

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dalam usaha organisasi mencapai keberhasilan. Betapapun sempurnanya aspek teknologi dan ekonomi, tanpa aspek manusia sulit kiranya tujuan-tujuan organisasi dapat tercapai. Masyarakat telah menunjukkan perhatian yang meningkat terhadap aspek manusia tersebut. Nilai-nilai manusia semakin diselaraskan dengan aspek-aspek teknologi maupun ekonomi.

Sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti bahan, modal, mesin dan teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

### **1.2 Pembatasan Masalah**

Dalam makalah ini penulis menyampaikan beberapa pokok bahasan mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia, mulai dari definisi, perencanaan, proses rekrutmen dan seleksi, pembiasaan, pemeliharaan, kompensasi hingga pemutusan hubungan kerja.

### **1.3 Sistematika Penulisan**

Supaya penulisan makalah ini lebih sistematis maka penulis menyusun makalah ini ke dalam sistematika sebagai berikut :

#### **1. Bab I Pendahuluan**

Berisi Latar Belakang dari penyusunan makalah ini, pembatasan masalah, Bagaimana Sistematika Penulisannya, serta tujuan dari penulisan.

#### **2. Bab II Perspektif Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berisi definisi dan konsep dasar MSDM

#### **3. Bab III Perencanaan Manajemen dan Informasi Sumber Daya Manusia.**

Berisi perencanaan kebutuhan tenaga kerja disuatu perusahaan.

#### **4. Bab IV Rekrutmen dan Seleksi**

Berisi proses perekrutan calon karyawan dan proses seleksinya.

**5. Bab V Pelatihan dan Pengembangan**

Berisi proses pelatihan dan pengembangan karyawan

**6. Bab VI Kompensasi**

Berisi tentang pengertian kompensasi, perbedaan gaji dan upah..

**7. Bab VII Riset dan Audit**

Berisi tentang macam riset dan audit.

**8. Bab VIII Sistem Manajemen SDM Berbasis Kompetensi**

Berisi tentang system MSDM berbasis kompetensi dan penerapannya.

**9. Bab IX Kesimpulan**

**1.4 Tujuan Penulisan**

Tujuan dari penulisan makalah ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai salah satu tugas dan persyaratan mengikuti perkuliahan Pengelolaan Tenaga Kerja dan Keselamatan Kesehatan Kerja
2. Untuk menambah penguasaan materi dan perluasan pemikiran.

## **BAB II**

### **PERSPEKTIF MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **2.1 Definisi**

Manajemen Sumber Daya Manusia biasanya didefinisikan sebagai manajemen proses pencarian, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia.

Tahapan Manajemen Sumber Daya Manusia Meliputi:

##### 1. Akuisisi

- Pencarian
- Seleksi
- Orientasi

##### 2. Pendaya gunaan

##### 3. Pengembangan

- Pelatihan
- Pembinaan
- Pengembangn karir
- Bimbingan

##### 4. Pemeliharaan

- Imbalan
- Program kesejahteraan
- Fasilitas
- Pemeliharaan kesehatan
- Bimbingan moril

##### 5. Pelepasan

- Pensiun
- PHK
- Rasionalisasi

## **2.2 Misi Manajemen Sumber Daya Manusia.**

Manajemen harus menjamin bahwa perusahaan akan dapat merekrut, melatih, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas baik dan tepat, dalam jumlah yang tepat, dan pada saat yang tepat pada semua tingkatan dalam organisasi perusahaan itu, dan melepaskan mereka kembali ke masyarakat dengan cara yang terbaik bagi semua pihak.

## **2.3 Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Kurun Waktu 1997-2007**

Dalam kurun waktu 1997-2007 akan banyak terjadi pada bidang Manajemen SDM antara lain:

1. Tingkat pendidikan akan lebih tinggi tetapi mutunys tetap belum memenuhi kebutuhan pemakai.
2. Pasokan tetap melebihi permintaan.
3. Mobilitas secara nasional, regional, global lebih meningkat.
4. Perubahan sikap, pamdangan, dan aspirasi terus berlanjut.
5. Tingkat kebutuhan akan naik ke hierarki yang lebih tinggi dalam piramida maslow
6. Kesadaran hukum, kesadaran lingkungan, sudah lebih tinggi

## **2.4 Masalah yang dihadapi Manajemen SDM di Masa yang Akan Datang.**

Dalam kurun waktu 1997-2007 problem yang akan dihadapi oleh manajemen SDM antara lain:

1. Ketenangan kerja akan tetap memerlukan perhatian yang sangat besar.
2. Usaha memperoleh tenaga SDM dalam jumlah yang tepat dengan kualifikasi tepat dan sikap yang tepat dan retensi tenaga terampil dan professional.
3. Tuntutan untuk penungkatan efisiensi, produktivitas dan kualitas yang harus didukung oleh usaha peningkatan kualitas.
4. Biaya SDM akan terus meningkat dan harus seimbang dengan peningkatan produktivitas dan kinerja.

*(Sumber:Manajemen Sumber Daya Manusia 1996 2-10 hal :Drs. Moh. Agus Tulus)*

## 2.5 Peran Sumber Daya Manusia

Selama ini Fungsi SDM lebih banyak dilihat sebagai pengelola administrasi personalia atau pengawas dari peraturan perusahaan di bidang ketenaga-kerjaan. Pengalaman penulis yang berkecimpung sebagai praktisi SDM, menunjukkan bahwa Fungsi SDM selama ini lebih banyak berperan dalam hal-hal yang menyangkut penyelenggaraan hubungan industrial di perusahaan, seperti pembuatan Peraturan Perusahaan/Kesepakatan Kerja Bersama, menjalin kerjasama dengan Departemen Tenaga Kerja, menyelesaikan perselisihan antara perusahaan dengan serikat pekerja atau karyawan. Yang lebih menyedihkan lagi bila peran Fungsi SDM hanya dianggap penting saat perusahaan ingin melakukan pengurangan jumlah karyawan. Selain itu, Fungsi SDM juga seringkali dipersepsikan perannya tidak lebih sebagai pelaksana Administrasi Personalia, yaitu yang mengurus masalah pembayaran gaji karyawan, mengurus cuti karyawan, penggantian biaya kesehatan, dan sebagainya.

Demi mendukung para pimpinan puncak dan manajer lini di perusahaan dalam melaksanakan langkah-langkah strategis yang tepat untuk bersaing di pasar global, maka Fungsi SDM dituntut untuk meredefinisi perannya di dalam perusahaan. Tuntutan terhadap peran baru Fungsi SDM sejalan dengan pesan disampaikan oleh Dave Ulrich (1997), seorang Profesor di bidang Pengembangan Perusahaan dari Universitas Michigan:

*“ In the field of Human Resources, death rites have been proclaimed, eulogies written and funerals prepared for the demise of the HR Function. But these eulogies are premature. HR as we know it (with images of policy police, regulators, administrative guardians) has passed, and the rise of the new HR is well underway”*

Dari ungkapan di atas, terlihat bahwa peran tradisional Fungsi SDM , yang selama ini ada, tidak dapat lagi dipertahankan sepenuhnya seperti dulu, bila fungsi tersebut ingin tetap hadir di dalam bisnis. Peran tradisional ini bukanlah tidak penting, namun peran tradisional tersebut harus diperluas dan diperkaya. Untuk itulah, maka Fungsi SDM yang ada di perusahaan harus sudah mulai melakukan perubahan perannya, dari pemain peran tradisional yang pasif, menjadi pemain peran yang bertindak proaktif dan memberikan nilai tambah kepada perusahaan.

## **Peran Baru**

Menurut Ulrich (1997), Fungsi SDM harus menetapkan standard yang lebih tinggi dari yang telah mereka miliki hingga saat ini. Mereka harus mengerakkan para praktisinya lebih tinggi dari peran sebagai polisi atau penjaga kebijakan atau peraturan, sehingga dapat menjadi mitra, pemain dan pelopor dalam memberikan keuntungan kepada perusahaan. Untuk itulah Ulrich ( 1997) menyarankan 4 peran baru yang harus dimainkan oleh Fungsi SDM dan para praktisinya, agar dapat memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dari keberadaan mereka di dalam perusahaan, yaitu :

### **Mitra bisnis strategis**

Sebagai mitra bisnis strategis, Fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan , menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu memberikan masukkan-masukkan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan, dalam penyusunan strategi bisnis. Disamping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai orientasi terhadap pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan.

### **Ahli di bidang administrasi**

Sebagai ahli di bidang administrasi, Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM.

### **Pendukung & pendorong kemajuan karyawan**

Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi SDM dan para praktisinya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

### **Agen perubahan**

Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan. Fungsi SDM dan para praktisiannya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan secara efektif. Disamping itu, mereka dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejolak sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan.

*(Sumber:Arbono Lasmahadi 2002,e-psikologi)*

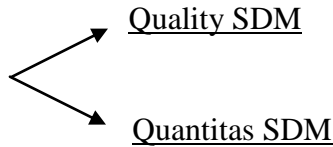
# BAB III

## PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA & SISTEM INFORMASI SDM

### DEMAND (TIME)

Diturunkan dari analisis kondisi eksternal menjadi : Bussiness plan and strategy, antara lain termasuk:

- a. Organization plan
- b. Product plan.
- c. Technology / production plan.
- d. Financial plan.
- e. Marketing plan.
- f. Human resource plan



### SUPPLY (TIME)

1. Internal supply
2. External supply

Terdapat tiga sebab / faktor yang mempengaruhi :

- a. Faktor eksternal : faktor ekonomi, faktor sosial – legal politis, faktor teknologi, faktor pesaing.
- b. Faktor internal (organisasi) : perencanaan strategik, anggaran, peramalan penjualan dan produksi, perencanaan strategik, anggaran, pembukaan usaha baru, rancangan baru organisasi dan jobs
- c. Faktor tenaga kerja ( internal movement ) : pemberhentian pegawai, pensiun, skorsing, meninggal, mangkir – absensi.

Dalam perencanaan tenaga kerja maka untuk menganalisa tenaga kerja dapat dilakukan dengan dua analisa yaitu:

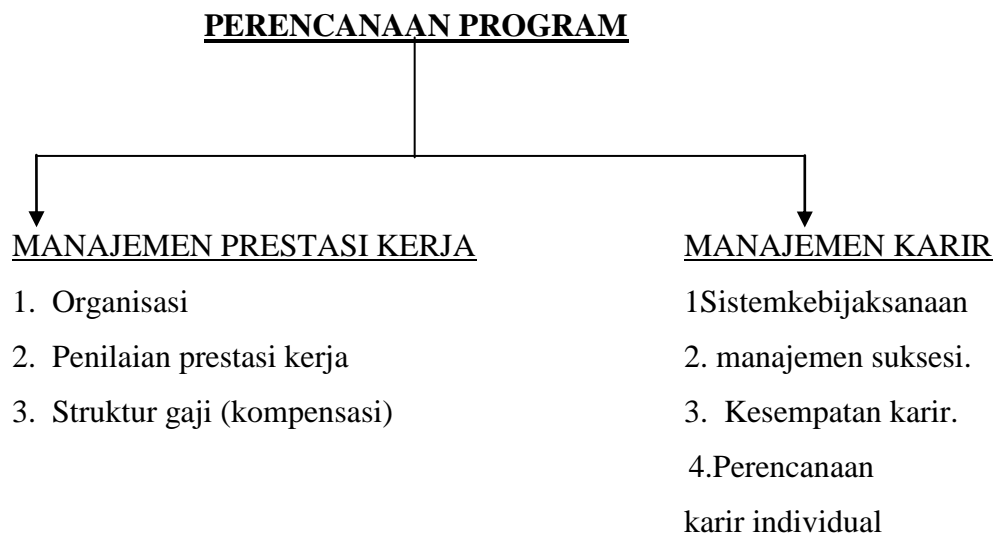
- a. Analisis Supplay Tenaga kerja yaitu: komposisi tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan, atau yang tersedia dalam perusahaan.



- b. Analisis Demand Tenaga kerja yaitu: analisis yang dilakukan berdasarkan peramalan kebutuhan akan tenaga kerja pada perioda waktu perencanaan tertentu bisa berjangka pendek, menengah dan berjangka panjang

Dalam analisis Demand ini keputusan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain berupa:

- a. Perluasan atau pengurangan perusahaan
- b. Diversifikasi produk
- c. Perluasan pasar
- d. Kebijakan padat modal/padat karya
- e. Rencana investasi



## FOKUS PERENCANAAN SDM

### SEMPIT

- Perekrutan
- Penyeleksian

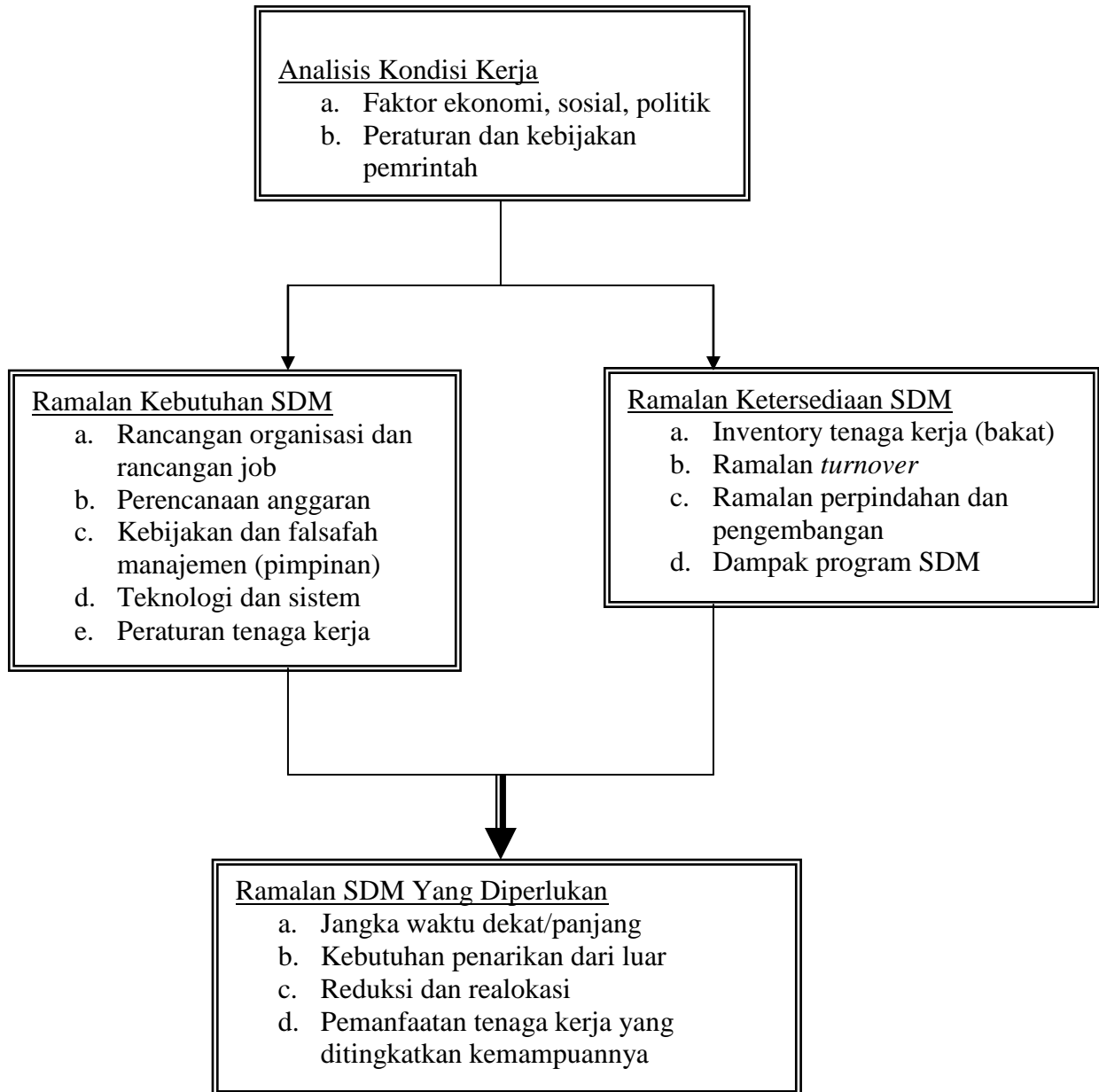
### MENENGAH

- Perekrutan
- Penyeleksian
- Pelatihan dan pengembangan

### LEBAR

- Perekrutan
- Penyeleksian
- Pelatihan dan Pengembangan
- Sistem imbalan
- Sistem informasi SDM
- Kesehatan dan keselamatan
- Penilaian

## KERANGKA MODEL PERENCANAAN SDM



5 tahap pendekatan untuk desain dan implemetasi sistem informasi SDM :

**Tahap I** : *Analisis pendahuluan atas sistem (studi kelaikan).*

- a. Melihat dan menentukan permasalahan-permasalahan atau situasi.
- b. Menentukan kendala-kendala lingkungan yang mempengaruhi sistem.
- c. Menentukan sasaran-sasaran.
- d. Menentukan persyaratan operasi.
- e. Melakukan studi kelainan dan menyerahkan laporan.

**Tahap II** : *Desain sistem pendahuluan*

- a. Menuliskan skenario rinci.
- b. Merumuskan sistem-sistem alternatif untuk memenuhi tujuan-tujuan dan kendala-kendala.
- c. Menilai sistem-sistem alternatif.
- d. Memberikan rekomendasi-rekomendasi.
- e. Menentukan persyaratan umum perekayasaan.
- f. Memperkirakan efek-efek faktor manusia dan rekayasa sistem yang diusulkan.

**Tahap III** : *Rekayasa sistem*

- a. Memberikan spesifikasi rinci dari kompone-komponen perekayasaan (contohnya : perangkat keras, sistem operasi, desain keras, dll)
- b. Membuat kajian pendahulua efektifitas biaya-biaya dari alternatif desain perekayasaan.
- c. Memilih alternatif desain yang terbaik.
- d. Merekomendasika alternatif yang terbaik kepada pengambil keputusan yang bertanggung jawab.
- e. Setelah persetujuan, memberikan spesifikasi-spesifikasi kepada staf pemrogram.

**Tahap IV** : *Pengujian dan Implementasi sistem*

- a. Menguji sub sistem
- b. Menguji keseluruhan sistem informasi SDM
- c. Menjalankan pengujian sistem paralel
- d. Menerapkan sistem

**Tahap V** : *Evaluasi dan Pemantauan Sistem*

- a. Mengukur kinerja sistem
- b. Mengevaluasi kinerja sistem
- c. Memodifikasi sistem dimana perlu
- d. Menerapkan sistem keseluruhan seperti yang dikehendaki
- e. Melaksanakan pemantauan dan evaluasi yang berkesinambungan

## **BAB IV**

### **REKRUTMEN & SELEKSI**

#### **4.1 REKRUTMEN**

Rekrutmen (Recruitment) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru. Proses rekrutmen berinteraksi dengan aktivitas SDM, terutama evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan hubungan karyawan.

☞ Tujuan aktivitas rekrutmen yaitu :

1. menyisihkan pelamar yang tidak tepat
2. memfokuskan pada calon yang akan dipanggil kembali
3. membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap pelamar sedemikian rupa, terlepas dari mereka akan diangkat/tidak
4. memikat sekumpulan besar pelamar kerja
5. mempunyai “spillover effects”, yaitu citra umum organisasi harus meningkat, bahkan pelamar yang gagal harus mempunyai kesan yang positif terhadap perusahaan dan produknya.

☞ Faktor yang mencakup dasar program rekrutmen yaitu :

1. program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat
2. program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksi
3. berlangsung atas dasar yang berkesinambungan
4. program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, dan inovatif.

☞ Filosofi rekrutmen yaitu :

1. Aspek pertama : apakah akan mempromosikan sebagian besar dari dalam perusahaan/akan mengangkat dari luar guna mengisi kekosongan pada semua jenjang perusahaan.

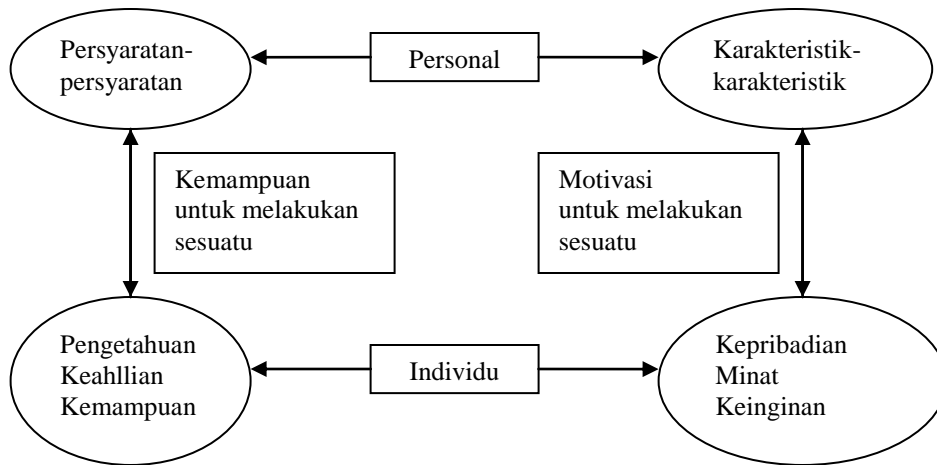
2. Aspek kedua : perihal apakah penekanannya pada sekedar mengisi lowongan saja/pengangkatan untuk tujuan jangka panjang
3. Aspek ketiga : komitmen untuk mencari dan mengangkat suatu rentang karyawan yang luas
4. Aspek keempat : apakah pelamar dianggap sebagai komoditas yang hendak dibeli/sebagai pelanggan yang hendak dirayu
5. Aspek kelima : persoalan etis (perihal keadilan dan kejujuran dalam proses rekrutmen).

☞Kendala rekrutmen yaitu :

1. karakteristik organisasional
2. citra organisasi
3. kebijakan organisasi
4. rencana strategik dan rencana SDM
5. kebiasaan perekrut
6. kondisi eksternal
7. daya tarik pekerjaan
8. persyaratan pekerjaan.

☞Kualifikasi pelamar (ada 2 dimensi) yaitu :

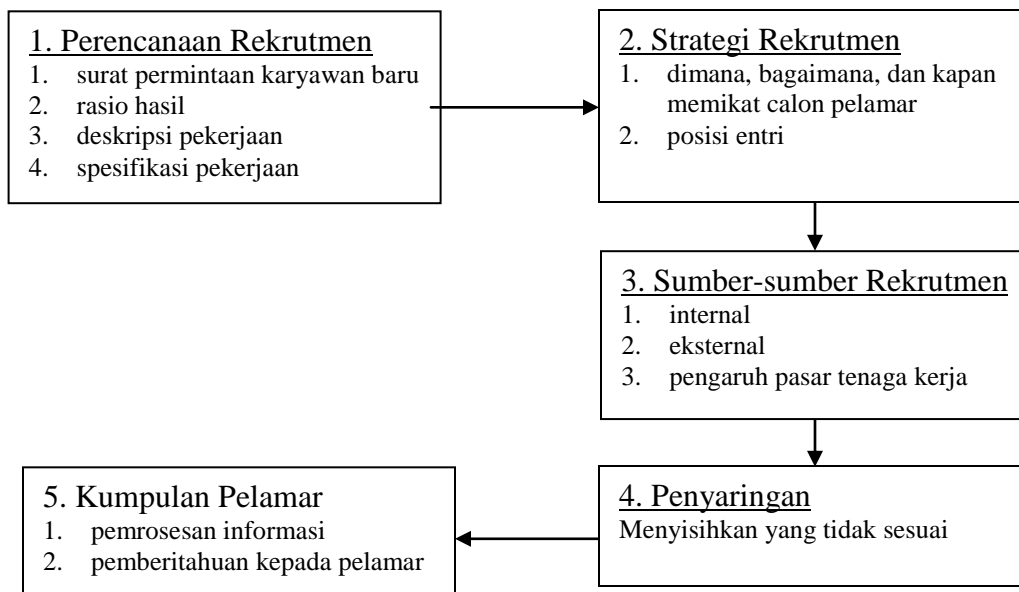
1. Kemampuan (ability)  
, mengacu kepada kesesuaian antara persyaratan pekerjaan dan pengetahuan
2. Motivasi (motivation)  
, mengacu kepada kesesuaian antara karakteristik pekerjaan dengan kepribadian, minat, dan keinginan pelamar.



*Model 2 dimensi kualifikasi untuk pekerjaan*

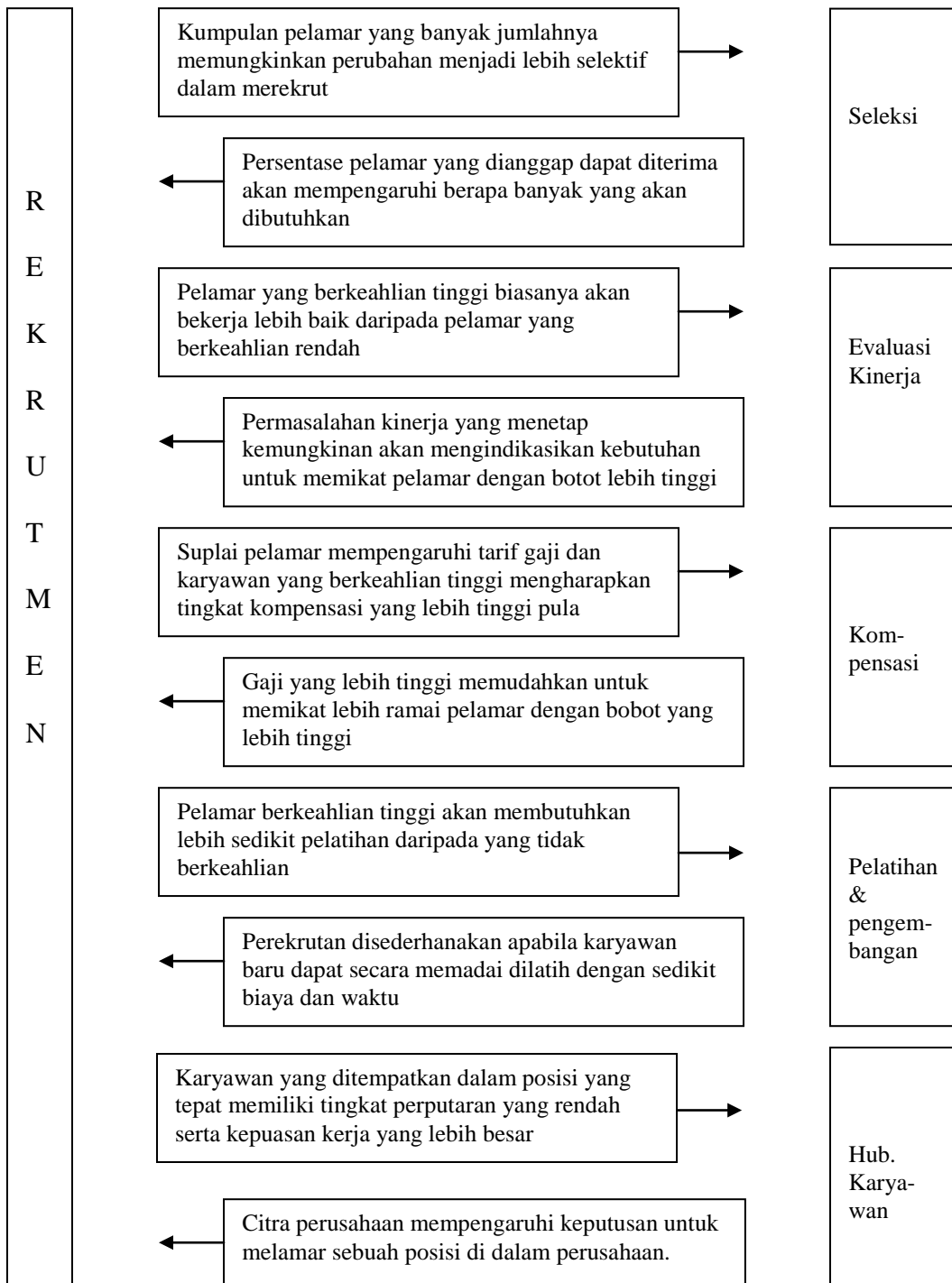
☞ Proses rekrutmen yaitu :

1. penyusunan strategi untuk merekrut
2. pencarian pelamar kerja
3. penyisihan pelamar yang tidak sesuai
4. pembuatan kumpulan pelamar



*Proses Rekrutmen*





*Interaksi antara rekrutmen dan aktivitas SDM*

☞ Sumber-sumber rekrutmen yaitu :

1. Sumber internal (internal sources)  
 , berkenaan dengan karyawan yang ada saat ini di dalam organisasi
2. Sumber eksternal (external sources)  
 , individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi.

| Promosi dari sumber internal   |  |
|--|--|
| <p>Keunggulan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. memberikan motivasi yang lebih besar untuk kinerja yang lebih baik</li> <li>2. memberikan kesempatan promosi yang lebih besar bagi karyawan sekarang</li> <li>3. meningkatkan moral kerja karyawan dan loyalitas organisasional</li> <li>4. memberikan kesempatan yang lebih baik untuk menilai kemampuannya</li> <li>5. memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan waktu yang lebih baik singkat.</li> </ol> | <p>Kelemahan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. menciptakan pola pikir dan gagasan yang sempit</li> <li>2. menimbulkan perselisihan politis dan tekanan untuk bersaing</li> <li>3. membutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik.</li> </ol> |

| Pengangkatan dari sumber eksternal   |   |
|--|---|
| <p>Keunggulan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. memberikan ide dan pandangan baru</li> <li>2. memungkinkan karyawan untuk melakukan perubahan tanpa berkepentingan</li> <li>3. tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang.</li> </ol> | <p>Kelemahan :</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. waktu yang hilang karena adanya penyesuaian</li> <li>2. menghancurkan insentif karyawan yang ada untuk berjuang meraih promosi</li> <li>3. tidak informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru.</li> </ol> |

☞ Saluran rekrutmen yaitu :

1. Job posting
2. Persediaan keahlian

3. Rekomendasi dari karyawan
4. Walks-in
5. Writes-in
6. Perguruan tinggi
7. Institusi pendidikan
8. Iklan
9. Agen penempatan tenaga kerja
10. Konsultan manajemen & executive search firms

☞ Alternatif rekrutmen yaitu :

1. Kerja lembur
2. Karyawan temporer (temporary employees)
3. Penyewaan (employee leasing)
4. Kontraktor independen (independent contractors)

## **4.2 SELEKSI**

Pada dasarnya seleksi merupakan usaha yang sistematis yang dilakukan guna lebih menjamin bahwa mereka yang diterima adalah mereka yang dianggap paling tepat dengan criteria yang telah ditetapkan serta jumlah yang dibutuhkan. Usaha-usaha yang sistematis tadi misalnya dengan melakukan tahapan berikut: seleksi dokumen, psikotes, tes intelegensi, tes kepribadian, tes bakat dan kemampuan, tes kesehatan, dan wawancara.

Dalam melakukan seleksi harus memperhatikan hal-hal sebagai berikut:

- a. Seleksi harus efektif dan efisien
- b. Seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan pemerintah yang berlaku
- c. Petugas seleksi harus jujur dan efektif
- d. Keahlian petugas seleksi tidak boleh diabaikan
- e. Pengertian “orang yang tepat pada tempat yang tepat” harus diartikan secara dinamis.

## **BAB V**

### **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

#### **5.1 Definisi Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan dan pengembangan merupakan kegiatan yang bermaksud memperbaiki dan mengembangkan sikap, perilaku, keterampilan, dan pengetahuan para karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan. Proses pelatihan dan pengembangan dilaksanakan baik bagi karyawan baru maupun lama.

Secara teoritis istilah pelatihan (training) berbeda pengertian dengan pengembangan (development). Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka pendek bagi karyawan operasional untuk memperoleh keterampilan teknis operasional secara sistematis. Sedangkan pengembangan merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang bagi para karyawan manajerial untuk memperoleh penguasaan konsep-konsep abstrak dan teoritis secara sistematis.

Pada umumnya pelatihan karyawan operasional bertujuan agar dapat:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Meningkatkan semangat dan gairah kerja.
3. Mengurangi kecelakaan.
4. Meningkatkan kestabilan dan fleksibilitas organisasional

Penanganan pengembangan tenaga manajerial, yaitu yang mempunyai wewenang terhadap orang-orang lain, berbeda dengan pelatihan tenaga operasional. Ini disebabkan karena karakteristik kepribadian untuk para manajer berbeda. Diantara karakteristik kepribadian yang utama adalah pengetahuan yang luas, kemampuan mengambil keputusan, kepercayaan diri, kepekaan sosial dan stabilitas emosional.

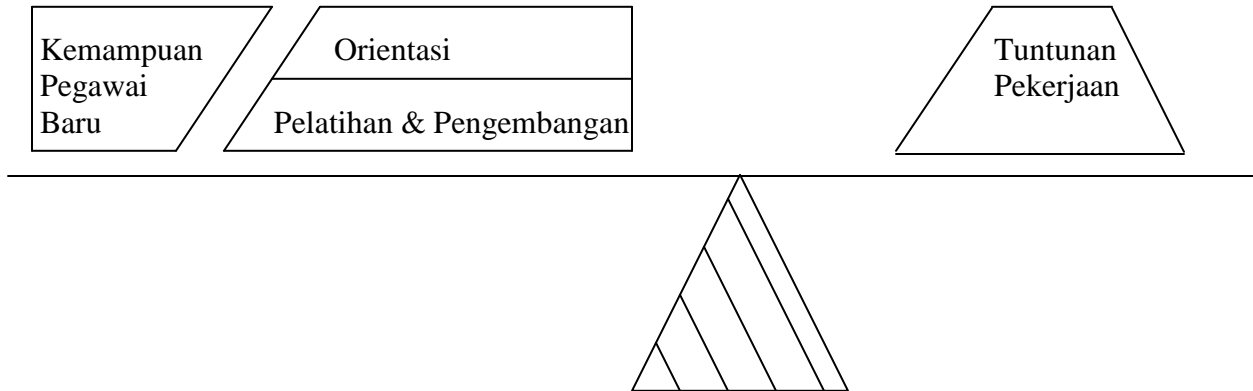
#### **5.2 Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan.**

Suatu kebutuhan pelatihan (training need) dilukiskan sebagai sesuatu yang timbul setiap saat bilamana suatu kondisi aktual berbeda dengan kondisi yang diharapkan dalam aspek manusia atau orang-orang dalam prestasi perusahaan. Pada umumnya terdapat tiga cara menemukan kebutuhan pelatihan:

1. Survei.
2. Audit organisasi

### 3. Penentuan kebutuhan individual.

Gambar: Perimbangan antara kemampuan pegawai baru dengan tuntutan pekerjaan



### 5.3 Prinsip-Prinsip Pelatihan dan Pengembangan

Apabila seseorang karyawan yang belum terampil mempelajari suatu keterampilan nyata sekali bahwa ia mengalami suatu proses belajar yang rumit. Berbagai prinsip yang berguna sebagai pedoman dalam proses perubahan keterampilan, pengetahuan, dan sikap adalah sebagai berikut:

1. Motivasi
2. Laporan kemajuan
3. Peneguhan
4. Latihan
5. Keseluruhan utuh versus per bagian
6. Perbedaan individual

### 5.4 Metoda-Metoda Pelatihan dan Pengembangan

Metoda-metoda pelatihan dan pengembangn diklasifikasikan berdasarkan:

#### a. Tempat

Berdasarkan tempat pelaksanaannya, metoda peltihan dan pengembangan dibedakan kedalam:

### 1. Metoda *on-site*

Metoda *on-site* adalah suatu pelatihan yang diberikan pada saat dan situasi kerja sehari-hari. Ciri utama metoda *on-site* adalah peserta melakukan aktivitas belajar sambil bekerja.

### 2. Metoda *off-site*

Metoda *off-site* adalah suatu pelatihan yang diberikan diluar jam kerja.

## **b. Sifat tujuan pelaksanaan**

Berdasarkan sifat tujuan pelaksanaan metoda-metoda pelatihan dan pengembangan dapat diklasifikasikan menjadi:

### 1. Metoda presentasi informasi

- Ceramah
- Diskusi
- Pengajaran terprogram

### 2. Metoda simulasi

- Simulator alat
- Studi kasus
- Permainan peran
- Permainan bisnis
- Permainan keranjang surat

## **5.5 Evaluasi**

Terdapat empat kategori dasar dari pelatihan dan pengembangan yang dapat di evaluasi.

### *a. Reaksi*

Pertama evaluasi reaksi peserta terhadap program. Senangkah mereka dengan program itu? Bermanfaatkah program itu menurut mereka.

### *b. Proses belajar*

Kedua, peserta dapat diuji untuk menentukan apakah mereka benar-benar telah mempelajari prinsip-prinsip keterampilan dan fakta-fakta yang harus dipelajari.

### *c. Perilaku*

Ketiga, apakah terdapat perubahan perilaku para peserta dalam pekerjaannya sebagai akibat program pelatihan.

### *d. Hasil*

Terakhir, yang paling penting apakah hasil akhir dapat tercapai dalam hubungannya dengan tujuan pelatihan.

## **5.6 Pembinaan Karier**

Suatu karier adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan/kepankangan yang dapat dicapai selama masa kerjanya dalam suatu organisasi.

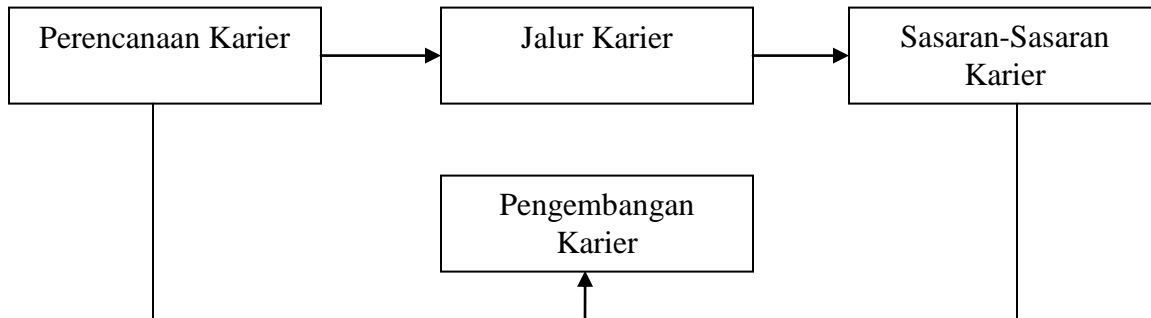
Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan dan anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat dan jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Keberhasilan seseorang juga dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

1. Pendidikan formalnya
2. Pengalaman kerjanya
3. Sikap atasannya
4. Prestasi kerjanya
5. Bobot pekerjaan
6. Adanya lowongan jabatan
7. Produktivitas kerja dan sebagainya.

Pengembangan karier (career development) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan. Jalur karier (career path) adalah pola pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang. Sasaran karier (career goals) adalah posisi diwaktu yang akan datang dimana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya.

## Kerangka Perencanaan dan Pengembangan Karier



### 5.7 Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karier

Perencanaan karier sangat bermanfaat baik bagi karyawan dalam tugasnya, maupun bagi organisasi secara keseluruhan. Berbagai manfaat dapat disebut sebagai berikut

1. Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan (potensial)
2. Menurunkan perputaran karyawan (turnover)
3. Mengungkap potensi karyawan
4. Mendorong pertumbuhan
5. Memuaskan kebutuhan karyawan
6. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui
7. Meningkatkan kemampuan karyawan
8. Meningkatkan suplai karyawan yang berkemampuan.

*(Sumber:Manajemen Sumber Daya Manusia 1996 hal 89-121:Drs. Moh. Agus Tulus)*

### 5.8 Analisis Kebutuhan Pelatihan

Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan.



Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi *gap* (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standard atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi *gap-gap* yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah *gap-gap* tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka pihak penyelenggara pelatihan (HRD atau Divisi Training) dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi partisipan sebagai individu maupun bagi perusahaan.

Jika ditelaah secara lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, diantaranya adalah:

1. memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan
2. memastikan bahwa para partisipan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat
3. memastikan bahwa pengetahuan dan ketrampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu
4. mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan
5. memastikan bahwa penurunan kinerja atau pun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, ketrampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan
6. memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

### **Beberapa Faktor**

Mengingat bahwa data dan informasi yang harus dikumpulkan dan dianalisis menyangkut manusia (adanya *gap* antara pengetahuan, ketrampilan dan sikap yang ada dengan yang diharapkan) dan organisasi/perusahaan (rencana dan tujuan

perusahaan, SAP, manfaat pelatihan, dsb) maka analisis kebutuhan pelatihan seyogyanya mencakup kedua area tersebut. Oleh karena itu data yang harus dikumpulkan mencakup beberapa faktor sebagai berikut

### ***Alasan***

Perusahaan adalah suatu sistem. Artinya di dalam perusahaan terdapat beberapa divisi atau bagian yang saling berhubungan satu dengan yang lain. Dengan adanya berbagai divisi tersebut maka kebutuhan akan pelatihan dapat berbeda-beda antara divisi yang satu dengan yang lain. Oleh karena itu, pada tahapan ini perancang program pelatihan (baca: *Training Manager/Officer* yang mewakili HRD atau Divisi Training) dituntut untuk benar-benar jeli dalam melihat kebutuhan yang ada. Ia harus meluangkan banyak waktu untuk mendengarkan pendapat dari berbagai pihak, mengetahui dengan pasti siapa yang berwenang memutuskan adanya pelatihan, dan apa kaitan pelatihan yang akan dirancang dengan rencana strategic perusahaan.

### ***Peserta***

Satu hal yang sangat krusial dalam suatu pelatihan adalah menentukan siapa yang menjadi peserta pelatihan tersebut. Peserta yang dimaksudkan dalam konteks ini adalah mencakup partisipan dan juga *trainer/facilitator* dari pelatihan tersebut. Mengapa hal ini dikategorikan sebagai hal yang krusial tidak lain adalah karena peserta akan sangat menentukan format pelatihan. Selain itu para partisipan adalah individu-individu yang akan membawa apa yang diperoleh dalam pelatihan ke dalam pekerjaan mereka sehari-hari sehingga akan memiliki dampak pada perusahaan. Dengan mengetahui peserta pelatihan perancang program pelatihan dapat menentukan format yang tepat; apakah akan menggunakan format ruang kelas (*classroom setting*), belajar sendiri (*self-study or self-journey*), belajar dari pengalaman (*experiential learning or learning by doing*), atau menggunakan beberapa format sekaligus.

Selain itu, dengan mengetahui siapa peserta pelatihan maka perancang program pelatihan akan dapat menggali lebih jauh berbagai informasi seperti:

- apa saja persyaratan minimal (pendidikan, pengalaman dan ketrampilan) yang harus dipenuhi oleh partisipan untuk dapat mengikuti pelatihan?

- apa dasar-dasar pengetahuan dan ketrampilan yang telah dimiliki partisipan, termasuk pelatihan apa saja yang pernah diikuti sebelumnya?
- apa saja persyaratan yang harus dipenuhi oleh *trainer/facilitator* untuk dapat menyelenggarakan pelatihan? apakah akan menggunakan *trainer* dari dalam perusahaan atau menggunakan *trainer* dari luar?  
bagaimana data demography para partisipan?

### ***Pekerjaan***

Data atau informasi yang berhubungan dengan aspek pekerjaan yang harus dikumpulkan dan dianalisis mencakup hal-hal seperti: jenis pekerjaan (jabatan) apa yang sedang di *review* dan apa fungsi utama pekerjaan (jabatan) tersebut, apa saja kompetensi yang dibutuhkan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara optimal, apa standard kinerja yang harus dipenuhi oleh pegawai, apakah pegawai sudah memenuhi standard kinerja yang diharapkan, dsb. Pada intinya analisis kebutuhan pelatihan yang mencakup aspek pekerjaan bertujuan mengumpulkan informasi seputar fungsi dan tanggung jawab jabatan, tingkat kinerja yang diharapkan, dan kemampuan serta ketrampilan apa saja yang harus dimiliki oleh individu atau kelompok (divisi) untuk dapat memenuhi standard kinerja yang diharapkan. Bagi perusahaan-perusahaan yang telah memiliki uraian jabatan mungkin akan lebih mudah bagi si perancang program untuk memperoleh data. Namun bagi perusahaan yang belum memiliki uraian jabatan maka si perancang program akan membutuhkan banyak waktu untuk melakukan analisis jabatan.

### ***Materi***

Bagi perusahaan-perusahaan yang sudah terbiasa melakukan pelatihan, materi pelatihan mungkin sudah tersedia untuk berbagai jabatan. Meski demikian hal ini tidaklah berarti bahwa materi tersebut selalu cocok untuk setiap peserta dan setiap situasi. Materi pelatihan yang baik harus selalu diperbaharui sesuai dengan kondisi yang ada supaya isi (*content*) dari pelatihan benar-benar sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan si partisipan. Hal yang mendasar untuk diketahui dalam menentukan materi yang akan dirancang dalam sebuah program pelatihan adalah apakah materi yang akan diberikan merupakan suatu hal yang bersifat *essential* atau tidak. Jika ya, maka materi tersebut harus dimasukkan dalam pelatihan. Jika hal ini sudah ditentukan, maka

selanjutnya baru dipilih topik-topik penting yang perlu diajarkan dalam pelatihan, bagaimana mengajarkannya dan hal-hal apa saja yang perlu dijelaskan lebih lanjut supaya lebih memudahkan partisipan dalam memahami materi tersebut.

### **Memilih Metode**

Sebelum menentukan metode yang akan digunakan dalam pengumpulan data, maka perlu dipikirkan sumber-sumber data yang bisa digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Sumber-sumber data tersebut diantaranya adalah:

- Riset atau survey (*critical incidents research, working climate survey, customer service survey, dsb*)
- Penilaian kinerja (*performance appraisal*)
- Perencanaan karir pegawai
- Perubahan prosedur kerja dan perkembangan teknologi
- Perencanaan SDM

Jika faktor-faktor yang akan dianalisis sudah diketahui dan sumber-sumber data dapat ditentukan maka perancang program pelatihan dapat memilih beberapa metode pengumpulan data sebagai berikut:

1. Kuestioner
2. Observasi
3. Wawancara
4. Focus group
5. Regular meeting
6. Mempelajari data perusahaan
7. Mempelajari uraian jabatan
8. Membentuk kelompok pakar/penasehat

Dengan memperhatikan hal-hal yang telah saya uraikan diatas, besar harapan saya bahwa program pelatihan yang akan anda susun dapat berlangsung sukses baik dalam pelaksanaannya maupun pada saat para partisipan kembali ke tempat kerja untuk menerapkan pengetahuan dan ketrampilan yang di peroleh ke dalam pekerjaan mereka

sehari-hari. Meskipun mungkin tidak semua faktor diatas harus dianalisis (ada pelatihan tertentu yang tidak perlu menganalisis semua faktor), namun semakin banyak data dan informasi yang bisa dikumpulkan dalam analisis kebutuhan pelatihan maka akan semakin mudah bagi si perancang program pelatihan untuk menggambarkan persyaratan-persyaratan yang diinginkan oleh perusahaan, kemampuan dan ketrampilan yang dimiliki pegawai, kesenjangan antara pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan yang ada dengan yang diharapkan dan bagaimana cara terbaik untuk menghilangkan kesenjangan tersebut. Dengan melakukan analisis kebutuhan pelatihan secara sungguh-sungguh maka niscaya program pelatihan yang dirancang akan dapat dilaksanakan secara efisien dan efektif. Selamat mencoba. Semoga berguna untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan para pekerja kita.

(Sumber: Johanes Papu 2002, [www.e-psikologi.com](http://www.e-psikologi.com) )

### **Manfaat-manfaat Pelatihan**

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektivitas dan efisiensi organisasi.

Manfaat nyata pelatihan :

- Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar-standar kinerja yang dicapai.
- Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan SDM.
- Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
- Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat-manfaat ini membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang penting dalam perencanaan karir dan sering dipandang sebagai penyembuh penyakit-penyakit organisasional.

### **Jenis-jenis Pelatihan**

#### **1. Pelatihan Keahlian-keahlian (*Skills Training*)**

Merupakan pelatihan yang kerap dijumpai di dalam organisasi. Programnya relatif sederhana; kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria

penilaian efektivitas pelatihan didasarkan pada sasaran-sasaran yang diidentifikasi dalam tahap pelatihan.

## **2. Pelatihan Ulang (*Retraining*)**

Adalah subset pelatihan keahlian-keahlian. Berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk mengejar tuntutan-tuntutan yang berubah dari pekerjaan-pekerjaan mereka.

## **3. Pelatihan Fungsional Silang (*Cross Functional Training*)**

Melibatkan pelatihan karyawan-karyawan untuk melakukan operasi-operasi dalam bidang-bidang lainnya selain dari pekerjaan yang ditugaskan. Contohnya : rotasi pekerjaan dapat digunakan untuk memberikan suatu perspektif yang lebih luas kepada menejer dalam satu bidang fungsional.

## **4. Pelatihan Tim (*Team Performance*)**

Terdapat dua prinsip umum mengenai komposisi tim. *Pertama*, keseluruhan kinerja sebuah tim sangat tergantung pada keahlian-keahlian individu anggotanya. Oleh karenanya pelatihan dan pengembangan individu tetaplah penting. *Kedua*, menejer dari kelompok kerja yang efektif cenderung memantau kinerja anggota timnya secara teratur dan mereka memberikan umpan balik yang sering terhadapnya.

## **5. Pelatihan Kreativitas (*Creativity Training*)**

Didasarkan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Salah satu ancangan yang dipakai pada pelatihan ini adalah *brainstorming*, dimana para partisipan diberikan untuk mengeluarkan gagasan-gagasan sebebas mungkin.

### **Metode Pelatihan**

#### ***On the Job Training***

Latihan dalam kerja (*on the job training*) merupakan suatu jenis latihan untuk karyawan dalam bentuk latihan praktek dengan menggunakan suasana kerja, untuk itu karyawan melakukan tugasnya yang meliputi : magang, rotasi jabatan, instruksi kerja, latihan pendahuluan, permainan bisnis, permainan peranan, pengajaran dan penguasaan sementara.

**Magang** (*apprenticeship programs*) adalah latihan untuk karyawan baru yang dapat dilaksanakan dikelas atau di tempat pekerjaan tujuan dari pada magang ini adalah melatih

dan mempraktekan antara teori yang di dapat dengan mengaplikasikannya supaya lebih matang dan ahli.

**Rotasi Jabatan** (*job rotation*) dilakukan dengan pergantian jenis pekerjaan atau waktu kerja dalam frekuensi tertentu dan berkesinambungan untk memberikan pengetahuan dan keterampilan yang lebih luas.

**Instruksi Kerja** (*job instruction*) merupakan kegiatan manajemen dalam mempersiapkan karyawan menunjukan dan menjelaskan pelaksanaan. Melaksanakan dan mengawasi tugas-tugas yang mesti diselesaikan.

**Latihan Pendahuluan** (*vestibule training*) merupakan latihan bagi karyawan terlatih atau setengah terlatih yang diselenggarakan terpisah dari tempat kerja, tetapi masih berda disekitarnya yang merupakan ruangan kecil.

**Permainan bisnis** (*business games*) ini bertujuan untk memberikan keterampilan dalam memimpin dan membuat keputusan bagi para peserta, khususnya yang berkaitan dengan masalah manajemen.

**Latihan Kemahiran** (*couching*) merupakan latihan dalam kerja, dalam bentuk pengajaran yang terutama ditujukan untuk memperoleh kemahiran baru.

**Penugasan Sementara** dilakukan dengan penempatan sementara karyawan untuk jangka waktu yang ditetapkan agar karyawan tersebut terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

### ***Off the Job Training***

Program ini memberikan individu-individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu yang terpisah dengan pekerjaan mereka. Terdapat dua bentuk umum dalam *off the job training* yaitu program-program *in house* yang di koordinasikan oleh karyawan organisasi dan di selenggarakan di dalama fasilitas pelatihan perusahaan; dan program-program *off site* yang di selenggarakan jauh dari organisasi dan di sponsori oleh oleh asosiasi profesional, instansi pendidikan atau konsultan pelatihan independen.

*Off the job training* menawarkan beberapa keunggulan :

- Biaya pelatihan yang efisien.
- Pelatih hanya mengorbankan sebagian waktu kerja mereka untuk melatih.
- Membuka wawasan karyawan-karyawan tentang perusahaan lain.

- Memindahkan pelatihan dari pekerjaan memungkinkan karyawan lebih berkonsentrasi terhadap pekerjaannya.

Meskipun terdapat berbagai keunggulan, terdapat pula beberapa kelemahan yang potensial dari metode ini :

- Para karyawan yang melakukan *off the job training* tidaklah melakukan pekerjaan mereka.
- Kadang-kadang *off the job training* bersifat teoritis dan mempunyai nilai praktis yang terbatas bagi peserta.
- Kecocokan antara tipe-tipe pelatihan ini dan kebutuhan-kebutuhan yang dinilai kerap kali rendah.

**Kuliah** (*lectures*) merupakan penyajian-penyajian informasi secara lisan. Merupakan bentuk pelatihan yang paling umum. Menyajikan cakupan dan materi yang luas dalam jangka waktu pendek.

**Studi kasus** (*case studies*) adalah penyajian tertulis dan naratif serangkaian fakta dari permasalahan yang dianalisis dan dipecahkan oleh peserta pelatihan.

**Simulasi komputer** (*simulation*) mengacu pada mengacu pada materi-materi yang menciptakan suatu lingkungan pengambilan keputusan yang realistik bagi peserta.

**Pelatihan beranda** (*vestibule training*) adalah istilah yang digunakan untuk menggambarkan pelatihan di dalam sebuah ruang kelas bagi pekerjaan-pekerjaan klerikal atau semiahli.

**Permainan peran** (*role playing*), para peserta memainkan peran –peran dan berupaya melakukan perilaku-perilaku yang dibutuhkan dalam peran-peran tersebut.

**Peniruan perilaku** (*behavior modelling*) adalah teknik berorientasi kelas yang umumnya digunakan untuk mengajarkan ketangkasan-ketangkasan pemecah masalah kepada penyelia-penyelia lini pertama.

**Pelatihan alam terbuka** (*wilderness training*) adalah pelatihan umum guna menggambarkan program-program pengembangan manajemen dan elemennya yang berlangsung di alam terbuka.



**Pelatihan sensitivitas** (*sensitivity training*) meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntun diskusi-diskusi yang terbuka, jujur tentang perasaan-perasaan, sikap-sikap dan perilaku partisipan pelatihan.

## **PENILAIAN KINERJA**

Manajemen Kinerja dapat dibagi menjadi :

a. *Organisasi* :

- Aktivitas
- Hubungan
- Responsibilities
- Standard
- Kualitas kehidupan kerja

b. *Penilaian kinerja* :

- Rencana dan sasaran kinerja
- Coaching
- Evalausi

c. *Struktur reward* :

- Kompensasi
- Benefits

Penilaian prestasi kerja :

- a. Performance appraisal
- b. Marit ratino
- c. Behavioral assement
- d. Emloyee evaluation
- e. Personal review

Penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan (job performance) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Sasaran dari penilaian kinerja ini adalah :

- Mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan.
- Untuk mengumpulkan data dalam rangka peningkatan kecakapan tenaga kerja
- Program mutasi tenaga kerja Pembelian insentif.

Ruang lingkup :

**“ Siapa (Who) “**

YANG DINILAI

Semua tenaga kerja

YANG MENILAI

Atasan langsung

Atasan lain

Rekan kerja

Diri sendiri

Bawahan

Manajer personalia

Konsultan

Kombinasi dari semua

**“ Apa (What) “**

- a. Objeknya : manusia
- b. Waktunya : Current performance  
Future potensianl
- c. Spesifikasi : Sifat/karakter/perangai pribadi (personal traits)  
Hasil yang dicapai (performance result)

**“ Mengapa (Why) “**

Melakukan penilaian :

- Memelihara potensi kerja
- Meningkatkan prestasi kerja
- Menentukan kebutuhan akan pelatihan
- Dasar pengembangan karir
- Dasar pemberian dan peningkatan balas jasa

- Membantu program pengadaan tenaga kerja
- Membantu mekanisme umpan balik dan komunikasi

**“ Bilamana (When) “**

a. Formal

- Setiap tahun
- Setiap semester
- Setiap kwrtal

b. Informal

- Setiap minggu
- Setiap hari
- Setiap terus menerus

**“ Dimana (Where) “**

|                                |                               |
|--------------------------------|-------------------------------|
| On the job appraisal           | off the job appraisal         |
| Kantor atasan                  | kantor konsultan              |
| Lokasi kerja                   | tempat lain                   |
| Tempat khusus dalam organisasi | tempat lain diluar organisasi |

**“Bagaimana (how)”**

a. Metode tradisional

- Rating scale
  1. Graphic scale
  2. Multiple scale
  3. Behaviour scale
- Employee comparison
  1. Alternation ranking
  2. Paired comparison
  3. Forced distribution
- Checklist
  1. Weight Checklist
  2. Forced Choice
- Freeform Essay

- Interview
- Critical incident

## **BAB VI**

### **KOMPENSASI**

#### **8.1 Pengertian**

Kompensasi atau balas jasa didefinisikan sebagai pemberian penghargaan langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil dan layak kepada karyawan atas sumbangan mereka dalam pencapaian tujuan organisasi.

##### **A. Kompensasi gaji dan upah**

Manajemen gaji dan upah menyangkut analisis gaji dan upah dimana karyawan dibayar secara sistematis atas usaha-usaha mereka yang disumbangkan kepada perusahaan. Tujuan manajemen gaji dan upah adalah pemberian penghargaan (imbalan) yang adil dan layak. Didalam mencapai tujuan tersebut terdapat banyak masalah yang kompleks dan kait mengait dalam fungsi balas jasa gaji dan upah secara keseluruhan. Masalah-masalah tersebut meliputi: tingkat gaji dan upah, struktur gaji dan upah, penentuan gaji dan upah individual, metode penentuan gaji dan upah, balas jasa tidak langsung, gaji dan upah karyawan lepas (honorar), dan pengawasan gaji dan upah.

##### **B. Faktor-faktor yang mempengaruhi penentuan Gaji dan Upah**

Berbagai factor yang menjadi kriteria penentuan tingkat gaji dan upah ialah :

- a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- b. Organisasi buruh
- c. Kemampuan perusahaan untuk membayar
- d. Produktivitas karyawan
- e. Biaya hidup
- f. Pemerintah
- g. Konsistensi internal dan eksternal

### C. Evaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan ialah suatu proses analisis dan penilaian jabatan tertentu untuk menentukan tingkat harga atau balas jasa yang wajar, dengan mana struktur upah yang adil akan disusun.

#### a. Syarat-syarat untuk pelaksanaan Evaluasi jabatan

Sebelum evaluasi jabatan dilaksanakan perusahaan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

##### ✚ Deskripsi dan Spesifikasi jabatan

Perusahaan harus memiliki deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan sebagai hasil dari suatu analisis jabatan

##### ✚ Penggolongan jabatan

Berdasarkan spesifikasi jabatan perusahaan menggolong-golongkan jabatan ke dalam jabatan-jabatan kantor dan jabatan-jabatan pabrik.

##### ✚ Kampanye

Sebelum dimulai penilaian jabatan perlu terlebih dahulu dilakukan kampanye sehingga semua karyawan betul-betul memahami dan memaklumi maksud tujuan evaluasi jabatan tersebut.

#### b. Metode-metode evaluasi jabatan.

Ada lima metode evaluasi jabatan yang utama yaitu :

1. Ranking
1. Paired Comparison
2. Classification (Grading)
3. Points Rating
4. Factor Comparison

### 6.2 Kompensasi Di Luar Gaji dan Upah

Kompensasi bersifat menyeluruh dan all inclusive. Disamping penghargaan langsung yang bersifat finansial, kompensasi mencakup juga penghargaan tidak langsung baik finansial maupun non finansial. Pengertian tunjangan (*benefits*) adalah unsur-unsur

kompensasi dimana nilai rupiah langsung bagi karyawan individual dapat dengan mudah diketahui secara pasti.

#### **A. Program Tunjangan dan Pelayanan Di Atas Jumlah Gaji dan Upah**

Tunjangan dan pelayanan dapat memenuhi beberapa kebutuhan atau fungsi penting, antara lain dapat menghindari resiko misalnya sakit, kecelakaan atau pengangguran. Dan tunjangan yang lainnya dapat memenuhi kebutuhan sosial dan rekreasi karyawannya.

#### **B. Jenis-jenis Tunjangan dan Pelayanan**

Sangat sulit mengidentifikasi seluruh program tunjangan dan pelayanan yang beraneka ragam, tetapi biasanya dapat dikelompokkan menjadi empat jenis:

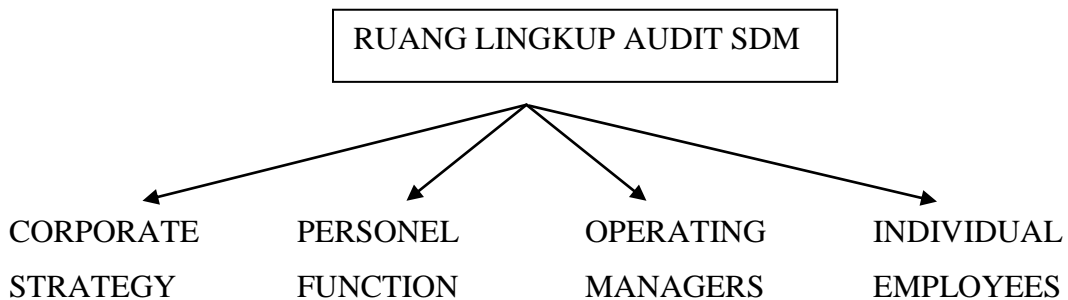
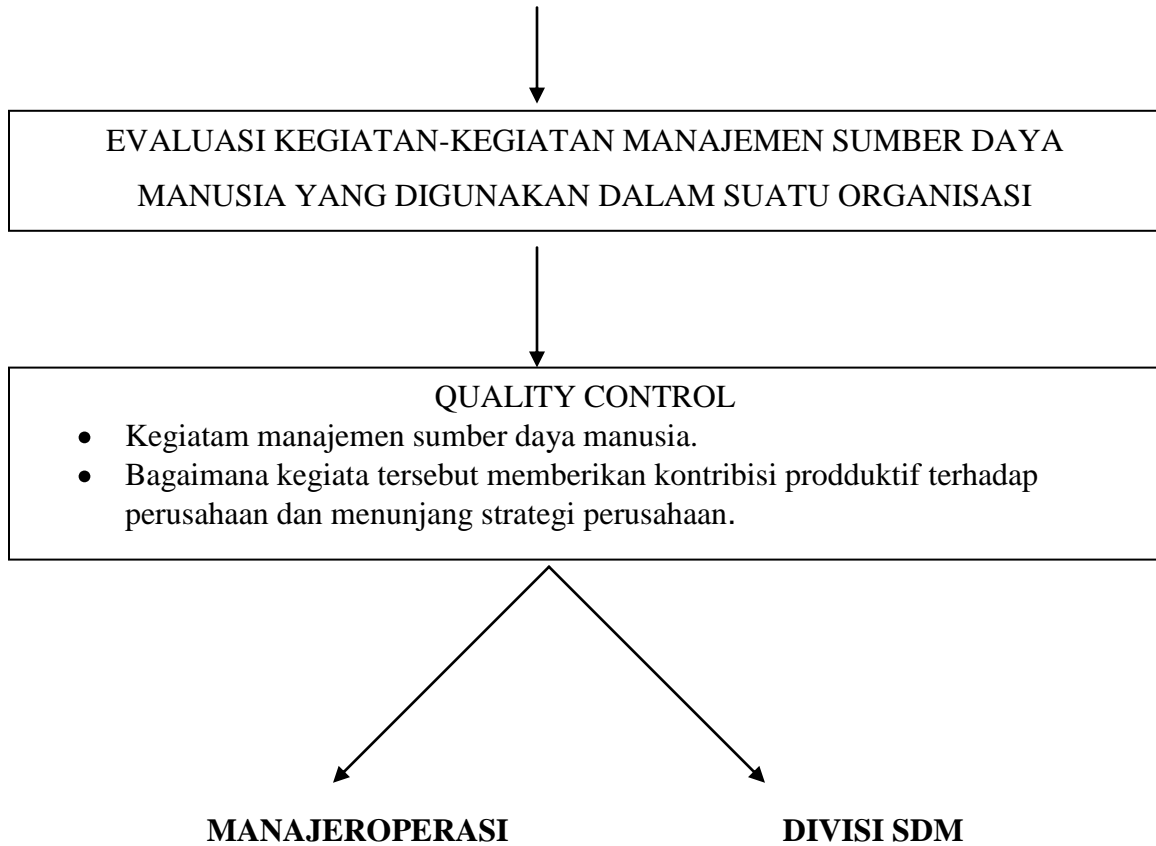
- a. Jaminan rasa aman karyawan (*employee security*)
- b. Gaji dan upah yang dibayarkan pada saat karyawan tidak dapat bekerja (*pay for time not worked*).
- c. Bonus dan penghargaan (*bonuses and reward*)
- d. Program pelayanan (*service programs*).

(Sumber: *Manajemen Sumber Daya Manusia 1996 hal 141-152: Drs. Moh. Agus Tulus*)

# BAB VII

## RISET DAN AUDIT

### AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA





## **LAPORAN AUDIT**

TERDIRI DARI BEBERAPA BAGIAN, DITUNJUKAN KEPADA:

1. Manajer lini
  - a) Ringkasan tujuan MSDM, tanggung jawab dan tugas-tugas.
  - b) Pelanggaran.
  - c) Praktek manajemen yang kurang baik.
2. Manajer SDM untuk fungsi-fungsi tertentu.

Baik dan buruk kinerja dalam tiap fungsi.
3. Manajer Divisi SDM
  - a) Semua laporan baik untuk manajer lini maupun spesialis.
  - b) Tanggapan manajer operasi dan tenaga krja tentang manfaat dan jasa Divisi SDM.
  - c) Review tujuan dan perencanaan Divisi SDM.
  - d) Masalah SDM dan implikasinya.
  - e) Rekomendasi untuk perubahab yang perlu dan proiritas implementasi.

## **TEKNIK-TEKNIK PENGUMPULAN DATA**

1. INTERVIEW
  - a) Tenaga kerja dan operating manajer.
  - b) Evaluasi.
  - c) Exit interview.
2. SURVEY-QUESTIONNARE
  - a) Periodic.
  - b) Trend.
3. HISTORICAL ANALYSIS
  - a) Audit keselamatan kerja.

Pola kecelakaan diklasifikasikan berdasarkan pekerjaan, lokasi, supervisor, umur, jenis kelamin, dll.
  - b) Audit kompensasi.

Apakah penentuan upah, insentif, tunjangan, servis telah dilaksanakan dengan baik.
  - c) Audit program dan kebijakan.

Evaluasi program dan kebijakan untuk menentukan tercapai/ tidaknya sasaran.

4. INFORMASI EXTERNAL

a) Departemen tenaga kerja.

b) Publikasi.

5. RISET SDM

Experimental dan control group.

6. INTERNAL AUDIT

Hukum, kebudayaan, praktek-praktek tradisional, dll.

## **BAB VIII**

### **SISTEM MANAJEMEN SDM BERBASISKAN KOMPETENSI**

#### **8.1 Tinjauan Umum**

*Raymond, seorang Manajer Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan asing tampak serius mengamati laporan pemeriksaan psikologis dari staffnya, Susan. Laporan ini dia terima dari sebuah biro konsultasi psikologi terkenal, beberapa bulan yang lalu, sebagai bagian dari proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan terhadap Susan. Ia masih tidak percaya bahwa hasil pemeriksaan psikologis yang sangat baik dari Susan ternyata tidak membuatnya menghasilkan kinerja yang superior seperti yang diramalkan oleh hasil pengukuran psikologis tersebut. Raymond merasa bahwa selama ini ia telah memberikan cukup bimbingan, pelatihan dan fasilitas yang diperlukan oleh Susan agar berhasil dalam pekerjaannya. Namun kinerja yang diharapkannya tidak kunjung muncul dari Susan. Berdasarkan pengalaman tersebut, muncul pertanyaan dalam diri Raymond “Seandainya hasil pemeriksaan psikologis yang memberikan rekomendasi sangat baik tidak mampu memprediksikan keberhasilan kinerja seseorang, lalu metode apakah yang secara efektif dapat meramalkannya ?” (Arbono Lasmahadi : 2005)*

Masalah yang dihadapi oleh Raymond di atas pada dasarnya mirip dengan masalah yang terus-menerus dihadapi oleh *United States Information Agency (USIA)*, saat melakukan proses seleksi calon pegawainya, pada awal tahun 1970-an. Dari kajian yang dilakukan oleh badan tersebut ternyata ditemukan bahwa nilai tinggi yang diperoleh dari hasil pengukuran psikologis, ternyata tidak memprediksikan keberhasilan dalam pekerjaan. Hal ini yang mendorong David C McClelland, Psikolog, pakar motivasi dan “*achivement*”, untuk memperkenalkan sebuah pengukuran kepribadian yang dapat mengenali sikap-sikap dan tingkah laku-tingkah laku yang dimiliki oleh orang-orang yang prestasinya sangat baik. (Lucia & Lepsinger, 1999).

Pendekatan yang dipakai oleh David C McClelland di atas kelak akan menjadi cikal bakal pengembangan model-model kompetensi. Pengalaman penulis dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan pendekatan

konvensional, yaitu dengan menggunakan pengukuran psikologis yang terstandarisasi, menunjukkan bahwa pendekatan ini tidaklah selalu berhasil dengan baik dalam meramalkan keberhasilan calon pekerja pada pekerjaannya kelak. Akibatnya bisa saja calon pekerja yang diramalkan akan berhasil dengan baik dalam pekerjaannya, ternyata belum tentu menampilkan kinerja yang diharapkan ketika sudah diterima menjadi pekerja, seperti kasus Susan di atas. Sedangkan di sisi lain, calon pekerja yang hasil pengukurannya psikologisnya biasa-biasa saja, ternyata tidak selalu menjadi seorang “*mediocre*” alias orang yang prestasinya biasa-biasa saja.

Masalah yang dihadapi Raymond, seperti halnya yang dialami penulis, juga dialami oleh banyak perusahaan. Mereka juga mengalami kesulitan dalam menentukan kapasitas yang dimiliki oleh calon pekerja atau pekerjanya yang sangat diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya. Perilaku-perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang superior bervariasi dari satu bisnis ke bisnis lainnya, dari satu peran ke peran lainnya di dalam organisasi. Menghadap kesulitan tersebut, sudah banyak organisasi, khususnya perusahaan-perusahaan berskala besar yang telah mulai menggunakan model-model kompetensi (*competency models*) untuk membantu mereka mengenali ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan untuk berhasil mencapai kinerja yang superior.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai model-model kompetensi, aplikasinya dan manfaatnya bagi sistem Manajemen Sumber Daya Manusia dan cara pengembangannya di dalam perusahaan, penulis mencoba memaparkannya dalam uraian berikut ini.

## **8.2 Definisi**

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan ketrampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu (LOMA, s Competency Dictionary:2005)

### **8.3 Aplikasi**

Menurut Kamus Kompetensi LOMA ( 1998) aplikasi dari model kompetensi pada sistem Manajemen Sumber Daya Manusia muncul pada area-area berikut :

#### **1. Staffing**

Strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi didasarkan atas kompetensi-kompetensi kritical dari pekerjaan

#### **2. Evaluasi Kinerja**

Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target –target yang penting dari organisasi

#### **3. Pelatihan**

Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja

#### **4. Pengembangan**

Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada

## 5. Reward and Recognition

Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat ketrampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci.

Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat dari Michael Armstrong dalam *Handbook of Human Resources Management Practice* (2001) yang mengemukakan bahwa penerapan kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dilakukan dalam proses rekrutmen dan seleksi, *assessment centres*, manajemen kinerja, pengembangan SDM, dan manajemen imbalan jasa

## 6. Manfaat

Aplikasi dari model-model kompetensi di perusahaan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di dalam perusahaan, seperti yang diungkapkan oleh Lucia dan Lepsinger (1999) berikut :

### 1. Seleksi

- Memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan-persyaratan jabatan
- Meningkatkan kemungkinan untuk merekrut pekerja yang akan berhasil di dalam pekerjaannya.
- Meminimalkan investasi (baik waktu dan uang) pada pekerja yang mungkin tidak memenuhi harapan perusahaan.
- Memastikan proses wawancara yang lebih sistematis.
- Membantu membedakan kompetensi-kompetensi yang dapat dilatihkan dan kompetensi-kompetensi yang sulit untuk dikembangkan.

### 2. Pelatihan dan pengembangan

- Memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian pada ketrampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektifitasnya
- Memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi-strategi organisasi

- Memaksimalkan efektifitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan
  - Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan
3. Penilaian Kinerja
- Memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur
  - Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja  
Memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan
4. Perencanaan Karier / Suksesi
- Menjelaskan tentang ketrampilan-ketrampilan, pengetahuan dan karakteristik-karakteristik yang diperlukan oleh suatu pekerjaan/peran
  - Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya
  - Memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan
  - Memungkinkan organisasi untuk melakukan perbandingan (*benchmark*) diantara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik

#### **8.4 Langkah-langkah Pengembangan Model Kompetensi**

Dalam kamus Kompetensi dari LOMA (1998) dipaparkan langkah-langkah untuk mengembangkan model-model kompetensi. Langkah-langkah tersebut adalah:

##### **1. Kenali sasaran-sasaran organisasi yang akan menjadi dasar bagi pengembangan model kompetensi**

Untuk berhasil mencapai hasil yang baik dalam penerapan model kompetensi, maka perusahaan harus mempunyai alasan yang dari sisi bisnis memaksa perusahaan untuk menerapkan model ini. Alasan-alasan yang mengarahkan organisasi untuk menerapkan model ini perlu dikenali dengan baik. Dengan demikian ketika model ini

diterapkan akan membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam tahap ini, yaitu :

**a. Definisikan strategi organisasi**

Sebuah Model kompetensi akan efektif bila diselaraskan dengan strategi, sistem nilai, dan sasaran-sasaran dari organisasi. Untuk itulah, sebelum membuat keputusan yang berkaitan dengan pengembangan model kompetensi, maka para perancang model kompetensi harus secara mendalam melakukan kajian terhadap strategi, sistem nilai, dan juga sasaran-sasaran dari perusahaan.

**b. Kenali cara mengaplikasikan model kompetensi**

Pada langkah ini, para perancang model kompetensi harus melakukan evaluasi terhadap segala kemungkinan penggunaan model kompetensi di dalam organisasi dan menetapkan aplikasi-aplikasi yang mempunyai potensi terbesar, misalnya untuk proses rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan. Untuk aplikasi pertama, sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan yang dapat menunjukkan hasil yang cepat.

**c. Tetapkan “ scope” dari model**

Sebuah model kompetensi dapat dikembangkan untuk sebuah pekerjaan, sekelompok pekerjaan, sebuah unit bisnis atau untuk keseluruhan organisasi. Para perancang model kompetensi harus menetapkan cakupan dari pengembangan model kompetensi di dalam organisasi. Beberapa organisasi mengembangkan “*Core Competency Model*” berdasarkan sasaran-sasaran organisasi yang berlaku bagi semua jabatan atau sebagian besar porsi dari pekerjaan dan kemudian menambahkan “*Job Specific Competencies*” pada sekelompok kecil pekerjaan

**d. Merancang Rencana Untuk Membuat Model**

Pada tahap ini, para perancang model kompetensi akan mengambil langkah-langkah awal untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi yang akan dimasukkan dalam model yang akan diaplikasikan di dalam organisasi. Langkah-langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

**2 Menentukan pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam proses pengembangan model**



Melibatkan orang-orang yang tepat dalam mengembangkan model merupakan sesuatu hal yang sangat penting. Pada umumnya orang-orang yang membantu pengembangan model adalah mereka-mereka yang pada akhirnya menggunakan model kompetensi dengan sukses. Pertimbangkanlah untuk melibatkan pihak-pihak berikut ini dalam proses pengembangan model kompetensi di perusahaan: pimpinan puncak perusahaan, para manajer yang terkait, para pemegang jabatan yang mempunyai prestasi yang sangat baik, staf Departemen SDM, dan ahli-ahli kompetensi

### **3 Memilih pendekatan yang tepat untuk mengenali kompetensi-kompetensi kritikal**

Ada beberapa pendekatan atau metode yang dapat dipakai untuk mengenali *Core Competencies* atau *Job Specific Competencies*.

- ✓ Untuk mengenali *core competencies*, metode yang paling efektif adalah dengan melakukan pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan. Dalam pertemuan ini terutama dibahas secara mendalam tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, misi, dan juga sasaran-sasaran organisasi dan kompetensi-kompetensi inti yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan, untuk mencapai misi dan sasaran-sasaran tersebut.
- ✓ Untuk mengenali *job specific competencies*, dapat digunakan beberapa metode seperti : *Focus Group Discussion* dan survey dengan para *job expert* atau *Behavioral Event Interview* dengan para pemegang jabatan, baik yang prestasinya sedang-sedang saja, maupun yang prestasinya superior.

## **BAB IX**

### **KESIMPULAN**

Manajemen Sumber Daya Manusia biasanya didefinisikan sebagai manajemen proses pencarian, pemilihan, pendayagunaan, pengembangan, dan pemeliharaan sumber daya organisasi yang terpenting yaitu manusia.

Penerapan model-model kompetensi dalam sistem Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini sudah menjadi sebuah kebutuhan yang tidak dapat lagi dihindari oleh organisasi. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa dengan penerapan model-model kompetensi ini akan dapat memberikan nilai tambah yang lebih baik dibandingkan dengan tanpa aplikasi model-model ini.

Agar penerapan model-model kompetensi di dalam organisasi dapat memberikan nilai kompetitif, maka dalam proses pengembangannya harus direncanakan dengan baik dan harus selaras dengan misi, strategi, tantangan-tantangan, maupun sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu demi menjaga agar penerapan model-model kompetensi dapat berjalan secara efektif, maka sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan dapat menunjukkan hasil yang cepat. Selamat mencoba dan semoga berguna untuk meningkatkan kemampuan dan ketrampilan tenaga SDM kita

## DAFTAR PUSTAKA

1. Invanchevich, Johni M (1995).”Human Resource Management: Fondation of Personael
2. Schuler,R.S, and Walker,JW. (1990), Human Resources Strategi: Focusing and Issues and action, Organizational Dinamic, Vol 19. No 1, pp. 5-19
3. <http://www.bi.go.id/web/id/Tentang+BI/Sektoral/Manajemen> **IBM**
4. Tempointeraktif\_com - Rencana Tenaga Kerja Nasional 2004-2009.htm
5. www. [Tempo aktive.com](http://Tempo.aktif.com)
6. Schuler dan Jacson :1996.” Human Resources Management::positioning for 21 th Centuries, 6.Ed)
7. Kane , robert L, and Susan Staton (1994), “Human Resources Planing: Where are we Now, Asia Pasific Human resourcesManagement Wibnter, vol 2, No 2)
8. Nawawi,Hadar,2001,Perencanaan SDM Untuk Organisasi Profit yang Kompetitif
9. Ukas, Maman (1999). *Manajemen Konsep, Prinsip dan Aplikasi*.Bandung: CV.Ossa Promo
10. Darmawan, Bambang. “Bahan Ajar Manajemen Pendidikan dan Pelatihan”. Bandung, 2006
11. Komaruddin, Prof. (1991). *Asas-asas Manajemen Produksi*.Bandung : Bumi Aksara.
12. Umar, H. (2003). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Umum.