

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN KINERJA

Penyusun:

Sarwani

Imas Masriah

Hadi Supratikta

Hamsinah



Jl. Surya Kencana No. 1 Pamulang
Gd. A, Ruang 212 Universitas Pamulang
Tangerang Selatan – Banten

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN KINERJA

Penulis:

Sarwani
Imas Masriah
Hadi Supratikta
Hamsinah

ISBN: 978-623-5437-19-4

Editor:

Subarto
Wahyudi

Desain sampul:

Aden

Tata Letak:

Ramdani Putra

Penerbit:

Unpam Press

Redaksi:

Jl. Surya Kecana No. 1
Pamulang – Tangerang Selatan
Telp. 021-7412566
Fax. 021 74709855
Email: unpampress@unpam.ac.id

Cetakan pertama, 18 April 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS

| Lembaga Penerbit dan Publikasi Universitas Pamulang

Gedung A. R. 212 Kampus 1 Universitas Pamulang

Jalan Surya Kencana Nomor 1 Pamulang Barat, Tangerang Selatan, Banten

Website: www.unpam.ac.id | Email: unpampress@unpam.ac.id

Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Kinerja/ Sarwani, Imas
Masriah, Hadi Supratikta, Hamsinah-1STed

ISBN. 978-623-5437-19-4

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Kinerja I. Sarwani II.
Imas Masriah III. Hadi Supratikta IV. Hamsinah

M251-04082022-01

Ketua Unpam Press: Pranoto

Koordinator Editorial: Aden

Koordinator Hak Cipta: Susanto

Koordinator Produksi: Dameis Surya Anggara

Koordinator Publikasi: Kusworo, Heri Haerudin

Koordinator Dokumentasi: Ramdani Putra. Nara Dwi Angesti

Desain Cover: Putut Said Permana

Cetakan pertama, 18 April 2022

Hak cipta dilindungi undang-undang.

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin penerbit.

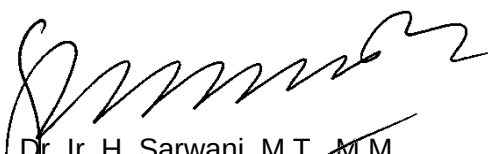
MATA KULIAH
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN
KINERJA

IDENTITAS MATA KULIAH

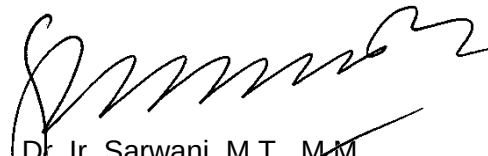
Program Studi	: Magister Manajemen
Mata Kuliah/Kode	: Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Kinerja / MMJ1143
Sks	: 3 Sks
Prasyarat	: -
Semester	: III
Deskripsi	: Bahan ajar ini menjelaskan dan memberikan contoh tentang konsep teoritis dan praktis analisis kebutuhan sdm berkualitas, merumuskan konsep pengembangan dan kinerja, audit, evaluasi dan penilaian kinerja. Dengan demikian, terbangun kompetensi manajerial.
Capaian pembelajaran	: Mata kuliah ini mengajarkan dan melatih mahasiswa untuk dapat memetakan kebutuhan sdm, merancang kinerja dan pengembangan sdm, serta melakukan evaluasi kinerja
Penyusun	: Dr. Ir. Sarwani, M.T., M.M. Dr. Imas Masriah, M.Pd. Dr. Hadi Supratikta, M.M. Dr. Ir. Hamsinah, M.Si.

Ketua Program Studi

Ketua Tim Penyusun



Dr. Ir. H. Sarwani, M.T., M.M.
NIDN. 0406066003



Dr. Ir. Sarwani, M.T., M.M.
NIDN. 0406066003

KATA PENGANTAR

Bersyukur kepada Allah Tuhan pemberi segala nikmat, atas izin-Nya penulis dapat menyelesaikan bahan ajar (modul) Pengembangan Sumber Daya Manusia Dan Manajemen Kinerja. Semoga, apa yang ditulis ini dapat menjadi jalan kebaikan dan kebermanfaatan bagi banyak pihak. Penulis berharap, modul ini dapat menjadi rujukan belajar bagi peserta didik, khususnya di program studi Magister Manajemen Unpam, sehingga dapat memperkuat mutu lulusan. Tujuan ditulisnya modul ini, secara eksplisit mengajarkan tentang pengetahuan merumuskan, menganalisis, audit, evaluasi, dan menetapkan strategi pengembangan sdm dan kinerja yang tepat bagi pencapaian tujuan.

Perubahan dunia telah mendorong organisasi/perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan keadaan. Oleh karena itu, pengembangan sumber daya manusia (SDM) dan kinerja merupakan keniscayaan. Peran SDM merupakan fundamental, tidak hanya sebagai penggerak roda bisnis perusahaan, namun juga menjadi harapan pencapaian keberhasilan. Selain itu, SDM menjadi kata kunci atas berbagai optimalisasi sumber daya di dalam organisasi, sehingga keberadaannya menjadi tumpuan di dalam meningkatkan daya saing.

Menyadari akan besarnya kontribusi SDM/ pegawai/ karyawan, maka dibutuhkan suatu upaya nyata akan pemeliharaan pegawai, salah satunya melalui program pengembangan sdm dan manajemen kinerja. Ada dua sisi yang menjadi orientasi pada upaya ini, pertama soal pemeliharaan, bahwa pengembangan adalah tindakan sadar dan terukur perusahaan tentang bagaimana peduli dan mendukung atas peningkatan kualitas diri pegawai/ karyawan. Hal ini dapat membangun penguatan prinsip kerja berkualitas, sehingga membantu perusahaan untuk berkembang dan maju. Kedua soal penataan model kerja berstandar atau disebut dengan kinerja, bahwa manajemen kinerja merupakan satu cara strategis bagaimana menjaga kualitas prosedur kerja pegawai. Hal ini dapat meningkatkan sikap profesional dan integritas. Kondisi tersebut, dapat mendorong penguatan proses kerja yang efektif dan efisien, sehingga tujuan-tujuan perusahaan/organisasi tercapai.

Penulis sadar, modul ini tersusun berkat dukungan banyak pihak, baik langsung, materil, maupun moril. Penulis mengucapkan terima kasih, semoga Allah karuniakan kebaikan, di dunia dan akhirat. Tidak lupa, penulis ucapkan terimakasih kepada lembaga pendidikan tinggi, baik tingkat universitas, program pascasarjana, maupun program studi

magister manajemen, yang telah memfasilitasi proses dan penerbitan bahan ajar ini.

Akhir kata, apa yang ditulis tidak luput dari kesalahan maupun kekeliruan, dan atau sempitnya ilmu pengetahuan yang disampaikan. Oleh karena itu, saran/ kritik/ masukan dan rekomendasi lainnya sangat diharapkan, guna meningkatkan kualitas isi modul, sehingga menjadi bahan bacaan yang layak.

Tangerang Selatan, 18 April 2022

Penulis

DAFTAR ISI

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN KINERJA	i
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN KINERJA	ii
DATA PUBLIKASI UNPAM PRESS	ii
IDENTITAS MATA KULIAH	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
PERTEMUAN KE 1	1
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DAN MANAJEMEN	1
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	1
B. URAIAN MATERI	1
1. Manajemen Sumber Daya Manusia	1
2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia	4
3. Optimalisasi Potensi SDM	9
4. Analisis Jabatan	12
5. Unsur Analisis Jabatan	13
6. Langkah-Langkah Analisis Jabatan	14
C. LATIHAN SOAL	15
D. DAFTAR PUSTAKA	15
PERTEMUAN KE 2	17
KONSEP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	17
A. TUJUAN PEMBELAJARAN	17
B. URAIAN MATERI	17
1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia	17
2. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia	21

3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	23
4. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia	25
5. Tolak Ukur Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	26
6. Kendala-Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia	28
7. Evaluasi Efektif Program Pengembangan	29
C. LATIHAN SOAL	30
D. DAFTAR PUSTAKA	30
PERTEMUAN KE 3	32
IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN SDM	32
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	32
B. URAIAN MATERI	32
1. Pendahuluan	32
2. Penentuan Program Pengembangan	34
3. Metode Pengembangan SDM.....	37
4. Penilaian Pelaksanaan Pengembangan	40
5. Evaluasi Program Pengembangan	40
6. Struktur Organisasi.....	42
7. Jenis-Jenis Struktur Organisasi	43
C. LATIHAN SOAL	45
D. DAFTAR PUSTAKA	46
PERTEMUAN KE 4.....	47
KOMPETENSI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	47
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	47
B. URAIAN MATERI	47
1. Pendahuluan	47
2. Pengertian Kompetensi.....	49
3. Karakteristik Kompetensi	51
4. Jenis-jenis Kompetensi.....	54

5. Kompetensi dalam Manajemen SDM.....	57
C. LATIHAN SOAL	59
D. DAFTAR PUSTAKA	59
PERTEMUAN KE 5	61
PERANCANGAN MODEL KOMPETENSI.....	61
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	61
B. URAIAN MATERI	61
1. Pendahuluan	61
2. Faktor-faktor Perancangan Model Kompetensi.....	62
3. Kesiapan Organisasi untuk Perancangan Kompetensi.....	64
4. Kompetensi Jabatan.....	65
5. Peningkatan Kompetensi Karyawan	69
C. LATIHAN SOAL.....	73
D. REFERENSI.....	73
PERTEMUAN KE 6	75
PENGEMBANGAN MODEL KOMPETENSI.....	75
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	75
B. URAIAN MATERI	75
1. Pengertian Pengembangan Model Kompetensi.....	75
2. Model Kompetensi.....	76
3. Pengertian Model Kompetensi.....	77
4. Model-model Kompetensi	78
5. Langkah-langkah Pengembangan Model Kompetensi	82
6. Kesiapan Organisasi Dalam Pengembangan Model Kompetensi	84
7. Manfaat Model Kompetensi	84
C. LATIHAN SOAL	86
D. DAFTAR PUSTAKA	86
PERTEMUAN KE 7	87

KONSEP <i>HUMAN RESOURCES SCORECARD</i>	87
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	87
B. URAIAN MATERI	87
1. Human Resources (Hr) Scorecard.....	87
2. Keuntungan dan Tujuan <i>HR Scorecard</i>	89
3. Model Sistem Pengukuran <i>HumanResource Scorecard</i>	90
4. Perbedaan antara <i>Human Resources Scorecard</i> dengan <i>Balanced Scorecard</i>	94
5. Manfaat <i>Human Resource Scorecard</i>	96
C. LATIHAN SOAL.....	98
D. REFERENSI.....	99
PERTEMUAN KE 8	100
MENCIPTAKAN <i>HUMAN RESOURCES SCORECARD</i>	100
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	100
B. URAIAN MATERI	100
1. Membangun <i>HR Scorecard</i> sebagai modal Strategik	100
2. Mengidentifikasi <i>HR competency</i> (kompetensi manajer SDM).....	103
3. Pengukuran <i>High Performance Work System (HPWS)</i>	104
4. Penggunaan <i>HR Scorecard</i> sebagai <i>STRATEGIC BUSINESS ASSET</i>	105
5. Pengukuran kinerja menggunakan <i>HR Scorecard</i>	107
6. <i>Human capital</i> dan <i>Human Capital Scorecard</i>	108
7. Memperjelas Dan Mengukur Pengaruh Strategi Pengukuran	110
C. LATIHAN SOAL.....	113
D. REFERENSI.....	113
PERTEMUAN KE 9	114
MANAJEMEN KINERJA	114
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	114
B. URAIAN MATERI	114
1. Pengertian Manajemen Kinerja.....	114

2. Tujuan Manajemen Kinerja.....	116
3. Prinsip Membangun <i>Good Performance Management System</i>	116
4. Proses Manajemen Kinerja SDM.....	118
5. Isu-Isu Terkait Dengan Sistem Manajemen Kinerja	119
C. LATIHAN SOAL.....	122
D. REFERENSI.....	122
PERTEMUAN KE 10.....	124
MANAJEMEN KINERJA LANJUTAN	124
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	124
B. URAIAN MATERI	124
1. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja.....	124
2. Aktivitas Manajemen Kinerja	127
3. Indikator Manajemen Kinerja.....	128
4. Hubungan Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM.....	132
C. LATIHAN SOAL	134
D. REFERENSI.....	134
PERTEMUAN KE 11.....	135
MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI.....	135
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	135
B. URAIAN MATERI	135
1. Aplikasi Model Kompetensi.....	135
2. Kategori Kompetensi	136
3. Tingkat Kompetensi.....	137
4. Komponen dalam Kompetensi.....	138
5. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	139
6. Tahapan yang perlu dilakukan organisasi / perusahaan dalam melaksanakan MSDM Berbasis Kompetensi.....	142
7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	143

8. Mengatasi Hambatan Kompetensi	145
C. LATIHAN SOAL	146
D. DAFTAR PUSTAKA	146
PERTEMUAN KE 12.....	147
PENILAIAN KINERJA	147
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	147
B. URAIAN MATERI	147
1. Penilaian Kinerja	147
2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	148
3. Kriteria Penilaian Kinerja	151
4. Elemen Penilaian Kinerja.....	152
5. Metode Penilaian Kinerja.....	153
6. Masalah-Masalah dalam Penilaian Kinerja	155
7. Studi Kasus	157
C. LATIHAN SOAL	159
D. DAFTAR PUSTAKA	159
PERTEMUAN KE 13.....	161
MENGUKUR KESELARASAN SUMBER DAYA MANUSIA	161
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	161
B. URAIAN MATERI	161
1. Kualitas Sumber Daya Manusia.....	161
2. Kualitas Kerja	162
3. Unsur-unsur Kualitas Kerja.....	165
4. Penyelarasan SDM.....	166
5. Mengukur dan menilai Penyelarasan SDM	168
C. LATIHAN SOAL	173
D. DAFTAR PUSTAKA	174
PERTEMUAN KE 14.....	175

KAPITA SELEKTA PERMASALAHAN PENGEMBANGAN SDM	175
A. TUJUAN PEMBELAJARAN.....	175
B. URAIAN MATERI	175
1. Kualitas SDM.....	175
2. Pengaruh Pendidikan	176
3. Peran Pendidikan dalam mengatasi permasalahan SDM.....	180
4. Studi Kasus	182
C. LATIHAN SOAL	188
D. DAFTAR PUSTAKA	188
DAFTAR PUSTAKA.....	190
RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER	191
(RPS).....	191

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1 : Struktur organisasi yang tinggi	42
Gambar 3.2 : Struktur organisasi yang merata	43
Gambar 3.3 : Bagan organisasi fungsional	43
Gambar 4.4 : Bagan organisasi produk/pasar untuk perusahaan manufacturing	44
Gambar 4.5 : Organisasi matriks	45
Gambar 7.1 : Arsitektur Strategi Sumber Daya Manusia	94
Gambar 8.1 : Arsitektur Strategis SDM	101
Gambar 8.2 : Model Tujuh-Langkah untuk Penerapan Peran Strategis SDM	103
Gambar 8.3 : <i>An illustration of balancing cost control and value creation</i>	107
Gambar 8.4 : Human Capital value with scorecard	109
Gambar 8.5 : Sasaran strategic HumanCapital scorecard	110
Gambar 10.1 : Aktivitas Manajemen Kinerja	127
Gambar 13.1 : Penyelarasan SDM	167

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 : Gugus dan Dimensi Kompetensi	53
Tabel 14. 1 : Rekapitulasi Hasil Perhitungan Score	186
Tabel 14. 2 : Pengukuran Kinerja HR S secara komprehensif	186

PERTEMUAN KE 1

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DARISISIMANAJEMEN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Orientasi hasil pembelajaran pada pertemuan pertama adalah, mahasiswa memahami konsep teoritis manajemen sumber daya manusia dan mampu menguraikan ruang lingkup kajiannya. Sehingga terbentuk kompetensi manajerial personalia.

B. URAIAN MATERI

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen

Konsep sederhana manajemen adalah mengelola, yakni suatu penataan atas fungsi-fungsi yang dibutuhkan di dalam menyelenggarakan aktivitas organisasi. Para ahli sepakat, bahwa manajemen menjadi kendali atas operasional organisasi, maka dalam penerapannya, manajemen memiliki lingkup yang menyeluruh. Secara kontekstual, manajemen dapat dipahami tidak hanya pengelolaan semata, melainkan tentang strategi dan metode-metode yang dibutuhkan organisasi, baik di luar maupun di dalam. Menurut Manullang (2005), manajemen adalah tata kelola aktivitas. Dengan kata lain, konsep sederhana arti manajemen adalah pengaturan terukur atas aktivitas guna mencapai tujuan. Konsep ini menerangkan makna manajemen secara prinsip, mencakup:

- 1) Manajemen adalah pengelolaan aktivitas dengan orientasi mencapai tujuan
- 2) Manajemen menitik beratkan pada fungsi atau optimalisasi atau peran dari pengelolaan yang dipandang mampu mencapai tujuan yang ditetapkan
- 3) Manajemen mengakomodir seluruh unsur organisasi untuk terlibat dalam pencapaian tujuan melalui optimalisasi aktivitas kerja

- 4) Manajemen menjadi patokan terhadap berbagai cara di dalam pelaksanaan dan pencapaian tujuan, termasuk hasilnya.

Schermerhorn et al. (2014: 20) “menyatakan bahwa manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan memantau penggunaan sumber daya untuk mencapai tujuan perusahaan”. Dalam pengertian ini, setidaknya kata manajemen melingkupi fungsi-fungsi operasional, di antaranya:

- 1) Bentuk manajemen dalam operasional adalah perencanaan, di mana manajemen berbicara soal rancangan, konsep, dan pedoman akan pelaksanaan dan hasil kerja.
- 2) Bentuk manajemen dalam teknis kerja adalah pengorganisasian, tahap di mana manajemen berperan untuk memetakan sumber daya, sehingga terbentuk sistem pelaksanaan kerja yang baik dan bermutu.
- 3) Bentuk manajemen dalam implementasi adalah pengarahan, yakni manajemen menjadi kendali pada setiap pelaksanaan, sehingga tercipta siklus kerja yang teratur dan terukur, yang pada akhirnya berdampak pada capaian hasil kerja yang memuaskan.

Robins dan Coulter (2014: 8), “manajemen melibatkan koordinasi dan pengawasan aktivitas kerja lainnya agar dapat menyelesaikan aktivitasnya secara efektif”. Makna manajemen dibatasi pada apa yang dilakukan, sehingga manajemen perlu menjadi alat di dalam mengakomodir berbagai sumber daya, khususnya manusia, sehingga tercipta proses kerja yang baik/ efektif. Yang unik dari penjelasan teori tersebut adalah koordinasi dan pengawasan. Secara khusus, manajemen diartikan sebagai cara mengorganisasikan manusia yang ada, untuk dapat bekerja dengan benar yang diperkuat oleh sistem pengawasan, sehingga tercipta kendali kerja.

Dalam arti lain, manajemen memiliki terjemahan yang rinci, misalnya manajemen adalah prosedur kerja, kebijakan, sistem kerja, struktur kerja, dan lain sebagainya. Simamora Henry (1997) menyatakan, kata manajemen tidak hanya memiliki makna umum agar mudah dipahami, namun harus dinyatakan dalam arti spesifik, karena dalam pelaksanaan kerja menghadapi hal-hal rumit yang membutuhkan wujud dari manajemen, misalnya penjelasan tugas, jalur komunikasi, sistem layanan aduan, dan lain sebagainya. Hal ini akan

mempertegas konsep manajemen dalam arti pelaksanaan.

b. Fungsi Manajemen

Menurut Ricky W. Griffin (Hariandja, 2002:5), “manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengendalian sumber daya untuk mencapai” atas dasar pengertian tersebut maka dapat dipahami, bahwa manifestasi nyata dari konsep manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengendalian pegawai. Senyatanya konsep ini berbicara tegas tentang apa bentuk manajemen di dalam organisasi.

1) Perencanaan

Konsep manajemen pada tahap pertama di dalam organisasi adalah sebuah perencanaan. Bahwa kegiatan ini memuat tentang penjelasan seluruh aktivitas organisasi, mulai dari latar belakang sampai dengan risiko yang dihadapi. Dalam bentuk perencanaan, manajemen berupaya membawa organisasi pada paradigma normatif, bahwa pelaksanaan tugas memiliki banyak dinamika, sehingga diperlukan sebuah kerangka kerja yang menjadi rujukan bagi pelaksana tugas, sehingga aktivitas berjalan lancar dan minim risiko.

2) Pengorganisasian

Bentuk lain dari manajemen adalah tentang pengaturan bagian-bagian atau individu-individu untuk dapat bekerja dengan satu tujuan, yakni mencapai kinerja dan produktivitas kerja. Manajemen berbicara soal pemetaan seluruh sumber daya yang ada, khususnya manusia, walau terbagi-bagi dalam banyak kelompok kerja, namun terbentuk keteraturan dan kesamaan keyakinan dalam mencapai tujuan. Manajemen berupaya meyakinkan seluruh pegawai, walau berbeda bagian/ kelompok kerja, namun mereka tetap satu keluarga dengan tujuan yang sama, di bawah kendali organisasi (manajemen puncak).

3) Pengarahan

Manajemen juga berwujud pengarahan, yakni suatu sistem kendali atas pelaksanaan tugas. Di mana peran pimpinan ditonjolkan sebagai simbol dari sistem manajemen, sehingga setiap orang yang berada pada level pelaksanaan, bekerja mengikuti ketentuan dan arahan manajemen

puncak. Hal ini dimaksudkan agar tercipta kesesuaian realita dengan tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi. Dengan demikian, pelaksanaan tugas tidak menimbulkan risiko, walaupun ada, maka risiko tersebut berasal dari luar, dan pelaksana tugas mampu mengatasinya karena mendapatkan arahan dari manajemen.

4) Pengawasan

Manajemen berarti pengawasan, yakni suatu ketentuan tentang peninjauan, penilaian, dan timbal balik. Manajemen memuat ketentuan-ketentuan yang membuat orang sadar akan perannya, bahwa bekerja harus baik dan benar, sebagai konsekuensi dari ikatan kerja.



2. Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia secara teoritis berarti orang yang terikat atau memiliki ikatan dengan organisasi. Namun, dalam implementasinya sering disebut dengan istilah karyawan. Jika ditelusuri secara detail, sebutan dari karyawan beragam, bergantung pada jenis pekerjaan, misalnya:

- 5) SDM disebut pegawai jika ia berstatus karyawan tetap
- 6) SDM diistilahkan karyawan jika ia bekerja pada perusahaan swasta
- 7) SDM diistilahkan buruh jika bekerja di perusahaan pabrik atau manufaktur

- 8) SDM diistilahkan guru atau dosen jika bekerja di organisasi pendidikan
- 9) SDM diistilahkan konsultan jika ia berstatus sebagai tenaga profesional pada bidang tertentu
- 10) Dan lain sebagainya

Berdasarkan hal tersebut, maka kita memahami bahwa SDM memiliki sebutan yang beragam, dan pada kesimpulannya adalah orang yang berada di bawah kendali organisasi sebagai pekerja. Oleh karena itu, SDM akan selalu berada dalam jalur organisasi, peran dan fungsinya harus sejalan dengan ketentuan dan budaya perusahaan. Pegawai dalam kesehariannya di dalam organisasi adalah tentang kerja dan kinerja.

Pada titik ini perusahaan menyadari, bahwa pegawai atau karyawan merupakan bukan aset, melainkan makhluk hidup yang memiliki pikiran dan emosional. Maka, sikap bijak dari organisasi adalah menjadikan SDM sebagai mitra kerja yang diperlakukan sebagaimana manusia, tidak sama dengan barang. Maka perusahaan perlu memiliki konsep pengaturan atau pengelolaan karyawan, yang dikenal dengan istilah manajemen SDM.

Berangkat dari penjelasan di atas, maka manajemen SDM secara khusus berbicara soal karyawan/ pegawai, tentang:

- 1) Kebutuhan tenaga kerja
- 2) Kebutuhan pegawai potensial
- 3) Pemeliharaan pegawai
- 4) Pengembangan pekerja
- 5) Membangun hubungan kerja
- 6) Penyelesaian pemutusan kerja
- 7) Dan lain sebagainya

Hal-hal tersebut perlu dilakukan, karena pegawai memiliki masalah yang kompleks dan dibutuhkan pengelolaan tersendiri secara komprehensif. Larasati (2018:1) menyatakan, “manajemen sumber daya manusia (MSDM) dikhususkan pada pengelolaan kepegawaian / sumber daya manusia/ ketenagakerjaan atau ilmu pengetahuan untuk mempelajari bagaimana membakukan dan secara efektif menggunakan proses sumber daya manusia

untuk mencapai tujuan tertentu”. Secara tegas teori ini memberikan keterangan bahwa MSDM berkenaan dengan pengelolaan kepegawaian, di mana perusahaan menyadari bahwa tujuan hanya dapat dicapai melalui pemberdayaan SDM. Oleh karenanya perlu dibangun satu pengaturan khusus tentang SDM.

Dessler (2007: 3) berpendapat, “manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, mengevaluasi dan memberi kompensasi kepada karyawan dan mengelola hubungan kerja, kesehatan dan keselamatan, dan hal-hal yang terkait dengan peradilan”. Pandangan ini cukup teknis, sehingga makna MSDM tidak hanya bersifat umum, namun kita dapat mengenali ruang lingkup dari MSDM, di antaranya:

- 1) MSDM berkenaan dengan bagaimana mendapatkan pegawai yang dibutuhkan. Konsep ini melahirkan kegiatan MSDM berupa rekrutmen dan seleksi.
- 2) MSDM berkenaan dengan pelatihan. Konsep ini melahirkan program diklat dan pengembangan SDM.
- 3) MSDM berkenaan dengan evaluasi. Konsep ini melahirkan sistem monitoring, penilaian kinerja, dan evaluasi.
- 4) MSDM berkenaan dengan pemberian kompensasi. Konsep ini berbicara tentang sistem penghargaan atau hak yang pantas diterima oleh pegawai misalnya kelayakan gaji, insentif, tunjangan, hadiah, dan bonus.
- 5) MSDM berkenaan dengan hubungan industrial. Konsep ini melahirkan pembangunan komunikasi kerja seperti adanya serikat kerja dan atau asosiasi pekerja.
- 6) MSDM berkenaan dengan kesehatan dan keselamatan kerja. Konsep ini melahirkan kebijakan pemberian tunjangan kesehatan dan santutan, termasuk pesangon atau dana pensiun.

Sofyandi (2008: 6) menjelaskan, “manajemen sumber daya manusia merupakan strategi dan mewujudkan fungsi- fungsi manajemen dalam setiap kegiatan / fungsi operasi sumber daya manusia yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian”.

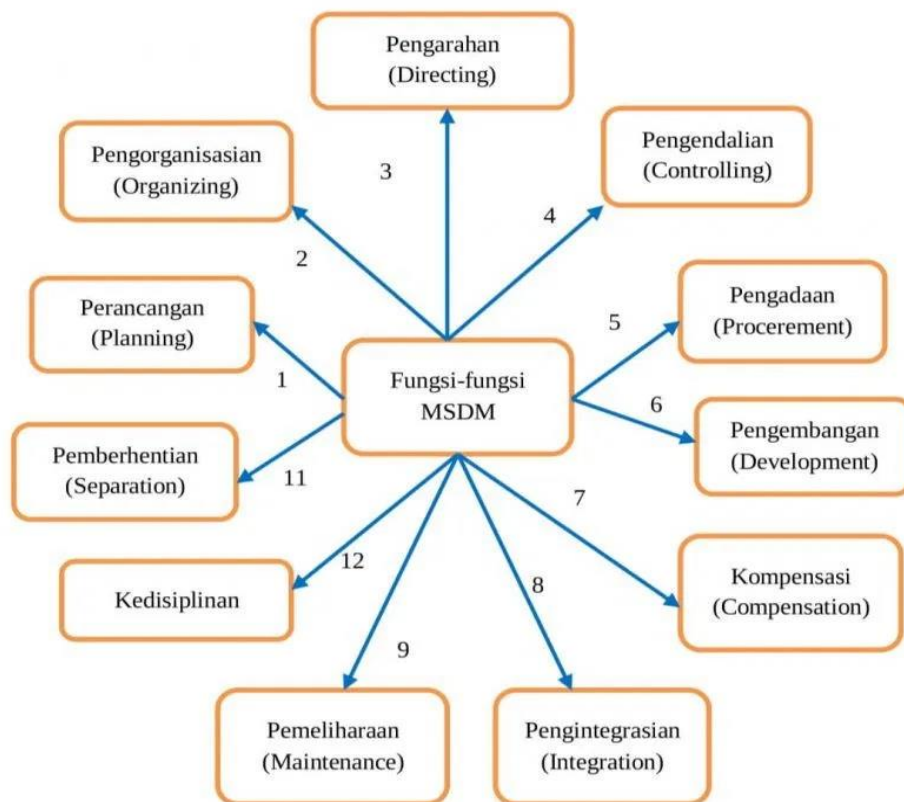
Mondy (2008: 4) berdalih, “manajemen sumber daya manusia adalah

pemanfaatan banyak individu untuk mencapai tujuan organisasi”. Lebih lanjut, dijelaskan tentang peran pimpinan sebagai pelaksana kebijakan SDM, bahwa seluruh manajer baik tingkat atas, menengah, maupun bawah harus dapat menarik hati SDM, melalui perlakuan yang objektif dan humanis. Pimpinan hendaknya mengedepankan kebaikan interaksi sosial, agar penerimaan pegawai positif, dan membuahkan hasil pada peningkatan kinerja.

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi berbicara peran SDM di dalam organisasi, tentu memperhatikan latar belakang dan atribut yang melekat, sebagaimana dijelaskan oleh Dessler (2007), terdiri dari:

- 1) Fungsi MSDM pertama berkenaan dengan pengambilan keputusan atau kebijakan tentang perencanaan SDM. MSDM melahirkan kebijakan tenaga kerja dan pedoman pengelolaan SDM, termasuk prosedur, dan teknis.
- 2) MSDM berfungsi sebagai pemetaan atau pembagian kelompok kerja dan pengaturan SDM (sebagai apa, apa yang dikerjakan, kepada siapa berkoordinasi)
- 3) MSDM berfungsi dalam membimbing, mengarahkan, mendampingi, dan memotivasi pegawai.
- 4) MSDM berfungsi sebagai pengendalian pegawai, misalnya tentang kedisiplinan, keteraturan kerja, kerja sama tim, dan ketertiban.



Larasati, S. (2018), memaparkan operasioanlisasi fungsi manajemen SDM terdiri dari:

1) Pengadaan pegawai

Manajemen SDM memiliki peran untuk mengatur ketersediaan pegawai, dimulai dari pencarian sampai dengan penempatan. Dalam konsep ini, manajemen SDM memiliki perencanaan yang matang tentang karakteristik pegawai yang dibutuhkan.

2) Pengembangan pegawai

Manajemen SDM membantu menyusun program dan kegiatan yang memiliki dampak terhadap peningkatan kemampuan kerja pegawai, misalnya pemberian diklat, rotasi, dan studi banding.

3) Pemberian kompensasi

Manajemen SDM memiliki peran mengatur sistem penggajian, pemberian insentif dan tunjangan, serta jenis-jenis penghargaan lain yang dipandang layak, sesuai, dan berkeadilan.

4) Integrasi pegawai

Manajemen SDM membangun sistem kerja yang mengkonsolidasi seluruh pegawai, termasuk pimpinan. Hal tersebut mendorong penguatan tim kerja antar lini. Selain itu, manajemen SDM membuat sistem pola kerja yang menuntut antara satu dengan yang lain untuk saling berinteraksi dan membangun kedekatan, agar tercipta lingkungan kerja harmonis dan kondusif.

5) Pemeliharaan pegawai

Manajemen SDM juga membuat sistem kerja yang membuat pegawai puas, senang, nyaman, dan bangga menjadi bagian dari organisasi. Pada tahap ini, manajemen SDM memiliki strategi bagaimana pegawai dihargai, dikembangkan, dan dianggap kontribusinya.

6) Pemberhentian kerja/ PHK

Manajemen SDM juga mengatur bagaimana hubungan kerja berakhir. Hal ini untuk menjamin keadilan dan keterbukaan perusahaan terhadap pegawai. Bahwa perusahaan tidak melakukan tindakan sewenang-wenang dan atau mengabaikan hak pegawai dengan memutuskan kerja secara sepihak. Adanyanya mekanisme ini, maka antara pegawai dengan perusahaan saling mengetahui ketentuan pemberhentian, sehingga tidak ada yang dirugikan.

3. Optimalisasi Potensi SDM

Para ahli mencoba untuk memisahkan model pengembangan pegawai pada level teknis dengan manajerial, sebagaimana penjelasan di bawah ini:

a. Optimalisasi potensi manajer

Perusahaan perlu menyadari, bahwa manajer adalah pegawai, walau memiliki kedudukan yang lebih dari pada pegawai fungsional. Sehingga, ada perhatian lebih terhadap pegawai di level pimpinan. Bahkan, karena jabatan mereka sebagai manajer, menjadi wajib bagi perusahaan untuk rutin mengembangkan potensinya. Hal ini berkaitan dengan perannya di dalam perusahaan, yakni aktor utama di dalam menggerakkan roda organisasi. Dengan demikian, kemajuan dan keberhasilan perusahaan sangat

bergantung pada kapasitas pemimpin yang ditunjuk. Ada beberapa model pengembangan yang umum dilakukan, di antaranya:

1) Rotasi kerja

Cara ini cukup berhasil untuk memberikan kepekaan manajer, bahwa memimpin tidak hanya perkara bisa mengarahkan atau memotivasi orang, namun harus memahami karakteristik organisasi secara keseluruhan dan bawahan. Dengan rotasi, manajer akan mendapatkan pengalaman untuk lebih bijaksana.

2) Metode pembinaan

Cara ini berorientasi pada peningkatan pengetahuan dan keahlian spesifik.

3) Menduduki jabatan sementara

Ini merupakan tahap persiapan untuk bisa beradaptasi, jika pada waktunya diangkat menjadi pimpinan.

4) Studi kasus atas masalah/ risiko

Teknik yang mendorong pimpinan berpikir kreatif dan solutif. Bahwa pimpinan adalah orang yang bertanggung jawab terhadap kinerja perusahaan, maka akan sering menghadapi masalah-masalah kerja.

5) Tugas belajar formal/ pendidikan

Cara yang umum dilakukan untuk meningkatkan keterampilan pemimpin adalah dengan mengikuti pembelajaran formal. Cara ini, mendorong peningkatan intelektualitas, sehingga pemimpin menjadi inisiator di dalam mendorong kemajuan.

6) Mengikuti pelatihan, workshop, dan seminar

Teknik pengembangan ini bersifat sederhana, dan hanya untuk menambah wawasan atau referensi dari para ahli

7) Penugasan kerja, teknik yang cukup berhasil untuk meningkatkan kompetensi pimpinan pada jabatan yang akan diembannya.

b. Optimalisasi potensi pegawai

Pegawai adalah tulang punggung organisasi, maka perusahaan berkepentingan terhadap kapasitas dan kemampuannya. Ada banyak cara yang

dapat dilakukan untuk meningkatkan kualitas pekerja, di antaranya:

1) Pelatihan internal

Suatu cara meningkatkan keterampilan kerja dengan melibatkan dan memberikan tugas kepada pegawai secara rutin dan terukur. Artinya, perusahaan telah membuat perencanaan tentang peningkatan kompetensi kerja dengan tugas-tugas yang telah disiapkan sebagai latihan.

2) Pelatihan eksternal

Peningkatan pegawai dapat dilakukan dengan mengikuti pelatihan khusus yang diselenggarakan oleh lembaga terpercaya, misalnya pelatihan teknologi, aplikasi, website, digital marketing, akuntansi, audit, dan lain sebagainya. Bukti kompetensi diperlihatkan dengan sertifikat.

3) Pelatihan bersama internal dan eksternal

Cara pengembangan ini adalah standar ganda. Biasanya perusahaan ingin melihat hasil yang signifikan, di mana setiap selesai mengikuti pelatihan dari lembaga tertentu, maka pegawai diminta untuk memperlihatkan hasilnya dengan melakukan suatu tugas atau proyek.

4) Demonstrasi dan contoh

Cara mengembangkan pegawai bisa dengan pemberian contoh dari para pimpinan atau pegawai lama. Cara ini dinilai lebih praktis dan memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap peningkatan keahlian kerja.

5) Simulasi

Cara lain yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan uji coba. Biasanya, dilakukan ketika ada pekerjaan baru yang membutuhkan persiapan pelaksanaan. Dengan cara simulasi, maka pegawai akan mendapatkan gambaran awal tentang pelaksanaan tugas dilakukan dengan benar.

6) Magang

Cara ini cukup populer, umumnya terjadi pada calon pegawai baru. Di mana mereka melakukan pekerjaan pada masa pra kerja, sehingga ketika diangkat menjadi pegawai, mereka sudah matang baik secara mental

maupun teknis pelaksanaan tugas.

7) Metode kelas

Yakni suatu pengembangan di waktu dan tempat yang telah dikhususkan. Teknik ini berupa pertemuan tertentu yang substansinya tentang berbagi pengetahuan, praktek langsung, diskusi, seminar, dan atau studi kasus.

4. Analisis Jabatan

Analisis jabatan menjadi penting karena ada hal yang harus dipertanggung jawabkan, dan bagi perusahaan ini merupakan tindakan terukur akan pemeliharaan konsistensi kerja. Secara definitif, jabatan adalah sejumlah pekerjaan/ beban/ tanggung jawab yang dilakukan atas dasar wewenang yang melekat. Kegiatan analisis terhadap jabatan adalah untuk menguraikan secara teknis/ terapan bagaimana pekerjaan tersebut dapat dilakukan dengan baik dengan sejumlah ketentuan yang dibutuhkan.

Para ahli telah menjelaskan, bahwa analisis jabatan diperlukan sebagai dasar pemetaan dan penempatan pegawai. Dengan kata lain, analisis jabatan menjadi salah satu cara untuk memunculkan informasi rinci tentang suatu jabatan, sehingga tergambar jelas bentuk-bentuk tanggung jawab dan wewenangnya. Yang menarik dari analisis jabatan adalah, perusahaan dapat memberikan pekerjaan kepada orang yang tepat. Ini menjadi salah satu manfaat dilakukannya analisis jabatan.

Siagian, Sondang (2006) berpendapat, analisis jabatan adalah cara menguraikan suatu posisi sehingga diperoleh data dan informasi yang merujuk pada kesesuaian kompetensi yang dibutuhkan. Hal tersebut terjadi, karena dalam analisis jabatan teruraikan tentang:

- a. Penjelasan pekerjaan
- b. Tugas pokok
- c. Fungsi dan peran
- d. Tanggung jawab
- e. Wewenang
- f. Ringkasan pekerjaan

g. Persyaratan teknis/ kompetensi pekerja

Salah satu terapan dari analisis jabatan, dapat digunakan pada saat pemenuhan kebutuhan tenaga kerja di tahap awal, yakni proses rekrutmen dan seleksi. Hasibuan (2016) menambahkan, dalam perencanaan internal perusahaan tergambar struktur organisasi, yang dalam pembuatannya didasarkan pada analisis jabatan. Dengan kata lain, analisis jabatan melingkupi setiap kegiatan yang berkaitan dengan pegawai, di antaranya:

- a. Pencarian, pemilihan dan penerimaan pegawai
- b. Pemberian hak/ kompensasi
- c. Pemenuhan kinerja dan produktivitas kerja
- d. Pemenuhan karier
- e. Penguatan hubungan kerja
- f. Penguatan struktur kerja
- g. Penguatan tim kerja

5. Unsur Analisis Jabatan

Dalam penyelidikan suatu jabatan, dibutuhkan ruang lingkup kajian/ analisis, sehingga analisis yang ditunjuk dapat mengungkapkan informasi yang dibutuhkan. Handoko (2014) menyatakan, agar hasil analisis jabatan dapat mengungkapkan detail substansi, maka diperlukan tiga upaya analisis, di antaranya:

Analisis jabatan memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan pekerjaan, perilaku manusia dan alat yang digunakan, dengan kata lain mencakup:

a. Uraian Jabatan

Yakni rincian dari keseluruhan tugas, di mulai dari jenis pekerjaan, persyaratan, administrasi, koordinasi dengan pihak-pihak, sampai dengan hasil yang harus dicapai.

b. Spesifikasi jabatan

Yakni rincian dari karakteristik jenis pekerjaan, misalnya bobot dan beban

kerja, tingkat kesulitan, waktu kerja yang dibutuhkan, media dan peralatan kerja, dan lain sebagainya. Informasi ini memberikan pengetahuan kepada perusahaan untuk dapat memilih SDM yang tepat.

c. Evaluasi Jabatan

Yakni rincian atas pelaksanaan tugas/ pekerjaan. Apakah pekerjaan dilakukan sesuai kebijakan, prosedur, pedoman dan petunjuk teknis. Sejauhmana keterlibatan pimpinan dan garis komando, apakah ada risiko yang ditimbulkan, dan lain sebagainya. Evaluasi memberikan informasi tentang bagaimana implementasi pekerjaan dilakukan, apakah sudah memenuhi standar, dan apakah ada kendala atau risiko pekerjaan, sehingga menjadi penghambat pencapaian tujuan.

6. Langkah-Langkah Analisis Jabatan

Dessler (2007) menyebutkan, ada 7 tahapan di dalam melakukan analisis jabatan yang harus dilakukan oleh analis, di antaranya:

a. Penggunaan hasil analisis jabatan. Seorang analis, harus mengetahui tujuan penggunaan dari analisis jabatan. Hal ini menjadi sangat penting, karena berkaitan dengan dampak yang dihasilkan terhadap kemajuan perusahaan. Selain tu, manfaat implementasi harus bersifat teknis substansi, artinya hasil analisis menjadi sebuah pertimbangan bagi manajemen puncak di dalam membuat kebijakan pengembangan sdm.

b. Akurasi pengumpulan informasi

Analisis harus memiliki keterampilan dan kecerdasan di dalam menelusuri data dan informasi, bahkan dapat melakukan penelusuran berkaitan antara satu data/ informasi dengan data/ informasi yang lain. Sehingga dapat diketahui latar belakang dari sebuah informasi, yang memberikan petunjuk akan kebenaran dari sebuah pekerjaan.

c. Seleksi jabatan

Analisis melakukan pemetaan dan perumusan terhadap pekerjaan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan. Sehingga pelaksanaan analisis dapat dilakukan berdasarkan tingkat prioritas kebutuhan.

d. Informasi pekerja

Analisis melakukan observasi dan pemeriksaan terhadap sejumlah pegawai pada jabatan yang dianalisis. Hal ini dilakukan guna memperoleh informasi mendalam tentang karakteristik pekerjaan.

e. Tinjauan informasi manajemen puncak

Analisis wajib melakukan konsultasi dengan pimpinan atas yang terlibat. Hal ini untuk mendapatkan informasi ketentuan dan prosedur yang diharapkan dari organisasi.

f. Menyusun Uraian Jabatan

Analisis melakukan penjabatan atas pekerjaan yang dinilai secara rinci, sehingga mengemukakan informasi tentang pekerjaan, yang pada akhirnya menjadi sebuah pengetahuan umum bagi pekerja di dalam melaksanakannya.

g. Ramalan masa depan

Analisis menyampaikan pendapatnya/ argumentasi yang bersumber dari data/ informasi akan kecenderungan suatu pekerjaan. Sehingga memiliki implikasi di kemudian hari. Dengan demikian, dimunculkan rekomendasi dan saran guna pengambilan keputusan sebagai langkah persiapan.

C. LATIHAN SOAL

Evaluasi hasil belajar pada pertemuan pertama adalah:

1. Jelaskan makna tekstual dan kontekstual dari manajemen!
2. Jelaskan konsep manajemen SDM secara argumentatif!
3. Jelaskan peran/ fungsi manajemen SDM dalam organisasi!
4. Jelaskan arti dan maksud dari analisis jabatan!

D. DAFTAR PUSTAKA

Dessler, Gary. (2007). Manajemen SDM. Jakarta: Indeks.

Handoko, T. H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-dua, Yogyakarta: BPFE

- Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta: PT. Bumi aksara.
- Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.
- Manullang. M. (2005). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.
- Schermerhorn, J., Davidson, G., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & Mcbarron, E. (2014). *Management: foundations and applications*. John Wiley & Sons.
- Siagian, Sondang P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Pearson education.

PERTEMUAN KE 2

KONSEP PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Capaian hasil pembelajaran pada pertemuan kedua adalah, mahasiswa memahami konsep pengembangan SDM, mampu mendeskripsikan tujuan dan manfaat, serta mampu mengidentifikasi kebutuhan pengembangan SDM.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah disiplin akademis yang relatif muda tetapi merupakan bidang praktik lama yang sudah mapan. Gagasan tentang manusia yang dengan sengaja berkembang, sebagai antisipasi untuk dapat memperbaiki kondisi, tampaknya hampir merupakan bagian dari sifat manusia. Teori dan praktik pengembangan SDM berakar dalam dalam perspektif yang berkembang dan maju ini. Pada pembahasan ini berfungsi untuk menyoroti secara singkat tujuan, definisi, asal usul, konteks dan keyakinan inti dari perusahaan. Sorotan ini dimaksudkan untuk memberikan pemahaman awal tentang pengembangan SDM dan organisator lanjutan. Pada intinya, mengeksplorasi sepenuhnya kedalaman dan jangkauan pemikiran dalam teori dan praktik.

Pengembangan dipandang penting karena perusahaan menyadari kebutuhan akan kemajuan, akan keberhasilan, dan kesejahteraan. Dalam konteks organisasi, pegawai atau SDM adalah motor penggerak utamanya, yang secara pasti menjadi tumpuan utama. Oleh karena itu, tidak ada pengabaian terhadap berbagai upaya untuk dapat meningkatkan ruang kemampuan pegawai. Dalam arti realistik, perusahaan menempatkan peran pegawai pada benang merah keberhasilan, sedangkan pengembangan menjadi bagian pembentuk keterikatan antara tujuan dengan kompetensi kerja.

Pengembangan berbicara teknis kualitas kerja, para pimpinan berpikir tentang sistem pendukung, bagaimana kualitas SDM dapat berkembang dan

meningkat melalui kegiatan-kegiatan yang jelas dan terukur. Bagaimana perusahaan merumuskan jenis pengetahuan, kemampuan, pengalaman, sikap dan perilaku yang perlu dikembangkan, sebagai tuntutan kepentingan. Bagaimana kemudian sistem pendukung lainnya dapat diintegrasikan sebagai upaya pemenuhan pengembangan yang berkualitas.

Hasibuan (2016) menjelaskan, pengembangan adalah upaya sadar akan tujuan melalui penyusunan rencana, program terukur, dan dilakukan secara sistematis. Konseptual dari pengembangan adalah berupaya mendorong berbagai peningkatan pada atribut diri pegawai yang berkenaan dengan pekerjaan, yakni:

a. Pengetahuan

Pengembangan berupaya mendorong adanya peningkatan kecerdasan. Hal ini dapat membantu pegawai di dalam menyelesaikan tugas secara benar, bahkan berorientasi pada proses kerja yang bermutu. Meningkatnya pengetahuan, dapat juga mendorong kedewasaan berpikir, sehingga berbagai macam ide atau gagasan sering muncul untuk mengatasi masalah atau melahirkan cara kerja yang lebih baik (cepat dan hemat biaya).

b. Keahlian

Pengembangan mendorong pegawai ahli dalam bekerja, yakni tercipta profesionalitas. Dalam pelaksanaan tugas, pegawai telah benar-benar menguasai dari setiap detail pekerjaan, termasuk bagaimana menyelesaikan masalah/ risiko yang muncul. Menariknya, meningkatkan keahlian dapat meningkatkan keberhasilan kerja pada level yang baru. Artinya, pegawai selalu memiliki cara kerja yang lebih kreatif dan inovatif, sehingga hasil kerja tidak hanya sesuai, namun lebih banyak memberikan kepuasan kepada perusahaan.

c. Sikap

Pengembangan sdm juga berbicara terkait kemewahan sikap, tentu pengembangan berbicara bagaimana akan pegawai bisa lebih patuh, lebih taat perintah, lebih komitmen, setia dan bertanggung jawab. Kesemua hal tersebut, merupakan perangkat kerja yang secara psikologi organisasi memberikan nilai tambah terhadap pembentukan peluang pencapaian kerja yang lebih luas. Bahkan, sikap ini menjadi tuntutan dari pembentukan

budaya kerja, yang secara langsung berdampak terhadap pihak-pihak penting, seperti pelanggan.

d. Perilaku

Pengembangan berbicara soal standar perilaku. Bahwa ada tujuan yang juga menjadi perhatian dalam pengembangan sdm, yakni membentuk perilaku kerja yang benar dan baik. Pengembangan mendorong adanya kekuatan karakter dalam bekerja, di mana perilaku yang muncul adalah tindakan-tindakan yang baik terlihat dan baik berdampak. Yakni sebuah tindakan kerja yang memadukan antara kebenaran tindakan dan penciptaan kepuasan pada hasil kerja.

Handoko (2014) berpendapat, pengembangan memiliki agenda khusus di dalam meningkatkan atribut kerja di antaranya peningkatan intelektualitas/ pengetahuan, dengan ini diharapkan muncul ide-ide dan kemampuan merancang kemajuan perusahaan. Kemudian peningkatan kemampuan dan keterampilan, dengan harapan pegawai bisa di andalkan dalam pelaksanaan tugas yang memberikan hasil kerja yang memuaskan.

Mangkunegara (2017) menjelaskan, umumnya pengembangan dilakukan karena perusahaan hendak menciptakan adaptasi baru yang lebih baik/ meningkat dari keadaan sebelumnya, sehingga diperlukan upaya penyelarasan pengetahuan dan peningkatan keterampilan, agar relevan dengan pekerjaan baru. Dalam pelaksanaannya, pengembangan menganut sistem konsistensi yang didasarkan pada rencana, dengan tahapan:

- a. Perusahaan melakukan penelusuran dan pengamatan terhadap level pengetahuan dan kompetensi, kemudian;
- b. Perusahaan melakukan pemetaan pegawai dalam kategori pengembangan, kemudian;
- c. Pelaksanaan pengembangan berbasis kesesuaian minat dan keterampilan kerja pegawai.

Konsep di atas memberikan penekanan pada kebebasan pegawai untuk memilih bentuk pengembangan yang sesuai dengan kapasitas dan keahliannya, sehingga proses pengembangan dapat berjalan dengan maksimal. Selain itu, perusahaan perlu membuat rancangan pengembangan berbasis kebutuhan pegawai secara tepat guna, perusahaan melakukan kajian

kualitatif terhadap kecenderungan potensi pegawai, yakni memberikan kesempatan kepada pegawai itu sendiri untuk melakukan evaluasi diri dan menyampaikan dimana batasan, kelemahan, dan keunggulannya.

Siagian (2006) menyatakan, akan efektif jika pengembangan melibatkan pegawai dalam merumuskan dan merancang model pengembangan. Hal tersebut dapat mendorong partisipasi aktif pegawai untuk menelusuri sendiri hal-hal apa yang perlu dikembangkan. Cara ini dinilai lebih bijaksana, karena pegawai diberikan kesempatan untuk menyampaikan bentuk pengembangan yang sesungguhnya dibutuhkan pegawai.

Armstrong (2011: 507) berpendapat: "Pengembangan sumber daya manusia berkaitan menggunakan perolehan peluang & pengembangan pembelajaran, & pengembangan rencana pelatihan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian & penilaian." Pendapat ini secara spesifik menyebutkan model pengembangan, yakni:

- a. Pengembangan adalah peluang meningkatkan kecerdasan kerja, sehingga menjadi pegawai yang kayak akan kreativitas dan profesional
- b. Pengembangan adalah pembelajaran tentang peningkatan kecerdasan berpikir, sehingga menjadi pegawai yang kritis dan inovatif.
- c. Pengembangan adalah pelatihan diri, untuk menjadi pegawai yang matang, sehingga menjadi pribadi yang bijaksana dan luwes. Dalam bekerja tidak hanya memperhatikan apa yang terlihat, namun berupaya memperhatikan kebaikan yang didapat oleh banyak pihak.

McLagan & Suhadolnik (Torrington, Hall & Taylor, 2008: 10) mengatakan, "pengembangan merupakan penggunaan pelatihan, pengembangan karir & pengembangan organisasi yg komprehensif buat meningkatkan efisiensi individu & organisasi". Dengan kata lain, pertumbuhan dan kemajuan pegawai sangat dipengaruhi oleh program-program peningkatan kerja, baik dalam bentuk pelatihan, jenjang karier, maupun program pendidikan.

Sutrinso (2019:4) berpendapat, "pengembangan sdm adalah serangkaian kegiatan sistematis & terencana yg didesain sang organisasi untuk memberikan anggotanya kesempatan buat menyelidiki keterampilan yang diperlukan buat memenuhi persyaratan pekerjaan saat ini dan di masa depan". Konsep pengembangan ini cukup menarik untuk dibahas, karena perusahaan dalam

menyelenggarakan pengembangan memberikan kesempatan kepada pegawai untuk secara mandiri menelusuri kebutuhan peningkatan kompetensinya. Hal ini dapat membantu perusahaan untuk bisa menghadirkan program pengembangan yang tepat sasaran.

Mondy & Noe (1990: 270) mengemukakan, "Pengembangan sdm adalah upaya terencana dan berkelanjutan manajemen, dengan tujuan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dan kinerja organisasi melalui program pelatihan, pendidikan & pengembangan". Secara definitif, pernyataan ini memiliki kejelasan makna, pertama pengembangan adalah kegiatan terencana, kedua kegiatan berkesinambungan, dan ketiga pengembangan bertujuan mencapai kinerja yang diharapkan.

2. Manfaat Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kegiatan ini memiliki banyak manfaat dan sangat substansial, artinya pengembangan mencakup semua kebaikan, baik dirasakan oleh individu pegawai, organisasi, kebaikan saat ini maupun masa mendatang, baik yang bersifat teknis maupun psikologis (Simamora, 1997). Para ahli menyebutkan, manfaat utama dan terasa lebih nyata terdiri dari:

a. Pekerjaan berjalan efisien

Meningkatnya berbagai macam atribut kerja, mendorong pegawai bekerja untuk lebih cepat, hemat, dan berkualitas. Hal ini dapat menghilangkan pengeluaran yang tidak perlu, atau meniadakan risiko/ masalah kerja (Sofyandi, 2008). Selain itu, berkembangnya diri pegawai dapat membantu meningkatkan kualitas kinerja pada level yang lebih tinggi, sehingga tidak hanya memberikan kebaikan dalam jangka pendek, namun tercipta peluang dimasa mendatang. Kemudian, pegawai dengan tingkat keahlian yang berbeda, dapat menciptakan pola kerja yang tepat, sehingga lebih banyak memberikan keuntungan materil, dan meminimalisir kerugian/ pengeluaran/ beban operasional. Karena para pegawai mampu memanfaatkan sumber daya secara maksimal.

b. Pekerjaan berjalan efektif

Ketika pegawai memiliki kemampuan, pengalaman, dan kepribadian yang lebih baik, maka akan lahir dorongan untuk bekerja secara benar. Yakni,

dilakukan secara presisi sesuai aturan perusahaan dan perintah pimpinan. Hal ini menciptakan kelancaran proses kerja, dan memiliki tingkat keberhasilan yang tinggi terhadap pencapaian tujuan.

c. Merekatkan hubungan

Pengembangan tidak hanya meningkatkan keterampilan kerja, namun juga kepribadian. Meningkatnya kepribadian menunjukkan lahirnya sikap dan perilaku kerja yang baik, sehingga dalam setiap interaksi dengan teman sejawat akan diselimuti oleh rasa senang dan kekeluargaan, dengan demikian tercipta hubungan industrial yang baik antar pegawai. Dampak langsung dari harmonisasi hubungan antar pegawai adalah penguatan tim kerja, yakni meningkatnya perilaku gotong royong, saling menghormati/menghargai, saling mendukung, saling membantu dan berbagi. Hal tersebut menciptakan proses kerja produktif, yang berdampak besar terhadap capaian kinerja.

d. Membantu pengambilan keputusan yang tepat dan cepat

Ketika perusahaan memiliki pegawai yang berkualitas, maka akan mendapatkan banyak ide dan masukan yang implementatif, hal ini sangat membantu manajemen puncak untuk dapat melihat solusi dari berbagai permasalahan organisasi, yang kemudian memudahkan pimpinan di dalam mengambil keputusan secara tepat.

e. Meningkatkan moral kerja

Pengembangan membentuk kepribadian kerja yang utuh, yakni lahirnya sikap integritas terhadap organisasi. Para pegawai merasa malu jika bekerja asal-asalan, sementara mereka tahu cara mengerjakan yang baik. Para pegawai merasa segan, jika hasil kerja kurang sesuai, sementara mereka memiliki keahlian yang teruji. Lahirnya moral atau penilaian diri mendorong pegawai untuk selalu bertanggung jawab terhadap tugas yang diemban. Para pegawai memiliki kecenderungan komit, loyal dan berupaya memberikan yang terbaik. Terbangunnya moral kerja akan melahirkan kesadaran diri akan tanggung jawabnya terhadap pekerjaan dan perusahaan.

f. Mendukung manajemen terbuka

Pengembangan SDM berorientasi pada peningkatan partisipasi dan peran

pegawai di berbagai lini aktivitas organisasi. Hal ini menunjukkan, tingginya keterlibatan pegawai akan memberikan warna terhadap sistem manajemen yang terbuka dan mengakomodir kepentingan arus bawah. Dengan demikian, tercipta karakteristik manajemen transparan dan akuntabel di setiap kebijakannya.

g. Membangun komunikasi efektif

Seiring meningkatnya kapasitas pegawai, maka akan terpankas berbagai birokrasi kerja, yang selama ini menjadi penghambat kemajuan. Di era perkembangan, para pegawai cenderung berani menghadirkan gagasan dan solusi, sehingga ada banyak gebrakan baru yang mempersingkat jalur komunikasi, baik vertikal maupun horizontal.

h. Mendorong lingkungan kekeluargaan

Semakin lama bekerja membuat orang tidak lagi berorientasi pada pendapatan atau kedudukan. Para pegawai merasa, perusahaan dan orang-orang yang ada di dalamnya adalah keluarga, karena setiap harinya berinteraksi. Oleh karenanya, adanya pengembangan sdm, dapat membangun rasa keterikatan antara satu dengan yang lain, sebagaimana keluarga.

3. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Setiap kegiatan di dalam organisasi akan didasarkan pada sebuah tujuan, yakni mendekatkan diri pada pencapaian prestasi. Bagi perusahaan, pengembangan adalah salah satunya, oleh karena itu perusahaan berkepentingan bagaimana pengembangan berhasil dalam meningkatkan kualitas pekerja. Merujuk pendapat Hasibuan (2016), tujuan umum pengembangan pegawai meliputi:

- a. Dilatar belakangi oleh keinginan manajemen puncak untuk mencapai tujuan di masa mendatang
- b. Berharap memiliki sdm yang berkualitas/ cakap/ terampil
- c. Membentuk kepribadian diri pegawai yang matang dan terlatih, sehingga mampu menghadapi dan mengatasi masalah secara bijak.
- d. Membentuk keahlian khusus akan pelaksanaan tugas, sehingga

memberikan hasil kerja yang memuaskan.

- e. Mendorong penguatan budaya kerja produktif
- f. Mendorong terciptanya lingkungan kerja sehat
- g. Memelihara emosional pekerja
- h. Mendorong sistem manajemen yang menguntungkan, bagi semua pihak
- i. Membangun tim kerja yang kuat.

Secara khusus, pengembangan sdm memiliki tujuan untuk meningkatkan pelaksanaan kerja. Bagaimana proses kerja dapat berjalan dengan baik, dan memberikan kebaikan bagi semua pihak bersangkutan, di antaranya (Dessler, 2007):

a. Efisiensi kerja

Berkembang artinya manju dan meningkat, maka ketika pegawai menjadi lebih mahir, berpengalaman, dan lebih bisa melakukannya lebih baik akan tercipta proses kerja yang baik, proses yang memiliki nilai tambah dan dampak positif bagi kemajuan perusahaan, misalnya lebih cepat dan hemat biaya, bisa memangkas birokrasi, lebih memuaskan, dan lain sebagainya.

b. Efektivitas

Karakteristik dari peningkatan keterampilan kerja adalah mampu melaksanakan tugas lebih baik dan menghasilkan pekerjaan yang memuaskan. Meningkatnya keahlian dan atribut kerja lain, mendorong para pegawai bekerja dengan orientasi hasil yang maksimal, produktif, dan berkinerja.

c. Reduksi masalah

Pengembangan sdm meningkatkan pengetahuan, hal tersebut berguna bagi penyelesaian masalah. Luasnya pengetahuan dapat membantu pegawai mampu melihat jalan lain sebagai alternatif penyelesaian masalah yang lebih menguntungkan.

d. Reduksi kecelakaan

Dalam pengembangan sdm diajarkan tentang pentingnya keselamatan, yakni para pegawai mendapatkan referensi tentang bagaimana bekerja lebih sehat dan aman, hal ini dapat menurunkan risiko kecelakaan kerja dan juga

beban biaya pengobatan/ kesehatan.

e. Meningkatkan layanan bermutu

Pengembangan sdm, mengajarkan tentang standar pelayanan, bagaimana pegawai bersikap dan berperilaku, sehingga terbentuk sebuah sifat kerja yang menyenangkan dan berorientasi pada pemberian kepuasan kepada pelanggan melalui pelayanan maksimal.

f. Penguatan moral

Pengembangan sdm mengajarkan integritas, bahwa pegawai dengan keahlian spesifik tidak hanya memperhatikan teknis kerja, namun juga tanggung jawab diri. Pegawai disadarkan oleh perasaan kuat akan komitmen, loyalitas, dan kejujuran.

g. Penguatan profesi

Pengembangan sdm dapat menyadarkan seorang pegawai akan profesinya, sehingga ia segera membenahi tekad dan komitmen kerja. Bahwa profesi yang disandangnya merupakan citra melekat yang harus dijaga melalui pelaksanaan tugas secara profesional.

h. Lahir jiwa kepemimpinan

Pengembangan sdm mencoba merangsang kepekaan diri terhadap aktivitas keorganisasian. Yakni, suatu keahlian tentang pengelolaan organisasi secara menyeluruh, sehingga mampu menjadi motor dan inisiator di dalam pergerakan dan kemajuan perusahaan.

4. Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia

Dalam melakukan pengembangan sdm, harus memperhatikan beberapa hal, agar pengembangan benar-benar memiliki kontribusi nyata, bermanfaat/ berguna bagi pencapaian tujuan organisasi, menurut Handoko (2014), ada 5 prosesnya, di antaranya:

a. Tujuan

Pengembangan harus berlandaskan pada tujuan perusahaan, yakni melihat kejelasan visi dan misi organisasi. Dengan demikian, pengembangan dapat disusun dalam sebuah rancangan kemajuan pegawai yang berorientasi

kemajuan lembaga.

b. Metode

Harapan dari pengembangan adalah hasil yang baik, oleh karena itu perusahaan mesti memperhatikan cara atau strategi yang digunakan dalam pengembangan sdm. Hal ini menjadi penting, karena metode memiliki porsi dominan terhadap pembentukan pengetahuan dan keterampilan kerja.

c. Peserta

Perusahaan tidak bisa melakukan pengembangan secara sederhana, perlu ada penilaian terhadap kelayakan pegawai. Karena tidak semua sdm memiliki keinginan dan rasa untuk berkembang serta memajukan perusahaan. Maka, hendaknya perusahaan melakukan pengamatan terhadap beberapa pegawai yang dinilai potensial.

d. Pelatih

Tingkat signifikansi hasil pengembangan sangat bergantung pada siapa yang mengajarkan/ membimbing selama proses pengembangan. Karena dalam proses pengembangan, pegawai akan menyerap pengetahuan, keahlian, dan pengalaman dari pelatih. Semakin profesional seorang pelatih, maka ia mampu mendorong perubahan diri peserta dengan cepat untuk menjadi pegawai yang berkualitas.

e. Pelaksanaan

Pada tahap pelaksanaan, hendaknya didasarkan pada prosedur yang telah ditetapkan, bahkan hendaknya pimpinan puncak menjadi pengawas atas berjalannya pengembangan. Hal ini dapat memperkuat proses belajar yang bermutu, sehingga daya serap dan peningkatan kecakapan kerja pegawai terlihat signifikan.

5. Tolak Ukur Metode Pengembangan Sumber Daya Manusia

Agar pengembangan sdm berjalan sesuai rancangan strategi bisnis perusahaan, maka hendaknya pimpinan memperhatikan parameter ini yang relevan, di antaranya (Hariandja, 2002):

a. Kinerja

Sebaiknya program pengembangan memperhatikan dampak kinerja yang dicapai. Sejauh mana program pengembangan berkorelasi dengan capaian hasil kerja, pemenuhan target, peningkatan produksi, dan lain sebagainya.

b. Kedisiplinan

Program pengembangan perlu mempertimbangkan aspek penguatan kepribadian dalam hal ketaatan terhadap aturan dan kepatuhan perintah manajemen.

c. Optimalisasi sumber daya

Bagaimana pengembangan sdm dapat meningkatkan kemampuan teknis pegawai di dalam menggunakan seluruh sumber daya yang ada, sehingga memberikan nilai tambah yang maksimal.

d. Reduksi risiko kecelakaan kerja

Pengembangan berbicara bagaimana risiko kesehatan dan keamanan kerja terjaga. Dengan berbagai pengetahuan dan berbagi pengalaman selama pengembangan, dapat menambah rujukan pegawai di dalam pelaksanaan kerja yang aman dan selamat.

e. Minimalisir biaya operasional

Pengembangan sdm berbicara optimalisasi kompetensi, sehingga tercipta pola kerja kreatif, di mana para pegawai mampu memaksimalkan sumber daya yang ada guna menurunkan biaya kerja.

f. Tingkat kerjasama

Pengembangan sdm harus berorientasi pada pembangunan semangat kebersamaan, bahwa bekerja adalah soal semua orang, bukan masing-masing individu, yang satu dengan lain saling berinteraksi. Sehingga, adanya program pengembangan dapat meningkatkan kesadaran sosial di dalam organisasi sebagai sebuah tim kerja untuk mencapai tujuan bersama.

g. Tingkat kompensasi

h. Motivasi pegawai

i. Keputusan kepemimpinan dan manajemen

6. Kendala-Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hambatan perkembangan selalu ada pada setiap pelaksanaannya, maka harus dilakukan upaya untuk menghilangkan dampak dari hambatan tersebut. Kendala pembangunan menghambat kelancaran penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan, sehingga tujuan dan kinerja tidak memadai (Larasati, 2018). Pembatasan pengembangan mempengaruhi peserta, instruktur atau fakultas, fasilitas pengembangan, kursus, dan pendanaan pengembangan.

a. Peserta

Terhambatnya proses pengembangan sdm, karena terbatasnya pegawai potensial. Hal ini biasa terjadi, karena pada saat penerimaan pegawai, perusahaan masih di tahap berkembang, sehingga kurang memperhatikan berbagai latar belakang calon pegawai. Minimnya pemenuhan syarat pada sdm dalam program pengembangan menjadi kendala yang umum terjadi.

b. Pelatih/ pembimbing

Kesalahan memilih pembimbing dapat berakibat fatal pada hasil program pengembangan. Kurangnya keahlian menyeluruh secara kontekstual dari pelatih/ pembimbing menyebabkan transfer pengetahuan dan pengalaman menjadi kurang realistis, yang pada akhirnya tidak membentuk keterampilan khusus yang dibutuhkan dalam dunia kerja.

c. Fasilitas

Keterbatasan sarana menjadi faktor lain, minimnya ketersediaan peralatan atau kurang berfungsinya alat pelatihan/ pengembangan dapat menurunkan kualitas transfer keterampilan dan keahlian, karena minimnya contoh atau praktek.

d. Kurikulum

Dalam pengembangan yang sifatnya pelatihan atau pendidikan, hendaknya perusahaan memiliki kurikulum. Kurikulum merupakan satuan kegiatan yang relevan dengan kebutuhan kerja. Sehingga, adanya kurikulum dapat memperjelas jenis pengetahuan dan kecakapan apa yang dibutuhkan dalam program pengembangan.

e. Dana Pembangunan

Masalah keterbatasan dana menjadi risiko umum dari keberhasilan

pengembangan. Kurang memadainya dana dapat menyebabkan pelaksanaan pengembangan sekedarnya. Hal ini juga berpengaruh terhadap semangat penyelenggara, yang merasa sulit berbuat banyak untuk menghadirkan kualitas di setiap program pengembangan, yang pada akhirnya seluruh kualitas pada pelaksanaan pengembangan menjadi berkurang.

7. Evaluasi Efektif Program Pengembangan

Evaluasi wajib dilakukan, agar pelaksanaan program pengembangan berjalan sebagaimana benarnya. Karena kegiatan evaluasi, dapat membantu perusahaan menemukan kekurangan dan kelemahan yang menyebabkan program pengembangan kurang berjalan dengan baik dan kurang memberikan dampak yang signifikan terhadap kinerja pegawai (Hanggraeni, 2012). Ada lima hal yang perlu dinilai dalam kegiatan evaluasi program pengembangan sdm, di antaranya:

a. Evaluasi kesan/ tanggapan peserta

Hal pertama yang dievaluasi adalah tentang penilaian atau tanggapan peserta pengembangan. Perusahaan mengungkap kesan atau pengalaman yang didapat dari program pengembangan secara jujur dan relevan dengan peningkatan kompetensi. Pengungkapan ini dapat memunculkan informasi tentang kebutuhan sesungguhnya dari program pengembangan dan bagaimana prakteknya. Sehingga perusahaan mendapatkan akurasi informasi yang berguna bagi pelaksanaan program pengembangan yang tepat guna dan tepat sasaran.

b. Prose belajar

Yakni melakukan evaluasi terhadap seluruh proses kegiatan pengembangan, mulai dari pelatih, metode, hingga fasilitas. Hal ini dilakukan untuk mendapatkan informasi tentang seberapa efektif kegiatan diselenggarakan, sehingga berdampak terhadap peningkatan kecakapan kerja.

c. Perubahan perilaku kerja

Perusahaan melakukan pengamatan terhadap perilaku kerja pasca

mengikuti program pengembangan. Hal ini dimaksudkan agar mendapatkan informasi tentang seberapa berkesan program pengembangan terhadap semangat kerja, sehingga muncul perilaku kerja yang lebih baik.

d. Hasil kerja

Evaluasi pengembangan juga mencakup tentang realisasi kinerja dan produktivitas kerja. Apakah ada peningkatan kinerja pasca mengikuti program pengembangan sdm, apakah ada penghematan setelah pelatihan, dan sebagainya. Penilaian terhadap hasil kerja dimaksudkan untuk melihat manfaat yang sesungguhnya dari program pengembangan, sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.

e. Efektivitas Biaya

Mengatakan bahwa pembangunan itu efektif, apakah ini cara termurah buat menyelesaikan perkara?

C. LATIHAN SOAL

Evaluasi hasil belajar pada pertemuan pertama adalah:

2. Jelaskan konsep teoritis pengembangan sumber daya manusia menurut pendapat ahli!
3. Jelaskan tujuan dan manfaat pengembangan SDM!
4. Jelaskan parameter/ indikator pengembangan SDM!
5. Jelaskan cara mengatasi keterbatasan pengembangan SDM?
6. Jelaskan ruang lingkup evaluasi pengembangan SDM?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Dessler, Gary. (2007). *Manajemen SDM*. Jakarta: Indeks.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-dua*, Yogyakarta: BPFE

Publishing.

Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.

Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta: PT. Bumi aksara.

Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.

Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, cetakan 14, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Mondy, R. Wayne dan Robert M. Noe, 1990. *Human Resource Management*. Edition USA: Allyn and Bacon.

Siagian, Sondang P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.

Sofyandi, H. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.

Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.

Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Pearson education.

PERTEMUAN KE 3

IMPLEMENTASI PENGEMBANGAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Luaran hasil pembelajaran dari pertemuan ketiga adalah, mahasiswa memahami konsep penerapan pengembangan SDM dan mampu mengidentifikasi strategi keberhasilan implementasi.

B. URAIAN MATERI

1. Pendahuluan

Sebagaimana konsep dasar dari pengembangan adalah peningkatan atribut kerja mencakup peningkatan pengetahuan, penguatan kecakapan kerja, dan terbentuk peribadian pegawai yang baik (Riniwati, 2016). Makna dari peningkatan pengetahuan adalah, pegawai banyak tahu soal teknis pekerjaan, sehingga lahir ide-ide penyelesaian kerja yang efektif. Selain itu, tingkat pengetahuan yang luas, dapat menuntun pegawai pada upaya kerja yang memperhatikan banyak faktor dan pihak yang terlibat, sehingga tidak hanya mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik, namun juga hasil kerja sesuai dengan harapan banyak orang yang berkaitan.

Sedangkan yang dimaksud penguatan kecakapan adalah, pegawai menjadi ahli atau piawai dalam mengerjakan tugas. Kata piawai atau ahli merujuk pada keterampilan khusus yang dimiliki pegawai (Nugroho, 2019), misalnya:

- a. Keterampilan membuat laporan keuangan/ akuntansi
- b. Keterampilan mengoperasikan komputer dan perangkat elektronik
- c. Keterampilan menjual produk
- d. Keterampilan negosiasi dan lobi
- e. Keterampilan membuat aplikasi atau website
- f. Keterampilan membuat iklan
- g. Keterampilan pemasaran digital

Pengembangan dapat mengasah dan mempertajam keterampilan yang telah dimiliki pegawai sampai pada tahap profesional atau ahli. Sehingga selalu mampu menghasilkan pekerjaan dengan standar kualitas yang terjamin. Yang lebih menarik, pegawai dengan kecakapan tinggi, dapat menjadi daya tarik pelanggan atau pihak-pihak penerima manfaat, dengan demikian tren bisnis perusahaan akan terjaga pada level yang menguntungkan.

Lebih lanjut, maksud dari terbentuknya kepribadian adalah, pengembangan sdm tidak hanya mengajarkan dan mendorong kecakapan kerja atau cerdas bekerja, namun juga melatih kepribadian kerja yang baik, agar menjadi pribadi pegawai yang disukai dan menyenangkan, kenapa demikian? Karena dalam dunia kerja, terjadi interaksi dan komunikasi dengan orang lain, baik teman sejawat ataupun pelanggan, dengan demikian perlunya sikap dan perilaku yang baik, agar hubungan dengan pihak – pihak terkait dapat terjaga atau terpelihara. Terlebih jika pegawai menjadi pelaksana pelayanan, maka sikap dan perilaku harus memiliki standar, misalnya:

a. Berkepribadian ramah

Pegawai murah senyum, suka menegur, terbiasa mengucapkan salam, mudah meminta maaf, dan suka membuat orang tertawa dengan perilaku humornya.

b. Bersikap sopan

Pegawai menjaga nilai-nilai, norma dan etika yang berlaku seperti tidak bertutur kata baik, nada bicara rendah, tidak menyela pembicaraan, mengucapkan permisi atau maaf, mendengarkan dan memperhatikan pembicaraan orang lain, dan lain sebagainya.

c. Berperilaku melayani

Pegawai bersikap cekatan dan tanggap terhadap pelanggan, empati terhadap keluhan atau masalah yang dihadapi klien, tuntas dalam memberikan pelayanan, dan memberikan kepastian pelayanan secara terukur.

Hasibuan (2016) menyatakan, pengembangan sangat bermanfaat bagi peningkatan organisasi, yang artinya perusahaan akan terus eksis dalam waktu yang lama, karena pengembangan mendorong penguatan kualitas dari masa ke masa. Dengan kata lain, secara tidak langsung penyelenggaraan program pengembangan adalah tindakan sadar perusahaan di dalam mempertahankan

bisnis melalui peningkatan kualitas pegawai. Bahwa berkembangnya pegawai dapat mendorong proses adaptasi dan penguatan daya saing, karena berkualitasnya sdm mengindikasikan terjadinya proses bisnis di berbagai lini menjadi lebih hidup dan berwarna, yang berorientasi pada hasil yang memuaskan dan berdampak pada peraihan peluang di masa mendatang.

2. Penentuan Program Pengembangan

Dalam rencana pembinaan & pengembangan, tujuan yg ingin dicapai harus didefinisikan menggunakan jelas. Salah satu tujuan yg ingin dicapai merupakan mengajarkan ketrampilan tertentu, ketrampilan tadi umumnya muncul pada bentuk ketrampilan baru, walaupun pekerja dituntut buat melaksanakan tugasnya menggunakan benar, keterampilan tadi masih belum dikuasai sang pekerja (Hasibuan, dkk., 2021). Pelaksanaan program training dan pengembangan mungkin ditujukan buat menanamkan pengetahuan baru. Padahal, sangat mungkin sikap dan perilaku perlu diubah waktu melakukan tugas. Berkaitan menggunakan hal tadi, perlu digaris bawahi bahwa melalui aplikasi program pembinaan & pengembangan wajib dicapai secara bersama-sama. Kepentingan utama merupakan kepentingan organisasi yang tercermin menurut peningkatan kemampuan organisasi buat mencapaitujuannya. Manfaat kedua adalah manfaat karyawan yang mengikuti training dan pengembangan, Kegagalan pada melakukan hal tersebut akan menyebabkan kurangnya motivasi dan pelaksanaan tugas yang dipercayakan kepada mereka.

a. Prinsip-Prinsip Belajar

Hasil yg diperoleh terakhir dapat digunakan menjadi berukuran kesesuaian prinsip pembelajaran yang diterapkan dalam program pelatihan & pengembangan. Dengan istilah lain, lantaran peserta pembinaan dan pengembangan konfiden bahwa prinsip- prinsip pembelajaran yang diterapkan sudah benar. Prinsip-prinsip pembelajaran yg harus diterapkan berkisar pada lima hal, yaitu partisipasi, pengulangan, relevansi, transfer dan umpan kembali.

b. Pelaksanaan Program

Perlu ditekankan bahwa pelaksanaan pembinaan & acara pengembangan sebenarnya merupakan situasi yang sangat praktis. Artinya,

saat menekankan pentingnya organisasi komputasi dalam kebutuhan peserta, penerapan prinsip-prinsip pembelajaran yg dibahas pada atas mungkin berbeda pada penekanan & intensitas, yg dalam gilirannya tercermin pada penggunaan proses teknis tertentu pada pengajaran. Selain itu, homogen teknologi pedagogi dapat sebagai keliru satu bentuk pelatihan bagi kelompok peserta, & sebagai bentuk pelatihan bagi kelompok peserta lainnya, keduanya adalah bentuk keikutsertaan pada acara yang sama. Penggunaan teknologi pedagogi yg tepat bergantung dalam berbagai pertimbangan yang akan ditekankan, seperti penghematan uang, materi perencanaan, ketersediaan fasilitas tertentu, preferensi dan kemampuan peserta dan instruktur, dan prinsip-prinsip pembelajaran yg akan diterapkan. Teknik pelatihan yang banyak digunakan perusahaan (Hasibuan, 2016), yakni:

- 1) *On-the-job training*. Pada dasarnya mengacu dalam penggunaan teknik-teknik training, dimana peserta dilatih langsung pada loka kerja peserta. Tujuannya adalah buat menaikkan kemampuan peserta buat menuntaskan tugas mereka waktu ini. Pelatih dapat berupa instruktur formal, supervisor langsung, atau kolega yang lebih senior & lebih berpengalaman. Para instruktur sering menggunakan teknik ini lantaran seluruh prinsip pembelajaran telah dibahas terlebih dahulu yaitu partisipasi luas, pengulangan, korelasi, transfer & umpan pulang. Dari segi praktik, secara umum hasilnya memuaskan.
- 2) Rotasi kerja, walaupun tujuan training adalah untuk menjamin kelangsungan aktivitas organisasi, walaupun karyawan sedang berlibur, rotasi kerja sering digunakan menjadi teknik pelatihan.
- 3) Magang Banyak organisasi yang menerapkan magang buat karyawannya. Pengalaman menampakan bahwa pemagangan bisa memiliki banyak bentuk, dan penerapannya tergantung pada situasinya.
- 4) Dapat dikatakan bahwa sistem bicara yg mengatur latihan & planning pengembangan melalui penerapan sistem bicara merupakan yang paling kabur & keliru satu sistem yang paling populer. Pengamatan menerangkan bahwa ini terjadikarena dua alasan. Pertama, organisasi relatif murah, karena perkuliahan bisa dilakukan oleh jumlah pegawai yg nisbi poly. Kedua, pembicara bisa mempersiapkan topik menggunakan baik sebelum pidato dimulai, dan bisa menggunakan pulang materi tadi,

meskipun beberapa penyesuaian dibutuhkan setiap saat.

- 5) Pelatihan vestibular adalah metode training buat menaikkan keterampilan dalam pengaturan kerja, terutama keterampilan teknis, tetapi nir mempengaruhi kegiatan organisasi sehari-hari. Skema penggunaannya adalah menjadi berikut: organisasi menyediakan lokasi tertentu dalam organisasi untuk meniru kegiatan yg terjadi pada organisasi terkait. Namun, lantaran lokasi simulasi disediakan secara khusus, tidak akan mengganggu kegiatan sebenarnya sama sekali.
- 6) Role-playing Metode ini biasanya digunakan jika tujuan menurut pelatihan bukan semata-mata peningkatan keterampilan tetapi aspek perilaku, terutama pada bentuk memperlihatkan empati & kemampuan buat melihat sesuatu di mata orang lain. Penggunaan teknologi menuntut peserta pelatihan untuk berpartisipasi pada sebuah permainan, di mana seseorang berperan menjadi pihak lain yg kepentingannya sepertinya bertentangan menggunakan kepentingannya sendiri.
- 7) Studi kasus, penggunaan studi kasus sering dipakai menjadi metode training, terutama bagi manajer atau calon manajer yang tujuan utamanya merupakan pengambilan keputusan dan atau keterampilan memecahkan kasus. Penggunaan studi perkara sebagai indera pelatihan mungkin memiliki 2 implikasi. Pertama, peserta training tahu situasi masalah tertentu & bagaimana orang lain menghadapinya. Kedua, melatih peserta buat menganalisis sendiri situasi masalah & membuat keputusan mengenai cara terbaik buat merampungkan masalah.
- 8) Stimulasi teknik adalah bentuk pembinaan dengan menggunakan alat-alat mekanik yang sama persis dengan indera yg digunakan peserta didik waktu bekerja.
- 9) Pelatihan laboratorium. Jika manajer berpikir bahwa mereka dapat bertukar pengalaman pada tempat kerja dan memahami perasaan, konduite, persepsi & reaksi orang lain, mereka berpikir bahwa teknik training yg sempurna adalah bentuk pelatihan laboratorium, seperti pembinaan kepekaan & teknik serupa lainnya.
- 10) Belajar mandiri. Banyak organisasi mendorong karyawan buat belajar secara mandiri, namun kontrol tatap muka melalui proses pembelajaran

prosedural. Saat memakai teknologi ini, organisasi menyiapkan materi pembelajaran pada bentuk manual, manual, video atau floppy disk yang kesemuanya berisi materi pembelajaran yg dianggap krusial.

3. Metode Pengembangan SDM



Ada banyak cara yang dilakukan perusahaan dalam mengembangkan pegawai, salah satunya program pelatihan. Dari sekian banyak teknik pengembangan, pelatihan menjadi metode yang populer digunakan. Secara teknis, pelatihan dinilai lebih mudah dilakukan, tidak menghabiskan banyak biaya, dan manfaatnya cukup baik. Namun, jika dilihat dari sisi substansi, bahwa metode pelatihan banyak digunakan karena memiliki tingkat efisiensi yang baik. Alasan lain, banyak para manajer yang mengusulkan program pelatihan, karena model pendekatan pelatihan berbasis kontekstual, sehingga dipandang relevan dengan pelaksanaan tugas, dengan demikian akan terjadi peningkatan kecakapan kerja secara nyata. Swart, Jet, al. (2012) berpendapat, pada sebagian perusahaan, pelatihan tidak hanya dimaksudkan untuk meningkatkan kecakapan dan pengetahuan, namun sebagai pengakuan akan kiprah pegawai selama bekerja, dengan demikian para pegawai merasa dirinya diperhatikan oleh pimpinan.

Mangkunegara (2017) menyatakan, jika perusahaan sering memberikan pelatihan, sesungguhnya ia sedang melakukan investasi sumber daya manusia,

kemudian dengan bekal pelatihan pegawai akan memberikan kontribusi bagi pencapaian visi perusahaan. Dengan kata lain, pelatihan menjadi siklus yang saling menguntungkan, antara perusahaan dengan pegawai, bahkan pelatihan bisa menjadi strategi penguat loyalitas, karena akan tertanam utang moral, yakni pegawai merasa segan untuk pindah kerja, karena tercapainya keberhasilan saat ini adalah buah investasi organisasi.

McGuire (2014) memaparkan, konsep praktis dari metode pelatihan dapat dilakukan dengan banyak cara, tergantung pada kebutuhan dan alasan perusahaan, di antaranya:

a. Pelatihan dalam bekerja

Dilakukannya teknik pengembangan ini, karena perusahaan menitikberatkan pada penguasaan pekerjaan dalam waktu cepat. Perusahaan berpandangan, dengan berlatih langsung, maka tingkat kecakapan kerja akan cepa terbentuk. Dengan kata lain, perusahaan tengah membangun konsep pembentukan kualitas melalui pengalaman kerja. Melalui cara ini, pegawai tidak hanya terampil bekerja, namun juga mendapatkan pengetahuan tentang bekerja sama, berkoordinasi, menyelesaikan masalah, membangun lingkungan kerja, dan lain sebagainya. Dengan kata lain, pelatihan kerja langsung dapat memberikan pengetahuan yang komprehensif, sehingga pegawai matang secara teknis dan emosional.

Handoko (2014), mengemukakan, beberapa bentuk pelatihan dalam bekerja terdiri dari:

1) Rotasi kerja

Konsep ini mengusung pembentukan pengetahuan luas dan keterampilan beragam. Perusahaan menghendaki pegawai untuk memiliki banyak keahlian, agar selalu siap dalam menghadapi keadaan dan kondisi. Namun hal terpenting dari metode ini adalah, perusahaan menghendaki kesiapan pegawai pada saat dibutuhkan.

2) Penugasan

Tujuan penugasan adalah, pegawai diminta untuk mempelajari pekerjaan baru, sebagai persiapan penyerahan jabatan. Dengan kata lain, metode ini mengusung konsep persiapan, agar pada saat menjabat sudah menguasai pekerjaan.

3) Asistensi

Cara lain yang sering digunakan adalah menjadi asisten dari ahli atau pegawai lama. Teknik ini berorientasi pada pembelajaran langsung untuk mendapatkan ilmu dan pengetahuan kerja dari orang yang berpengalaman. Sehingga, pegawai mendapatkan cara-cara kerja yang lebih praktis.

4) Magang

Magang merupakan metode pelatihan langsung, konsep magang adalah berupa pembimbingan atau pendampingan. Biasanya, metode ini dilakukan ketika perusahaan hendak mendatangkan mesin baru, namun belum ada satu pun pegawai yang mampu mengoperasikannya. Sehingga, perusahaan mengirimkan beberapa pegawai untuk belajar pada organisasi lain agar mendapatkan bimbingan teknis terkait operasi mesin tersebut.

b. Pelatihan di luar kerja

Cara umum lain yang sering digunakan untuk meningkatkan kapasitas dan kecakapan pegawai adalah dengan memberikan pelatihan di luar kantor/ perusahaan, misalnya:

1) Studi lanjut/ pendidikan

Pelatihan dalam bentuk mengikuti pendidikan formal merupakan salah satu cara pengembangan pegawai. Hal ini dilakukan, karena perusahaan menghendaki kemampuan intelektual agar dapat menghasilkan ide-ide baru agar perusahaan selalu menghadirkan inovasi. Umumnya, pegawai yang diberikan tugas belajar adalah pegawai potensial, pegawai dengan tingkat kemampuan di atas rata-rata, dan diproyeksikan akan menjadi pimpinan perusahaan di kemudian hari. Sehingga perusahaan memberikan pembekalan dan persiapan, agar di kemudian hari dapat membawa perusahaan pada kesuksesan.

2) Kursus

Pada bidang pekerjaan yang menuntut ilmu pengetahuan baru, maka ada tuntutan untuk terus memperbaharui pengetahuan dan kecakapan, misalnya bidang pemasaran, perpajakan, teknologi,

aplikasi, dan lain sebagainya. Metode kursus, diberikan agar pegawai memiliki keterampilan khusus yang diakui, dibuktikan dengan sertifikat.

3) Seminar dan Lokakarya

Dalam upaya meningkatkan pengetahuan pegawai dalam pengembangan produk atau teknologi, sering kali perusahaan mengirimkan pegawai pada berbagai pertemuan ilmiah. Hal ini bertujuan, agar pegawai mendapatkan banyak referensi atau rujukan terbaru tentang kemajuan ilmu pengetahuan, sehingga dapat memberikan masukan kepada perusahaan dalam penguatan tata kelola bisnis.

4. Penilaian Pelaksanaan Pengembangan

Jika peserta diklat mengalami proses transformasi, maka bisa dikatakan pelaksanaan diklat berhasil dilaksanakan. Jika setidaknya dua hal berikut terjadi, Anda bisa mengungkapkan bahwa proses konversi bekerja dengan baik:

- a. Meningkatkan kemampuan pelaksanaan tugas
- b. Perubahan perilaku yg tercermin dalam sikap, disiplin dan etika profesi

Untuk memilih apakah suatu perubahan telah terjadi, gunakan penilaian buat mengukur keberhasilan atau kegagalan, tidak hanya menurut perspektif teknis, tetapi juga menurut perspektif perilaku (Irawan, dkk., 2021).

5. Evaluasi Program Pengembangan

Agar efektif, rencana pengembangan harus sebagai solusi yang tepat untuk masalah organisasi, yaitu harus ditujukan buat memperbaiki kekurangan keterampilan (Joy-Matthews, et al. 2004). Tujuan dari termin ini adalah untuk menguji apakah pembangunan sudah efektif mencapai tujuan yg sudah ditentukan, yang membutuhkan standar eksklusif buat ditentukan & dirumuskan. Proses pengembangan dapat dinilai berdasarkan warta yg bisa diperoleh dari 5 level, level berikut merupakan:

- a. Reaksi (reaksi). Seberapa puaskah peserta menggunakan rencana

pengembangan tadi?.Responnya merupakan mencari tahu apa pendapat peserta tentang planning pembangunan. Gunakan kuesioner di akhir pengembangan buat menanyakan kepada peserta seberapa puas mereka menggunakan perkembangan dan apa yg membuat kemajuan tadi berjalan. Hal ini beralasan buat: 1) mengetahui seberapa puas peserta dengan planning tersebut; 2) melakukan beberapa revisi terhadap rencana pengembangan; 3) memastikan bahwa peserta lain bisa menerima planning proses pengembangan.

- b. Belajar. Sejauh mana peserta memahami fakta & prinsip dan metode yang termasuk pada planning pengembangan?
- c. Informasi yg ingin didapatkan menurut evaluasi ini adalah buat mengetahui sejauh mana peserta sudah menguasai konsep, pengetahuan dan keterampilan yg diberikan dalam proses pengembangan, biasanya melalui tes tertulis, performance dan simulasi.
- d. Behavior (konduite). Sejauh mana konduite kerja pekerja berubah lantaran pembangunan?

Perilaku peserta sebelum & sesudah perkembangan dapat dibandingkan buat memilih tingkat imbas perkembangan terhadap perubahan perilaku mereka. Langkah ini sangatkrusial karena tujuan pengembangan merupakan buat mengganti tingkah laku atau kinerja peserta. Sistem evaluasi kinerja bisa dipakai buat pengukuran.

- e. Hasil organisasi. Apakah itu menaikkan produktivitas atau mengurangi biaya ?

Tujuan pengumpulan berita dalam level ini merupakan buat mengusut dampak perkembangan dalam workgroup atau seluruh organisasi.Data dapat dikumpulkan sebelum dan setelah pengembangan berdasarkan standar produktivitas & semua kegiatan terkait yang dilakukan sang karyawan di perusahaan. Berpartisipasi pada aktivitas kantor.

- f. Efektivitas Biaya. Mengatakan bahwa pembangunan itu efektif, apakah ini cara termurah buat menyelesaikan perkara?

Tujuannya buat mengetahui biaya & apakah berbanding lurus dengan output yangdiperoleh organisasi. Standar ini diukur dengan membandingkan porto planning dengan biaya kasus (kerugian yang diderita sang instansi dampak

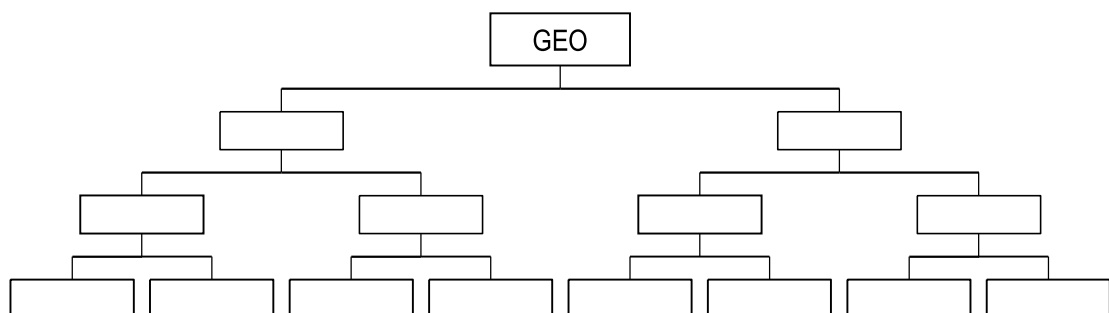
penggunaan energikerja yg kurang terlatih, antara lain: kerusakan peralatan, downtime, dan perbaikan). Jika lebih dirinci :

- 1) Upah subsidi: pemborosan remunerasi bagi pegawai non produktif,
- 2) Supervisi : mengawasi pengeluaran karyawan,
- 3) Peningkatan porto pembelian, seleksi & perlop sakit.

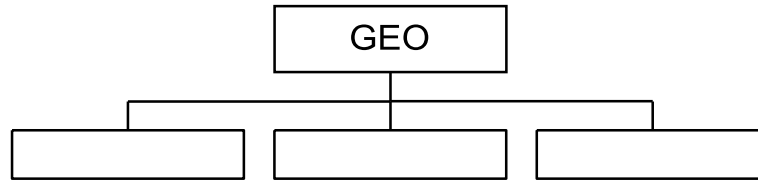
6. Struktur Organisasi

Struktur organisasi adalah pembagian, organisasi dan koordinasi kegiatan organisasi. Organisasi menurut Ernest meliputi 5 (lima) langkah, yaitu:

- a. Daftar tugas yang perlu diselesaikan untuk mencapai tujuan organisasi.
- b. Bagilah total beban kerja menjadi tugas-tugas yang dapat dilakukan secara logis dan tepat oleh individu / kelompok. Ini disebut pembagian kerja.
- c. Gabungkan tugas dengan cara yang logis dan efisien. Pengelompokan karyawan dan tugas sering disebut sebagai departementalisasi.
- d. Membentuk mekanisme koordinasi adalah mengintegrasikan kegiatan berbagai departemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.
- e. Pantau efektivitas struktur organisasi dan lakukan penyesuaian jika perlu. Kebanyakan struktur organisasi terlalu rumit untuk diucapkan. Oleh karena itu, manajer biasanya membuat bagan organisasi. Dengan melihat bagan organisasi, Anda dapat dengan cepat menilai cakupan kontrol (cakupan manajemen), yaitu jumlah bawahan yang langsung melapor ke manajer tertentu. Lingkup kontrol yang sempit akan menghasilkan struktur organisasi yang datar, dan level manajemen antara level atas dan bawah menjadi lebih rendah.



Gambar 3.1 : Struktur organisasi yang tinggi



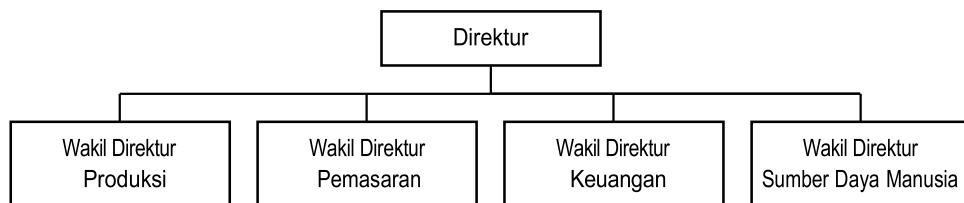
Gambar 3.2 : Struktur organisasi yang merata

7. Jenis-Jenis Struktur Organisasi

Setiap departemen organisasi formal disusun dalam 3 (tiga) cara utama, yaitu berdasarkan fungsi, produk atau pasar atau bentuk matriks.

a. Organisasi Fungsional (*Functional Organization*)

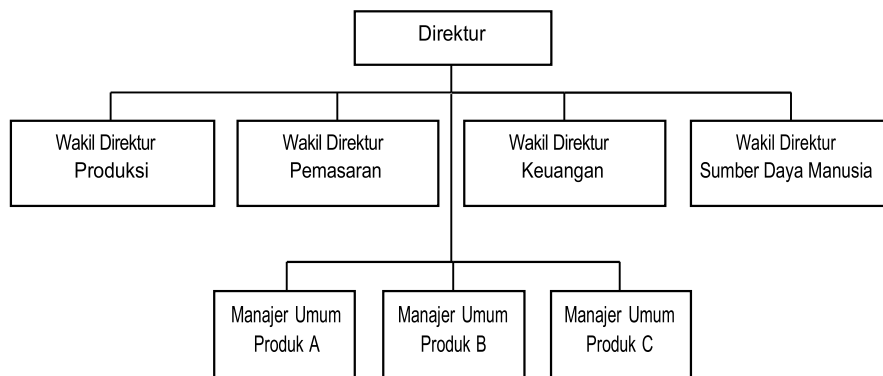
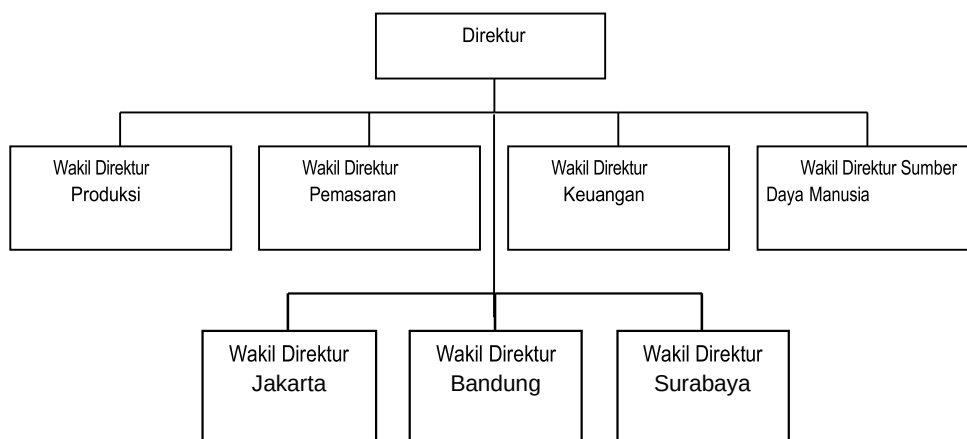
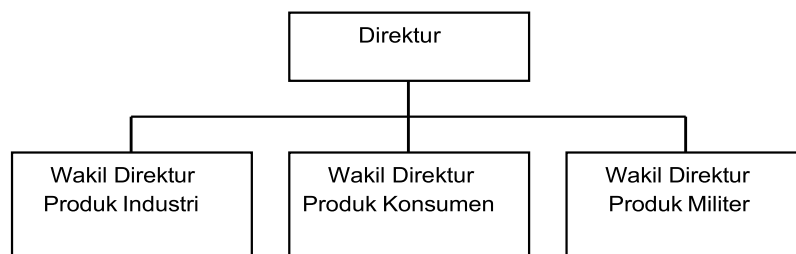
Organisasi fungsional adalah suatu bentuk departementalisasi, di mana setiap orang ditugaskan ke departemen fungsional, seperti pemasaran dan keuangan, dan dikelompokkan ke dalam satu departemen. Contohnya adalah sebagai berikut:



Gambar 3.3 : Bagan organisasi fungsional

b. Organisasi Produk / Pasar (*Product or Market Organization*)

Organisasi produk / pasar adalah pengorganisasian suatu perusahaan menjadi beberapa departemen, yang menggabungkan departemen yang melibatkan jenis produk / pasar tertentu. Contoh:

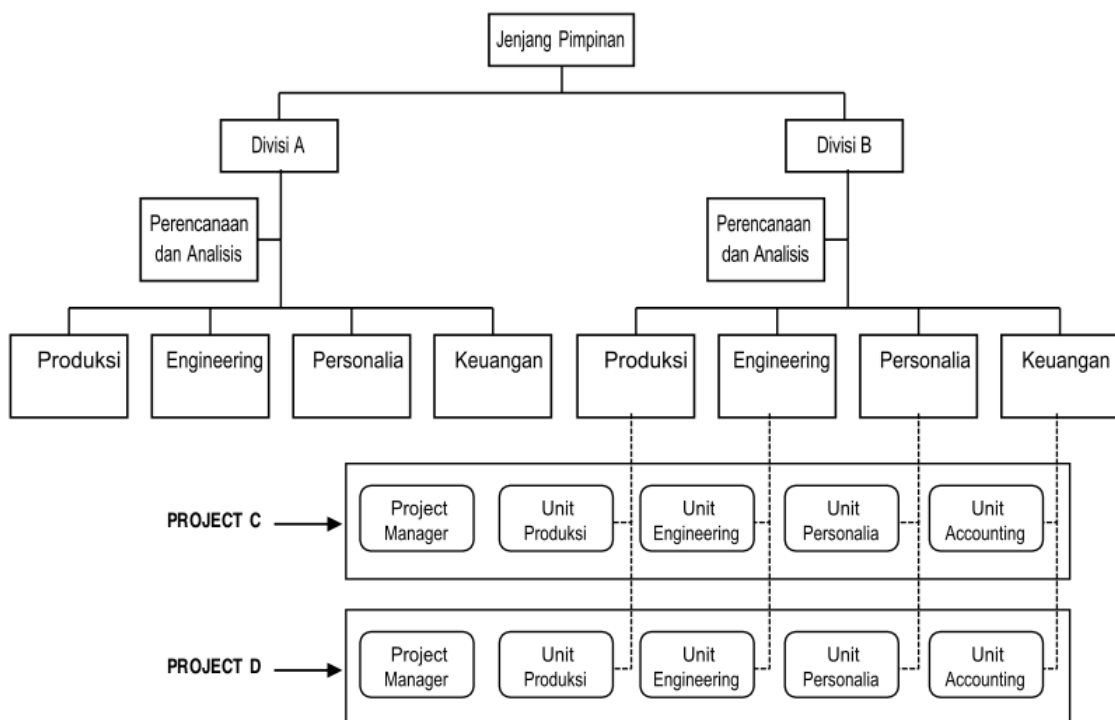
Divisi berdasarkan produk**Divisi berdasarkan geografi****Divisi berdasarkan pelanggan**

Gambar 3.4 : Bagan organisasi produk/pasar untuk perusahaan manufacturing

c. Organisasi Matriks

Struktur matriks mencoba menggabungkan keunggulan dari dua jenis desain untuk menghindari kerugian. Dalam organisasi matriks, karyawan memiliki dua atasan, yaitu memiliki dua kekuasaan, satu rantai perintah untuk fungsi / departemen dan ditampilkan secara vertikal pada bagan organisasi, dan yang kedua ditampilkan secara horizontal pada bagan organisasi.

Contohnya adalah:



Gambar 3.5 : Organisasi matriks

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan pelatihan yang banyak digunakan perusahaan!
2. Jelaskan model pelatihan dalam kerja!
3. Jelaskan model pelatihan di luar kerja!
4. Jelaskan evaluasi program pengembangan!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Nugroho, Y. A. B. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Hasibuan, A., Sari, A. P., Simarmata, N. I. P., Harizahayu, H., Estiani, E., Muadzah, M., ... & Munthe, R. N. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Yayasan Kita Menulis.
- Irawan, A., Ibrahim, M. B. H., Rumasukun, M. R., SE, M., Mansur, M., Yusuf, A. H., ... & Laode Marihi, S. E. (2021). *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Penerbit Qiara Media.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2012). *Human resource development*. Routledge.
- McGuire, D. (2014). *Human resource development*. Sage.
- Joy-Matthews, J., Megginson, D., & Surtees, M. (2004). *Human resource development*. Kogan Page Publishers.
- Hasibuan, M. S. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi*, Jakarta: PT. Bumi aksara.
- Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, cetakan 14, PT. Remaja Rosdkarya Offset, Bandung.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-dua*, Yogyakarta: BPFE

PERTEMUAN KE 4

KOMPETENSI DALAM MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Capaian hasil pembelajaran ke empat adalah, mahasiswa memahami konsep dasar kompetensi, mampu mengidentifikasi ragam kecakapan kerja yang dibutuhkan oleh dunia kerja, dan mampu mendeskripsikan parameter kompetensi.

B. URAIAN MATERI

1. Pendahuluan

Literatur tentang kompetensi inti dan strategi berbasis kompetensi memiliki banyak keunggulan, tetapi spesifik dalam kaitannya dengan karakteristik struktural kompetensi bukanlah salah satunya. Drejer dan Riis (1999) berpendapat bahwa sebagian besar definisi kompetensi dalam literatur didasarkan pada karakteristik fungsional, yaitu apa efek yang ditimbulkan oleh kompetensi? Ini bagus bagi perusahaan yang terutama tertarik pada implikasi strategis kompetensi, sebagai efeknya dapat memberikan nilai kepada pelanggan dengan penciptaan keunggulan kompetitif. Dengan kata lain, jika kompetensi yang dimiliki adalah strategi kompetitif saja, definisi seperti inilah yang ingin dipahami. Namun, ini hanya menjelaskan sebagian dari kebenaran tentang kompetensi. Bagaimana dengan karakteristik strukturalnya? Apa saja unsur-unsur kompetensi dan hubungannya? Pertanyaan-pertanyaan ini didiskusikan oleh Drejer dan Riis (1999).

Banyak ahli mendefinisikan kompetensi sebagai terdiri dari empat elemen yang saling berhubungan, di antaranya; teknologi, orang, struktur organisasi dan budaya organisasi (Drejer dan Riis, 1999), sehingga memungkinkan untuk mendiskusikan berbagai jenis kompetensi mulai dari yang sederhana (satu teknologi dan sedikit orang) hingga kompleks (proses lintas fungsi dengan sejumlah besar orang dan teknologi). Hal ini memungkinkan kita untuk mulai mempertimbangkan bagaimana kompetensi harus dikembangkan dari waktu ke waktu, dan pembahasan ini bertujuan untuk menyajikan kerangka kerja

pengembangan kompetensi.

Biasanya kompetensi inti diasumsikan tidak mungkin untuk ditiru, misalnya Hamel dan Prahalad (1994) bahkan memasukkan ini sebagai tuntutan kompetensi untuk dianggap inti atau paling penting dalam pekerjaan mereka. Ketika diasumsikan bahwa kompetensi tidak dapat ditiru, maka wajar untuk menyimpulkan bahwa pengembangannya, dan akhirnya penggantian, bukanlah masalah untuk penelitian dan/atau perhatian manajemen. Selain sangat rasional dalam dunia bisnis, misalnya investor akan lebih cenderung berinvestasi di perusahaan dengan kompetensi inti yang tak tergoyahkan dan tak ada bandingannya daripada perusahaan yang mengakui harus mengembangkan kompetensi baru setiap 3-5 tahun. Ini juga tampaknya berasal dari keyakinan bahwa ada satu kunci untuk sukses dalam bisnis.

Jarang sekali fungsi internal kompetensi dibahas secara rinci. Dalam banyak kasus, "kompetensi" yang diidentifikasi sebagai kunci keberhasilan perusahaan, misalnya inovasi, pengembangan produk berkecepatan tinggi, dan sejenisnya (Harmsen et al., 1998). Kompetensi seperti itu sulit untuk dipahami, apalagi membuat rencana untuk perubahan dan pengembangannya. Hal ini menimbulkan pertanyaan tentang strategi ex-post versus ex-ante. Mungkin beberapa penelitian tentang kompetensi memiliki fokus ex-post, artinya sejumlah kompetensi telah diidentifikasi sebagai penting setelah nilai kompetensi menjadi jelas bagi semua orang. Dan bukan sebelum kompetensi, mungkin, diidentifikasi, dikembangkan dan dieksploitasi. Jika demikian, maka wajar untuk bertanya apakah strategi berbasis kompetensi merupakan alat yang digunakan manajer untuk perumusan strategi ex-ante untuk digunakan untuk penjelasan strategi ex-post.

Sangat jarang hubungan antara kompetensi dan teknologi yang mendasarinya dibahas dengan sangat rinci. Oleh karena itu, agak misterius bahwa dinamika kompetensi dengan perubahan eksternal teknologi belum tercakup dalam pengembangan kompetensi. Dinamika kompetensi inti adalah perubahan dalam strategi produk-pasar perusahaan. Perubahan dari komputer mainframe ke PC laptop menuntut perubahan dalam kompetensi internal yang membutuhkan waktu bertahun-tahun bagi perusahaan yang sudah mapan, seperti IBM, untuk mengejar pendatang baru di industri pola yang diulang di kemudian hari. Perubahan teknologi yang mengubah pasar hanyalah salah satu

contoh walaupun sangat kuat dari kebutuhan akan kompetensi dinamis untuk mengikuti strategi (Kiernan, 1995). kompetensi dapat didefinisikan sebagai sistem teknologi, manusia, elemen organisasi (formal) dan budaya (informal) serta interaksi elemen-elemen tersebut.

2. Pengertian Kompetensi

Handoko (2014) menjelaskan, kompetensi adalah sesuatu yang berkaitan dengan kemampuan, pengetahuan / wawasan, dan sikap, yang digunakan sebagai pedoman dalam melaksanakan tugas pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan. Makna empiris dari teori tersebut adalah, seorang pegawai dikatakan kompeten jika ia memiliki pengetahuan tentang kerja, ia mengetahui rincian pelaksanaan dan tahu bagaimana teknis penyelesaiannya. Selain itu, pegawai juga memiliki bakat atau kecakapan kerja yang dibutuhkan, dan yang terakhir, memiliki sikap dan perilaku yang baik. Dengan demikian, maka makna kompeten adalah:

- a. Memiliki pengetahuan
- b. Memiliki keahlian/ kecakapan
- c. Berkepribadian baik

Yang menarik dari penjelasan di atas adalah soal sikap, yang menjadi indikator kompetensi kerja. Secara logis, bekerja tidak hanya persoalan bisa atau tidak, namun pegawai juga dituntut untuk patuh terhadap perintah, taat pada aturan, ramah dalam pelayanan, mampu bekerja sama dengan rekan kerja, dan lain sebagainya. Hal ini menjadi satu ketentuan utuh yang tidak bisa dipisahkan dari dunia kerja. Akan sulit diterima hasil kerja seseorang, jika perilakunya sombong, egois, dan mau menang sendiri.

Mangkunegara (2005: 113) menjelaskan, “kemampuan merupakan faktor dasar yang dimiliki oleh seseorang yang lebih kuat, yang membedakannya dengan orang yang memiliki kemampuan sedang atau kecil”. Makna dari pengertian tersebut adalah, bahwa kompetensi bersifat khas atau khusus, tidak akan sama kecakapan seorang pegawai dengan pegawai yang lainnya. Sehingga, dapat dikatakan bahwa kompetensi adalah salah satu atribut diri pegawai yang menunjukkan tingkat kualitas, yang membedakan antara satu dengan yang lain.

Robbin (2008: 38) secara definitif, “kompetensi adalah kecakapan atau kemampuan seseorang untuk menyelesaikan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, yang ditentukan oleh dua faktor yaitu kecerdasan dan kemampuan fisik”. Robbin berpandangan, bahwa kompetensi terdiri dari dua hal, cerdas dan berbakat.

- a. Cerdas yang dimaksud adalah berwawasan, sehingga mampu menghadirkan ide-ide atau gagasan yang memperkuat bakat atau kemampuan fisik/ keterampilan.
- b. Kemampuan fisik yang dimaksud adalah bakat/ kecakapan, yakni suatu keahlian diri untuk dapat membuat/ menciptakan/ menghasilkan karya-karya kreatif dan inovatif, sehingga mampu membawa perusahaan pada puncak keberhasilan/ kinerja.

Spencer dalam Moeheriono (2009: 3) berpendapat “kemampuan adalah karakteristik dasar individu, yang secara kausal terkait dengan kinerja yang efektif atau sangat baik dari standar yang dirujuk dalam pekerjaan atau situasi”. Tafsir dari teori tersebut adalah:

- a. Karakteristik berarti, kompetensi adalah bagian melekat dari seorang pegawai, sehingga sulit untuk diprediksi secara tepat tentang seberapa berpengetahuan atau terampil, namun hal tersebut dapat dibuktikan dengan pelaksanaan tugas.
- b. Kompetensi berkenaan dengan kinerja, yakni kompetensi akan mengarahkan pada tindakan kerja yang baik dan berstandar, hal tersebut menstimulus hasil kerja yang bermutu, sehingga memberikan dampak kepuasan bagi banyak pihak.
- c. Kompetensi berkenaan dengan standar/ acuan

Kecakapan akan menuntun pegawai untuk konsisten pada ketentuan atau prosedur yang berlaku. Karena secara tidak langsung, kredibilitias dari keterampilan tengah dipertaruhkan. Artinya, seseorang yang ahli akan selalu bekerja mengacu pada standar, agar apa yang telah dipersepsikan tentang kemahirannya adalah benar. Standar kerja itu sendiri merupakan ukuran yang menguji seberapa bernilai atau benar kemampuan seseorang.

Maarif & Kartika (2021) menyatakan, kompetensi juga berkenaan dengan empat unsur organisasi, di antaranya:

a. Kemampuan menggunakan teknologi

Di era digital, seseorang akan dipersepsikan kompeten jika ia memiliki kemampuan untuk mengoperasikan perangkat teknologi.

b. Kemampuan berafiliasi/ berinteraksi/ bersosial

c. Kemampuan berorganisasi

d. Kemampuan berbudaya

Leonard-Barton (1995) memaparkan, kompetensi dapat dilihat sebagai suatu sistem, yaitu sangat sulit untuk fokus hanya pada elemen individu karena mereka terkait satu sama lain. Hal ini menunjukkan kebutuhan untuk fokus tidak hanya pada elemen individu, tetapi khususnya interaksi timbal balik mereka. Definisi yang diusulkan di atas memberikan konteks di mana teknologi tertentu dapat dilihat dan dibahas, misalnya dalam hal pentingnya bagi perusahaan. Juga, definisi tersebut menekankan cara formal dan informal di mana manusia berinteraksi sebagai konstituen penting dari kompetensi, sehingga menunjuk ke bidang pembelajaran organisasi dan pengembangan kompetensi.

3. Karakteristik Kompetensi

Dari beberapa dimensi, kompetensi akan cepat terbentuk melalui proses pengalaman. Pengalaman membantu pekerja mendapatkan pemahaman yang sesungguhnya secara luas dan dalam, dengan demikian pegawai mendapatkan semangatnya pada pekerjaan tersebut (Mangkunegara, 2005). Selain itu, pengalaman mengasah kepekaan pegawai, untuk dapat melihat celah atau cara cepat di dalam melaksanakan tugas. Atas dasar hal ini, maka kompetensi memiliki karakteristik sebagai berikut:

a. Kepribadian yang mantap

Level kompetensi yang tinggi membangun kepribadian yang kokoh secara mental, yakni lebih berani dan percaya diri, lebih mandiri dan optimis, lebih tekun dan tahan banting, lebih terbuka dan bertanggung jawab.

b. Motivasi

Level kompetensi yang tinggi menguatkan semangat kerja, karena pegawai merasa mampu (percaya diri) melaksanakan tugas dengan baik. Seseorang

dengan level kecakapan yang baik, punya kecenderungan senang diberdayakan, karena kecakapannya dapat diasah.

c. Sikap

Kompetensi juga punya peran terhadap perbaikan perilaku, karena kecakapan akan dihargai jika pegawai memiliki kepribadian yang baik pula. Oleh karena itu, semakin ahli seseorang cenderung lebih hati-hati dan hati – hati dalam bekerja.

d. Pengetahuan

e. Kecakapan/ skill

Secara rinci setiap individu harus memiliki 5 dimensi kompetensi (Yasin, 2011), yaitu:

a. Keterampilan tugas

Maksudnya pegawai memiliki keilmuan dan kecakapan terhadap pekerjaan/ jabatan yang diemban, misalnya seorang akuntan bisa membuat laporan keuangan, seorang teknisi listrik bisa memasang jaringan kelistirikan, seorang pemasar bisa menjual produk/ jasa, seorang operator bisa menjalankan mesin, dan lain sebagainya. Dengan kata lain, pegawai wajib memiliki kepiawaian atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, termasuk mampu menggunakan seluruh peralatannya.

b. Keterampilan mengelola tugas

Yakni suatu kemampuan melakukan pekerjaan secara prosedural, sistematis, dan tepat waktu. Pegawai dapat menyusun jadwal tugas, yang berisikan waktu – waktu pelaksanaan dan penyelesaiannya, namun terlebih dahulu telah disusun urutan tugas, berdasarkan tingkat priortiasnya/ kepentingannya.

c. Keterampilan manajemen kontingensi

Yakni suatu kemampuan berpikir cepat, bertindak sigap, dan membuat keputusan tepat pada keadaan yang darurat atau genting. Pegawai dengan kemampuan jenis ini sudah berada pada level yang berbeda, memiliki jam terbang/ pengalaman yang banyak, sehingga terbiasa adaptatif walau dalam keadaan sulit.

d. Keterampilan sosial

Yakni kemampuan bersosial. Pegawai memiliki kepekaan yang tinggi terhadap rekan kerja, berupaya menjaga kebersamaan dan saling menghargai. Pegawai berusaha menjadi pribadi yang menyenangkan dan menarik dalam pergaulan, baik pada saat berinteraksi maupun komunikasi. Pada kenyataannya, bekerja tidak hanya persoalan kemampuan dan pekerjaan, namun sesungguhnya lebih banyak aktivitas sosial (interaksi/ pergaulan).

e. Berbagi keterampilan

Disamping terampil, pegawai merupakan sosok yang gemar berbagi ilmu pengetahuan. Ia senang membantu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi rekan kerja, ia juga senang menunjukkan cara kerja baru yang lebih mudah dan menguntungkan.

Beberapa ahli mengemukakan cluster dan dimensi kapabilitas. Menurut cluster kapabilitas dan dimensi yang dibagi oleh Spencer (1993) dalam Sudarmanto (2009: 70), dapat dilihat pada Tabel 2.1:

Tabel 4.1 Gugus dan Dimensi Kompetensi

No	Gugus kompetensi	Kelompok Dimensi Kompetensi
1.	Berorientasi Tindakan dan Prestasi	a. Semangat untuk berprestasi untuk mencapai target kerja. b. Perhatian terhadap kualitas ketelitian kerja. c. Proaktif dan inisiatif d. Mencari informasi
2	Membantu dan Melayani orang lain	a. Empati b. Berorientasi pelanggan
3	Kemampuan mempengaruhi dan menciptakan dampak	a. Luasnya dampak dan pengaruh b. Kesadaran berorganisasi. c. Membangun hubungan kerja
4	Kemampuan manajerial	a. Mengembangkan orang lain b. Kemampuan mengarahkan/memberikan perintah c. Kerja sama kelompok d. Memimpin kelompok
5	Kemampuan kognisi	a. Berpikir analitis b. Berpikir konseptual c. Keahlian teknis/profesional/manajerial
6	Kemampuan efektivitas pribadi	a. Pengendalian diri b. Percaya diri c. Fleksibilitas d. Komitmen Organisasi

Sumber : Lyle Spencer dan Signe Spencer dalam Sudarmanto (2009:71)

Selain konsep di atas, ada lima bentuk keuntungan dari pengembangan keterampilan kerja, sebagaimana dijelaskan oleh Moeheriono (2009:71):

- a. Menjadi kompeten disukai oleh pimpinan dan rekan kerja, secara sadar lahir rasa puas akan capaian tingkat kompetensi.
- b. Menjadi kompeten sangat diandalkan oleh perusahaan dan tim kerja, bahkan ada banyak kesempatan yang didapat, baik karier maupun penghargaan.
- c. Menjadi kompeten, sering dijadikan contoh atau acuan bagi rekan kerja, sehingga ada banyak ikatan yang terbangun dengan rekan sejawat, dan tercipta lingkungan kerja yang kondusif (nyaman dan betah)
- d. Menjadi kompeten sering mendapatkan kesempatan untuk mengikuti program pengembangan sebagai perwakilan perusahaan. Sehingga sering kali mengikuti berbagai pelatihan dan kegiatan pengembangan lainnya, baik di dalam negeri maupun luar negeri.
- e. Menjadi kompeten sering mendapatkan apresiasi dan penghargaan. Secara sadar membangun rasa percaya diri dan kecintaan terhadap organisasi, sehingga terbangun integritas kerja untuk selalu ingin memberikan kontribusi.
- f. Manajemen dapat menyimpulkan bahwa kompetensi sangat berguna untuk analisis kebutuhan pelatihan atau TNA.

4. Jenis-jenis Kompetensi

Dalam dunia kerja, ada banyak kompetensi yang dijadikan syarat, sebagai parameter bekerja, misalnya bagi pegawai baru harus memiliki keterampilan dasar, bagi pegawai dengan posisi lebih tinggi harus memiliki kecakapan khusus, dan seterusnya. Bentuk-bentuk kompetensi ini ditetapkan sesuai dengan kebutuhan jabatan, sehingga pegawai benar-benar dapat mempertanggung jawabkan hasilnya (Sudarmanto, 2009).

- a. Bentuk kompetensi menurut Dean Lyle Spencer dan Mathew Lyle Spencer

Menurutnya ada dua kompetensi yang wajib dimiliki oleh pegawai, yakni kecakapan dasar dan kecakapan khusus. Kecakapan dasar berupa keterampilan umum dan standar keahlian. Jika seseorang melamar untuk posisi perpajakan, maka ketentuan umum yang harus dipenuhinya adalah memiliki kecakapan dasar berupa pengetahuan umum tentang perpajakan

dan juga memiliki pengetahuan teknis standar, dibuktikan dengan dokumen pengakuan (sertifikat kursus Brevet A dan B).

Konsep kompetensi yang diusung oleh Dean Lyle Spencer dan Mathew Lyle Spencer berbicara dalam konteks umum, bahwasannya keberhasilan kerja didasari oleh pengetahuan awal dan pengetahuan teknis. Kedua kompetensi tersebut merupakan satu kesatuan yang disyaratkan dalam pelaksanaan tugas.

b. Bentuk kompetensi menurut Charles E. Jhonson

Ia berpendapat, terdapat 3 kecakapan yang wajib dimiliki seorang pekerja, yakni kemampuan diri, keterampilan profesional, dan kecakapan sosial. Charles E. Jhonson berpandangan, bahwa bekerja tidak hanya aspek profesional, di mana hanya tentang kerja. Namun bekerja juga melibatkan kemampuan lain seperti interaksi, persepsi publik, citra diri, dan lain sebagainya. Semua fakto tersebut menjadi pengaruh terhadap pelaksanaan tugas.

1) Kecakapan diri

Yakni suatu keterampilan berkenaan dengan kepiawan komunikasi, interaksi, dan kebaikan diri. Pegawai tidak hanya dinilai dari hasil kerja, namun juga dilihat caranya dan kepribadiannya. Apakah pegawai merupakan sosok yang menyenangkan, tutur katanya baik, perilakunya terjaga, dan seterusnya. Kesemua perangkat karakter yang melekat dan nampak, akan dinilai sebagai bagian dari keterampilan kerja.

2) Kemampuan profesional

Maksudnya kecakapan kerja, yakni pegawai memiliki keahlian khusus berupa bakat dan keilmuan tertentu yang menjadi tumpuan di dalam melaksanakan tugas. Kompetensi ini tergolong kecakapan substansi, karena esensi kerja adalah mampu bekerja. Dengan demikian, kompetensi profesional masuk pada level wajib yang harus dimiliki oleh setiap pekerja. Konsekuensi dari kurang mampunya bekerja, bisa mengakibatkan kerugian yang besar terhadap diri pegawai itu sendiri, misalnya diberhentikan/ PHK.

3) Kompetensi sosial

Yakni kemampuan berinteraksi dan berkomunikasi. Kemampuan ini berkenaan dengan pergaulan atau hubungan seorang pegawai dengan pegawai yang lain. Sejauh mana seorang pegawai dapat membaur, bergaul, bercengkramah, dan seterusnya. Yang istimewa dari kecakapan sosial adalah kemampuan membuat orang senang. Seseorang dengan kecakapan sosial, selalu bisa membuat orang tertawa dengan humornya, selalu memecahkan kebutuhan bergaul dengan celotehannya, selalu bisa menghidupkan lingkungan kerja dengan tingkah lakunya, dan sebagainya.

c. Model kompetensi menurut Kusnandar

Kusnandar (2007) menerangkan, setidaknya ada lima kecakapan yang patut dimiliki seorang pekerja, di antaranya:

1) Kecerdasan berpikir

Pegawai memiliki tingkat nalar yang baik, sehingga mudah memahami uraian tugas, dan dapat melaksanakannya dengan mudah.

2) Kekuatan fisik

Kekuatan fisik merupakan bagian dari kecakapan bekerja, yang sifatnya non teknis. Kekuatan fisik dikategorikan sebagai bagian dari kompetensi kerja adalah terkait daya tahan tubuh yang mendukung terhadap pelaksanaan tugas. Dengan kata lain, kebugaran dan kesehatan fisik sangat berpengaruh terhadap optimalisasi penggunaan keterampilan.

3) Kepribadian

Yakni berkenaan dengan kemampuan mengendalikan diri, emosi, dan psikologi. Kemampuan ini bersifat abstrak dan individu, sehingga yang mengetahui kadarnya hanya pegawai itu sendiri. Namun, kemampuan ini sangat dibutuhkan dalam bekerja, karena kecakapan menjaga diri dapat melahirkan ketenangan, kesabaran, dan kebijaksanaan dalam bekerja.

4) Kecakapan sosial, dengan kata lain metode perilaku tertentu merupakan dasar pemahaman diri dan merupakan bagian dari lingkungan sosial.

5) Kecakapan spiritual

Yakni seberapa jauh pegawai dapat mengamalkan nilai-nilai agama dalam kehidupan kerja. Kemampuan ini dapat menstimulus pegawai untuk bekerja secara ikhlas dan totalitas. Karena keterampilan agama akan menjadi pedoman hidup untuk selalu memberikan kebaikan kepada orang lain dan menghindari keburukan.

5. Kompetensi dalam Manajemen SDM

Sumber daya manusia merupakan aset perusahaan yang paling penting dan merupakan faktor yang sangat penting. Kehadirannya dalam sistem kerja dan segala keunikannya menentukan keberhasilan sistem kerja yang sangat penting bagi perusahaan (Hasibuan,). Untuk itu, perusahaan perlu merumuskan strategi bisnis dengan benar dan bersih.

Manajemen sumber daya manusia (manajemen SDM) didasarkan pada kemampuan manajemen, karena kemampuan setiap orang untuk bekerja memiliki dampak yang signifikan terhadap kemampuan untuk bekerja, dan kami percaya bahwa persyaratan setiap pekerja adalah fondasi utama dari kemampuan. Semua fitur HRM. Kompetensi mendorong proses desain sistem kerja, rekrutmen, rekrutmen, manajemen kinerja, dan semua fungsi HRM. Oleh karena itu, dalam hal ini setiap jabatan yang diduduki oleh setiap pegawai memang memiliki kriteria dan ukuran kompetensi yang berbeda-beda, masing-masing dengan karakteristiknya sendiri.

Bagi SDM, situasi ini sendiri merupakan tantangan, karena Anda perlu menentukan, mengidentifikasi, dan mengelola kompetensi setiap posisi, serta menemukan dan menyebarkan orang-orang berbakat berdasarkan kompetensi posisi tertentu. Namun, tidak semua orang dapat memenuhi persyaratan kompetensi pekerjaannya. Oleh karena itu, perlu juga untuk mengidentifikasi, mengukur, dan menganalisis keterampilan-keterampilan tersebut dan pengelolaannya agar berfungsinya rencana pembangunan dapat didukung oleh rencana pengembangan kapasitas yang tepat (Mangkunegara, 2005).

Beberapa tujuan organisasi yang terkait dengan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi, antara lain:

- a. Semua jabatan dalam organisasi dapat berfungsi secara normal (sesuai

dengan kebutuhan kerja).

- b. Kami memberikan instruksi kepada semua pekerja kantor untuk mencapai kapasitas kerja ukuran standar yang diberikan.
- c. Sebagai dasar bagi departemen pengembangan untuk mengembangkan keterampilan dan rencana pengembangan karir (IDPs) dan jalur / rencana pengembangan karir pribadi (ICPs) berdasarkan hasil penilaian keterampilan dan persyaratan keterampilan selama bekerja. Artinya, pada saat evaluasi keterampilan melalui rencana pelatihan, pembinaan, dan/atau penyuluhan, ditentukan keterampilan tersebut tidak memenuhi persyaratan kapasitas kerja dalam rangka meningkatkan keterampilan pegawai.

Dalam mengembangkan proses pengelolaan SDM berbasis kompetensi, seluruh komponen dalam suatu organisasi diharapkan secara khusus memberikan manfaat sebagai berikut:

a. Bagi karyawan

- 1) Memperjelas relevansi proses pembelajaran sehingga keterampilan, nilai, kualifikasi, dan potensi pengembangan karir dapat ditransfer.
- 2) Karyawan berkesempatan mendapatkan capacity building plan melalui Employee Development Plan (IDP) perusahaan.
- 3) Memposisikan tujuan sebagai sarana pengembangan karir, yang dituangkan dalam ICP Pegawai.
- 4) Keterampilan dan manfaat saat ini dapat menambah nilai bagi pembelajaran dan pengembangan karyawan itu sendiri.
- 5) Pilihan perubahan karir yang lebih jelas. Saat pindah ke pekerjaan baru, karyawan dapat mencocokkan keterampilan mereka dengan persyaratan keterampilan pekerjaan baru. Keterampilan baru yang Anda butuhkan hanya berbeda dari keterampilan yang sudah Anda miliki.
- 6) Melakukan penilaian kinerja dan umpan balik yang lebih objektif berdasarkan kriteria kompetensi yang ditetapkan dengan baik.
- 7) Meningkatkan keterampilan karyawan dan kemampuan penjualan.

b. Bagi Organisasi (Perusahaan)

- 1) Merancang kebutuhan kompetensi pada setiap lini organisasi dan

menyusun tingkatan kompetensi secara bertingkat sesuai skala prioritas.

- 2) Membuat desain rekrutmen yang berorientasi pada mutu/ keterampilan kerja yang memadai.
- 3) Melakukan tinjauan terhadap berbagai faktor yang berkaitan dengan kompetensi, khususnya pada faktor jenjang karier. Kemudian dilakukan analisis peningkatan kompetensi.
- 4) Melakukan audit dan evaluasi terhadap relevansi kompetensi pada setiap bidang pekerjaan. Sejauhmana kecakapan yang ada telah benar-benar sesuai dengan kebutuhan kerja.
- 5) Memperhatikan arah perubahan dan dampaknya terhadap permintaan kompetensi, kemudian dibangun sarana untuk memfasilitasi pengembangan kompetensi.

C. LATIHAN SOAL

Kerjakan latihan soal-soal di bawah ini dengan benar !

1. Uraikan makna kecakapan/ kompetensi secara teoritis (pendapat ahli)!
2. Jelaskan karakteristik kompetensi!
3. Uraikan bentuk-bentuk kecakapan kerja menurut pendapat ahli!

D. DAFTAR PUSTAKA

- Drejer, A., & Riis, J. O. (1999). Competence development and technology: How learning and technology can be meaningfully integrated. *Technovation*, 19(10), 631-644.
- Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.
- Handoko, T. H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-dua, Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, M. S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi aksara.
- Kunandar. (2007). Pendidik Professional Implementasi KTSP Persiapan.

Menghadapi Sertifikasi Pendidik. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Maarif, M. S., & Kartika, L. (2021). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. PT Penerbit IPB Press.

Mangkunegara, A. A. P. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Tiga Serangkai.

Moeheriono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor: Ghalia

Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar

Yasin, A. F. (2011). *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. UIN-Maliki Press.

PERTEMUAN KE 5

PERANCANGAN MODEL KOMPETENSI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Orientasi hasil pembelajaran pada pertemuan kelima adalah, mahasiswa dapat menjelaskan faktor-faktor perancangan model kompetensi, kesiapan organisasi untuk perancangan kompetensi dan dapat menjelaskan tentang manfaat model kompetensi serta mempunyai kemampuan dalam menguraikan tentang kompetensi jabatan.

B. URAIAN MATERI

1. Pendahuluan

Para ahli sangat antusias mendiskusikan pentingnya keterampilan sebagai sarana untuk meningkatkan kemampuan kerja individu, produktivitas bisnis, dan daya saing nasional. Diskusi ini mendukung model keterampilan tinggi yang didorong oleh keinginan untuk membangun jaringan berbasis pengetahuan, atau setidaknya menyediakan informasi. Akibatnya, negara maju dan semua negara Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) memiliki konsensus umum tentang pentingnya "berpikir" dan keterampilan teknis.

Masa depan adalah milik pekerja profesional dengan keterampilan tinggi, pendapatan tinggi, dan kepuasan kerja tinggi. Dalam pendekatan ini, intervensi aktif pemerintah dalam pembentukan pasar tenaga kerja berfokus pada penawaran. Fokusnya adalah membantu lebih banyak orang muda mencapai keterampilan yang lebih banyak dan lebih baik. Peningkatan pasokan tenaga kerja ini merangsang permintaan pengusaha untuk pekerjaan yang lebih banyak dan lebih baik (Kolb, 2014). Seperti yang ditekankan oleh Keep dan Kluge (2014), asumsi yang mendasarinya adalah bahwa peningkatan pasokan pekerja terampil dan terdidik dengan sendirinya meningkatkan perubahan ekonomi dan produktivitas serta daya saing. Ini berfungsi sebagai katalis. Sejauh ini sangat mudah, namun gambaran besarnya menjadi lebih rumit ketika perusahaan menyadari sulitnya mendefinisikan, mengukur, dan meningkatkan "keterampilan". Kompleksitas ini melampaui masalah semantik. Jika lebih banyak

kemampuan adalah tujuannya (dan itu biasanya terjadi).

Pragmatik yang mendorong pembuat kebijakan mendukung definisi kemampuan yang dapat dicapai atau diukur dengan lebih mudah. Aktivitas dalam sistem manajemen yang tidak dapat ditentukan semata-mata oleh kemampuannya untuk menghasilkan pekerjaan yang bermanfaat. Contoh dari masalah ini adalah nasib tiga kemampuan kunci, yakni pemecahan masalah, kerja tim, dan peningkatan pembelajaran dan kinerja. Secara paradoks, temuan menunjukkan bahwa kerja tim dan pemecahan masalah adalah dua keterampilan yang paling dihargai oleh pemberi kerja (Handoko, 2014). Isu-isu inilah yang membuat pemahaman menjadi sangat penting. Dan tampaknya tepat bagi pembuat kebijakan, praktisi, dan cendekiawan untuk mempertimbangkan pertanyaan-pertanyaan ini sebelum membuat kemajuan lebih lanjut.

Pekerjaan menjadi lebih baik, atau sebaliknya, itu bukan masalah, karena semakin baik pekerjaannya, menunjukkan kualitas keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan itu. Maka alasan untuk perbaikan kompetensi sangat jelas. Peningkatan kompetensi menjadi sangat penting di era digital, karena kehadiran teknologi baru dapat menghilangkan pekerjaan rutin. Sementara kemampuan di bidang teknologi membutuhkan keterampilan diagnostik karyawan dan kebijaksanaan serta inisiatif yang cukup besar dalam tugas mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah. Cardy (2011) menganjurkan kemampuan teknologi sebagai sesuatu yang akan menggerakkan dan mengubah masyarakat. Tata industri lama bukan hanya karena transisi dari manufaktur ke jasa, atau karena jumlah pekerja yang melebihi pekerja, tetapi juga karena kekuatan dari citra dirampas oleh pengetahuan, terutama dari pengetahuan teknis.

Perusahaan telah didorong maju oleh keadaan, sehingga mengupayakan penciptaan pegawai yang cerdas, seperti yang dikatakan Kluge (2014), pekerjaan membutuhkan "keterampilan teknis dan konseptual", dan pengetahuan yang mendasari keterampilan tersebut perlu terus diperbarui untuk mempertahankan kelayakan kerja. daripada angkatan kerja.

2. Faktor-faktor Perancangan Model Kompetensi

Kompetensi merupakan perangkat keahlian yang dimiliki pegawai sebagai, yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Namun, perusahaan harus

melakukan pemetaan, agar kompetensi yang dimaksud adalah kecakapan yang dibutuhkan dalam implementasi kerja, di antaranya (Handoko, 2014):

a. Attention Focus

Perancangan kompetensi dimulai dari individu pegawai. Perusahaan harus mengetahui seluk beluk karakteristik pekerja, sejauhmana kemampuan nalarnya, seberapa baik sikap dan perilakunya, seberapa wajar wataknya, bagaimana pengendalian dirinya, dan lain sebagainya. Hal ini penting untuk diketahui, agar dalam menyusun rancangan model kecakapan dapat sesuai dengan kebutuhan.

b. Business Reason

Alasan utama dari peningkatan model kecakapan kerja adalah alasan bisnis, yakni karena ada tujuan yang hendak dicapai. Oleh karena itu, formulasi kebutuhan kompetensi hendaknya merupakan hasil kristalisasi dari visi dan misi, sehingga pembentukan kompetensi akan sejalan dengan kepentingan perusahaan.

c. Level of Competence

Pengembangan model harus memiliki batasan, yakni standar tinggi dan rendah. Artinya, perusahaan perlu membuat skema kompetensi yang memenuhi syarat kerja, di mulai dari penetapan batas dasar keahlian, sampai dengan batas maksimal keterampilan pada suatu jabatan. Hal ini akan menciptakan kesesuaian banyak faktor yang dilibatkan, termasuk sistem penghargaan.

d. Time Frame

Dinamika bisnis sulit diprediksi, tidak terasa banyak kemampuan yang tidak lagi relevan, karena globalisasi dan modernisasi berubah sangat cepat. Hal ini menjadi alasan bagi perusahaan, untuk menetapkan relevansi waktu atas sebuah kompetensi, sehingga perusahaan dapat menetapkan kebijakan peningkatan keahlian pada periode berikutnya.

e. The Use of Competence

Model kompetensi wajib ditetapkan atas kegunaannya, yakni kompetensi harus sesuai dengan kebutuhan tugas. Artinya, setiap pekerjaan akan meminta kualifikasi keahlian tertentu, sehingga pemenuhannya harus sesuai, karena

jika tidak, akan menyebabkan kerugian yang lebih besar.

f. The Development of Competency

Hal ini berkenaan dengan kemungkinan bisa atau tidaknya suatu keahlian dikembangkan. Paradigma ini menyadarkan perusahaan untuk bisa realistis dalam melihat kemampuan. Karena ada kalanya, suatu keahlian memiliki karakteristik unik, sehingga sulit untuk dikembangkan dengan cara umum, sehingga perusahaan perlu menggunakan cara khusus, contohnya keterampilan inovasi teknologi.

g. Budgeting and Effort

Pengembangan model kompetensi juga wajib menyesuaikan kemampuan perusahaan dalam hal anggaran dan kemampuan menyelenggarakannya. Dengan kata lain, perusahaan harus tahu di mana batasannya, sehingga model pengembangan kompetensi tidak menjadi beban bagi proses bisnis.

h. The Key Role Players

Bagian yang terpenting dalam mengembangkan model kompetensi adalah orang yang ditunjuk untuk merumuskan model kecakapan yang dibutuhkan. Jika perusahaan salah memilih perumus/ perancang model kompetensi, maka dapat menimbulkan kerugian yang sangat besar, baik materil maupun non meteril, karena dampaknya dapat mengakibatkan kegagalan bisnis.

3. Kesiapan Organisasi untuk Perancangan Kompetensi

Karena pemegang jabatan dalam suatu organisasi terlibat dalam pengumpulan data, maka sangat penting untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi sebelum merancang model kompetensi. Kerangka kerja manajemen perubahan dibuat untuk mendukung proses penilaian kesiapan organisasi.

Berikut adalah beberapa hal yang perlu dipertimbangkan ketika mengukur kesiapan organisasi Anda untuk mengembangkan model kompetensi (Mangkunegara, 2012):

a. Komitmen untuk berubah

Mendorong partisipasi seluruh anggota untuk menciptakan lingkungan yang mendukung dan adaptif dengan perubahan.

b. Kapasitor untuk perubahan

Mendorong para pelaksana tugas agar mempersiapkan diri dalam menghadapi perubahan, melalui pembekalan informasi, pemberian pelatihan dan kegiatan peningkatan lainnya.

c. Berkontribusi / bekerja sama untuk perubahan

Memastikan semua orang untuk mengambil bagian, dan menjalankan tugasnya secara benar

d. Lanjutkan perubahan

Menciptakan peluang bagi individu dan organisasi untuk berkembang.

4. Kompetensi Jabatan

a. Pengertian Kompetensi Jabatan

Kompetensi posisi/jabatan adalah tingkat keterampilan khusus yang diperlukan untuk suatu posisi tergantung pada tingkat dalam struktur organisasi agar posisi berfungsi dengan baik ketika persyaratan ini terpenuhi (Australian, 2017). Kondisi kerja dan profil pekerjaan harus dikembangkan terlebih dahulu untuk memfasilitasi proses mengidentifikasi dan menyusun kompetensi setiap posisi. Selain itu, pengembangan kompetensi untuk setiap jabatan harus dapat berfungsi bagi pemegang fungsi untuk bekerja menuju terwujudnya visi, misi, tujuan, dan sasaran organisasi (perusahaan). Memiliki informasi yang jelas dan komprehensif tentang posisi Anda dan menyesuaikannya dengan tujuan perusahaan Anda membuatnya lebih mudah dan lebih sesuai kebutuhan untuk menerapkan keterampilan yang Anda kumpulkan. Setiap jabatan dalam organisasi terdiri dari dua jenis kompetensi yaitu kompetensi inti dan kompetensi profesional.

Dua jenis kompetensi dirancang untuk digunakan sebagai ukuran kompetensi dalam posisi dalam suatu organisasi/perusahaan). Gabungan dari kedua kemampuan tersebut merupakan nilai (pengukuran) dari suatu kemampuan profesional dan digunakan sebagai acuan dalam mengukur kemampuan masing-masing pemberi kerja. Oleh karena itu, langkah pertama yang harus dilakukan perusahaan adalah menetapkan keterampilan kerja yang harus digunakan perusahaan sebagai pedoman dan membantu

perusahaan mencapai tujuannya. Secara sederhana, kemampuan profesional dapat dirumuskan dengan persamaan berikut (Mangkunegara, 2012):

$$\text{Kecakapan Dasar} + \text{Kecakapan Teknis} = \text{Kecakapan kerja}$$

Persamaan ini merupakan model untuk mengukur kompetensi kerja yang terbentuk dari dua kompetensi yaitu kompetensi inti dan kompetensi teknis. Kompetensi inti/dasar adalah seperangkat keterampilan universal yang digunakan sebagai pedoman di semua tingkat organisasi bisnis untuk mencapai visi dan misi perusahaan (Hasibuan, 2016). Pengembangan kompetensi inti/dasar memerlukan penelitian dan diskusi dengan manajemen puncak, pengembangan sumber daya manusia, dan, jika perlu, pemangku kepentingan eksternal seperti konsultan dan universitas. Hasil yang diharapkan dari proses ini adalah perumusan elemen kompetensi inti/dasar. Hal ini digunakan sebagai pedoman untuk kompetensi inti yang diterapkan di semua unit bisnis dan posisi level. Hal lain yang perlu dipertimbangkan adalah menentukan tingkat setiap faktor kompetensi inti untuk setiap posisi sehingga setiap pemegang posisi dapat memahami apa yang diperlukan untuk melakukan pekerjaannya.

Kemampuan teknis mencakup beberapa keterampilan teknis yang berhubungan langsung dengan peralatan/peralatan yang digunakan untuk melakukan proses, tahapan/kegiatan, hasil kerja, dan pekerjaan, tergantung pada tingkat lokasi struktur organisasi perusahaan. Ketika mengembangkan elemen kompetensi teknis, penting untuk diingat bahwa elemen ini sangat bergantung pada keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan untuk setiap posisi (Hasibuan, 2016). Artinya, setiap jabatan tentu memiliki unsur kompetensi profesional yang khas untuk setiap jabatan, yang ditentukan dengan mengidentifikasi dan menganalisis pekerjaan masing-masing jabatan. Namun demikian, unsur-unsur keahlian yang diteliti harus berkaitan dengan unsur-unsur kompetensi inti yang telah diuraikan di atas dan jabatannya masing-masing.

Berikut ini adalah pedoman umum yang dapat digunakan oleh tim yang dibentuk untuk mengidentifikasi unsur-unsur kompetensi teknis yang dibutuhkan untuk suatu posisi tertentu. Prosedurnya adalah sebagai berikut

(Hasibuan, 2016):

- 1) Menyusun struktur kerja standar yang sesuai dengan kompetensi teknis.
- 2) Menguraikan teknis pekerjaan/ jabatan, kemudian menetapkan sejumlah kriteria dasar dan teknis yang dibutuhkan.
- 3) Membuat tim perancang sdm, untuk mendiskusikan dan menelaah model struktur jabatan berbasis kecakapan teknis, dengan memperhatikan karakteristik medan pelaksanaan tugas.
- 4) Menguraikan berbagai faktor yang berkaitan dengan kecakapan teknis dalam suatu jabatan kerja.
- 5) Melakukan kajian ulang, atas tingkat jabatan yang memiliki risiko yang tinggi, sehingga diperoleh informasi yang akurat untuk dapat menetapkan kompetensi teknis yang sesuai.
- 6) Menguraikan dimensi kecakapan teknis secara rinci, dan menjelaskan keterkaitannya dengan faktor lain.
- 7) Pimpinan melakukan audit dan evaluasi terhadap struktur jabatan, kompetensi yang disyaratkan/dibutuhkan, dan uraian hasil peninjauannya, untuk memastikan relevansinya tinggi.
- 8) Hasil rancangan yang telah ditinjau pimpinan, kemudian disampaikan kepada pegawai yang memenuhi kualifikasi.

b. Pengukuran Kompetensi Jabatan

Manajer dapat menggunakan dua hal dalam mengukur kecakapan kerja pegawai, di antaranya (Bangun, 2012):

- 1) Kecakapan bekerja sama

Setiap individu pegawai pasti baik terhadap dirinya, namun belum tentu dengan orang lain. Dalam konteks organisasi, seorang pegawai tidak hanya bisa bekerja secara mandiri, namun yang terpenting adalah bagaimana bisa membangun pola kerja bersama. Karena sifat organisasi besar, dan tujuannya kompleks. Hal tersebut hanya akan bisa diraih melalui peran banyak orang. Oleh karena itu, pimpinan dapat menggunakan kecakapan bekerja sama tim sebagai salah satu untuk melihat dengan sebenarnya, tentang seberapa cakap seorang pegawai

bekerja/ menduduki suatu jabatan.

2) Amanah atas wewenang dan tanggung jawab

Seseorang tidaklah dikatakan mampu bekerja jika kepribadiannya bermasalah, ia tidak segan meninggalkan tanggung jawab, tidak malu datang terlambat, tidak peduli dengan tim kerja, dan lain sebagainya. Orang-orang yang larut dalam keegoisannya adalah penyakit bagi kemajuan organisasi. Oleh karena itu, untuk melihat seberapa baik seseorang, dapat dilihat dari seberapa jujur ia dalam mengemban tanggung jawab, seberapa benar/ proporsional menggunakan wewenangnya. Kedua indikator tersebut, menggambarkan perusahaan telah benar memilih orang tepat dalam menjalankan amanah.

Lebih lanjut, perusahaan harus menjelaskan tentang wewenang dan tanggung jawab secara menyeluruh, rinci, jelas, dan tegas, agar pegawai dapat percaya diri dalam menerima tanggung jawab (Schoonover, 2002).

a) Level jabatan

Perusahaan harus memiliki catatan akan uraian pekerjaan pada setiap level jabatan. Hal ini dapat meningkatkan pemahaman dan kesadaran pegawai akan suatu jabatan. Dengan demikian, jika ada keinginan seorang pegawai atas jabatan tertentu, maka ia akan berupaya mempersiapkan diri, dengan memenuhi sejumlah kriteria yang dipersyaratkan.

b) Beban tanggung jawab dan wewenang

Perusahaan juga harus memiliki uraian tentang risiko-risiko dari sebuah jabatan. Hal ini dapat membantu pegawai untuk lebih siap dan matang dalam mengejar karier. Sedangkan bagi pegawai yang telah menduduki jabatan tertentu, mereka akan lebih berhati-hati dalam menjalankan tugas, berusaha sekuat tenaga menyelesaikannya dengan benar, dan memberikan kontribusi yang diharapkan.

Adapun langkah-langkah yang ditempuh dalam melakukan pengukuran kompetensi karyawan, yaitu (Bach and Edwards, 2012):

- 1) Menggunakan metode komparasi, antara realisasi kerja dengan hasil, kemudian meninjau kesesuaian realisasi kecakapan yang digunakan dengan standar yang ditetapkan.
- 2) Terdapat pedoman tentang rincian kompetensi yang dibutuhkan, jenis kompetensi, dan penggunaannya. Sehingga, ketika dilakukan penilaian dapat diketahui dengan jelas, apakah terdapat perbedaan dengan standar.
- 3) Perusahaan telah menetapkan suatu tanda atau simbol tertentu yang menunjukkan level kompetensi. Hal ini dapat menjadi evaluasi efektif bagi perbaikan dan peningkatan kecakapan kerja.
- 4) Hasil penilaian wajib memuat informasi masalah, sehingga diperoleh kesimpulan tentang solusi penyelesaiannya. Lebih lanjut, adanya informasi kesenjangan/ masalah dapat membantu manajemen puncak memahami keadaan operasional, sehingga dalam membuat kebijakan atau solusi, para pimpinan menjadikan keadaan lapangan sebagai bahan pertimbangan utama, dengan demikian keputusan kebijakan lebih bersifat realistis. Keputusan realistis berarti, setiap ketentuan-ketentuannya mempertimbangkan kepentingan lapangan, termasuk kepentingan pelaksana kerja.
- 5) Hasil penelitian juga disimpan sebagai data acuan, untuk melihat implementasi perbaikan, atau melihat seberapa efektif kebijakan yang baru dalam realisasinya.

5. Peningkatan Kompetensi Karyawan

Program peningkatan keterampilan yang dapat direncanakan untuk meningkatkan keterampilan pegawai terdiri dari perencanaan program pelatihan, pembinaan, dan/atau penyuluhan, dimana keterampilan pegawai disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan jabatan (Giacalone and Jurkiewicz, 2003). Sub bagian selanjutnya merinci beberapa pedoman untuk mempersiapkan program Employee Personal Development Plan (IDP) dengan mempersiapkan program pelatihan, pembinaan, dan konsultasi.

1) Program IDP - Pelatihan

Program pelatihan merupakan salah satu program yang termasuk dalam program IDP pegawai dan menjembatani kesenjangan kapasitas yang disebabkan oleh kurangnya pengetahuan pegawai baik teknis (technical competence) maupun strategis (core competence) pegawai di tempat kerja. Oleh karena itu, berdasarkan rencana program IDP, karyawan menerima program Kelas dan/atau pelatihan di tempat kerja. Beberapa jenis metode pelaksanaan pelatihan telah sesuai dengan kebijakan perusahaan. Itu adalah:

a) Pelatihan di kelas

Pelatihan kelas merupakan rangkaian kegiatan pelatihan yang diikuti pegawai melalui kegiatan pendidikan dan pembelajaran di kelas. Kursus pelatihan terutama diadakan di lingkungan internal dan memiliki sumber daya internal berdasarkan pertimbangan sumber daya manusia untuk mengamankan fasilitas, peralatan, dan pelatih internal. Jika tidak memungkinkan, Anda dapat mengadakan program pelatihan kelas di lingkungan eksternal perusahaan Anda atau mengundang pelatih luar (universitas, konsultan, atau perusahaan lain) untuk berlatih di kelas Anda.

b) Pelatihan langsung

Teknik pengembangan keterampilan yang mengusung efisiensi dan cepat belajar adalah pelatihan langsung. Konsep ini menceburkan pegawai pada suatu pekerjaan, sehingga mendapatkan pengalaman langsung, dengan demikian pegawai akan cepat belajar dan cepat paham.

2) Program IDP – *Coaching*

Pengembangan sdm dapat dilakukan dengan cara pembimbingan. Konsep ini mengusung tema pendampingan dan pengarahan langsung akan pelaksanaan tugas secara nyata, sehingga pegawai lebih mendapatkan emosionalnya secara kuat. Yang menarik dari teknik pembimbingan adalah, pegawai baru akan mendapatkan cara-cara unik yang menjadi jalan pintas dalam menjalankan tugas, namun memberikan hasil yang lebih baik. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam metode pembimbingan, di

antaranya:

a) Metodologi *Coaching*

Hendaknya metode pendampingan dilakukan oleh orang-orang yang kompeten atau sudah teruji kemampuannya, misalnya pimpinan langsung/ supervisor/ pelatih/ pegawai berprestasi. Cara ini akan lebih membawa keberhasilan dalam peningkatan kecakapan. Alasan yang mendasari pemilihan atasan sebagai pembimbing adalah, untuk mendapatkan penjelasan dari perspektif organisasi, dengan demikian pegawai mendapatkan substansi/ pokok kerja yang benar, yang kemudian akan tertanam dalam diri pegawai agar bekerja sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Saat mengembangkan program pembinaan, materi yang diberikan harus operasional dan spesifik, dengan tujuan meningkatkan keterampilan yang terukur dengan membandingkan teori dan praktik pada 20:80. Metodologi coaching dilaksanakan dengan menggunakan metode direct mentoring bagi karyawan konsultan/coach/coach yang perlu meningkatkan skillnya.

b) Pembimbing / Pelatih / Coach, Waktu dan Tempat Pelaksanaan Coaching, dan Evaluasi Hasil Coaching

Umumnya pembimbing adalah manajer pelaksana, namun karena dalam pelaksanaannya manajer didampingi oleh pelatih kepegawaian, karena terkadang manajer hanya menjelaskan bagian spesifik, sementara bagian umum dibimbing oleh pelatih kepegawaian. Namun, terkadang manajer berhalangan, karena suatu alasan kerja, sehingga pendampingan tidak sepenuhnya dilakukan. Dengan adanya asisten pendamping, maka program pembinaan dapat berjalan dengan baik. Namun manajer perlu menetapkan sejumlah kriteria, bahwa asisten/ pendamping program pembinaan adalah orang yang memahami teknis pelaksanaan dan pengetahuan lainnya. Kemudian mereka juga memiliki kemampuan menyampaikan dan melakukan bimbingan dengan benar dan baik. Hal ini diharapkan, agar pelaksanaan pendampingan tidak hanya berjalan sesuai harapan, namun dapat menjadi salah satu momen berharga bagi peserta dalam belajar.

c) Evaluasi hasil *coaching* dibagi menjadi 3 bagian, yaitu:

- (1) Evaluasi awal, merupakan kegiatan pemetaan standar yang menjadi pedoman bagi pelatih dalam melakukan bimbingan, sehingga proses pendampingan dilakukan secara terukur dan berstandar mutu.
- (2) Evaluasi proses kerja, merupakan penilaian terhadap progres kemajuan belajar peserta, sejauhmana kemampuannya menerima dan memahami materi, dan bagaimana keterampilan kerjanya berkembang.
- (3) Evaluasi akhir, yakni penilaian terhadap hasil pendampingan, melihat sejauhmana pegawai dapat bekerja.

3) Program IDP – Konsultasi

Metode konsultasi adalah berupa diskusi, wawancara, dan berbicara dari hati ke hati terkait bagaimana membangun kepribadian/ sikap/ perilaku kerja yang baik. Metode konsultasi bermain pada wilayah psikologi, yakni berupaya meningkatkan kepribadian pegawai dari sisi psikologisnya (Ginsberg and Wlodkowski, 2015).

Hal –hal yang disampaikan dalam program konsultasi adalah berkenaan dengan sikap dan perilaku yang dibutuhkan pada setiap tingkatan kerja/ jabatan. Para pegawai diberikan penjelasan tentang budaya kerja, kebiasaan, kepatutan, norma-norma, etika dan nilai-nilai. Penjelasan tersebut dimaksudkan agar tertanam dalam benak pegawai, untuk menjadi pegawai yang baik, pegawai teladan, pegawai yang menyenangkan, pegawai humanis dan humoris, pegawai yang disenangi oleh semua orang, baik pimpinan maupun rekan kerja.

Program konsultasi dilakukan di bawah kendali tim kepegawaian/ HRD. Terdapat jadwal yang memuat waktu, dengan siapa berkonsultasi, dan apa – apa saja yang dibahas. Sehingga, baiknya program konsultasi sangat bergantung pada kepaiawan HRD dalam menyelenggarakan/ mengemas, dengan menghadirkan ahli yang profesional, memiliki metode konsultasi yang menggembirakan, fasilitas memadai.

HRD harus mempersiapkan segala sesuatunya dengan penuh persiapan dan dilakukan secara profesional (Bangun, 2012). Dalam

menyelenggarakan program konsultasi, tim HRD juga harus memperhatikan ketersediaan anggaran. Seberapa besar perusahaan menyediakan dana untuk kegiatan, dari situ HRD melakukan berbagai penyesuaian. Artinya, tim HRD tetap fokus pada penyelenggaraan kegiatan konsultasi yang berkualitas/ mutu, dengan memaksimalkan dana yang ada. Sehingga tim HRD dituntut untuk dapat bekerja lebih keras, agar maksimalisasi sesuai harapan.

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan faktor-faktor perancangan model kompetensi !
2. Jelaskan kesiapan organisasi untuk perancangan kompetensi !
3. Jelaskan manfaat model kompetensi bagi perusahaan !
4. Jelaskan terkait kompetensi jabatan !
5. Bagaimana cara melakukan pengukuran kompetensi jabatan !
6. Bagaimana cara melakukan peningkatan kompetensi jabatan !

D. REFERENSI

- Australian Aid. (2017). A guidebook on competency modelling and profiling. PAHDROF:Ortigas
- Bach, Stephen and Edwards, Martin. (2012). Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Cardy, Robert L. (2011). Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises. New York: M.E. Sharpe.
- Giacalone, Robert A and Jurkiewicz, Carole L. (2003). Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance. New York: M.E. Sharpe.
- Ginsberg, Margery B. and Wlodkowski, Raymond J. (2015). Diversity and Motivation: Culturally Responsive Teaching in College. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Handoko, T. H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-dua, Yogyakarta: BPFE

- Hasibuan, Malayu S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kluge, Annette. (2014). The Acquisition of Knowledge and Skills for Taskwork and Teamwork to Control Complex Technical Systems: A Cognitive and Macroergonomics Perspective. New York: Springer.
- Kolb, David A. (2014). Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development. New Jersey: FT Press.
- Mangkunegara, Anwar P. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Schoonover, Stephen C. (2002) Implementing Competencies: A Best Practises Approach, Schoonover Associates Inc., Falmouth.

PERTEMUAN KE 6

PENGEMBANGAN MODEL KOMPETENSI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Sesudah mempelajari pokok bahasan isi pelajaran pada pertemuan ini, mahasiswa dapat menjelaskan pengertian model kompetensi, dapat membedakan model kompetensi, dapat menyusun langkah-langkah mengembangkan model kompetensi dan mengetahui faktor-faktor dalam perancangan model kompetensi serta dapat menjelaskan manfaat model kompetensi.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Pengembangan Model Kompetensi

Model pengembangan yang paling banyak dilakukan adalah berbasis kompetensi. Model pengembangan ini dilakukan sebagai kesadaran atas kebutuhan tenaga terampil. Perusahaan menghendaki berbagai kebaikan dalam pelaksanaan tugas, berbagai penyelesaian masalah, dan target-target pada setiap divisi tercapai. Oleh karena itu, berbagai konsep pengembangan selalu diarahkan pada kemampuan peningkatan kerja. Model pengembangan berbasis kompetensi selalu berhasil dalam meningkatkan kecakapan dan pengetahuan pegawai. Hal ini dapat juga meningkatkan kepercayaan diri dan kreativitas.

a. Sistem Kompetensi di Inggris

Model pengembangan SDM banyak dilakukan di berbagai perusahaan Inggris tepatnya memasuki awal tahun 1990 an. Setelah masa revolusi industri 2 usai, banyak perusahaan di Inggris yang menyadari akan kebutuhan tenaga pegawai yang adaptif dengan kemajuan teknologi, sebagai langkah konkrit menghadapi revolusi industri 3. Bahkan, mulai dikembangkan pengembangan berorientasi pada peningkatan standar mutu perusahaan, agar dapat membangun kredibilitas perusahaan.

Fenomena yang terjadi dari pengembangan di Inggris telah mendorong berbagai pemenuhan standar internasional, mulai dari modernisasi teknologi

sampai dengan standar sikap dan perilaku kerja. Perusahaan berupaya meningkatkan pengakuan internasional untuk mendapatkan citra positif dan pengakuan pangsa pasar yang luas. Pada bidang pekerjaan tertentu terdapat standar sertifikasi, yang mensyaratkan pengakuan oleh badan internasional.

Seiring berjalannya waktu, model pengembangan sdm di Inggris mulai menyesuaikan dengan sektor kerja masing-masing. Maka banyak badan asosiasi yang menawarkan pelatihan peningkatan standar kerja dan kinerja. Bahkan terdapat tuntutan akan sebuah pengakuan dari kompetensi yang diraih, dengan tanggung jawab yang tinggi, misalnya pada sektor industri dagang. Seorang pegawai ahli keuangan harus dapat membuktikan kemampuannya dengan membawa efisiensi biaya dalam penyelesaian proyek.

b. Sistem Kompetensi di Amerika Serikat

Model pengembangan sdm di Amerika dimulai dari penguatan pendidikan. Terbangun sebuah paradigma, bahwa pendidikan menjadi dasar penguatan kompetensi pada semua bidang. Tercapainya pendidikan oleh seorang pegawai menjadi sebuah pemicu akan peningkatan peningkatan keahlian secara signifikan. Oleh karena itu, model pengembangan sdm di Amerika tumbuh subur dalam bentuk program diklat.

Dalam model pengembangan sdm berbasis pendidikan mengarahkan pegawai tidak hanya terampil dalam bekerja, sebagaimana model pelatihan. Namun juga mengarahkan sdm agar dapat memiliki sikap kerja yang baik. Karena dalam bekerja tidak hanya soal kecakapan, namun juga kemampuan kepribadian. Terlebih pada bidang pekerjaan pelayanan dan model kerja tim, tentu kemampuan sikap dan perilaku menjadi bagian dari kinerja. Dengan model pengembangan kompetensi berbasis pendidikan, pegawai akan tumbuh secara seimbang, mereka memiliki keterampilan dan juga kemewahan perilaku. Kedua hal tersebut memungkinkan percepatan kemajuan yang sangat pesat dan berdampak besar pada capaian tujuan.

2. Model Kompetensi

Model kemampuan menggambarkan perilaku paling penting yang diperlukan untuk fungsionalitas, peran tertentu, atau fungsionalitas yang dapat terdiri dari berbagai kemampuan, peran tertentu, atau kemampuan untuk

mencapai kinerja yang sangat baik. Model kemampuan ditandai dengan manfaatnya, yang meningkatkan model kemampuan untuk panduan, koordinator, profesional, dan dukungan.

Model kepemimpinan dan kemampuan untuk koordinator terutama termasuk: komitmen untuk pembelajaran berkelanjutan, layanan masyarakat, pemikiran konseptual, pengambilan keputusan, pengembangan orang lain, standar profesional tinggi, dampak, dampak, juga sama dengan inovasi, kepemimpinan, perawatan organisasi, kinerja, layanan, strategi bisnis, kerja tim, dan model kemampuan untuk berbagai ahli dan dukungan juga sama, pembelajaran berkelanjutan, directivity to community service, kreatif selain itu, termasuk pemikiran inovatif, fleksibilitas, kesadaran profesional, penyelesaian masalah, organisasi, pemecahan masalah, orientasi kinerja, orientasi layanan, dan komitmen kerja tim.

Michael Zwell membedakan keterampilan yang membedakan pesaing sesuai dengan kemampuan, kepemimpinan senior, manajemen sekolah, kepedulian, manajemen komunikasi, perencanaan, organisasi, komunikasi, dampak, motivasi, kontra-kesadaran dan kesadaran meningkat (Hasibuan, 2016).

Tingkat kemampuan pengawasan dan non-pengawasan dan pekerjaan khusus berhubungan dengan pengaruh, pengembangan orang lain, kolaborasi, manajemen kinerja, berorientasi pada hasil, perbaikan terus-menerus, pengembangan inisiatif, konsentrasi dan kesadaran kualitas. Termasuk kemampuan.

Di sisi lain, tingkat diferensiasi antara mitra dan supervisor dan kemampuan fungsi kerja meliputi pemikiran kewirausahaan, pemikiran konseptual, inovasi, pemikiran analitik, kualitas keputusan, orientasi layanan, dan kemampuan terkait komunikasi meningkat. Berbagai kemampuan tersebut menjadi syarat kompleks bagaimana tujuan tercapai. Dengan kata lain, dalam satu tujuan yang dicapai terdapat banyak kompetensi yang dibutuhkan.

3. Pengertian Model Kompetensi

Model kompetensi adalah seperangkat kompetensi yang penting untuk kinerja yang sangat baik dari suatu pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Model

kompetensi menyediakan peta untuk membantu Anda memahami cara terbaik untuk berhasil di tempat kerja dan bagaimana menghadapi situasi tertentu (Moeheriono, 2009). Model kompetensi adalah kombinasi dari beberapa kompetensi yang menjadi tolok ukur persyaratan posisi Anda.

Model Kompetensi “adalah seperangkat kompetensi yang dapat bekerja sama untuk menentukan kinerja yang sukses di lingkungan kerja tertentu”. Dengan kata lain, model dalam kompetensi adalah sebuah modal standar di dalam pemenuhan kebutuhan pegawai, dan mulai diterapkan pada sistem rekrutmen sampai dengan pemetaan kinerja.

Model Kompetensi “adalah klarifikasi dari kombinasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang memungkinkan seorang individu untuk tampil di tingkat yang lebih tinggi”. Jika kompetensi model milik karyawan, Anda akan mendapatkan hasil yang sangat baik dalam pekerjaan yang sebenarnya. Model kompetensi telah dikembangkan untuk menerjemahkan konsep kompetensi ke dalam kebutuhan organisasi dan memudahkan karyawan untuk memahami kompetensi yang mereka perlu pelajari untuk meningkatkan kinerja.

Model Kompetensi merupakan kombinasi kompetensi yang secara bersama-sama menentukan keberhasilan kinerja dalam lingkungan tugas (work environment) tertentu. Model kompetensi merupakan dasar dari kapabilitas SDM seperti rekrutmen, penempatan, pelatihan dan pengembangan, serta manajemen kinerja. Oleh karena itu, model kompetensi dapat dikembangkan untuk jabatan tertentu, kelompok ahli, organisasi, jabatan, atau industri.

4. Model-model Kompetensi

Model kompetensi menjadi perhatian para manajer, agar dapat memberikan kontribusi terhadap banyak aktivitas bisnis, bahkan ada kecenderungan tuntutan yang meluas pada setiap sektor bisnis (Spencer, L. M & Spencer, 1993):

a. Proses seleksi dan rekrutmen

Penetapan model kompetensi yang dibutuhkan dapat menjadi acuan bagi kebutuhan jabatan tertentu, sehingga pada saat proses rekrutmen telah dicantumkan kualifikasi kecakapan kerja, dengan demikian para pelamar adalah orang-orang yang potensial. Kemudian dalam tahapan seleksi akan

memuat nilai-nilai yang menguji model kecakapan yang dibutuhkan.

1) Pelatihan dan pengembangan

Penetapan model kompetensi mendorong spesialisasi kecakapan kerja dalam program pelatihan.

2) Penilaian kinerja

Model kompetensi menjadi standar dalam menilai hasil kerja pegawai, cara ini akan efektif dalam menjaga konsistensi penerapan kecakapan dalam pelaksanaan tugas.

3) Perencanaan karir

Model kompetensi memberikan gambaran tentang persyaratan untuk posisi tertentu, sehingga mudah untuk mengukur kecocokan posisi kandidat. Hal ini memudahkan organisasi untuk membandingkan kandidat dan memilih kandidat terbaik untuk persyaratan posisi yang dimaksud. Selain itu, organisasi dapat melihat area kandidat mana yang perlu dikembangkan lebih lanjut untuk mengisi posisi masing-masing. Dalam rencana karir ini, organisasi biasanya menggunakan model kompetensi dalam proses assessment center.

Mangkunegara (2012) menjelaskan tentang konsepsi model kerja yang dibutuhkan oleh organisasi, menurutnya keterampilan itu soal kemampuan menjalankan organisasi, tentang pengetahuan pelaksanaan tugas, tentang kecakapan kerja, dan soal bagaimana menjadi teladan bagi yang lain.

1) Model Kompetensi Organisasi

Model kompetensi organisasi, juga dikenal sebagai kompetensi inti atau kompetensi generik, mewakili kompetensi yang dibutuhkan oleh semua karyawan dalam organisasi. Model kompetensi ini menggunakan pendekatan umum yang mengacu pada sekitar 5-6 perilaku yang harus dilakukan setiap karyawan. Misalnya, kompetensi inti di mana semua karyawan harus terus belajar. Kompetensi tersebut menjelaskan bagaimana setiap level pegawai dapat mencapai kompetensi tersebut. Membangun keterampilan atau mempelajari keterampilan tingkat lanjut.

2) Model Kompetensi Fungsional

Model kompetensi fungsional menggambarkan kriteria kinerja yang

dibutuhkan individu untuk melakukan peran atau fungsi tertentu. Misalnya, orang yang bekerja di bidang penjualan, pemasaran, teknik, perakitan otomotif, pengecoran, dan R&D memerlukan kemampuan fungsional yang berbeda. Setiap pekerjaan di area di atas membutuhkan model kompetensi yang berbeda untuk setiap pekerjaan. Keterampilan yang dibutuhkan oleh tenaga penjualan tentu berbeda dengan keterampilan yang dibutuhkan oleh personel R&D.

3) Model Kompetensi Jabatan/Pekerjaan

Jenis model kinerja pekerjaan menggambarkan serangkaian tindakan, keterampilan, dan pengetahuan tertentu yang diperlukan untuk berfungsi dengan baik dalam pekerjaan tertentu. Perusahaan dan departemen sumber daya manusia biasanya mengembangkan model kompetensi ini untuk setiap posisi dalam organisasi. Misalnya, di ritel, kasir atau departemen layanan pelanggan memiliki kemampuan yang berbeda dari petugas gudang atau supervisor. Manajer atau supervisor perusahaan dapat mengevaluasi perilaku dan keterampilan setiap karyawan dan membandingkannya dengan model kompetensi pekerjaan tertentu saat menilai kinerja

4) Model Kompetensi Kepemimpinan

Model kompetensi kepemimpinan atau manajer merupakan faktor keberhasilan bagi para pemimpin, eksekutif, eksekutif, dan siapa saja yang menjalankan tugasnya sebagai pemimpin atau manajemen puncak. Banyak perusahaan menggunakan model kompetensi kepemimpinan untuk membantu pemimpin yang diharapkan menjadi pemimpin, dan menggunakan model kompetensi kepemimpinan untuk membuat program pengembangan kepemimpinan. Model umumnya menggambarkan 8-12 kemampuan berbeda yang berfokus pada pengembangan pribadi, kepemimpinan, inovasi, penilaian ahli, pengembangan hubungan, dan kepercayaan diri. Untuk membangun model kompetensi, Anda perlu mengetahui kebutuhan kompetensi perusahaan Anda. Kompetensi mana yang secara efektif mendukung visi dan misi perusahaan Anda? Apa kemampuan untuk membuat seseorang sukses dalam pemasaran, urusan, atau keuangan? Kompetensi apa yang dapat mengoptimalkan kontribusi karyawan kelompok kerja? Pertanyaan-

pertanyaan ini membentuk kerangka model kompetensi kompetensi inti, kompetensi peran, dan kompetensi fungsional

5) Kompetensi Inti

Kompetensi inti adalah seperangkat kompetensi yang memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan dan menciptakan nilai yang lebih besar bagi pelanggannya. Kompetensi inti adalah jiwa perusahaan untuk mewujudkan visi, misi, nilai, dan strategi perusahaan dalam perilaku karyawan. Pegawai dengan kemampuan ini mampu membuat hal substansi dalam organisasi, di antaranya mampu membuat kebijakan, terobosan baru kamajuan, merumuskan model kerja baru yang efektif, dan lain sebagainya. Kemampuan inti dipandang sangat strategis, karena tidak hanya berbicara operasional, namun bagaimana pegawai mampu melihat yang yang lebih besar, salah satunya adalah dapat melihat peluang dan ancaman di masa mendatang. Kompetensi inti dapat mendorong pegawai pada tingkat yang universal, bahwa kemampuannya mendorong transformasi, kemajuan, pertumbuhan, dan kemampuan bertahan.

6) Kompetensi Peran

Kompetensi peran adalah kompetensi yang dibutuhkan orang dalam peran mereka untuk berkontribusi pada kelompok. Peran dalam kelompok kerja juga dapat dilihat dari sifat pekerjaannya. Satu posisi dapat memainkan peran dominan, seperti eksekutif, analis, manajer, atau pelaksana. Kompetensi peran kepemimpinan adalah kompetensi yang harus Anda miliki untuk menjadi pemimpin senior di organisasi Anda. Pemikiran strategis memacu manajer yang berorientasi pada kesuksesan.

7) Kompetensi Fungsional

Kompetensi fungsional adalah kompetensi yang diperlukan untuk melakukan tugas di bidang bisnis seperti keuangan, sumber daya manusia, dan teknologi informasi. Area tugas yang memerlukan dukungan kemampuan fungsional sesuai dengan area yang termasuk dalam perusahaan. Untuk menghasilkan kemampuan fungsional, perusahaan perlu mendefinisikan sekelompok ahli dalam perusahaan.

Pembagian kemampuan fungsional sesuai dengan kebutuhan akan kemampuan yang serupa. Kelompok pekerjaan disebut keluarga pekerjaan atau kelompok pekerjaan. Misalnya, pemasaran, keuangan, manufaktur, teknik, sumber daya manusia, operasi, layanan, investasi, teknologi informasi.

5. Langkah-langkah Pengembangan Model Kompetensi

Penetapan model kecakapan kerja perlu mempertimbangkan hal-hal esensial, sebagaimana dikemukakan oleh Australian Aid (2017) sebagai berikut:

- a. Tujuan organisasi Anda perlu diidentifikasi agar model yang diterapkan relevan dan berhasil. Anda dapat mulai dengan mendefinisikan strategi kompetensi, memutuskan bagaimana menggunakan model, dan kemudian menentukan model akhir.
- b. Model dibuat terlebih dahulu. Misalnya menentukan siapa yang akan dilibatkan dalam pengembangan model dan siapa yang akan dilibatkan. Pilih pendekatan yang tepat untuk mengidentifikasi kemampuan penting.
- c. Pertama, identifikasi pemimpin atau supervisor di organisasi Anda, terutama eksekutif puncak, untuk mengumpulkan data. Profesional juga dapat membantu bisnis mengidentifikasi kemampuan spesifik dari pekerjaan mereka.
- d. Setelah menganalisis data, menarik kesimpulan. Data dapat dikumpulkan dari survei. Hasil dari data yang dianalisis dapat digunakan sebagai bahan presentasi untuk tinjauan profesional dan diskusi.
- e. Setelah membahas model kompetensi, lengkapi modelnya. Langkah ini berbentuk presentasi. Kedua, Anda perlu mencapai kesepakatan tentang model dengan membatasi jumlah setiap model kompetensi terlebih dahulu. Dengan begitu, Anda hanya bisa menarik kesimpulan.

Spencer & Spencer (1993) mengemukakan, untuk mengembangkan model penelitian, perusahaan perlu melakukan kajian ilmiah, di antaranya

- a. Riset konvensional, pegawai dijadikan sampel langsung dalam mengungkapkan kebutuhan kompetensi
- b. Riset ahli, perusahaan menggunakan tenaga profesional untuk melakukan

analisis dan pemetaan model kecakapan kerja

- c. Riset pegawai lama, perusahaan melakukan pengamatan terhadap pegawai lama, guna menemukan kekurangan dan kelemahan, sehingga dapat melakukan perbaikan dan peningkatan di masa mendatang.

Langkah-Langkah dalam riset konvensional/ klasik :

- 1) Mendefinisikan kriteria kinerja yang efektif

Data yang digunakan dalam mendefinisikan kriteria ini adalah produktivitas, keuntungan, penjualan, dan hal-hal yang dapat diukur dalam sebuah organisasi.

- 2) Identifikasi Sampel Kriteria

Perusahaan melakukan penguraian terhadap kelompok kompetensi, misalnya pegawai dengan kecakapan rendah, menengah, dan tinggi. Kemudian perusahaan melakukan pemetaan terhadap kesesuaian kompetensi dengan pekerjaan/ jabatan. Cara ini dapat menciptakan efektivitas dan efisiensi.

- 3) Mengumpulkan data

Umumnya data dikumpulkan secara langsung, namun juga perusahaan dapat melakukan kombinasi dengan cara survey dan konsultasi kepada ahli. Cara langsung yang dimaksud adalah wawancara dan observasi.

- 4) Analisis Data

Pada tahap ini perusahaan melakukan penguraian terhadap data, sehingga dapat dikemukakan gambaran/ karakteristik kemampuan dan pola kerja pegawai, sehingga dapat dibuat kebijakan tepat di dalam merumuskan jabatan.

- 5) Validasi Model Kompetensi

Agar hasil penelitian lebih bermakna, sehingga tingkat keberhasilan implementasi tinggi, maka data harus dipastikan kebenarannya. Misalnya melakukan uji coba penerapan model kompetensi yang telah dibuat, sehingga diketahui tingkat keberhasilannya.

- 6) Aplikasi Model Kompetensi

Yakni berupaya merealisasikan model kompetensi yang telah ditetapkan

dari hasil penelitian

6. Kesiapan Organisasi Dalam Pengembangan Model Kompetensi

Persiapan organisasi untuk mengembangkan model kompetensi Karena pemegang jabatan dalam suatu organisasi terlibat dalam pengumpulan data, maka sangat penting untuk mengukur tingkat kesiapan organisasi sebelum mengembangkan model kompetensi. Kerangka kerja manajemen perubahan dibuat untuk mendukung proses penilaian kesiapan organisasi. Berikut adalah beberapa hal yang perlu dipertimbangkan ketika mengukur kesiapan organisasi Anda ketika mengembangkan model kompetensi: (Yuniarsih dan Suwatno, 2008):

a. Committing to Change

Mendorong perubahan struktur lingkungan kerja yang lebih sehat dan produktif, sehingga dapat beradaptasi dengan kebutuhan kerja

b. Capaciting for Change

Mendorong kesiapan mental, sehingga berani menghadapi perubahan besar yang datang tiba-tiba

c. Contributing/Collaborating for Change

Menekankan peran optimal dari setiap anggota, khususnya pimpinan agar lebih berkontribusi.

d. Celebrating/Continuing Change

Menciptakan kesempatan kepada pegawai untuk berkembang dan maju

7. Manfaat Model Kompetensi

Terbentuknya model kompetensi yang diharapkan dapat memberikan banyak keuntungan, tentu secara teknis kokohnya kecakapan kerja dapat mendorong kemajuan dan keberhasilan. Menurut Spencer & Spencer (1993), model kompetensi dapat membantu peningkatan operasional, di antaranya:

a. Seleksi

- 1) Tergambar dan teridentifikasi kualifikasi suatu jabatan.
- 2) Keberhasilan di dalam memperoleh pegawai potensial.
- 3) Menekan biaya pengembangan dan pemeliharaan pegawai.
- 4) Dapat melihat dominasi keahlian pada diri pegawai, sehingga perusahaan dapat menetapkan strategi penguatan kemampuan.

b. Pelatihan dan Pengembangan

- 1) Membentuk kepribadian tangguh, untuk selalu menjadi pribadi berwawasan luas, terampil, dan menjaga diri dari perilaku/ sikap buruk, sehingga tercipta lingkungan kerja efektif
- 2) Menjaga konsistensi implementasi pengembangan sdm sebagaimana dirumuskan dalam tujuan dan strategi bisnis perusahaan.
- 3) Menempatkan penggunaan dana pada porsinya, dan mengedepankan aspek prioritas serta kemungkinan terbaik dalam mencapai kinerja.
- 4) Menciptakan kerangka pengembangan yang kaya akan proses tepat dan akurat, serta sesuai dengan potensi pekerja

c. Penilaian Kinerja

- 1) Memperkuat kesadaran pegawai atas manfaat pengawasan dan evaluasi kerja.
- 2) Meneguhkan komitmen atas kinerja tinggi, sehingga menjadikan penilaian sebagai dasar pengembangan diri
- 3) Memperhatikan muatan informasi dari hasil penilaian kinerja, untuk dapat menjalankan tugas lebih baik

d. Perencanaan Karir/ suksesi

- 1) Menetapkan bentuk-bentuk kecakapan yang dibutuhkan untuk mencapai karier/ pekerjaan yang diinginkan
- 2) Mematangkan kemampuan pada suatu jabatan/ pekerjaan yang menjadi batu loncatan pada karier yang lebih baik
- 3) Memperkuat kecakapan baru, guna meraih jabatan/ pekerjaan yang lebih berisiko/ menantang.

- 4) Memiliki standar karier yang berkeadilan, sehingga tercipta persaingan sehat, dan antara satu dengan yang lain saling menghargai atas pencapaian yang diraih

C. LATIHAN SOAL

Kerjakan latihan soal-soal di bawah ini dengan benar !

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan model kompetensi !
2. Sebutkan model-model kompetensi menurut pendapat para ahli ? Jelaskan !
3. Jelaskan langkah-langkah dalam pengembangan model kompetensi ! !
4. Faktor apa saja yang harus dipertimbangkan dalam pengembangan model kompetensi?

D. DAFTAR PUSTAKA

- Australian Aid. (2017). A guidebook on competency modelling and profiling. PAHDROF: Ortigas
- Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Malayu S. P. Hasibuan. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Moeheriono. (2009). Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi. Bogor : Ghalia Indonesia.
- Spencer, L. M & Spencer, S.M. (1993). Competence At Work. Models For Superior Performance. New York : John Wiley & Sons Inc
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2008). Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian. Bandung: Alfabeta.

PERTEMUAN KE 7

KONSEP *HUMAN RESOURCES SCORECARD*

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Sesudah mempelajari pokok bahasan isi pelajaran pada pertemuan ini, mahasiswa dapat menjelaskan definisi, keuntungan, tujuan dan manfaat Human Resources (HR) Scorecard, dapat menjelaskan 7 (tujuh) Langkah dalam merancang suatu sistem pengukuran HR Scorecard serta dapat membedakan antara HR Scorecard dengan Balance Scorecard.

B. URAIAN MATERI

1. Human Resources (Hr) Scorecard

Human Resources Scorecard bertujuan untuk memperjelas peran sumber daya manusia yang dianggap tidak berwujud dan untuk mengukur peran sumber daya manusia dalam mencapai misi, visi, dan strategi perusahaan, yang merupakan bentuk pengukuran sumber daya manusia. Dalam istilah lain, dikenal dengan istilah konsep kartu skor SDM. Pegawai dinilai tidak hanya dari satu aspek terlihat, namun berbagai faktor lain yang mempengaruhinya. Teknik ini cukup berhasil dalam memberikan penilaian secara komprehensif, sehingga membantu perusahaan di dalam membuat program pengembangan sdm,

Becker, Huselid dan Ulrich (2001) mengembangkan sistem pengukuran yang disebut kartu skor Sumber Daya Manusia (SDM). Pengukuran ini merupakan perluasan dari konsep Balanced Scorecard, dan pengukuran Talent Scorecard merupakan penilaian aktivitas SDM atau kontribusi strategis yang terdiri dari tiga dimensi fungsi SDM atau rantai nilai yang dikelola oleh SDM. Ini mewakili sistem dan perilaku karyawan strategis.

Karakteristik manusia pada dasarnya sulit dipahami, sulit diatur, belum lagi pengukuran. Padahal kita tahu bahwa sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang paling kuat dan misterius. itu sebabnya. Kartu skor SDM berusaha mengukur bakat dengan menghubungkan strategi kinerja orang untuk menciptakan perusahaan terbaik. Diuraikan pula misi, visi dan strategi tindakan

SDM yang dapat mengukur kontribusi. Keduanya menjelaskan hubungan antara sebab (lead/intangible) dan akibat (drag/tangible). Jadi, di satu sisi, penting untuk menjelaskan orang dengan segala potensinya, tetapi di sisi lain, tujuan perusahaan juga mencakup kontribusi.

Menurut Dharma dan Sunatrio (2002) *HR Scorecard* adalah pengukuran efektivitas dan efisiensi fungsi HR dalam menghasilkan perilaku karyawan yang diperlukan untuk mencapai tujuan strategis perusahaan.

Becker, Huselid & Ulrich (2009:21) berpendapat, “HR Scorecard merupakan alat pengungkit yang penting, yang dapat digunakan perusahaan untuk merancang dan mengarahkan strategi SDM yang lebih efektif”.

Permadi (1992) mengemukakan bahwa HR Scorecard adalah suatu sistem pengukuran kinerja sumber daya manusia yang mengaitkan orang – strategi – kinerja untuk menghasilkan perusahaan yang unggul. Kartu Skor Sumber Daya Manusia berisi visi, misi, dan strategi pengembangan sumber daya manusia, dan Anda dapat mengukur kontribusi mereka. HR Scorecard merupakan Balanced Scorecard dengan pendekatan sumber daya manusia, dan sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi menggambarkan sistem sumber daya manusia dan indikator kinerja utama yang dihasilkan berdasarkan manajemen sumber daya manusia

Mubarrok (2018) mengemukakan, salah satu pendekatan pengukuran kinerja adalah Human Resource Scorecard yang merupakan sebuah pendekatan yang menggabungkan antara faktor-faktor-faktor sukses kritis (critical success factor) dengan strategi dan tujuan organisasi secara keseluruhan.

HR scorecard bertujuan untuk merinci peran talenta yang sebelumnya dianggap tidak berwujud, untuk mengukur peran talenta dalam mencapai visi, misi, dan strategi perusahaan, yang merupakan salah satu bentuk pengukuran sumber daya manusia. Secara konseptual, scorecard menjadi lembar kerja penilaian yang memungkinkan pimpinan dapat melihat alasan utama terjadinya peningkatan atau penurunan kinerja.

HR scorecard sebagai konsep baru lahir dari pergeseran paradigma lama dan telah memasuki era globalisasi saat ini, sehingga penelitian dan pengembangan lebih lanjut ternyata sangat menarik. Jika pada umumnya orang berpikir hanya dari kekayaan pikiran manusia (brainware), ini diterjemahkan ke

dalam penciptaan alat yang mencoba menerjemahkan pikiran manusia (technoware), kemudian ke dalam sistem, struktur (organiware). Baik barang tekno maupun organik sebenarnya dibuat untuk memudahkan tenaga kerja manusia. Karakteristik manusia pada dasarnya sulit untuk dipahami dan sulit diukur serta dikelola. Padahal, kita tahu bahwa sumber daya manusia adalah aset perusahaan yang paling kuat dan misterius. Oleh karena itu, kartu skor SDM berupaya mengukur bakat dengan menghubungkan “ahli strategi kinerja” untuk menciptakan perusahaan yang hebat. Anda juga dapat menggambarkan visi, misi, dan strategi Anda untuk mengukur sumber daya manusia dan mengukur kontribusinya.

Keduanya menjelaskan hubungan antara sebab (lead/intangible) dan akibat (drag/tangible). Jadi, di satu sisi, penting untuk menjelaskan orang dengan segala kelemahan dan potensi mereka, dan di sisi lain, itu berkontribusi pada pencapaian perusahaan. Sasaran. Penting untuk diingat bahwa pencapaian tujuan ini sangat bergantung pada sumber daya lain (mesin, bahan, metode, keuangan), yang hanya dapat dipindahkan jika seseorang bergerak. Pada hakikatnya wujudnya nyata dan ada, namun manusia memiliki banyak misteri kekuatan yang belum terungkap dalam dirinya. Semakin halus atau penting sumber kekuatan atau penyebab kita bergerak, semakin besar efek atau akibat yang ditimbulkan atau dihasilkannya. Sebagai aset strategis, pengembangan sumber daya manusia berupa sumber daya dan keterampilan. Beberapa di antaranya sulit untuk ditiru atau ditindaklanjuti, sulit diidentifikasi, langka, istimewa, atau dipesan lebih dahulu.

Berbagai penjelasan di atas sampai pada sebuah kesimpulan, bahwa *HR Scorecard* merupakan salah satu langkah strategis yang dapat dilakukan pimpinan untuk dapat meninjau kinerja secara utuh, yakni berbasis pada berbagai latar belakang/ alasan yang membersamainya/ membentuknya. Hal ini menjadi sangat penting untuk dilakukan, karena perusahaan dapat memahami bagaimana kinerja terbentuk, sehingga pimpinan dapat membuat kebijakan yang lebih implementatif dan tepat sesuai minat dan bakat pegawai.

2. Keuntungan dan Tujuan *HR Scorecard*

Dasar pengembangan *HR Scorecard* adalah pemahaman akan visi, misi, dan strategi yang hendak dicapai. Para pimpinan berupaya melakukan modifikasi

terhadap model kompetensi dan kinerja, sehingga *HR Scorecard* menunjukkan nilai yang baik (Kaplan, 2011). Setelah visi dan misi SDM terbentuk, kembangkan metrik SDM dalam bentuk peta strategi terperinci dan kemudian jalankan. Inilah gambaran dasar dari apa yang terjadi, pergeseran dari model tradisional atau lama ke sesuatu yang strategis atau modern, yang dibutuhkan setiap bisnis di zaman modern ini. Dengan kata lain, dengan mengubah peran tradisional, administratif dan taktis, departemen SDM menjadi peran strategis saat ini.

Sejak itu dan mungkin sampai sekarang, departemen sumber daya manusia telah dibentuk untuk selalu menempatkan visi, misi dan strategi perusahaan di atas, tetapi kemudian departemen sumber daya manusia ditambah atau ditambah, mulai dari proses rekrutmen, evaluasi kinerja, atau sekadar memberikan pelatihan kepada karyawan.

Dasar pemikiran di balik konsep dashboard HR adalah apa yang diukur, dikelola dan dicapai, yang berarti apa yang diukur adalah apa yang dikelola. Dashboard Sumber Daya Manusia adalah alat untuk mengukur dan mengelola kontribusi strategis peran Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menciptakan nilai untuk mencapai strategi bisnis. Dari definisi tersebut, hal terpenting untuk mendukung keberhasilan dashboard HR di sini adalah manajemen sumber daya manusia. Ada sejumlah keuntungan dan kerugian untuk bisnis jika dasbor SDM diterapkan dengan baik dan benar.

Becker et. al, (2001) menjelaskan, keuntungan yang didapat perusahaan dari sistem *Scorecard* sumber daya manusia adalah mekanisme yang mampu menggambarkan dan mengukur secara komprehensif bagaimana sistem manajemen sumber daya manusia dapat menciptakan nilai atau berkontribusi pada suatu organisasi

3. Model Sistem Pengukuran *HumanResource Scorecard*

Tujuh langkah dalam merancang suatu system pengukuran *Human Resource Scorecard*, yaitu (Kaplan, 2011):

a. Strategi utama bisnis teridentifikasi jelas

Sebelum merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia, perlu diperjelas kebijakan dan strategi pengembangan perusahaan secara keseluruhan. Pertanyaan terkait bagaimana bisnis menciptakan nilai, strategi

apa yang dapat memastikan kesuksesan bisnis, dan indikator apa yang dapat menunjukkan kesuksesan bisnis harus disajikan dengan jelas dan dikomunikasikan dengan baik kepada semua level karyawan atau organisasi. Departemen Sumber Daya Manusia sebagai bagian penyusun perusahaan, dalam merumuskan strateginya, mutlak harus mengacu pada orientasi dan strategi yang telah ditentukan oleh perusahaan. Oleh karena itu, strategi bisnis harus diperjelas secara rinci dan dapat diterapkan oleh penulis. Kuncinya adalah menciptakan tujuan perusahaan di mana karyawan memahami peran mereka dan organisasi tahu bagaimana mengukur keberhasilan mereka (kinerja karyawan) dalam mencapai tujuan tersebut. Dengan demikian akan terbangun sinergi yang saling memberikan keuntungan.

b. Manajemen SDM menjadi fondasi dalam rancangan strategis bisnis

Profesional SDM perlu mengembangkan kasus bisnis mengapa dan bagaimana SDM dapat membantu dalam mencapai strategi ini. Departemen SDM dapat menjadi model untuk strategi, terutama jika manajer lini dan direktur SDM bersedia berbagi tanggung jawab untuk implementasi strategi. Selama pembentukan kasus bisnis, pengamatan awal harus dilakukan untuk mempersiapkan rekomendasi yang akan dibuat. Hasilnya menunjukkan bahwa kesuksesan bisnis pada akhirnya tergantung pada seberapa efektif organisasi menjalankan strateginya, bukan hanya konten dari strategi itu sendiri..

c. Pemetaan strategi

Perusahaan meninjau implementasi strategis pada setiap unit bisnis, kemudian mengidentifikasi berbagai indikasi risiko/ masalah. Kegiatan ini, untuk menjelaskan, membentuk proses rantai nilai. Proses menciptakan nilai bagi pelanggan ini belum sepenuhnya dipahami, tetapi ini disebut model rantai nilai. Peta strategis membagi proses penciptaan nilai menjadi empat perspektif: pertumbuhan dan pembelajaran, proses internal, pelanggan dan keuangan.

d. Merumuskan *HR Deliverable* dalam rancangan strategis

Peran strategis SDM terjadi ketika terjadi persinggungan antara strategi bisnis perusahaan dengan program yang dilaksanakan oleh SDM. Semakin sering kedua antarmuka terjadi, semakin besar peran strategis SDM dalam

organisasi. Untuk mencapai hal ini, profesional SDM harus mampu memahami aspek bisnis dari seluruh organisasi. Jika ini tidak terpenuhi, manajer di departemen lain tidak akan menghormati kebijakan SDM. Berdasarkan strategi korporat, SDM kemudian menciptakan kiriman SDM yang dirancang untuk mendukung pelaksanaan strategi dan kinerja korporat sehubungan dengan kemampuan, penghargaan, dan tugas organisasi yang diperlukan. Pada tahap berikutnya, manajemen sdm berupaya merelisasikan tentang bagaimana kecakapan dikembangkan, penerapan sistem penghargaan yang sepadan dengan pengorbanan (kelayakan dan keadilan), dan bentuk tanggung jawab apa yang dibutuhkan.

e. Menyelaraskan Arsitektur SDM dengan *HR Deliverables*.

Selesaiannya penetapan *HR Deliverables*, maka tindakan lanjutan adalah memastikan atau menguji coba kesesuaian *HR Deliverables* dengan rancangan SDM. Dalam hal ini berupa kesesuaian fungsi manajemen sdm dan sistem manajemen sdm yang mendukung terhadap pertumbuhan perilaku kerja yang sesuai.

f. Merancang Sistem Pengukuran Strategik.

Setelah mengoordinasikan layanan SDM dan arsitektur SDM, langkah selanjutnya adalah menentukan indikator strategis (key performance indicator) untuk layanan SDM individu. Dalam proses pembuatan HR scorecard, HR deliverables merupakan tujuan strategis yang harus dicapai oleh departemen HR.

g. Manajemen implementasi dengan pengukuran

Setelah kartu skor SDM dibuat berdasarkan prinsip-prinsip yang dijelaskan dalam model di atas, hasilnya adalah alat yang sangat berguna untuk menilai dampak departemen SDM terhadap kinerja perusahaan.

Pelaksana dari pengelolaan sdm perlu memahami tentang keteraturan, bagaimana sdm ditempatkan, diarahkan, dan dipantau. Hal ini menjadi sebuah konsep dasar yang perlu diperhatikan, agar apa yang diharapkan dapat terealisasi. Oleh karena itu, hendaknya pelaksana dari manajemen SDM adalah orang yang kompeten dalam tata kelola sdm berstandar dunia, sehingga mampu mengerahkan potensi sdm yang ada secara maksimal, sehingga dapat menciptakan daya saing internal yang kokoh dan sasaran operasional

perusahaan, serta penentuan tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk mencapai sasaran perusahaan (Rangkuti, 2013).

Dalam kajian organisasi, transfer sdm adalah instrumen lini strategis perusahaan, yang memperkuat hubungan antara sistem internal dan eksternal manajemen SDM. Kemudian transfer sdm dapat memperkuat sistim pengukuran kinerja SDM dapat menciptakan value bagi perusahaan, hanya bila sistim tersebut secara hati-hati disesuaikan dengan strategi bersama dengan sasaran operasional perusahaan. Selanjutnya perusahaan sebaiknya melakukan benchmark dengan sistim pengukuran lainnya.

Perlu dicatat bahwa elemen kunci dari *scorecard* SDM adalah identifikasi produk SDM, penggunaan HPWS (sistem kerja kinerja tinggi), sistem manajemen SDM, dan kinerja SDM. . Ini mencerminkan keseimbangan antara pengendalian biaya dan penciptaan nilai. Pengendalian biaya berasal dari pengukuran kinerja staf. Sedangkan penciptaan nilai berasal dari pengukuran distribusi SDM, penyelarasan sistem SDM eksternal dan HPWS. Tiga elemen terakhir ini adalah elemen penting dari arsitektur HR yang membantu membentuk rantai nilai dari fungsi, sistem hingga perilaku karyawan.

Ketika mengukur manajemen sumber daya manusia perusahaan, manajer sumber daya manusia perusahaan menggunakan analisis neraca SDM untuk mengidentifikasi strategi dan metrik kritis keberhasilan elemen untuk perspektif keuangan (Keuangan), pelanggan (pelanggan), proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Learning and Growth) dengan menggunakan strategi (Rangkuti, 2013).

Gambaran umum sumber daya manusia yang baik meliputi 4 aspek, yaitu: kontribusi sumber daya manusia (Human Resource Deliverables), sistem kepegawaian (High Performance Work System/HPWS), tingkat kesesuaian integrasi sistem sumber daya manusia (Human Resource System Alignment) dan efektivitas kontribusi sumber daya manusia (Human Resource Efficiency).). Yang dimaksud dengan sistem kerja kinerja tinggi 'HPWS' adalah peran SDM (sistem, proses, regulasi, kebijakan, praktik) untuk meningkatkan kualitas SDM. Menyelaraskan Sistem Sumber Daya Manusia adalah peran SDM yang terkait dengan produk SDM yang ditugaskan. Sumber daya manusia terdistribusi adalah output dari fungsi SDM yang berdampak langsung pada bisnis. Efisiensi sumber daya manusia adalah ukuran efektivitas sumber daya manusia

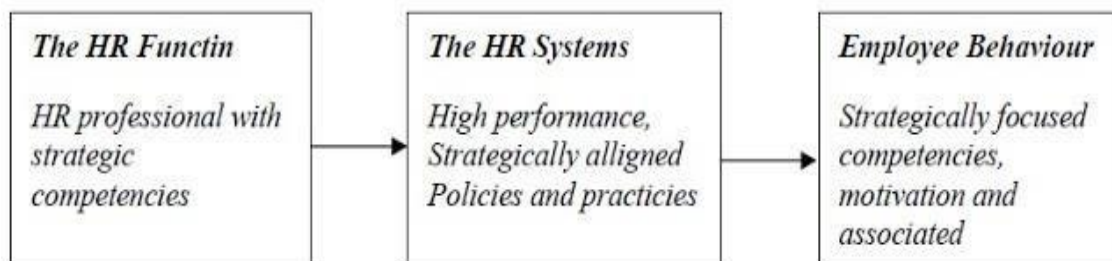
4. Perbedaan antara *Human Resources Scorecard* dengan *Balanced Scorecard*

Perbedaan antara human resource scorecard dan balanced scorecard adalah bahwa balanced scorecard mengukur kinerja bisnis sebagai aset berwujud sedangkan kartu skor sumber daya manusia mengukur kinerja sumber daya manusianya. sumber daya perusahaan dalam bentuk aset tidak berwujud (Koesomowidjojo, 2017) .

a. HR Scorecard Sebagai Model Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia

Scorecard SDM mengukur efektivitas dan efisiensi fungsi SDM dalam memobilisasi perilaku karyawan untuk mencapai tujuan bisnis strategis, yang dapat membantu menunjukkan bagaimana SDM berkontribusi terhadap kesuksesan finansial dan strategis perusahaan. Dasbor SDM adalah bagian dari bisnis. Scorecard sumber daya manusia seperti sebuah bangunan, bagian dari apa yang kami peroleh dari strategi perusahaan kami.

Lebih jauh Becker et al. (2001) menjelaskan dimensi strategis dari peran sdm, yakni konsep pengembangan kompetensi berorientasi profesional, konsep kinerja tinggi berbasis pengalaman, dan penguatan motivasi berprestasi.



Gambar 7.1 Arsitektur Strategi Sumber Daya Manusia

b. Fungsi sumberdaya manusia (*The HR Function*).

Landasan penciptaan nilai strategis SDM adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan menjalankan strategi bisnis. Dengan demikian, peran SDM dalam implementasi strategis dapat berkontribusi besar terhadap prestasi kerja.

Biasanya, seorang spesialis dari departemen sumber daya manusia diharapkan untuk memimpin upaya ini. (2001) menemukan bahwa sebagian besar manajer sumber daya manusia lebih fokus pada manajemen sumber daya pengiriman atau kegiatan manajemen rekayasa dan kurang memperhatikan aspek strategis manajemen personel. Keterampilan yang perlu dikembangkan untuk manajer sumber daya manusia masa depan dan memiliki dampak besar pada kinerja organisasi adalah keterampilan strategis dan bisnis dalam manajemen sumber daya manusia.

c. Sistem sumber daya manusia (*The HR System*)

Sistem sumber daya manusia merupakan faktor utama yang mempengaruhi sumber daya manusia strategis. Model sistem ini disebut Sistem Kerja Kinerja Tinggi "HPWS". Di HPWS, setiap elemen sistem sumber daya manusia HR Function dirancang untuk memaksimalkan kualitas total sumber daya manusia di seluruh organisasi. Membangun dan memelihara pasokan sumber daya manusia yang berkualitas, HPWS melakukan hal-hal sebagai berikut :

- 1) Dasar pelaksanaan seleksi dan promosi jabatan bertumpu pada capaian model kompetensi
- 2) Rancangan strategi bisnis memperhatikan aspek waktu dan peran pimpinan, sehingga mendorong percepatan peningkatan kecakapan yang berdampak pada efektivitas implementasi strategis.
- 3) Menerapkan ketentuan umum tentang manajemen kompensasi berbasis kinerja, sehingga memiliki pengaruh terhadap penguatan semangat kerja dan memelihara komitmen.

Sistem sumber daya manusia merupakan faktor utama yang mempengaruhi sumber daya manusia strategis. Model sistem ini disebut Sistem Kerja Kinerja Tinggi "HPWS". Di HPWS, setiap elemen sistem sumber daya manusia HR Function dirancang untuk memaksimalkan kualitas total sumber daya manusia di seluruh organisasi. Membangun dan memelihara pasokan sumber daya manusia yang berkualitas

d. Perilaku karyawan (*Employee Behaviour*)

Peran strategis sdm adalah berfokus pada peningkatan produktivitas kerja melalui tindakan kerja yang berkualitas. Hal tersebut dapat memicu

perilaku strategik yang memberikan stimulus terhadap peningkatan nilai tambah dalam implementasi strategi perusahaan secara menyeluruh (Nilda et, al., 2012).

- 1) Perilaku inti, yakni kecakapan mutlak/ sesuai dengan kebutuhan kerja menjadi fundamental atas capaian keberhasilan, sehingga sering kali menjadi syarat utama dalam pendelegasian/ pemberian tugas.
- 2) Perilaku spesifik, merupakan tindakan adaptif atau kesadaran diri dari pegawai tentang tanggung jawab dan komitmen. Sehingga ada sebuah upaya untuk menyelaraskan perilaku kerja kedalam upaya keras untuk berkontribusi nyata dalam membangun kekuatan bisnis perusahaan.

5. Manfaat *Human Resource Scorecard*

Human resources scorecard memberikan manfaat dalam bentuk keunggulan pencapaian visi dan misi perusahaan secara strategis. Yakni, bentuk pencapaiannya tidak hanya memberikan keuntungan pada jangka pendek, namun juga jangka panjang. Menariknya, terbangun kecakapan yang berorientasi pada efisiensi biaya, namun dengan hasil kerja yang bermutu. Kaplan (2011) menyebutkan manfaat dari *HR Scorecard* :

a. Memperkuat perbedaan antara HR do able dan HR deliverable

HR Scorecard dapat menciptakan sistem manajemen yang bisa memperjelas prean dan fungsi dari HR do able dan HR deliverable. Bahwa HR do able merupakan implementasi atas strategi yang telah ditetapkan. Sedangkan HR deliverable adalah perilaku pengembangan dari implementasi perilaku strategis. Dengan kata lain, kedua hal tersebut secara implementasi memiliki perbedaan yang nyata, di mana satu hal lain berbicara tentang perilaku implementasi strategis, sementara hal lainnya berbicara pengembangan perilaku strategis atas evaluasi dari implementasi.

b. Mengendalikan biaya dan menciptakan nilai

Perusahaan senang jika berbagai aktivitas tidak menghabiskan banyak anggaran. tentu hal tersebut sangat bergantung pada kecakapan pegawai di dalam mengelola aktivitas menjadi efektif. Dengan kata lain, *HR Scorecard* membantu pengembangan sdm pada tingkat yang bisa memberikan

keuntungan bagi perusahaan, baik dari sisi produktivitas kerja maupun penghematan biaya. Lebih lanjut, HR Scorecard “membantu para manajemen sumber daya manusia untuk menyeimbangkan secara efektif tujuan perusahaan”.

c. HR Scorecard mengukur leading indicators

Model kontribusi SDM strategis kami menghubungkan keputusan dan sistem SDM dengan hasil SDM, yang berdampak pada pendorong kinerja utama dalam implementasi bisnis. Sama seperti ada indikator memimpin dan menunda di seluruh sistem pengukuran kinerja organisasi yang seimbang, rantai nilai SDM memiliki faktor pendorong (hasil) dan hasil (hasil). Penting untuk memantau integritas keputusan SDM dengan elemen sistem yang mendorong hasil SDM. Menilai konsistensi ini memberikan umpan balik tentang kemajuan SDM pada hasil ini dan memberikan dasar untuk dampaknya terhadap strategi SDM. Kartu skor SDM menilai implementasi strategi dan pada akhirnya kontribusi SDM terhadap pendapatan. Sistem pengukuran kinerja strategis perlu memberikan jawaban kepada kepala petugas sumber daya manusia atas pertanyaan, "Bagaimana kontribusi SDM terhadap kinerja organisasi Anda?" Dampak kumulatif dari tindakan yang diberikan oleh HR pada kartu skor harus memberikan jawabannya. Manajer SDM harus memiliki dasar strategis yang ringkas, andal, dan jelas untuk semua tindakan yang layak. Jika alasannya tidak ada, tidak ada tindakan pencegahan yang tersedia. Manajer lini perlu menemukan hasil ini sama andalnya dengan manajer SDM, karena Matriks mewakili solusi untuk masalah bisnis daripada masalah SDM.

d. *HR Scorecard* memungkinkan professional SDM mengelola secara efektif tanggung jawab strategi mereka.

Kartu kendali SDM mendorong orang untuk fokus secara tepat pada bagaimana keputusan mereka memengaruhi keberhasilan strategi perusahaan mereka. Untuk menekankan pentingnya "fokus strategis karyawan" di seluruh organisasi, kartu skor SDM perlu memperkuat fokus strategis manajer SDM. Profesional SDM juga dapat secara signifikan mencapai dampak strategis ini dengan mengadopsi perspektif sistematis daripada melakukannya. Dalam pedoman individu, kartu skor mendorong pemikiran yang lebih sistematis tentang strategi personel.

e. *HR Scorecard* mendorong Fleksibilitas dan perubahan

Kritik umum dari sistem pengukuran kinerja adalah bahwa mereka dilembagakan dan benar-benar mencegah perubahan. Ketika strategi berkembang, organisasi perlu bergerak ke arah yang berbeda, tetapi tujuan kinerja yang tertinggal berarti bahwa manajer dan karyawan ingin tetap sama. Memang, salah satu kritik manajemen di bawah ukuran ini adalah bahwa orang-orang mahir dalam mencapai angka-angka yang terkandung dalam sistem penamaan dan mengubah pendekatan manajemen mereka ketika kondisi diperlukan. Kartu skor SDM memberikan fleksibilitas dan perubahan karena berfokus pada penerapan strategi perusahaan yang terus-menerus membutuhkan perubahan. Dengan pendekatan ini, tindakan pencegahan memiliki implikasi baru.

Ini hanyalah indikator dari logika dasar yang menurut manajer valid. Dengan kata lain, bukan hanya orang-orang yang mengejar sejumlah angka di masa lalu. Mereka juga berpikir untuk berkontribusi pada implementasi strategi perusahaan.

Anda dapat melihat keseluruhan gambar. Kami percaya bahwa fokus akan membantu manajer mengubah arah. Berbeda dengan organisasi "tradisional", orang-orang dalam organisasi berorientasi strategis melihat perilaku sebagai alat untuk mencapai tujuan, bukan tujuan itu sendiri.

C. LATIHAN SOAL

Kerjakan latihan soal-soal di bawah ini dengan benar !

1. Jelaskan definisi *HR Scorecard* menurut ahli dan pendapat Anda !
2. Jelaskan keuntungan dan tujuan *HR Scorecard* !
3. Jelaskan 7 (tujuh) langkah dalam merancang suatu system pengukuran Human Resource Scorecard
4. Jelaskan manfaat menggunakan *HR Scorecard* !
5. Apa perbedaan antara *HR Scorecard* dengan *Balance Scorecard* ?
6. Sebutkan apa saja manfaat *HR Scorecard* ?

D. REFERENSI

- Becker Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave. (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press. Boston.
- Dharma, S dan Sunatrio, Yuwono. (2002). *Human Resource Scorecard Dalam Paradigma Baru MSDM*. Asmara Books. Jakarta.
- Nilda Tri Putri, Insannul Kamil, dan Demi Ramadian (2012). Perancangan Standar Penilaian Kinerja Pemeliharaan Lampu Jalan Berdasarkan Key Performance Indiktors (KPI)(Studi Kasus Di Kota Padang). *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 11 No. 2, Oktober 2012:225-234.
- Permadi, Bambang. (1992). *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Universitas Indonesia. Jakarta
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). *Balance scorecard*. Raih Asa Sukses.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama
- Kaplan, R. S. (2011). *Balanced scorecard*. ESENSI.
- Mubarrok, U. S. (2018). *Penerapan SWOT Balanced Scorecard pada Perencanaan Strategi Bisnis*. Jakad Media Publishing.

PERTEMUAN KE 8

MENCIPTAKAN *HUMAN RESOURCES SCORECARD*

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Sesudah mempelajari pokok bahasan isi pelajaran pada pertemuan ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang membangun *HR Scorecard* sebagai modal strategik, dapat menjelaskan cara membuat *HR Scorecard*, dapat menjelaskan tentang tahapan pengukuran kinerja pegawai dengan *HR Scorecard* serta dapat menjelaskan SDM sebagai Mitra Strategis: Tentang Pengukuran serta dapat menjelaskan tentang mengukur pengaruh strategi SDM

B. URAIAN MATERI

1. Membangun *HR Scorecard* sebagai modal Strategik

Becker, Huselid, dan Ulrich (2001:2) berpandangan, sdm atau pegawai tidak dipandang sebagai aset dalam arti sebenarnya, sebagaimana sumber daya organisasi lainnya. Namun sdm adalah mitra strategis yang memiliki ukuran istimewa, karena keberadannya menjadi sebab lahirnya keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Lebih lanjut, sdm dikatakan sebagai mitra strategis karena dapat menjaga eksistensi perusahaan dalam waktu yang lama, hal ini merupakan keuntungan yang tidak bisa dihasilkan oleh faktor lain, kecuali sdm/ pegawai. Ada banyak makna sdm menurut pandangan para ahli, sebagaimana yang dikemukakan oleh (Dessler, 2004:13), yaitu :

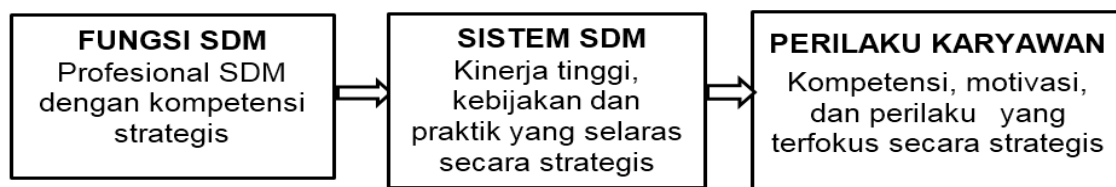
- a. Pertama SDM sebagai pelaksana, kontekstual dari pendapat ahli tersebut adalah tentang peran sdm yang sesungguhnya. Sejatinya, pegawai atau sdm adalah pelaksana dari setiap fungsi manajemen yang ada, baik tenaga operasional maupun pelaksana manajemen. Bahkan ada beberapa pegawai yang berperan sebagai manajemen puncak.
- b. Kedua sdm sebagai pelaksana manajemen, makna yang dimaksud dari pertanyaan ini adalah, bahwa ada beberapa pegawai yang berperan sebagai pengendali manajemen. Mereka adalah orang kepanjangan dari manajemen puncak, misalnya manajer operasional, supervisor, pegawai, auditor, dan lain

sebagainya.

- c. Ketiga sdm sebagai manajemen puncak, yakni para pegawai yang dipandang memiliki kapasitas dalam merancang masa depan perusahaan. Mereka adalah orang – orang dengan kecakapan akan desain organisasi dalam konteks kebijakan, aturan, prosedur, strategi, dan lain sebagainya. Keberadaan mereka mampu mengarahkan jalannya organisasi pada pencapaian tujuan.

Becker, Huselid, dan Ulrich (2001:4) berasumsi, sejatinya sdm adalah mitra kerja yang memiliki karakteristik evolusi/ berkembang, sehingga memperkuat strategi bisnis perusahaan.

- a. Perspektif personel. Terkadang perusahaan berlaku khusus pada sebagian pegawai, karena dinilai memiliki potensi dalam memajukan bisnis. Maka hal yang paling diperhatikan adalah bagaimana kemampuan berkembang diri.
- b. Perspektif kompensasi. Sejak awal perusahaan menyadari, alasan para pegawai bekerja adalah kompensasi. Oleh karena itu, perusahaan menjadikan kompensasi sebagai salah satu cara mengembangkan sdm.
- c. Perspektif keselarasan. Dalam mengembangkan sdm, para manajer melihat bagaimana kemampuan pegawai dalam beradaptasi, yakni kemampuan menyelaraskan diri untuk memajukan perusahaan.
- d. Perspektif kinerja tinggi. Para pimpinan manajemen atas, berpikir bahwa pengembangan adalah sebuah orientasi memajukan pegawai untuk berkinerja tinggi.



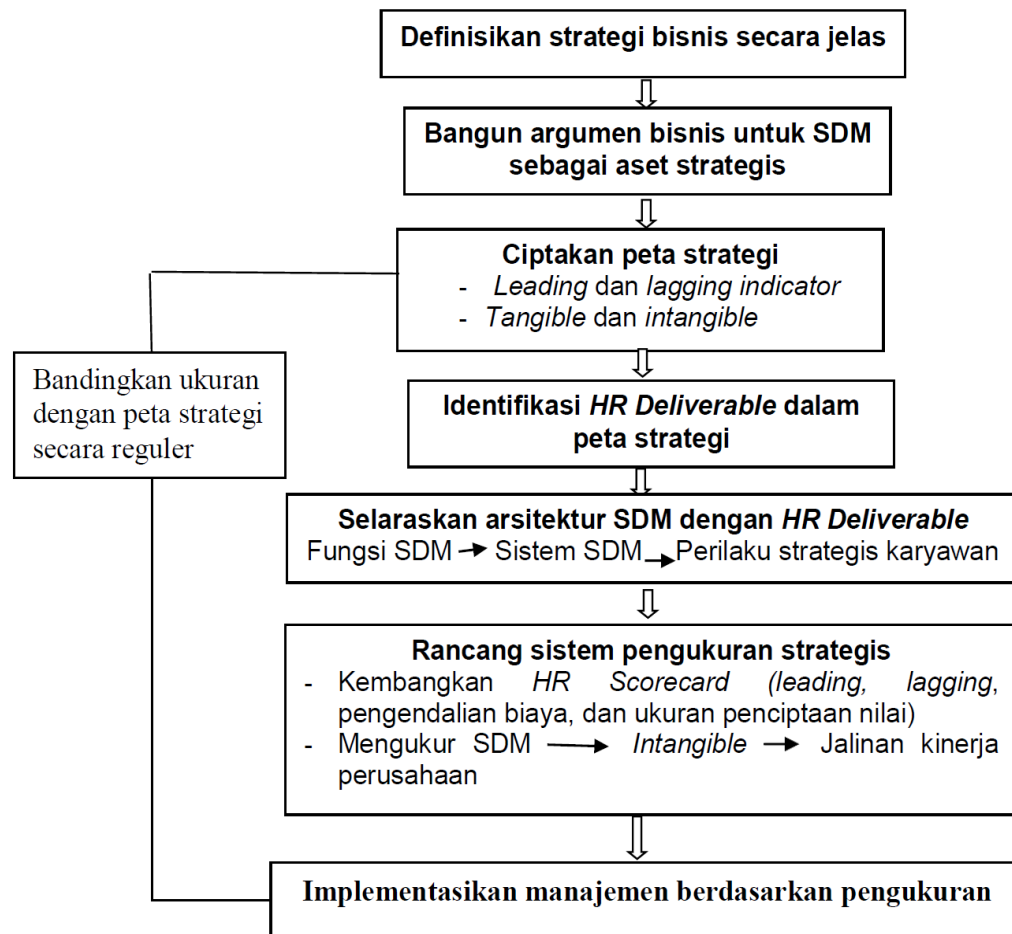
Becker, Huselid, dan Ulrich (2001:13)

Gambar 8.1 : Arsitektur Strategis SDM

Landasan untuk memberikan nilai dari strategi manusia adalah mengelola infrastruktur untuk memahami dan menjalankan strategi bisnis. Karier sumber daya manusia biasanya diharapkan untuk memimpin upaya ini. Becker dll. (2001) Sebagian besar manajer sumber daya manusia telah menemukan bahwa mereka lebih fokus pada penyediaan tradisional atau manajemen teknis kegiatan manajemen sumber daya dan kurang memperhatikan aspek strategis manajemen sumber daya manusia. Keterampilan manajemen SDM strategis dan bisnis yang perlu dikembangkan untuk manajer SDM masa depan dan berdampak signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Pengembangan sumber daya manusia merupakan faktor kunci yang mempengaruhi sumber daya manusia strategis. Model sistem ini dikenal sebagai sistem kerja kinerja tinggi "HPWS". Di HPWS, semua elemen sistem SDM dirancang untuk memaksimalkan kualitas sumber daya manusia secara keseluruhan di seluruh organisasi. Untuk membangun dan memelihara ketersediaan sumber daya manusia berkualitas tinggi, yakni:

- a. Membangun manajemen rekrutmen dan seleksi berstandar kompetensi terapan – kinerja nyata.
- b. Mengembangkan sistem dukungan organisasi berbasis kinerja dengan orientasi penguatan implementasi nyata.
- c. Mengembangkan sistem sosial organisasi, yakni memperkuat nilai-nilai kerja yang mendorong lahirnya lingkungan kerja positif, semangat, sehat, kolaboratif, dan berkekeluargaan.



Sumber : Becker, Huselid & Ulrich (2001)

Gambar 8.2. : Model Tujuh-Langkah untuk Penerapan Peran Strategis SDM

Gambar di atas merupakan gambaran akan implementasi strategis, bahwa pengembangan sdm adalah keniscayaan, karena dampaknya sangat besar bagi kemajuan internal dan eksternal perusahaan. Berkembangnya sdm/pegawai dapat memicu daya saing yang tinggi, sehingga perusahaan tahan banting terhadap risiko persaingan.

2. Mengidentifikasi *HR competency* (kompetensi manajer SDM)

Kecakapan kerja yang diharapkan perusahaan adalah berupa kemampuan yang teruji dalam implementasi. Artinya, pengetahuan pegawai bermanfaat bagi efektivitas kerja, pengalamannya berdampak positif terhadap hasil kerja yang memuaskan, dan keterampilannya menjadi nilai tambah bagi keberhasilan organisasi. Mubarrok (2018) menetapkan beberapa standar sdm terampil:

- a. Cakap secara teknis, yakni memiliki keterampilan lapangan
- b. Cakap dalam pengetahuan, yakni melahirkan ide/gagasan yang mendorong lahirnya kreativitas dan inovasi.
- c. Cakap dalam menyelesaikan masalah
- d. Cakap dalam berbagi, yakni memiliki kepribadian untuk mempengaruhi lingkungan dalam hal positif.

3. Pengukuran *High Performance Work System (HPWS)*

Pada level tertentu, perusahaan harus menetapkan suatu standar kinerja tinggi, atau dikenal dengan istilah sistem HPWS. HPWS berperan sebagai dasar di dalam transformasi kinerja pegawai pada level tertentu menjadi level strategis (Kaplan, 2011). Akibat terjadinya transformasi sdm, maka perusahaan sedang melihat bagaimana para pegawai dapat mengembangkan diri secara mandiri, sehingga terpenuhinya berbagai capaian kerja dan level maksimal dari produktivitas kerja. Dengan kata lain, sistem HPWS mendorong organisasi untuk dapat memberikan kesempatan/ peluang yang lebih besar kepada pegawai dalam mengeksplorasi diri, melalui pemberian peran dan tugas, sehingga terpenuhinya kinerja pada setiap ruang aktivitas. Beberapa hal yang perlu dipertimbangkan dalam sistem kinerja tinggi, di antaranya:

- a. Pemetaan potensi dan kualitas bakat pekerja
- b. Pemetaan sumber daya organisasi untuk mendukung program pengembangan kinerja tinggi
- c. Pemetaan sistem pendukung substansi perspektif pegawai
- d. Pemetaan sistem nilai kerja yang relevan.

Mengukur *HR System Alignment*

Artinya menilai seberapa baik sistem SDM memenuhi kebutuhan untuk mengimplementasikan strategi perusahaan, atau dikenal dengan external alignment, sedangkan internal alignment berarti bagaimana setiap elemen dapat bekerja sama dan tidak mengalami konflik satu sama lain. Dalam hal ini penyelarasan internal tidak perlu diukur karena jika sistem SDM telah difokuskan pada penerapan strategi (penyelarasan eksternal) atau dapat mengelola

penyelarasan eksternal, misalignment internal biasanya tidak terjadi. Fokus pada penyelarasan internal ini lebih tepat ketika mengukur organisasi tidak mengambil perspektif strategis SDM (Kaplan, 2011).

HR Efficiency

HR efficiency memulihkan peran pegawai untuk dapat meningkatkan kecakapan kerja dalam keadaan yang tidak menghabiskan anggaran. dengan kata lain, ada upaya di mana keseimbangan dipenuhi pada dua aktivitas yang penting. Pada satu sisi, sdm berkembang dan di sisi lain biaya operasionalnya ringan, namun pertumbuhan kinerja positif (Kaplan, 2011).

HR Deliverable

Upaya integrasi sdm ke dalam sistem kinerja tinggi dibutuhkan kemahiran pimpinan dalam memperjelas peran/ tugas/ jabatan. Pimpinan bisa melihat rencana implementasi strategis dapat berhasil, jika peran pegawai terintegrasi dalam sistem manajemen kinerja. Cara ini membutuhkan desain sdm yang kompleks, memperhatikan rencana-rencana yang ada, kesesuaian lapangan, dan arah strategi.

4. Penggunaan HR Scorecard sebagai *STRATEGIC BUSINESS ASSET*

Becker, Huselid dan Ulrich (2001) memberikan gambaran/ ilustrasi tentang keterkaitan antar fungsi manajemen dalam implementasi strategik, sehingga menciptakan proses bisnis yang kuat, handal, dan benar-benar dapat memfasiliasi peningkatan kinerja.

a. Clarify and articulate the business strategy

Lebih memperhatikan bagaimana strategi berhasil diterapkan. Ada peran pimpinan dan pegawai terampil dalam membimbing dan menyebarkan ilmu pengetahuan, melalui komunikasi antar tim dan struktur organisasi.

b. *Develop the business case for HR as a strategic asset*

Mengembangkan kasus bisnis untuk SDM sebagai aset strategis ketika membangun kasus bisnis, penelitian diperlukan untuk mendukung rekomendasi untuk alasan: Hasil menunjukkan bahwa keberhasilan atau kegagalan perusahaan tergantung pada seberapa efektif menjalankan strategi, bukan konten dari strategi itu sendiri.

c. *Create a strategy map for the firm*

Pemetaan strategi membantu para pimpinan dapat menjelaskan langkah-langkah implementasi yang benar. Dalam kasus pelayanan misalnya, para pegawai mengetahui tindakan apa yang memberikan kepuasan, sehingga terjadi akumulasi kebiakan yang membuat citra/nama perusahaan menguat (dipersepsikan baik). Hal tersebut menurut Michael Porter (1985) diistilahkan dengan nilai rantai bisnis.

d. *Identify HR deliverables within the strategy map*

Terjadinya pengamalan nilai-nilai strategis adalah buah dari kesadaran, bahwa berkarya tidak hanya persoalan timbal balik atau apa yang didapat dari kerja keras. Melainkan ada tanggung jawab moral, bahwa bekerja harus menampilkan perilaku yang berkaitan, atau disebut dengan perilaku strategik. Seorang tenaga pemasaran tidak berhenti pada kegiatan penjualan, namun bagaimana interaksinya terjaga setelah pembelian. Hal ini dapat memperkuat nilai-nilai strategi pada pangsa pasar, yang kemudian memberikan penilaian positif terhadap perusahaan.

e. *Align the HR Architecture with HR Deliverables*

Ketika sistem pengelolaan dan pengembangan sdm tidak lagi sejalan dengan kenyataan, maka nilai-nilai kerja yang telah dibangun akan runtuh, dan sulit untuk membawa perusahaan pada daya saing yang unggul.

f. *Design the strategic measurement system*

Desain sdm tidak hanya mengharapkan efektivitas dan efisiensi, namun juga tentang bagaimana kinerja sebagai indikator utamanya dapat dinilai, sehingga terjadi kemajuan pesat atau resolusi tentang hal-hal teknis.

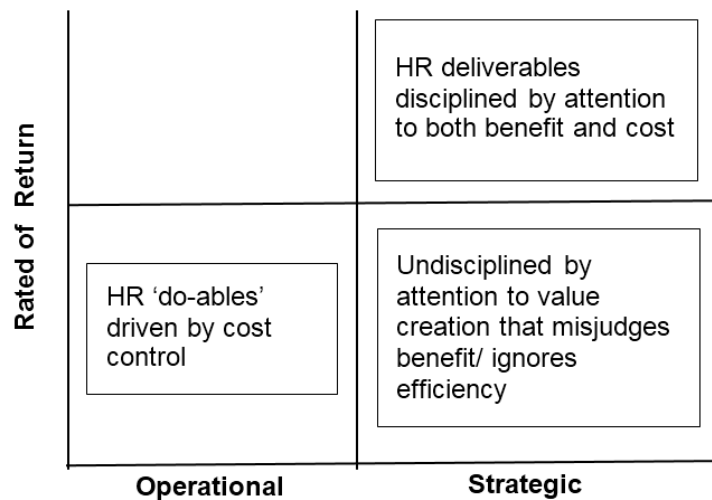
g. *Execute management by measurement*

Bila HR scorecard disejajarkan dengan pentingnya strategi perusahaan, maka professional sumberdaya manusia akan menemukan *insight* baru tentang apa yang harus dilakukan untuk mengelola sumberdaya manusia sebagai asset strategik. Dengan demikian untuk mengembangkan system pengukuran kinerja kelas dunia tergantung pada pemahaman yang jelas apa strategi bersaing dan sasaran operasional perusahaan, serta pernyataan definitive tentang kompetensi karyawan dan tingkah laku yang dibutuhkan untuk

mencapai sasaran perusahaan.

5. Pengukuran kinerja menggunakan HR Scorecard

HR Scorecard merupakan alat ukur efisiensi, yakni suatu parameter yang mendorong pegawai untuk dapat bekerja dalam upaya meningkatkan laba (Rangkuti, 2013). Maka fokusnya adalah bagaimana optimalisasi dapat dijadikan andalan agar penggunaan anggaran tepat. Para pegawai ahli dalam mengukur ketepatan penggunaan biaya.



Sumber : Rangkuti (2013)

Gambar 8.3. : *An illustration of balancing cost control and value creation*

Deskripsi gambar di atas cukup jelas, bahwa perusahaan mesti profesional dalam mengelolaa keuangan dan penciptaan nilai-nilai. Permadi (1992) mengungkapkan, tiga tahapan merumuskan sistem penilaian berdasarkan kartu kendali, di antaranya:

a. Mengidentifikasi *HR Competency*

Yakni kemampuan utama di dalam melaksanakan tugas/ kewajiban. Dengan kata lain, suatu kecakapan yang secara langsung bersinggungan atau dibutuhkan dalam melaksanakan tugas.

b. Pengukuran *high performance work system (HPWS)*

HPWS menjadi sistem yang menempatkan pegawai pada kedudukan yang tinggi/ strategik melalui standar kinerja. Dengan kata lain, sistem HPWS fokus pada pembentukan kinerja, yang pada akhirnya membentuk kekuatan internal bisnis.

c. Mengukur *HR system alignment*

Yakni menilai sejauhmana keadilan kerja tercapai. Hal ini penting dilakukan untuk melihat apakah terdapat kepentingan-kepentingan tertentu, yang menjadi pemicu risiko atau konflik. Maka para pimpinan harus menerapkan pengawasan tentang bagaimana realisasi dari tim kerja, bagaimana mereka bekerja sama, dan bagaimana setiap individu memiliki sikap dan perilaku yang diharapkan. Melalui sistem *HR deliverable* perusahaan dapat melihat celah/ kemungkinan menyatukan pola kerja sama yang baik. Yakni bagaimana menyelaraskan karakter antar individu dalam kepentingan organisasi. Oleh karenanya, desain struktur kerja perlu memiliki rancangan yang mengakomodir kepribadian, sehingga dalam pelaksanaan tugas pada suatu kelompok kerja terbangun integrasi sosial yang berfokus pada capaian tujuan bersama.

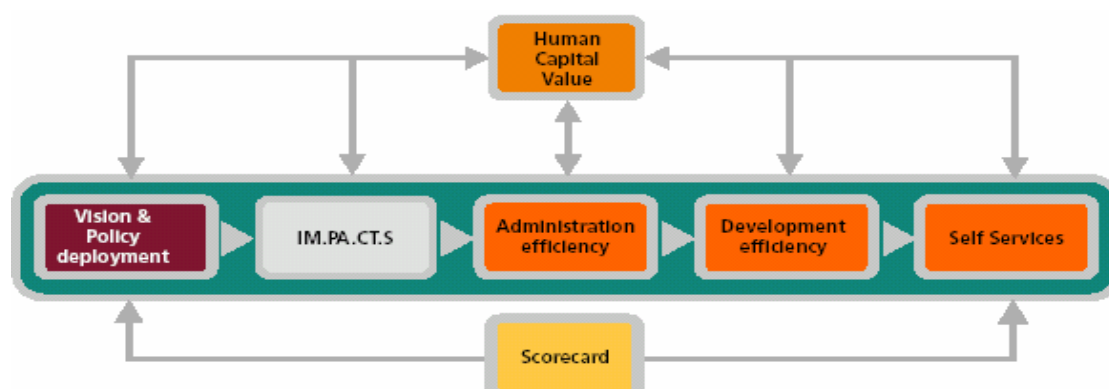
6. *Human capital dan Human Capital Scorecard*

Konsep manusia adalah modal atau aset bukan dalam arti barang, melainkan sebuah kekuatan atau sesuatu yang menjadi sebab organisasi kuat/ mampu eksis, mampu bersaing dan lain sebagainya. Maka kapital atau modal yang dimaksud adalah, bahwa pegawai/sdm merupakan unsur kekayaan organisasi yang menjadi sumber tercapainya kekayaan seluruh aspek di dalamnya. Sdm menjadi sumber dari segala ketercapaian/ keberhasilan, sumber yang membuat organisasi tergantung dan tidak jalan lain untuk mencapai keberhasilan kecuali melalui tangan-tangan tenaga kerja. Maka sdm tidak hanya ujung tombak, melainkan tubuh utama dari sebuah organisasi (Nilda et, al., 2012).

Dalam kajian organisasi, *Human Capital* merujuk pada dua komponen yang melekat pada diri sdm, yakni kapasitas dan komitmen. Kapasitas merujuk pada kecakapan yang dimiliki, baik sisi keilmuan maupun keterampilan teknis, termasuk pengalaman. Kapasitas mendorong kemajuan secara langsung dan

tergolongkan pada substansial organisasi. Sedangkan modal sdm dalam arti komitmen adalah tentang bagaimana kepribadian diri memiliki tingkat kesamaan nilai yang sama dengan visi organisasi.

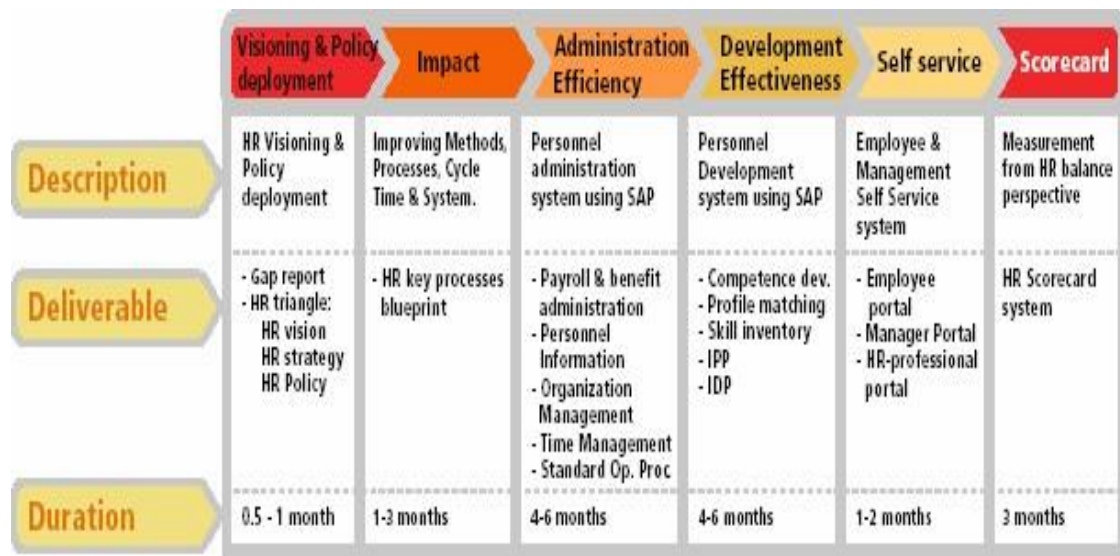
Kesamaan nilai dalam sudut pandang *Human Capital* adalah bentuk kemampuan abstrak, yang menjadi sumber kekuatan kapasitas/kecakapan. Secara tidak langsung komitmen adalah energi dari bagaimana kapasitas muncul/ berwujud, sehingga dapat menyebabkan keberhasilan itu tercapai. Dengan kata lain, pegawai memiliki dua ruang, yang di dalam pelaksanaan kerja saling keterkaitan.



Sumber : Astrgraphia

Gambar 8.4. :Human Capital value with scorecard

Proses di atas memperlihatkan sebuah alur, tentang bagaimana nilai sdm itu berkontribusi terhadap capai tujuan organisasi. Melalui kesadaran akan penerapan *human capital scorecard* maka optimalisasi peran sdm dan mendorong kemajuannya dapat menjadi pemicu pengembangan/kemajuan bisnis yang efisien, yakni tercapai secara benar dan memberikan kebaikan kepada semua pihak yang terlibat.



Sumber : Astrgraphia

Gambar 8.5. : Sasaran strategic HumanCapital scorecard

Informasi ringkas dari gambar di atas, adalah tentang bagaimana sdm dikelola dalam wadah strategis untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Bahwa kinerja adalah kata kunci, dan dalam proses implementasinya perlu memperhatikan tahapan-tahapan baku, sehingga seluruh konsep pengembangan sdm benar-benar dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja (Dharma, et, al., 2002).

7. Memperjelas Dan Mengukur Pengaruh Strategi Pengukuran

Balanced Scorecard merupakan salah satu alat ukur kinerja perusahaan yang memiliki tingkat komprehensif baik, dan dalam pelaksanaannya alat ukur ini bergantung pada kejelasan strategi bisnis, sehingga jelas arah pengukurannya. Konsep penilaian *Balanced Scorecard* adalah komparasi histori antara standar dengan realisasi, antara rencana dengan fakta, dan antara masa lalu dengan masa datang. Melalui banyak pendekatan unsur yang dinilai, maka sistem *Balanced Scorecard* dapat melihat sejauhmana strategi itu sesuai/ berhasil/ berdampak/menguntungkan dan lain sebagainya. Pada kajian lingkup eksternal, *Balanced Scorecard* lebih sensitif dan ketat dalam memberikan penilaian, karena ada sudut pandang yang sulit untuk diprediksi, misalnya perilaku konsumen/

pelanggan. Maka sistem *Balanced Scorecard* akan menganalisis secara hati-hati, dan cenderung berpihak pada sisi eksternal, dengan dasar/ dalih bahwa strategi adalah upaya nyata tentang bagaimana memposisikan kekuatan bisnis di tengah-tengah pasar. Secara umum sistem *Balanced Scorecard* mencakup empat perspektif di antaranya (Koesomowidjojo, 2017):

a. Perspektif keuangan (*Financial*).

Balanced Scorecard mengawasi siklus keuangan perusahaan, sehingga perusahaan berpengetahuan tentang bagaimana keuntungan didapat secara maksimal. Upaya ini tergambarkan dari analisis proses bisnis penjualan, bahwa *Balanced Scorecard* membantu mengungkapkan peluang dan risiko keuangan sejak dini, sehingga membantu manajemen atas membuat kebijakan tepat dalam menjaga/ melindungi keuangan/ keuntungan bisnis.

b. Perspektif pelanggan (*Customer*).

Balanced Scorecard membangun sistem orientasi pelanggan, sistem yang mengakomodir kepentingan pelanggan dalam proses bisnis perusahaan.

c. Perspektif proses bisnis internal (*Internal Business Process*).

Balanced Scorecard membangun kekuatan berjalannya bisnis, yakni membantu menemukan jalan efektif dan efisien dalam pelaksanaan pekerjaan, sehingga mendorong proses bisnis produktif dan berkinerja.

d. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (*Learning And Growth*).

Balanced Scorecard mengungkapkan fakta dari ketiga perspektif sebelumnya, sehingga para manajer atas dapat melihat kelemahan dan kekuatan perusahaan, selain itu juga melihat bagaimana posisi perusahaan di tengah-tengah pesaing. Hal ini mendorong organisasi belajar, tentang bagaimana memperkuat internal bisnis agar bisa memperkuat kedudukan di pasar. Konsep ini menjadi jelas, bahwa *Balanced Scorecard* menjadi pemicu manajemen atas untuk bisa mempelajari semua hal secara detail. Bahwa kemajuan dan tujuan bukan sekedar tertulis dalam visi atau slogan, namun sebagai sebuah realitas yang harus diwujudkan, maka dengan belajar dari apa yang ada, perusahaan dapat mencapai keada hal tersebut sebagaimana ditetapkan.

Setelah membangun model scorecard-nya, kemudian menyiapkan

program aplikasi tindak lanjut, di antaranya (Kaplan, 2011):

1) Fungsi pengelolaan data sebagai sumber informasi

Balanced Scorecard menghasilkan data yang menunjukkan aktualisasi bisnis, kemudian diolah untuk menjadi bahan informasi di dalam pengambilan keputusan implementasi

2) Fungsi informasi implementasi

Setelah data dapat diuraikan dalam informasi/ ringkasan fakta bisnis, selanjutnya disusun informasi solusi, untuk implementasi bisnis yang lebih baik.

Optimalisasi peran penilaian *Balanced Scorecard* adalah kebijakan dan prosedur. Kedua hal tersebut menjadi dasar *Balanced Scorecard* dijalankan, sehingga dalam pelaksanaan dapat menelusuri kemungkinan terkecil sekali pun dari pengganggu/ penghambat kinerja organisasi. Biasanya, dalam kebijakan dan prosedur *Balanced Scorecard* terdapat susunan pelaksanaan, yang secara umum mencakup:

- a. Proses mendapatkan data, melalui kegiatan audit dan evaluasi
- b. Tahap pelaporan, menyusun keterangan atas bukti kinerja yang bersifat informatif dan rekomendatif
- c. Tahap monitoring, mengawasi tindak lanjut manajemen atas temuan-temuan dan pelaksanaan rekomendasi

Balanced Scorecard memiliki tujuan tertentu, dalam konteks industrial sebagai sistem kendali atas manajemen bisnis dalam melihat risiko dan peluang.

1) Tujuan jangka pendek

Membantu memecahkan masalah teknis, sehingga manajer dan seluruh pelaksana tugas dapat mengatasinya.

2) Tujuan jangka panjang

Membantu merancang dan merumuskan desain bisnis yang elegan, yakni berupa strategi bisnis yang kompatibel dengan keadaan pasar, teknologi, dan zaman. Dalam jangka panjang *Balanced Scorecard* membantu memperkuat nilai perusahaan di mata masyarakat, sehingga berkontribusi terhadap kekuatan bersaing perusahaan.

C. LATIHAN SOAL

Kerjakan latihan soal di bawah ini dengan benar !

1. Jelaskan konsep membangun *HR Scorecard* sebagai modal *Strategic*
2. Bagaimanakan cara membuat *HR Scorecard*
3. Sebutkan tahapan pengukuran kinerja pegawai dengan *HR Scorecard* ?
Jelaskan !
4. Jelaskan bahwa SDM sebagai Mitra Strategis: Tentang Pengukuran
5. Jelaskan bagaimana mengukur pengaruh strategi SDM !

D. REFERENSI

- Becker Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave. (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press. Boston.
- Dharma, S dan Sunatrio, Yuwono. (2002). *Human Resource Scorecard Dalam Paradigma Baru MSDM*. Asmara Books. Jakarta.
- Nilda Tri Putri, Insannul Kamil, dan Demi Ramadian (2012). Perancangan Standar Penilaian Kinerja Pemeliharaan Lampu Jalan Berdasarkan Key Performance Indiktors (KPI)(Studi Kasus Di Kota Padang). *Jurnal Optimasi Sistem Industri*, Vol. 11 No. 2, Oktober 2012:225-234.
- Permadi, Bambang. (1992). *Analytical Hierarchy Process (AHP)*. Universitas Indonesia. Jakarta
- Koesomowidjojo, S. R. (2017). *Balance scorecard*. Raih Asa Sukses.
- Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama
- Kaplan, R. S. (2011). *Balanced scorecard*. ESENSI.
- Mubarrok, U. S. (2018). *Penerapan SWOT Balanced Scorecard pada Perencanaan Strategi Bisnis*. Jakad Media Publishing.

PERTEMUAN KE 9

MANAJEMEN KINERJA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Sesudah mempelajari pokok bahasan isi pelajaran pada pertemuan ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang pengertian dan tujuan manajemen kinerja, dapat menjelaskan prinsip membangun *good performance management system* dan dapat menjelaskan proses manajemen kinerja SDM serta dapat memberikan contoh isu-isu terkait dengan sistem manajemen kinerja.

B. URAIAN MATERI

1. Pengertian Manajemen Kinerja

Sebagaimana dipahami, manajemen adalah cara atau upaya menjalankan aktivitas bisnis berdasarkan ilmu pengetahuan organisasi, karena ada tujuan/ kepentingan/ keuntungan yang ingin dicapai. Maka, jawaban atas hal tersebut adalah kinerja. Dalam kajian organisasi, kinerja adalah hasil baik/ memuaskan, maka indikasinya, ketika kinerja terpenuhi sama dengan tercapainya tujuan. Oleh karena itu perlunya manajemen/ pengelolaan/ pemeliharaan kinerja. Armstrong (2009) mengemukakan, manajemen kinerja adalah manajemen yang menciptakan sebuah hubungan untuk memastikan komunikasi yang efektif dan efisien. Dengan kata lain, manajemen kinerja adalah tindakan pemeliharaan atas berbagai faktor yang berkaitan dengan pemenuhan kinerja, sebagaimana dijelaskan oleh para ahli (Mangkunegara, 2013):

- a. Manajemen kinerja bermakna pembangunan komunikasi kerja yang dilakukan oleh pimpinan kepada bawahan, di mana pegawai diposisikan sebagai rekan/ mitra kerja manajer. Kondisi ini dapat membangun rasa kebanggaan diri pegawai, yang kemudian berdampak pada perilaku kerja bertanggung jawab (Bacal, 1994).
- b. Manajemen kinerja diterjemahkan sebagai strategi teknis manajer di dalam memotivasi pegawai agar memberikan hasil kerja yang berkontribusi terhadap pencapaian visi perusahaan. Cara ini berfokus pada pembangunan tim kerja

yang solid dan pemberian dukungan penuh (Armstrong, 2004).

- c. Manajemen kinerja dimaknai sebagai karakteristik manajemen dalam membangun lingkungan kerja produktif melalui pembangunan komunikasi terbuka/ demokratis. Pegawai terlibat dalam setiap penetapan tujuan, kebutuhan teknis, dan hal-hal lain dalam menyelesaikan masalah (Schwartz, 1999)
- d. Manajemen kinerja didefinisikan sebagai bentuk kemampuan/ kekuatan manajemen puncak di dalam mengendalikan proses bisnis melalui optimalisasi sumber daya (Castello, 1994).

Ruky (2002) berpandangan, manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Penjelasan ahli di atas, memperkuat konsep implementasi manajemen kinerja. Sejatinya, setiap kegiatan bisnis perlu dipandu oleh suatu pedoman atau petunjuk teknis, agar apa yang dilakukan benar-benar terarah menuju pencapaian tujuan. Dengan kata lain, pegawai memiliki kejelasan tentang apa yang dilakukan, sehingga terbangun kesipan mental, pikiran, dan fisik di dalam melaksanakan tugas, yang berdampak pada hasil kerja yang lebih. Selain itu, manajemen kinerja membantu mencairkan komunikasi antar tim dan unit kerja, maka terbangun kekompakan untuk bersama-sama menjalankan tugas (Castello, 1994). Manajemen kinerja membantu pegawai dalam hal:

- a. Menguraikan fungsi-fungsi manajemen
- b. Cara/ strategi teknis di dalam mencapai tujuan/ target yang berkontribusi nyata terhadap kepentingan perusahaan
- c. Memunculkan indikator-indikator keberhasilan, membuat pegawai lebih fokus dan bersemangat
- d. Manajemen kinerja menuntun kemampuan memelihara semangat di dalam mencapai tujuan
- e. Menjadi panduan di dalam penilaian keberhasilan
- f. Mengidentifikasi kemungkinan terjadinya masalah/ risiko kerja

2. Tujuan Manajemen Kinerja

Tujuan akhir manajemen kinerja adalah keuntungan, namun tujuan teknisnya adalah untuk memelihara/ menjaga pegawai agar tetap konsisten pada jalur kerja yang telah ditetapkan, sehingga lahir produktivitas kerja yang berimplikasi pada capaian prestasi kerja (Gibson, 2003). Colquitt, et, al., (2009) menjelaskan secara detail tujuan manajemen kinerja (organisasi, pegawai, manajemen)

- a. Membantu pegawai mengetahui pengetahuan, kecakapan, sikap dan perilaku apa yang dibutuhkan dalam melaksanakan tugas. Hal tersebut juga mendorong lahirnya suatu karakteristik kerja yang berorientasi pada efisiensi.
- b. Membantu optimalisasi peran, yakni pegawai terlibat dalam berbagai kegiatan bisnis perusahaan, yang juga melahirkan rasa bangga, semangat dan merasa dihargai.
- c. Mendorong lahirnya komunikasi luwes, yakni para pimpinan mengedepankan cara persuasif dan bijaksana dalam menyampaikan, mendelegasikan, menginformasikan, mengingatkan, mengarahkan, menegur, dan lain sebagainya. Hal ini dapat membangun keadaan psikologi sosial organisasi yang lebih hangat, sehingga terbangun rasa betah. Cara ini selalu lebih bisa membuat pegawai lebih bisa setiap dan komitmen, dengan menaati dan mematuhi seluruh kebijakan dan perintah pimpinan.
- d. Membantu menyelesaikan masalah, dengan memberikan ruang kreativitas dan inovasi. Manajemen kinerja mengakomodir cara-cara baru, yang dipandang memiliki nilai/ muatan lebih baik.
- e. Membantu pimpinan menetapkan sejumlah kebijakan yang mengakomodir kepentingan-kepentingan. Artinya, setiap kebijakan tidak hanya memberikan manfaat bagi satu pihak saja, melainkan seluruh orang yang berkenaan.
- f. Mendorong akselerasi pembelajaran, sehingga tingkat adaptasi pegawai sangat tinggi dalam menghadapi berbagai dinamika perubahan/ tuntutan.

3. Prinsip Membangun *Good Performance Management System*

Handoko (2014) memberikan arahan, ada langkah-langkah yang harus diperhatikan dalam membangun manajemen kinerja, sehingga berorientasi pada

capaian kinerja yang menyeluruh. Artinya, pegawai tidak hanya mampu berkembang dan memberikan hasil yang baik, namun juga merasa puas dan senang berprestasi. Maka ada empat sistem yang perlu dibangun, di antaranya:

a. Tahap perencanaan

Manajemen kinerja menetapkan hal-hal apa yang menjadi tujuan dan semua teknis yang dipersyaratkan untuk mencapai tujuan tersebut. Maka pada tahap perencanaan diteptapkan mengenai bentuk dan jenis tujuan, jumlah dan kualitas hasil kerja, pedoman dan ketentuan dalam mencapai tujuan, sistem penghargaan dan penilaian kinerja. Pada tahap perencanaan harus benar-benar memperhatikan setiap unsru kepentingan perusahaan, agar penetapan tujuan, kebijakan dan lain sebagainya sejalan dengan visi organisasi.

b. Tahap pengelolaan kinerja

Yakni tahap pelaksanaan tentang ketentuan manajemen kinerja. Dalam proses pelaksanaan tugas perlu ada pemandu, agar apa yang telah ditetapkan dapat dijalankan dan dicapai, maka keterlibatan dan peran pimpinan sangat diharapkan (Irham, 2011). Manajer hadir dalam memberikan arahan, penjelasan, pengawasan, pemantauan, memotivasi, dan terlibat dalam mengatasi masalah-masalah teknis. Dengan peran ini maka terbangun sistem kendali pelaksanaan yang mengontrol perilaku kerja. Selain itu, terlibatnya pimpinan secara langsung dapat meminimalisir tindakan yang kurang bertanggung jawab yang dapat merugikan perusahaan.

c. Tahap penilaian

Manajemen kinerja juga menetapkan standar penilaian, sebagai evaluasi atas apa yang dikerjakan, sehingga terbangun keadaan psikologis akan pentingnya bekerja secara bertanggung jawab.

g. Penghargaan

Manajemen kinerja juga memperhatikan aspek motif, dalam hal ini kompensasi (Irham, 2011). Cara ini secara jelas dapat menjadi penyemangat dalam bekerja.

4. Proses Manajemen Kinerja SDM

Dalam proses manajemen kinerja pada sebuah organisasi, akan tampak adanya korelasi antara metode pengukuran kinerja, perencanaan kinerja, upaya pembinaan, peningkatan dan evaluasi kinerja. Berikut ini keterkaitan antar aktivitas manajemen kinerja (Hasibuan, 2016):

a. Masukan.

Manajemen kinerja membutuhkan berbagai masukan yang harus dikelola agar dapat saling bersinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Masukan tersebut berupa: sumberdaya manusia (SDM), modal, material, peralatan dan teknologi serta metode dan mekanisme kerja. Manajemen kinerja memerlukan masukan berupa tersedianya kapabilitas SDM, baik sebagai perorangan maupun tim. Kapabilitas SDM diwujudkan dalam bentuk pengetahuan, keterampilan dan kompetensi.

b. Proses.

Manajemen kinerja diawali dengan perencanaan tentang bagaimana merencanakan tujuan yang diharapkan di masa yang akan datang, dan menyusun semua sumberdaya, kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pelaksanaan rencana dimonitoring dan diukur kemajuannya dalam mencapai tujuan. Penilaian dan peninjauan kembali dilakukan untuk mengoreksi dan menentukan langkah-langkah yang diperlukan bila terdapat deviasi terhadap rencana.

c. Keluaran.

Keluaran merupakan hasil langsung dari kinerja organisasi, baik dalam bentuk barang maupun jasa. Hasil kerja yang dicapai organisasi harus dibandingkan dengan tujuan yang diharapkan. Keluaran bisa lebih besar atau lebih rendah dari tujuan yang telah ditetapkan. Bila terdapat deviasi akan menjadi umpan balik dalam perencanaan tujuan yang akan datang.

d. Manfaat.

Selain memperhatikan keluaran, manajemen kinerja juga memperhatikan manfaat dari hasil kerja (Irham, 2011). Dampak hasil kerja dapat bersifat positif bagi organisasi, misalnya karena keberhasilan individu atas prestasinya akan berdampak meningkatnya motivasi sehingga semakin meningkatkan kinerja

organisasi. Keberhasilan seseorang dapat bersifat negatif, jika atas keberhasilannya individu tersebut menjadi sombong dan akan membuat suasana kerja menjadi tidak kondusif.

e. Feedback.

Menjadi penting karena apa yang kita lakukan biasanya tidak langsung berhasil 100%, dan kita membutuhkan informasi bagaimana untuk meningkatkan kualitas kerja sehingga mendekati hasil yang kita harapkan. Dalam sebuah organisasi feedback penting dievaluasi untuk memperlihatkan sejauh mana kegiatan yang kita lakukan mendekati tujuan yang telah ditetapkan.

Manajemen kinerja menurut Armstrong (2006:16) adalah proses alamiah (natural process) dari manajemen. Seorang ahli Total Quality Management (TQM) Edward Deming menjelaskan Manajemen Kinerja memiliki aktivitas-aktivitas utama sebagai berikut (Dedi, 2010) :

- a. Perencanaan (Plan), yaitu langkah-langkah menentukan apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.
- b. Tindakan (Act), yaitu mengerjakan pekerjaan yang diperlukan untuk mewujudkan rencana yang telah dirumuskan.
- c. Pemantauan (Monitoring), yaitu usaha pemantauan secara terus menerus terhadap apa yang sedang dikerjakan serta mengukur hasilnya dalam rangka menilai kemajuan dalam implementasi rencana yang telah ditentukan.
- d. Penilaian (Review), yaitu usaha mengevaluasi apa yang telah berhasil dicapai, melakukan perubahan-perubahan kecil dan tindakan-tindakan perbaikan yang diperlukan jika kinerja tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Manajemen kinerja juga dimaknai sebagai sebuah siklus pembaharuan mandiri secara terus-menerus (continuous self-renewing cycle).

5. Isu-Isu Terkait Dengan Sistem Manajemen Kinerja

a. Revolusi Konsep Keberhasilan

Keberhasilan seorang manajer seharusnya diukur dalam kerangka jangka pendek dan jangka panjang. Konsep tersebut mendorong manajer untuk mengembangkan model pengukuran keberhasilan yang tidak lagi

semata-mata menggunakan ukuran finansial, seperti laba, Return on Investment (ROI), Return On Capital Employed (ROCE), Economic Value Added (EVA), namun ukuran nonfinansial juga mulai dilibatkan seperti yang diterapkan pada konsep the Balanced Scorecard. Tantangan lain adalah adanya kesulitan dalam memilih indikator (target pencapaian) yang mendorong kinerja perusahaan di masa depan (lead indicator) dan indikator yang telah lampau dari kinerja perusahaan di masa lalu (lag indicator). Tantangan lain yang lebih praktis menurut Wibowo (2016) antara lain berupa:

- 1) penetapan benchmark terhadap pesaing,
- 2) penyelarasan antara indikator finansial dan nonfinansial
- 3) konsistensi penerapan antar unit usaha dan antarwilayah,
- 4) penyaringan berbagai kepentingan dari stakeholder,
- 5) penggunaan angka yang tepat dalam pengukuran, dan
- 6) identifikasi key performance indicator

b. Pengukuran Kerja vs Strategi

Tuntutan untuk mengembangkan model pengukuran kinerja organisasi, selain didorong oleh kekuatan sosial dan teknologi juga oleh adanya pandangan pragmatis mengenai ketidaksesuaian antara strategi perusahaan dengan model pengukuran kinerja organisasi (Sugijono, 2015). Pandangan pragmatis tersebut ditunjukkan oleh perusahaan Jepang seperti Toyota dan Kawasaki yang mencoba menerapkan strategi manajemen persediaan dengan konsep Lean Manufacturing (Just-in-time) melalui minimalisasi persediaan (inventory) sehingga mereka hanya memproduksi sesuai jumlah yang dibutuhkan konsumen.

c. Agenda Sosial

Usaha untuk menyesuaikan antara model pengukuran kinerja dengan strategi perusahaan belum dipandang cukup oleh masyarakat. Perusahaan perlu membangun citra mereka dan kepedulian masyarakat terhadap kinerja mereka. Masyarakat tidak lagi begitu saja percaya dengan apa yang telah dilakukan oleh organisasi/perusahaan sehingga perusahaan perlu membuktikan bahwa apa yang mereka lakukan dan capai tersebut memang terbukti nyata memberikan nilai tambah bagi masyarakat. Sarana pembuktian

tersebut berupa data pengukuran yang valid yang sebaiknya juga menyangkut kepentingan masyarakat. Misalnya berupa penerapan ranking secara nasional, standar kinerja internasional, akreditasi, pengembangan komunitas sekitar perusahaan, dan sebagainya. Kepedulian perusahaan terhadap lingkungan/- masyarakat menjadi penting sebab apa yang dilakukan oleh perusahaan sering harus melibatkan dan dipantau oleh masyarakat.

d. Aset Tak Berwujud

Aset tak berwujud (intangible assets) seperti merek, posisi pasar, kemampuan manajerial, pengetahuan organisasi, dan sebagainya, saat ini dipandang memiliki nilai dan memberikan pengaruh lebih besar daripada aset berwujud. Hal ini membawa dampak terhadap berubahnya pandangan investor yang selama ini sudah terbiasa mengukur kinerja perusahaan hanya berdasar aset berwujud saja. Karena sistem manajemen kinerja yang ada saat ini belum dapat mengeksplorasi secara lebih mendalam bagaimana mengelola aset tak berwujud tersebut.

e. Biaya Pengukuran Kinerja

Biaya untuk mengumpulkan data dalam rangka mengukur kinerja perusahaan biasanya tidak diperhatikan oleh perusahaan, dan biaya tersebut umumnya semakin membengkak karena biasanya perusahaan cenderung untuk menambahkan alat ukur kinerja bukan membuang alat ukur yang telah usang (Siswoyo, 2018). Sebagai contoh, banyak BUMN di Indonesia yang menerapkan semua jenis pendekatan Sistem Manajemen Kinerja seperti ISO-series, the Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige Quality, dan Six Sigma secara bersamaan, secara terpisah dan tidak ada integrasi antara berbagai pendekatan tersebut dalam sebuah sistem di perusahaan.

C. LATIHAN SOAL

Kerjakan latihan soal-soal di bawah ini dengan benar !

1. Jelaskan pengertian manajemen kinerja menurut ahli !
2. Sebutkan dan jelaskan tujuan manajemen kinerja !
3. Apa saja prinsip membangun good performance management system ? jelaskan !
4. Bagaimana proses manajemen kinerja SDM yang baik ?
5. Apa saja isu-isu terkait dengan sistem manajemen kinerja ? Jelaskan !

D. REFERENSI

Armstrong, Michael. (2009). HandBook Performance Management. London: Kogan Page.

Castello. Shella J. (1994). Effective. Performance Management. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.

Colquitt, Jason A, Jeffery A LePine dan Michael J. Wesson. (2009). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. NewYork: McGraw-Hill,

Dedi Rianto Rahadi. (2010). Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.

Irham, F. (2011). Manajemen kinerja teori dan aplikasi. Bandung: Alfabeta.

Gibson, J.L. (2003). Struktur Organisasi dan Manajemen. Jakarta : Erlangga

Handoko, T. H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-dua, Yogyakarta: BPFE

Hasibuan, Malayu S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. P. (2013). Corporate human resource management. Youth Rosdakarya, Bandung.

Ruky, A. S. (2002). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Siswoyo Haryono. (2018). Manajemen Kinerja SDM Teori dan Aplikasi. Jakarta:

Penerbit LuximaMetro Media.

Sugijono. (2015). Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia.
Orbith, 11(3), 214–222.

Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

PERTEMUAN KE 10

MANAJEMEN KINERJA LANJUTAN

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Sesudah mempelajari pokok bahasan isi pelajaran pada pertemuan ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang pengertian dan tujuan manajemen kinerja, dapat menjelaskan prinsip membangun *good performance management system* dan dapat menjelaskan proses manajemen kinerja SDM serta dapat memberikan contoh isu-isu terkait dengan sistem manajemen kinerja.

B. URAIAN MATERI

1. Ruang Lingkup Manajemen Kinerja

Substansi manajemen kinerja adalah hasil kerja, sehingga yang menjadi ruang lingkup kajiannya adalah tentang bagaimana perusahaan mengelola perilaku kerja yang berorientasi pada hasil kerja yang maksimal. Timpe (2000) mengemukakan, ruang lingkup manajemen kinerja meliputi pengukuran hasil kinerja yang ditunjukkan dibandingkan dengan target kinerja yang telah disepakati dalam kontrak kinerja. Dengan kata lain, manajemen kinerja mengukur capaian target, pelaksanaan standar/ prosedur kerja, dan capaian indikator kinerja.

Lebih lanjut, Irham, F. (2011) menyatakan, manajemen kinerja sangat memperhatikan bagaimana masukan/input, proses, dan faktor nilai-nilai budaya organisasi yang berkaitan langsung dengan kinerja. Dengan kata lain, semua hal yang menjadi dasar tercapainya/ terbentuknya kinerja juga diperhatikan oleh manajemen kinerja, misalnya dalam input kinerja mencakup:

- a. Pengetahuan akan pelaksanaan tugas
- b. Pengalaman kerja
- c. Kecakapan teknis
- d. Sikap dan perilaku kerja

- e. Kemampuan komunikasi
- f. Kepribadian, dll

Irham, F. (2011) juga menyebutkan, setidaknya ada delapan cakupan manajemen kinerja, di antaranya:

a. *Outputs, outcomes, process dan inputs.*

Manajemen kinerja memperhatikan bagaimana hasil kerja dan signifikansinya terhadap tujuan. Kemudian menelusuri atau melakukan audit terhadap proses pelaksanaan dan juga syarat input bagi pelaksanaan tugas. Hal ini dilakukan untuk memastikan, bagaimana hasil kerja benar-benar memenuhi syarat/standar, yang kemudian memiliki kontribusi terhadap kemajuan/kepentingan perusahaan.

b. *Planning*

Mengingat kinerja adalah indikator utama capaian tujuan perusahaan, maka manajemen kinerja juga menyinggung soal pemetaan model dan capaian kinerja. Pada bagian ini diuraikan tentang hal-hal apa saja yang dapat melahirkan dan meningkatkan kinerja.

c. *Measurement and review.*

Selain itu, manajemen kinerja juga menjabarkan tentang ukuran dan bagaimana pengawasannya. Sehingga standar yang telah ditetapkan benar-benar dijalankan.

d. *Continuous improvement.*

Manajemen kinerja juga merinci soal tindak lanjut dari hasil kerja atau temuan yang menghambat ketercapaian tujuan perusahaan. Manajemen kinerja berupaya mengungkapkan fakta atau bukti dari keseluruhan proses dan hasil kerja, yang mana temuan akan dijadikan dasar masukan dan perbaikan. Dengan demikian, akan ada alasan bagi pegawai untuk melakukan pengembangan dan peningkatan.

e. *Continuous development.*

Manajemen kinerja juga menejaskan tentang kemungkinan pengembangan atau pembaharuan model kinerja/ produktivitas kerja. Karena dinamika bisnis dan persaingan sangatlah sulit diprediksi dan menimbulkan risiko yang besar, misalnya pandemi. Sehingga dalam manajemen kinerja dibuat ketentuan tentang bagaimana model dan kinerja pegawai dikembangkan, sehingga bisa

relevan/adaptif dengan perubahan/persaingan.

f. *Communication*

Manajemen kinerja mengatur bagaimana struktur organisasi berinteraksi, baik atasan ke bawahan, sebaliknya, maupun antar pegawai. Cara ini dapat menciptakan ruang keakraban, kehangatan dan kekompakan. Intensnya hubungan pegawai dengan pimpinan dapat memperlancar arus informasi. Hal tersebut dapat mendorong akselerasi implementasi kebijakan dan nilai – nilai yang ditetapkan, sehingga berdampak pada capaian kinerja yang lebih baik. Selain itu, manajemen kinerja juga mendorong adanya kesepahaman tujuan, kesamaan ide, keselarasan perilaku kerja sehingga target terpenuhi.

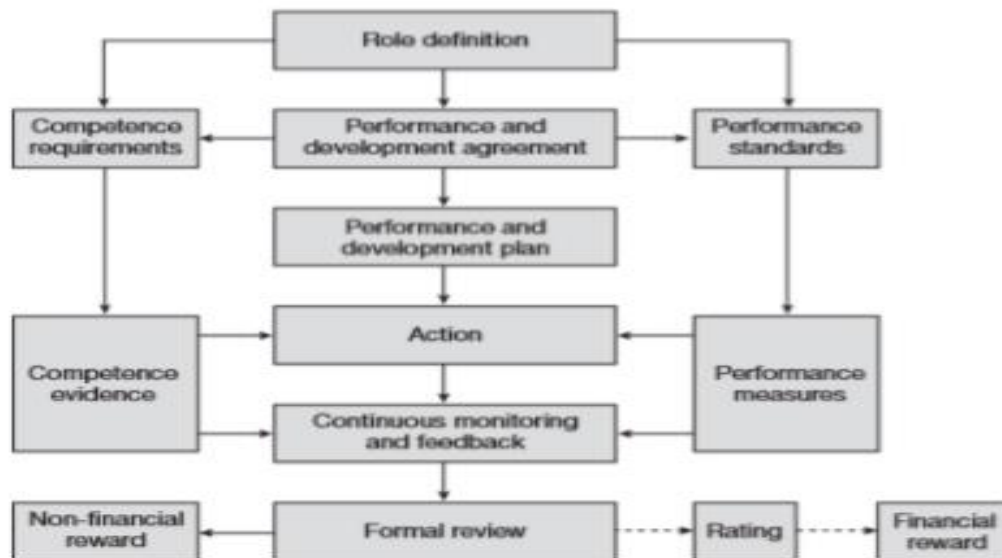
g. *Stakeholders.*

Manajemen kinerja menjelaskan tentang bagaiman kepentingan pihak pihak terpenuhi dan bagaimana peran semua pihak di dalam pemenuhan kinerja. Hal ini memperjelas poses bisnis perusahaan, sehingga memperlancar siklus kerja. Terjadi kolaborasi dan sinkorinsasi antar divisi, sehingga memacu kinerja lebih maksimal. Manajemen kinerja menjamin hak dari setiap individu atas kinerja yang diberikan, memperhatikan kesejahteraan tim kerja sebagaimana mereka pun peduli terhadap kepentingan perusahaan, dan perusahaan mengakui peran pegawai sebagaimana mereka bergantung kepada organisasi.

h. *Fairness and transparency.*

Empat kode etik dalam proses manajemen kinerja yang disarankan oleh adalah: menghormati individu pegawai, saling menghormati, keadilan prosedur, keputusan yang transparan.

2. Aktivitas Manajemen Kinerja



Gambar 10.1 : Aktivitas Manajemen Kinerja

Amstrong (2006) menjabarkan enam langkah manajemen kinerja di dalam mencapai tujuan, yakni :

- a. Role definition, memperjelas peran melalui kontrak/ kesepakatan kerja. Hal ini dilakukan guna menjamin hak dan kewajiban semua pihak, sehingga kinerja pegawai lebih terukur.
- b. The performance agreement, memperjelas tanggung jawab pegawai atas kinerja, sehingga perusahaan dapat menetapkan sejumlah upaya di dalam mengarahkan, mendorong, dan mengawal jalannya pelaksanaan kerja bermutu/ berstandar.
- c. The performance improvement plan, memperjelas panduan pelaksanaan kerja sehingga pegawai dapat menggunakan seluruh daya/ potensi yang dimiliki sesuai yang dipersyaratkan.
- d. The personal development plan, memperjelas tindakan dan sikap yang diperlukan dalam mencapai kinerja yang telah ditargetkan, sehingga dengan sendirinya pegawai meningkatkan atribut ketermapilan kerja.
- e. Managing performance throughout the year, memperjelas tindakan pengawasan, pengendalian/ monitoring. Yaitu suatu tindakan terencana atas pengendalian kerja, pengawasan, dan penilaian. Pada ketiga kegiatan tersebut juga termuat tentang bagaimana pimpinan mendorong peningkatan

kinerja pada situasi yang tidak terduga atau terjadi masalah, bagaimana manajer mendorong penggunaan potensi secara maksimal dalam melahirkan kreativitas dan inovasi. Para manajer rutin melakukan peninjauan dan pemeriksaan laporan hasil kerja secara periodik.

- f. Performance review : Tindakan penilaian atas kinerja yang telah dicapai. Pada kegiatan ini, manajemen kinerja melakukan analisis perbandingan atas capaian dengan standar yang ditetapkan, kemudian menelaah masalah-masalah yang timbul selama pelaksanaan kerja, mengungkap kekurangan dan kelemahan faktor lain.

3. Indikator Manajemen Kinerja

Menurut Edwards & Thomas (2005) kompilasi informasi yang digunakan untuk mengukur dan mengasess kinerja disebut sebagai Indikator Kinerja atau *Performance Indicator (PI)*.

- a. Indikator Kinerja Finansial vs Non-Finansial.

Kinerja financial sudah tentu sangat penting bagi keberlangsungan hidup organisasi terutama bagi organisasi bisnis. Indikator kinerja financial yang umum digunakan diantaranya adalah: laba, ROI, ROA, dan book value. Karena kinerja financial tidak cukup untuk menjelaskan kinerja organisasi secara keseluruhan maka perlu didukung oleh kinerja non-finansial seperti: kualitas layanan, inovasi produk dan kemampuan perusahaan menyampaikan produk tepat waktu.

- b. Indikator Kinerja Global vs Lokal.

Yang dimaksudkan dengan indikator kinerja global adalah indikator kinerja yang menjadi tanggungjawab manajer puncak. Sementara para maanjer dibawah manajer bertanggungjawab pada kinerja yang bersifat local sesuai ruang lingkup pekerjaan masing-masing yang terbatas.

- c. Indikator Kinerja Internal vs Eksternal.

Indikator kinerja internal adalah informasi yang digunakan untuk memantau kinerja internal organisasi termasuk kinerja karyawan, tim, unit kerja dan departemen. Sementara itu indikator kinerja eksternal adalah informasi yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja organisasi yang terkait dengan kepentingan pihak eksternal seperti konsumen.

d. Indikator Kinerja Berbasis Hirarkhi Organisasi.

Hubungan vertikal dalam kehidupan organisasi biasanya sangat bergantung pada bagaimana struktur organisasi didesain mulai dari level organisasi paling bawah sampai pada level paling tinggi. Masing-masing level organisasi memiliki indikator kinerja tersendiri namun secara hirarkhis jumlah indikator kinerja akan semakin sedikit ketika level organisasi semakin keatas.

e. Indikator Kinerja Sesuai dengan Kegunaannya.

Klasifikasi ini didasarkan pada perbedaan orientasi masing-masing departemen pada lingkungan organisasi. Departemen Pemasaran misalnya orientasinya berbeda dengan departemen R&D, SDM, Dept. Keuangan, Dept Produksi dsb. Karena masing-masing departemen orientasinya berbeda maka indikator kinerjanya juga berbeda. Terlepas dari banyaknya indikator kinerja yang bisa digunakan oleh sebuah organisasi, satu hal yang tidak boleh dilupakan adalah setiap indikator tidak berdiri sendiri yang terpisah dari indikator lain. Indikator-indikator kunci atau sering disebut Key Performance Indicators (KPIs) adalah indikator paling penting yang dinyatakan secara kuantitatif dan menggambarkan kemampuan sebuah organisasi untuk bersaing dalam lingkup industri (Vukomanovic et al. 2010).

Hal penting lain yang patut dipahami dalam kaitannya dengan KPI adalah :

- 1) KPI harus memperoleh persetujuan dan kesepakatan semua pihak sebagai key success faktor perusahaan
- 2) KPI harus merefleksikan tujuan organisasi jangka panjang. Sebagai contoh, jika sebuah organisasi ingin menjadi the most profitable company in industri perusahaan paling menguntungkan dalam industri maka KPInya adalah “Laba Sebelum Pajak” dan atau “shareholder equity”.

Hal ini menunjukkan bahwa setiap organisasi boleh jadi memiliki KPI berbeda, tergantung pada tujuannya, meski katakanlah organisasi tersebut bergerak pada industri yang sama. KPI juga menggambarkan apa yang paling penting yang harus diketahui dan dikerjakan semua karyawan, tim, unit kerja dan departemen. Semuanya harus focus dan mengarah tercapainya atau bahkan melebihi yang disyaratkan KPI. Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator yaitu (Robbins, 2006:260).

- 1) Kualitas, kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
- 3) Ketepatan waktu, merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
- 4) Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian, merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Pedoman yang biasa digunakan untuk menyusun KPI seharusnya memenuhi kriteria SMART :

- 1) Specific – jelas, tidak ambigu, langsung pada tujuan, mudah dipahami dan menantang
- 2) Measurable – bisa diukur secara kuantitatif, kualitatif, waktu dan uang
- 3) Achievable – bisa dicapai dalam pengertian menantang tetapi masih dalam jangkauan kompetensi dan komitmen karyawan
- 4) Relevant – relevan terhadap tujuan perusahaan sehingga tujuan individu bisa diselaraskan dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan
- 5) Timely – dapat diselesaikan sesuai dengan waktu yang telah disepakati.

Langkah dalam membuat KPI :

- 1) Review Tugas Inti / Uraian Pekerjaan Individual

Review tugas inti atau uraian serta ekspektasi yang diharapkan dari output itudan negosiasikan dengan kepala bagian jika peran atau fungsi anda telah berubah.

- 2) Review Tugas Ad Hoc/Project

Review tugas khusus di masa mendatang, terutama tugas spesifik atau proyek khusus yang tidak tercakup dalam uraian pekerjaan saat ini.

Fokuskan pada tugas-tugas khusus yang bersifat strategis dan penting.

- 3) Analisa dan sinergikan hasil dari tahap 1 dan 2 dan lalu rancang Sasaran Kinerja (SK). Review hasil dari tahap 1 dan 2, Gabungkan dan sinergikan hasil-hasil itu dan kembangkan Sasaran Kinerja (SK) Kembangkan 5 – 8 sasaran kinerja untuk setiap individu
- 4) Tentukan KPI dan Bobot Setiap KPI

Setiap sasaran kinerja memiliki 1 atau 2 KPI, Kembangkan 5 – 10 KPI untuk seluruh sasaran kinerja. Dalam menentukan bobot setiap KPI, perhatikan hal ini:

Prioritas KPI – semakin tinggi prioritasnya, sebaiknya semakin besar bobotnya Tingkat kesulitan untuk mencapai target – semakin sulit pencapaiannya, sebaiknya bobot semakin tinggi, Tingkat kredibilitas data pencapaian KPI – semakin kredibel, sebaiknya bobot semakin tinggi (kredibel artinya data pencapaian tidak mudah dimanipulasi).

- 5) Tentukan target setiap KPI

Gunakan metode SMART untuk menentukan target setiap KPI. Dalam mendefinisikan skor ada beberapa pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu:

- a) KPI Maximize

KPI dimana pencapaian makin tinggi, makin baik, Contoh : laba, jumlah pelanggan baru, Perhitungan skor : $\text{Realisasi/target} \times 100$

- b) KPI Minimize

KPI dimana pencapaian makin RENDAH, makin baik, Contoh : jumlah komplain, jumlah temuan audit, jumlah keterlambatan, rasio biaya.

Perhitungan skor : $\text{Target/realisasi} \times 100$

- c) KPI Perhitungan Target

Contoh 1: KPI – Jumlah kesalahan proses kerja dalam setahun

- Score 100 – jumlah kesalahan proses = 0
- Score 90 – jumlah kesalahan proses = 1 – 10
- Score 80 – jumlah kesalahan proses = 11 – 15
- Score 70 – jumlah kesalahan proses = 16 – 25

- Score 60 – jumlah kesalahan proses = > 25 kali

Contoh 2: KPI – Jumlah Downtime Mesin

- Score 100 – jika 0 dalam setahun
- Score 80 – jumlah downtime 1 – 2
- Score 60 – jumlah downtime 3 – 4
- Score 40 – jumlah downtime 5 – 6
- Score 20 – jumlah downtime 7 – 8
- Score 00 – jumlah downtime > 8

4. Hubungan Manajemen Kinerja dan Pengembangan SDM

Manajemen kinerja juga dapat membantu mengidentifikasi kebutuhan pelatihan khusus yang dapat dipenuhi oleh kursus formal atau di luar pekerjaan. Tetapi kontribusi terpenting manajemen kinerja adalah bantuan yang diberikan adalah pengembangan iklim untuk dapat belajar dalam lingkungan kerja.

Hal ini menawarkan ruang lingkup untuk membimbing orang melalui tantangan dalam kerja, memastikan bahwa mereka memiliki waktu dan sumber daya yang dibutuhkan untuk belajar, dan yang terpenting adalah memberi mereka umpan balik serta dukungan yang mereka butuhkan untuk terus belajar. Manajemen kinerja memberikan kesempatan belajar dalam tiga tahap utama; kesepakatan dan perencanaan kinerja, mengelola kinerja secara rutin dan peninjauan kinerja.

a. Perencanaan Pengembangan Individu

Rencana selalu dikaitkan dengan pekerjaan dan kapasitas untuk melaksanakannya secara efektif. Bukan hanya mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan kursus yang sesuai untuk memuaskan mereka. Kursus pelatihan dapat menjadi bagian dari rencana pengembangan, namun sebagian kecil; Kegiatan pembelajaran lainnya seperti yang tercantum di bawah ini lebih penting, diantaranya:

- 1) Pembinaan
- 2) Mengadopsi model peran (mentor)
- 3) Mengamati dan menganalisa apa yang orang lain lakukan (praktik yang baik)

- 4) Memperluas peran (job enrichment)
- 5) Pekerjaan proyek - tugas khusus
- 6) Keterlibatan di bidang pekerjaan lain
- 7) Keterlibatan dalam komunitas praktik (belajar dari orang lain yang melakukan pekerjaan serupa)

b. Perencanaan tindakan

Perencanaan tindakan menetapkan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana hal itu akan dilakukan dengan tema seperti:

- 1) Kebutuhan belajar
- 2) Hasil yang diharapkan (tujuan pembelajaran)
- 3) Kegiatan belajar untuk memenuhi kebutuhan
- 4) Tanggung jawab untuk belajar - apa yang akan dilakukan individu dan dukungan apa yang mereka butuhkan dari manajer mereka, departemen HR atau orang lain
- 5) Waktu - saat aktivitas belajar diharapkan dimulai dan selesai.

c. Proses pembinaan

Pelatihan sebagai bagian dari proses manajemen normal terdiri dari:

- 1) Membuat individu sadar seberapa baik kinerja mereka, misalnya, mengajukan pertanyaan kepada mereka apa yang mereka lakukan.
- 2) Delegasi terkendali - memastikan bahwa individu tidak hanya mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, tetapi juga memahami apa yang perlu mereka ketahui dan dapat lakukan untuk menyelesaikan tugasnya. Dalam hal ini manajer dapat memberikan panduan yang disebut sebagai pembinaan.
- 3) Menggunakan situasi yang terjadi sebagai peluang untuk mempromosikan pembelajaran.
- 4) Mendorong individu untuk melihat masalah yang ada dan bagaimana mereka akan mengatasinya.

C. LATIHAN SOAL

Kerjakan latihan soal di bawah ini dengan benar !

1. Jelaskan pengertian penilaian kinerja menurut ahli !
2. Sebutkan dan jelaskan metode penilaian kinerja ?
3. Coba identifikasi elemen-elemen manajemen kinerja dan Jelaskan !
4. Deskripsikan ruang lingkup manajemen kinerja !
5. Jelaskan apa saja aktivitas manajemen kinerja !
6. Sebutkan dan jelaskan indikator manajemen kinerja !
7. Apakah terdapat hubungan antara manajemen kinerja dan pengembangan SDM ? Jelaskan !

D. REFERENSI

- Armstrong, Michael. (2009). HandBook Performance Management. London: Kogan Page.
- Castello. Shella J. (1994). Effective. Performance Management. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Colquitt, Jason A, Jeffery A LePine dan Michael J. Wesson. (2009). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. NewYork: McGraw-Hili,
- Irham, F. (2011). Manajemen kinerja teori dan aplikasi. Bandung: Alfabeta.
- Siswoyo Haryono. (2018). Manajemen Kinerja SDM Teori dan Aplikasi. Jakarta: Penerbit Luxima Metro Media.
- Sugijono. (2015). Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Orbith, 11(3), 214–222.
- Timpe, A. D. (2000). Kinerja. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Wibowo. (2016). Manajemen Kinerja, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.

PERTEMUAN KE 11

MANAJEMEN KINERJA BERBASIS KOMPETENSI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Sesudah mempelajari pokok bahasan isi pelajaran pada pertemuan ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang kompetensi jabatan, tentang Manajemen SDM berbasis kompetensi, dapat menjelaskan tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi, mengatasi hambatan kompetensi serta dapat menjelaskan manfaat model kompetensi.

B. URAIAN MATERI

1. Aplikasi Model Kompetensi

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

a. Staffing

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

b. Evaluasi Kinerja

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

c. Pelatihan

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

d. Pengembangan

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

e. Reward & Recognition

Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat keterampilan 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 balas jasa.

2. Kategori Kompetensi

Michael Zwell (2000:5) memberikan lima kategori kompetensi yaitu:

- a. *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik.
- b. *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya.
- c. *Personal attribute* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.
- d. *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan dan mengembangkan orang.
- e. *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi. Sementara itu, Spencer dan Spencer (1993:19) menyusun sebagai cluster atau kelompok kompetensi dalam enam cluster sebagai berikut:

- 1) *Achievement dan action*
- 2) *Helping human service*
- 3) *Impact dan influence*
- 4) *Managerial*

- 5) *Cognitif*
- 6) *Personal effectiveness*

3. Tingkat Kompetensi

Adanya tingkat kompetensi dikemukakan oleh Spencer dan Spencer (1993:11) seperti gunung es di mana ada yang tampak di permukaan, tetapi ada pula yang tidak terlihat di permukaan. Tingkatan kompetensi dapat dikelompokkan dalam tiga tingkatan, yaitu:

- a. *Behavioral tools: Knowledge* (pengetahuan), dan *Skill* (keterampilan).
- b. *Image attribute: Social role* (kelompok sosial atau organisasi), dan *Self image* (konsep diri).
- c. *Personal characteristic: Traits* (watak), dan *Motive* (motif).

Sedangkan Kompetensi dapat dibagi menjadi:

- a. *Core competencies* kompetensi inti yang dihubungkan dengan strategi organisasi.
- b. *Managerial competencies* kompetensi yang mencerminkan aktivitas manajerial.
- c. *Functional competencies* kompetensi yang menjelaskan tentang kemampuan perantara tertentu yang diperlukan.

Adapun Teori-Teori Kompetensi adalah sebagai berikut :

- a. Dalam pendidikan

Pendekatan kompetensi berakar pada teori belajar behavioristik. Pembelajaran mulai ketika rangsangan (stimuli) dan penguatan (*reinforcement*) menimbulkan reaksi organisme. Oleh proses S-R ini dan sistem motivasi yang kompleks, ranah kognitif, psikomotor, dan afektif, berkembang. Jadi, semua pembelajaran, menurut teori ini, mulai ketika siswa memperoleh rangsangan yang ditimbulkan.

Dengan perkataan lain, karakteristik utama pendekatan kompetensi adalah adanya pengetahuan dan kompetensi minimal yang harus dikuasai siswa. Karena itu, kompetensi terfokus pada pengembangan dan evaluasi pencapaian kompetensi siswa. Dengan demikian, tujuan pembelajaran dan

pengukuran semua kegiatan belajar terpusat pada upaya penguasaan kompetensi yang telah diperolehnya berdasarkan waktu dan program yang telah diselesaikan.

Sasarannya adalah agar setiap siswa bertanggung jawab terhadap prestasinya masing-masing. Harus ada kepastian bahwa setiap siswa menguasai kompetensi minimal yang direncanakan. Artinya, prestasi tiap siswa tidak terkait dengan prestasi kelompok atau kelas, tetapi pada prestasi masing-masing terhadap objek tertentu.

b. Dalam Organisasi

Pada perkembangan berikutnya kompetensi kinerja dilakukan dengan menggunakan konsep belajar individu, belajar organisasi, dan organisasi belajar; sebagai cetak biru (*blueprint*) aspek-aspek manajemen kinerja. Pengembangan individu dalam konsep ini didasarkan pada belajar individu yang akan memunculkan belajar organisasi. Hal ini diharapkan akan menghasilkan suatu organisasi belajar, sehingga organisasi mempunyai keunggulan bersaing yang berkelanjutan (Amstrong dan Baron, 1998).

4. Komponen dalam Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer kompetensi terdiri dari 5 (Lima) Karakteristik yaitu :

a. Motives

Adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Spencer (1993:30) menambahkan bahwa *motives* adalah “*drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from others* “. Misalnya seseorang yang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan – tujuan yang memberi suatu tantangan pada dirinya sendiri dan bertanggungjawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan semacam *feedback* untuk memperbaiki dirinya.

b. Traits

Adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Sebagai contoh seperti

percaya diri, control diri, ketabahan atau daya tahan.

c. Self Concept

Adalah sikap dan nilai – nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui nilai yang dimiliki seseorang dan apa yang menarik bagi seseorang untuk melakukan sesuatu.

d. Knowledge

Adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta untuk memilih jawaban yang paling benar tetapi tidak bias melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

e. Skills

Adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Dengan mengetahui tingkat kompetensi maka perencanaan sumber daya manusia akan lebih baik hasilnya.

5. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Menurut Siswanto (2000) Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, Pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terkait erat dengan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan), dan pengembangan (karier, pendidikan dan pelatihan) serta terminasi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Secara sederhana MSDM-BK didasarkan pada pemikiran bahwa untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi/perusahaan perlu diidentifikasi dan ditentukan terlebih dahulu kompetensi yang diperlukan organisasi dan harus dimiliki karyawan untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut. Perbedaan

antara MSDM-BK dengan MSDM konvensional terletak pada informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan aktivitas MSDM-nya.

Konsep kompetensi yang terintegrasi dan terfokus pada kinerja organisasi dapat mempengaruhi sistem MSDM yang lain yaitu:

- a. Perencanaan SDM tidak hanya fokus pada kuantitas tetapi pada aspek kompetensi yang harus dimiliki. Kompetensi menjadi dasar MSDM mulai dari analisis jabatan/kebutuhan pegawai, pada tahap analisis jabatan ditentukan kualifikasi persyaratan masing-masing jabatan. Sementara itu, perencanaan suksesi mengidentifikasi nilai tambah pada suatu pekerjaan organisasi.
- b. *Job design* Desain pekerjaan atau *Job design* mengidentifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan pekerjaan, standar dan wewenang pekerjaan, dan syarat kerja yang berdasarkan kompetensi diuraikan dengan jelas. *Job design* menentukan bagaimana suatu pekerjaan di desain berdasarkan kompetensi sehingga dapat meningkatkan kapabilitas organisasi.
- c. Rekrutmen dan Seleksi Dalam rekrutmen karyawan diperlukan adanya persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap jabatan yang direkrut sehingga diperoleh SDM yang handal. Keunggulan rekrutmen berbasis kompetensi yaitu tingkat akurasi yang tinggi dalam menilai tepat atau tidaknya seseorang ditempatkan pada pekerjaan yang berbeda sesuai dengan potensi yang dimiliki. Indikator dalam menentukan proses rekrutmen dan seleksi adalah kompetensi. Proses seleksi berbasis kompetensi diharapkan menghasilkan kandidat yang memiliki kompetensi sesuai dengan spesifikasi pekerjaan/jabatan.
- d. Pelatihan dan Pengembangan Pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan pada kompetensi sehingga membantu organisasi lebih fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Disamping itu, implementasi dari pelatihan dan pengembangankaryawan berbasis kompetensi membantu organisasi dalam menetapkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah. Pelatihan untuk karyawan difokuskan pada kinerja aktual khususnya kinerja organisasi. Setelah mengikuti pelatihan, karyawan tidak saja sekedar tahu tapi dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan.
- e. Pembinaan Karier Dengan sistem kompetensi, organisasi lebih mudah

mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi. Pengambilan keputusan dan pelaksanaan promosi atau mutasi karyawan lebih tepat dan mempunyai dasar yang kuat. Kejelasan dalam pembinaan karier dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja. Adapun pengembangan karier perlu didasarkan pada kompetensi karyawan.

- f. Manajemen Kinerja Dalam mempertahankan SDM untuk tetap di organisasi dapat dilakukan dengan melaksanakan manajemen kinerja berbasis kompetensi. Manajemen kinerja berbasis kompetensi dapat lebih mengintegrasikan kebutuhan untuk menghargai karyawan yang berkemampuan di atas rata-rata, karyawan yang banyak berkontribusi, dan karyawan sebagai *knowledge workers* dan dapat menjamin arah tercapainya tujuan organisasi.
- g. Remunerasi Memperjelas sistem penghargaan dan remunerasi dengan memberikan imbalan bagi kompetensi yang ditunjukkan karyawan. Karyawan dibayar berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki masing-masing individu apapun pekerjaannya, karyawan yang memiliki kompetensi tinggi harus diberikan penghargaan tinggi.

Sumber daya manusia yang dibutuhkan di masa depan antara lain:

- a. Kompetensi tingkat eksekutif, meliputi:
 - 1) *Strategic thinking*. Kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi
 - 2) *Change leadership*. Kompetensi untuk mengkomunikasikan visi, misi, dan strategi perubahan dapat ditransformasikan kepada SDM
 - 3) *Relationship management*. Kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan memperluas jaringan dengan pihak lain
- b. Kompetensi tingkat manajer, diperlukan aspek-aspek kompetensi sebagai berikut:
 - 1) *Flexibility*. Kemampuan mengubah struktur managerial
 - 2) *Change implementation*. Kemampuan mengimplementasikan perubahan
 - 3) *Interpersonal understanding*. Kemampuan untuk memahami nilai dari

berbagai tipe individu

- 4) *Empowering*. Kemampuan untuk melakukan pemberdayaan terhadap SDM
- c. Kompetensi tingkat karyawan, meliputi aspek kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, komitmen, motivasi, serta kemampuan untuk belajar, berprestasi, dan bekerja.

6. Tahapan yang perlu dilakukan organisasi / perusahaan dalam melaksanakan MSDM Berbasis Kompetensi

- a. Review visi, misi dan *value* organisasi
- b. Telaah strategi bersaing organisasi
- c. Identifikasi posisi
- d. Analisis pekerjaan dan kegiatan
- e. Identifikasi secara detail sebagai kebutuhan awal
- f. Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu posisi
- g. Memprioritaskan kompetensi menggunakan sistem *ranking* dan sistem pembobotan
- h. Membuat standar kinerja minimum untuk suatu kompetensi
- i. Mengidentifikasi kandidat yang potensial
- j. Membandingkan tiap-tiap kandidat dengan menggunakan standar kinerja minimum.
- k. Melakukan *gap analysis* pada tiap-tiap kandidat (analisis untuk dapat mengetahui perbedaan antara kandidat yang satu dengan yang lain) dengan menggunakan standar kinerja minimum.
- l. Melakukan *training* untuk rencana pengembangan pada tiap-tiap kandidat untuk meng *up-grade* para kandidat, dalam rangka proses pengembangan standar kinerja minimum dan pengembangan karier
- m. Mendesain sistem monitoring kinerja secara individual maupun secara global
- n. Mengimplementasikan *training* dan rencana pengembangan

- o. Mengimplementasikan sistem monitoring pengukuran kinerja
- p. Memilih kandidat terbaik (*the best candidate*).

7. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

a. Keyakinan dan Nilai-nilai

Keyakinan orang tentang dirinya maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu. Untuk itu, setiap orang harus berpikir positif baik terhadap dirinya maupun orang lain dan menunjukkan ciri orang yang berpikir ke depan.

b. Keterampilan

Keterampilan memainkan peran di kebanyakan kompetensi. Berbicara di depan umum merupakan keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan intruksi, praktik dan umpan balik. Dengan memperbaiki keterampilan berbicara di depan umum dan menulis, individu akan meningkat kecakapannya dalam kompetensi tentang perhatian terhadap komunikasi. Pengembangan keterampilan yang secara spesifik berkaitan dengan kompetensi dapat berdampak baik pada budaya organisasi dan kompetensi individual.

c. Pengalaman

Keahlian dari banyak kompetensi memerlukan pengalaman mengorganisasi orang, komunikasi di hadapan kelompok, menyelesaikan masalah, dan sebagainya. Orang yang pekerjaannya memerlukan sedikit pemikiran strategi kurang mengembangkan kompetensi daripada mereka yang telah menggunakan pemikiran strategi bertahun-tahun. Pengalaman merupakan elemen kompetensi yang perlu, tetapi untuk menjadi ahli tidak cukup dengan pengalaman.

d. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian sangat mempengaruhi keahlian manajer dan pekerja dalam sejumlah kompetensi, termasuk dalam penyelesaian konflik, menunjukkan kepedulian interpersonal, kemampuan bekerja dengan tim, memberikan

pengaruh dan membangun hubungan. Orang yang cepat marah mungkin sulit untuk menjadi kuat dalam penyelesaian konflik daripada mereka yang mudah mengelola respons emosionalnya.

e. Motivasi

Merupakan faktor dalam kompetensi yang dapat berubah. Dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan. Peningkatan kompetensi akan meningkatkan kinerja bawahan dan kontribusinya pada organisasi pun meningkat.

f. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Takut membuat kesalahan, menjadi malu, merasa tidak disukai atau tidak menjadi bagian, semuanya cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

g. Kemampuan Intelektual

Kompetensi tergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis. Tidak mungkin memperbaiki melalui setiap intervensi yang diwujudkan suatu organisasi. Sudah tentu faktor seperti pengalaman dapat meningkatkan kecakapan dalam kompetensi inti.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi SDM dalam kegiatan sebagai berikut:

- 1) Praktik rekrutmen dan seleksi karyawan mempertimbangkan siapa di antara pekerja yang dimasukkan dalam organisasi dan tingkat keahliannya tentang kompetensi.
- 2) Sistem penghargaan mengkomunikasikan pada pekerja bagaimana organisasi menghargai kompetensi.
- 3) Praktik pengambilan keputusan mempengaruhi kompetensi dalam mem- berdayakan orang lain, inisiatif, dan memotivasi orang lain.
- 4) Kebiasaan dan prosedur memberi informasi kepada pekerja tentang berapabanyak kompetensi yang diharapkan.

8. Mengatasi Hambatan Kompetensi

Michael Zwell (2000:309) menyebutkan adanya faktor-faktor yang dapat dipergunakan untuk memperbaiki kompetensi yaitu:

a. *Admitting Incompetence* (Mengalami Kekurangan Kompetensi)

Seringkali terjadi orang menutupi kekurangannya agar tidak diketahui orang lain. Budaya yang berusaha untuk selalu tampil baik mengandung bahaya tidak menyadarikekurangan kecakapan dalam kompetensi. Untuk itu ada baiknya orang mengakui dengan terus terang akan kekurangan dalam kompetensinya sehingga dapat dilakukan usaha untuk memperbaikinya.

b. *Raising Expectations* (Meningkatkan Harapan)

Pekerjaan manajer dan *coach* termasuk membantu orang memperluas visi atas pekerjaan mereka sehingga mereka dapat memanfaatkan bakat, kemampuan, dan potensinya. Tugas utama seorang *coach* adalah menciptakan dan memelihara visi yang lebih tinggi bagi pekerja, dengan menjaga dalam pikirannya apa yang mungkin bagi mereka apabila memanfaatkan semuanya kemampuan dan bakatnya. *Coach* perlu terus-menerus meningkatkan pekerja atas visinya, mendorong mereka untuk bekerja keras mencapai visi, membantu mereka mencatat kesenjangan antara visi dengan perilaku saat ini, dan membantu mereka mengembangkan tujuan dan langkahtindak untuk mengatasi kesenjangan.

c. *Identifying Barriers* (Mengidentifikasi Hambatan)

Apabila terdapat hambatan terhadap kinerja dan pencapaian prestasi, penting sekali untuk mengidentifikasi sifat dari hambatan tersebut sehingga dapat diatasi secara efektif. Kebanyakan hambatan dapat dikategorikan dalam pengetahuan, keterampilan, proses, dan emosional.

d. *Including Support Mechanism* (Memasukkan Mekanisme Dukungan)

Pada kebanyakan budaya organisasi, penguatan perilaku secara sadar dipergunakan dalam konteks: program disiplin berkaitan dengan masalah pekerja, dan rencana kompensasi dan promosi untuk memberi penghargaan kontributor besar. Dengan secara sadar menggunakan penguatan perilaku dengan lebih kreatif dan meluas, organisasi dapat membantu pekerja memperbaiki kinerja dan kompetensi. Mekanisme dukungan yang dapat

dipergunakan organisasi dan pekerja adalah mencatat kemajuan tujuan dan pelaksanaan langkah tindak, mengkomunikasikan kemajuan kepada orang lainnya dan menggunakan penghargaan.

C. LATIHAN SOAL

Kerjakan latihan soal-soal di bawah ini dengan benar !

1. Jelaskan tentang kompetensi jabatan !
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen SDM berbasis kompetensi !
3. Sebutkan faktor-faktor yang mempengaruhi kompetensi ?
4. Bagaimana cara mengatasi hambatan kompetensi ?
5. Jelaskan untuk apa saja manfaat model kompetensi !

D. DAFTAR PUSTAKA

- Robbins, P.,S. (2003). Perilaku Organisasi, Edisi Indonesia Jilid 1, Penerbit:PT Indeks, gramedia Grup, Jakarta
- Bhatnagar, J dan A Sharma (2005). *The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability. Int. J. Hum. Res. Manage.* Vol. 16, No. 9, pp. 1711 – 1739.
- Dessler, G. (2000). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo. Grant, R.M. (1991). *The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation.*
- Dharma, Suryana. (2002). Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Amara Books.
- Wibowo. (2010). Manajemen kinerja. Rajawali Pers. Jakarta.

PERTEMUAN KE 12

PENILAIAN KINERJA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Sesudah mempelajari pokok bahasan isi pelajaran pada pertemuan ini, mahasiswa dapat menjelaskan tentang pengertian, tujuan dan manfaat penilaian kinerja, mampu mengidentifikasi elemen dan kriteria penilaian kinerja serta mampu menjelaskan metode penilaian kinerja. Mampu menganalisis masalah-masalah dalam penilaian kinerja.

B. URAIAN MATERI

1. Penilaian Kinerja

Evaluasi pelaksanaan merupakan salah satu variabel untuk membina organisasi dengan baik dan berhasil. Bagi pekerja, Job Performance Assessment merupakan kritik terhadap berbagai hal seperti kapasitas, kelemahan, dan kemungkinan yang ada. Ujian pelaksanaan juga dapat memungkinkan perwakilan untuk mengetahui bagaimana kinerja mereka, dan sejauh mana hasil pameran mereka dievaluasi oleh bos. Ini benar-benar ingin membangunkan mereka untuk kemajuan masa depan mereka untuk mencirikan tujuan, cara, rencana dan peningkatan panggilan mereka. Sebuah organisasi secara positif memiliki visi dan misi.

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu pendekatan untuk menilai pelaksanaan pekerja dengan susunan tertentu dari tolok ukur yang benar dan langsung dihubungkan dengan kewajiban seseorang dan diselesaikan secara konsisten (Sutrisno, 2009).

Penilaian kinerja adalah tindakan dan standar pekerja yang disurvei secara serius, adil dan objektif yang disurvei oleh asosiasi. Dalam sebuah asosiasi, perwakilan memiliki berbagai kepentingan dan tujuan ketika mereka bergabung dengan organisasi, hal itu dapat dilihat dari pekerjaan yang dilakukan oleh perwakilan. Salah satu peningkatan dalam perwakilan asosiasi harus terlihat dari pekerjaan SDM. Menurut Hasibuan (2016) Penilaian pelaksanaan pekerjaan

adalah untuk mensurvei proporsi hasil kerja asli terhadap pedoman kualitas dan jumlah yang dibuat oleh setiap pekerja.

Menurut Bangun (2012) Penilaian kinerja adalah Salah satu perintah utama seorang direktur adalah mengevaluasi presentasi perwakilan bawahan secara tepat, dan menyampaikan konsekuensi penilaian tanpa membuat frustrasi pekerja yang bersangkutan.

Namun, terkadang muncul hambatan yang menghalangi visi dan misi organisasi untuk mencapai visi dan misi yang ideal. Untuk mencegah hal ini, organisasi harus memberikan penghiburan kepada perwakilan untuk mencapai pelaksanaan yang lebih baik dan pelaksanaan pekerjaan untuk apa yang akan datang.

De Witte & Muijen (2000) menjelaskan, penilaian kinerja merupakan jenis siklus otoritatif untuk menilai pameran atau pencapaian pekerja sambil mengurus tanggung jawab mereka. Evaluasi pelaksanaan juga dapat diartikan sebagai pemasok data yang representatif terkait dengan presentasi mereka sampai saat ini. Sehingga nantinya organisasi dapat menentukan pilihan yang berhubungan dengan presentasi pekerja, misalnya melakukan pertukaran perwakilan, promosi, atau lainnya. Prestasi adalah dambaan dan impian semua orang. Namun, prestasi tidaklah mudah untuk dicapai kecuali dengan ketekunan, fokus dan kesabaran. Tanpa semua itu mustahil seseorang dapat meraih pencapaian kerja/prestasi. Secara tekstual, kata prestasdi disebutkan dalam Kamus Indoensia/KBBI adalah berupa hasil kerja yang memenuhi sejumlah penilaian tertentu.

Prestasi kerja hakikatnya merupakan hasil kerja (kinerja) yang dinilai baik oleh manajemen perusahaan terhadap pegawainya. Mathis dan Jackson berpendapat Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut (Duha, 2018).

2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Handoko, (2014:135) secara langsung, penilaian kinerja mendorong berjalannya sistem kerja yang baik, di mana para pegawai merasa

diawasi dan dinilai, sehingga terbangun perasaan untuk dapat menjaga diri dan memperhatikan hal-hal yang sudah menjadi tanggung jawab. Selain itu, Handoko menyebutkan, beberapa tujuan dan manfaat penilaian secara umum, di antaranya:

- a. Penilaian bekerja lebih baik. Hasil evaluasi menjadi kritik dan rekomendasi bagi pegawai yang dinilai, sehingga ada kendali terhadap cara kerja yang lebih baik.
- b. Penyesuaian kompensasi. Hasil penilaian dapat memberikan informasi tentang kelayakan kompensasi.
- c. Penyesuaian jabatan. Penempatan kerja melalui program promosi, mutasi, dan demosi didasarkan pada hasil evaluasi kinerja. Hal ini melahirkan objektivitas dan keadilan.
- d. Kesiapan dan Kebutuhan Peningkatan Eksekusi pekerjaan yang tidak menguntungkan menunjukkan prasyarat untuk pengaturan. Demikian pula, pencapaian yang tidak biasa mungkin mencerminkan i potensuntuk dibuat.
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier, input pelaksanaan pekerjaan mengoordinasikan pilihan pekerjaan, khususnya tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- f. Penyimpangan dari Interaksi Kepegawaian, pelaksanaan kerja positif atau negatif mencerminkan kualitas atau tidak adanya metodologi divisi personalia.
- g. Ketidakakuratan informasi, hasil evaluasi dapat membantu menyelesaikan informasi yang salah atau menyimpang. Dengan demikian tidak terjadi kesalahan prosedur di dalam bekerja, dan mencegah timbulnya risiko yang lebih besar.
- h. Rancangan kerja tidak sesuai, evaluasi memunculkan temuan tentang adanya kesalahan desain kerja, yang berakibat tidak tercapainya kinerja atau menurunnya prestasi.
- i. Peluang Kerja yang Adil, Evaluasi prestasi kerja yang akurat akan menjamin bahwa pilihan posisi ke dalam diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan Luar, Terkadang pelaksanaan pekerjaan digerakkan oleh dimensi luar dari tempat kerja seperti keluarga, kesejahteraan, kondisi keuangan, atau masalah individu lainnya. Dapat diterapkan jika divisi personlia memberikan

pertolongan kepada semua karyawan yang kurang beruntung.

Mengingat standar tersebut, sesungguhnya penilaian hasil kerja adalah suatu proses penilaian kinerja pekerja yang diselesaikan oleh para pelopor organisasi yang secara efisien didasarkan pada pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Perintis organisasi yang mengevaluasi pelaksanaan representatif, menjadi bos pekerja langsung tertentu, dan manajer yang menyimpang. Begitu pula dengan pimpinan divisi kepegawaian yang memiliki hak istimewa untuk memberikan ujian eksekusi kepada seluruh perwakilan sesuai data yang dapat diakses dibagian personalia.

Berkinerja/beprestasi adalah dambaan dan impian semua orang. Namun, prestasi tidaklah mudah untuk dicapai kecuali dengan ketekunan, fokus dan kesabaran. Tanpa semua itu mustahil seseorang dapat meraih pencapaian kerja/prestasi. Secara tekstual, kata prestasi disebutkan dalam Kamus Indoensia/KBBI adalah berupa hasil kerja yang memenuhi sejumlah penilaian tertentu. Terdapat beberapa faktor yang dapat menjadi penghambat Penilaian Kinerja yang adil:

- a. Perubahan pedoman Norma yang tidak konsisten dan berubah akan mempengaruhi ukuran eksekusi yang representatif. Misalnya, penilai mungkin terikat untuk menilai perwakilan yang memberikan kesan patuh daripada pamarah, meskipun pekerja itu agresif, terlepas dari kenyataan bahwa perwakilan tersebut bekerja dengan baik.
- b. *Hallo effect* terjadi apabila evaluasi penilai atas pelaksanaan pekerja semuanya bergantung hanya pada satu atau beberapa perspektif. Efek ini merupakan dampak ini Umumnya ini terjadi dengan alasan bahwa perintis memasukkan perasaan dalam penilaian, menilai terlalu halus atau keras, termasuk bias individu, dan menilai berdasarkan informasi atau kenyataan dari waktu ke waktu.
- c. Perbedaan Sifat Penilai yang berbeda memiliki berbagai atribut dan karakter. Penilaian representatif mungkin berbeda karena gagasan penilai. Dengan demikian, ditetapkan aturan-aturan evaluasi yang akan digunakan sebagai tolak ukur penilaian dengan tujuan agar penilaian yang adil dapat dipahami dan wakil-wakil dijauhkan dari kecenderungan yang ditimbulkan oleh kepribadian penilai.

- d. Kontras dalam generalisasi tertentu Penilai mungkin tidak merata karena factor etnis, orientasi, atau kelas tertentu. Dengan menjauhi hal ini, penilai harus mematuhi aturan standar yang disusun dan konsekuensi Penilaian Kinerja juga harus dibuat dalam bentuk hard copy sehingga dapat diwakili.

3. Kriteria Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menjadi sebuah parameter yang tepat bagi pemenuhan tujuan organisasi. Ginsberg, et, al. (2015), menyebutkan, perusahaan dapat mempertimbangkan beberapa faktor, di antaranya:

- a. Kuantitas kerja

Berkenaan dengan kemampuan pegawai melaksanakan tugas dalam jumlah yang banyak, kemudian dilakukan dengan cara efektif (cepat dan sistematis), dan memperhatikan aspek efisien/hemat biaya.

- b. Kualitas kerja

Berkenaan dengan prosedur, yakni pelaksanaan tugas sesuai aturan/ perintah/ SOP kemudian disertai dengan sikap kerja presisi, cermat, dan sesuai.

- c. Keandalan

Terlepas dari apakah pekerja dapat diandalkan adalah kapasitas untuk memenuhi atau mematuhi pedoman, dorongan, perhatian, tak kenal lelah, dan partisipasi.

- d. Inisiatif

Berkenaan dengan kecerdasan berpikir, sehingga cenderung memiliki cara yang solutif/ alternatif di dalam menyelesaikan pekerjaan dalam kondisi dan situasi beragam/ kompleks.

- e. Kehadiran

Kehadiran perwakilan di lingkungan kerja untuk bekerja yang ditunjukkan dengan waktu atau jam kerja yang belum sepenuhnya ditetapkan.

Pelaksanaan penilaian dapat memberikan kesempatan kepada pekerja untuk melakukan perbaikan secara berkala dan terus menerus dalam meningkatkan pencapaian tujuan organisasi. Dampak dari evaluasi pelaksanaan

pekerjaan akan menentukan jenis persiapan dan kemajuan pekerjaan, untuk meningkatkan kemampuan kerja baik dari segi pengetahuan maupun kemampuan.

Hasil penilaian/ evaluasi manajemen dapat menjadi alasan kuat bagi seluruh pihak untuk melakukan transformasi, peningkatan, dan perbaikan di segala bidang. Bahkan hasil ini juga dapat digunakan dalam program pengembangan SDM (promosi, mutasi, demosi). Hal ini memungkinkan terjadinya dorongan positif pada level fungsional, yang melahirkan perilaku kerja lebih baik.

4. Elemen Penilaian Kinerja

Simamora (1997), manajemen puncak harus menetapkan sejumlah indikator di dalam menilai prestasi kerja, misalnya:

- a. Kesetiaan/ loyalitas. Secara emosional, kesetiaan kerja mendorong orang untuk lebih menikmati dan peduli pada tujuan organisasi. Maka, tidak sedikit dari para pekerja loyal, mencurahkan seluruh daya dan upaya yang dimiliki guna tercapainya kepentingan organisasi.
- b. Prestasi, memperhatikan dan melakukan pengamatan atas kuantitas dan kualitas kerja.
- c. Kejujuran, mengamati sikap jujur adalah upaya logis tentang konsistensi pencapaian kinerja.
- d. Kedisiplinan, menilai perilaku taat dan patuh adalah prinsip. Hal tersebut berkenaan dengan seberapa baik kepribadian seseorang terhadap organisasi.
- e. Kreativitas, menilai sejauh mana kemampuan pegawai dapat memenuhi harapan, seperti mampu mendorong percepatan dan efisiensi anggaran.
- f. Kerja sama, menilai sikap humanis adalah bagian dari memastikan apakah pegawai dapat diterima oleh organisasi atau sebaliknya.
- g. Kepemimpinan, penilaian tentang bagaimana kapasitas pegawai dari sisi keorganisasian, manajerial, dan hubungan industrial serta kepribadian yang mewah
- h. Kepribadian, penilaian tentang bagaimana kemewahan bersikap, berperilaku,

berpikir, dan pengendalian diri.

- i. Prakarsa, penilaian tentang tindakan prakarsa atau menjadi inspirasi bagi kemajuan organisasi. Beberapa hal yang dinilai adalah berkiatan dengan keluasan berpikir, ketajaman analisis, dan kemampuan menyusun kesimpulan menjadi sebuah informasi berguna.
- j. Tanggung jawab, penilaian tentang kebenaran sikap dan komitmen terhadap organisasi. Sejauhmana pegawai dapat dipercaya dalam hal tanggung jawab yang diberikan.

5. Metode Penilaian Kinerja

Sofyandi (2008) cara-cara melakukan penilaian terhadap capain prestasi kerja mencakup:

a. Skala Penilaian (*Rating Scale*)

Cara menilai pencapaian kinerja pegawai dapat dilakukan dengan pemeringkatan. Di mana setiap pegawai dihitung hasil kerjanya, kemudian ditetapkan nilai besarnya, dan diberikan nilai pemeringkatan, misalnya pegawai dengan jumlah kierja terbanyak mendapat peringkat 1, dan seterusnya. Cara ini banyak digunakan, karena sifatnya sederhana dan mudah untuk disampaikan sebagai sebuah informasi. Selain itu, yang menarik dari teknik ini adalah dampaknya, bahwa cara pemeringkatan memiliki efek emosional. Dengan kata lain, banyak orang yang merasa bersemangat untuk menjaga kinerja, semangat meraih prestasi yang lebih baik, semangat untuk menjaga diri agar tidak berada diurutan terbawah, dan lain sebagainya. Sehingga terbangun suasana kerja optimis/ semua orang berlomba-lomba menjaga diri untuk menjadi yang terbaik.

- b. Daftar pertanyaan (Checklist), Strategy checklist atau metode daftar adalah teknik ujian/evaluasi kerja yang terdiri dari rangkaian pedoman kerja sebagai penjelasan dengan pertanyaan dan jawaban "ya" atau "tidak" yang telah diatur oleh manajemen SDM. (HR Dept).
- c. Strategi dengan teknik keputusan terarah (*pressured choice method*), strategi ini berisi penilaian untuk memilih penjelasan yang sesuai dengan pernyataan tentang pekerja yang dievaluasi, artikulasi yang dianggap positif atau negatif.

- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Insiden Method*), Metode *Critical Incidents* atau Strategi insiden kritis adalah teknik evaluasi yang menitikberatkan pada cara berperilaku kritis atau kejadian dasar, baik cara berperilaku/insiden positif maupun cara berperilaku/insiden negatif. Dengan teknik ini, evaluator atau untuk situasi ini seorang Manajer harus terus-menerus mencatat kejadian atau perilaku bawahannya, baik positif maupun negatif. Sebagai aturan umum, bagaimanapun, cara berperilaku atau insiden yang dicatat adalah yang sangat keterlaluan (ekstrem).
- e. Metode Penilaian Kinerja 360 Derajat. Penilaian kinerja 360 Derajat adalah teknik penilaian eksekusi representatif yang mencakup banyak pertemuan dari bos, kaki tangan, mitra, bawahan, hingga klien yang diterima memiliki opsi untuk menggambarkan bagaimana pameran pekerja yang bersangkutan akan diberikan penilaian presentasi.

Torrington, et, al. (2008) menjelaskan, arah penilaian kinerja dapat dilihat berdasarkan waktu, yakni kinerja pada periode lalu dan kinerja yang akan dicapai di masa datang.

- a. Metode penilaian kinerja berorientasi masa lalu

Umumnya penilaian dilakukan terhadap kinerja pada periode lalu. Hal tersebut dilakukan sebagai langkah logis, bahwa penilaian hendaknya terhadap sesuatu yang telah dilakukan, sehingga terjadi koreksi dan upaya perbaikan. Dengan kata lain, akan mudah bagi perusahaan untuk melakukan perubahan dan peningkatan jika sudah ada bukti terkait masalah atau rendahnya kinerja pegawai. Begitupun bagi pegawai, akan lebih sadar diri dan mau menerima timbal balik dari hasil evaluasi.

Teknik-teknik penilaian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Metode Penilaian dengan pemeringkatan
- 2) Metode penilaian pengungkapan. Penilaian dilakukan dengan cara mengonfirmasi hasil kerja dengan standar/ prosedur kerja.
- 3) Metode penilaian dengan pilihan terarah. Terkadang di dalam memperoleh data, penilai menyusun sejumlah pertanyaan dengan jawaban tertentu, sehingga diperoleh hasil yang diinginkan. Biasanya, ini dilakukan untuk melihat karakteristik dan kepribadian dari pegawai.
- 4) Metode peristiwa kritis. Yakni melakukan penilaian terhadap suatu

fenomena kerja, yang menjelaskan betapa baik atau buruknya kinerja. Misalnya, kinerja pelayanan dinilai buruk, sistem pelaporan berbasis aplikasi dinilai sangat membantu. Penilaian terhadap kejadian kritis negatif dilakukan sebagai upaya mencegah kemerosotan kinerja perusahaan secara signifikan, sedangkan pada hal positif adalah untuk mempertahankan nilai manfaat.

- 5) Metode catatan prestasi
- 6) Metode penggolongan/ kelompok/ rentang
- 7) Metode peninjauan lapangan
- 8) Metode uji dan observasi

b. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan

Kontekstual dari penilaian kinerja masa depan adalah bentuk persiapan perusahaan terhadap tujuan yang hendak dicapai. Dengan kata lain, merupakan suatu evaluasi terhadap potensi diri pegawai guna meningkatnya kecakapan/ keterampilan kerja. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan mencakup:

- 1) Penilaian diri sendiri. Metode penilaian yang mengusung tema kejujuran dan keterbukaan diri, sehingga diperoleh data tentang kesesuaian kepribadian dengan kepentingan organisasi/pekerjaan.
- 2) Metode penilaian sasaran, yakni penilaian yang dilakukan manajer lapangan atas capaian target-target.
- 3) Penilaian objektif. Yakni suatu penilaian atas capaian indikator-indikator kinerja.
- 4) Penilaian psikologis. Suatu teknik penilaian yang dilakukan oleh ahli kepribadian, guna melihat dan mengembangkan potensi diri pegawai.
- 5) Pusat penilaian. Suatu teknik penilaian baku, untuk menciptakan pola kinerja terstandar.

6. Masalah-Masalah dalam Penilaian Kinerja

Ada banyak celah yang membuat hasil penelitian tidak tepat, sehingga tidak berpengaruh terhadap perbaikan ataupun peningkatan kinerja, di antaranya

(Hasibuan, 2016):

a. Kurangnya objektivitas

Masalah klasik penilaian adalah, tidak adilnya perlakuan penilai, sehingga menimbulkan kegaduhan di kalangan pekerja.

b. Bias (Halo error)

Penilaian bisa menjadi buruk, ketika ada kesalahpahaman. Maka, memperbaiki gaya komunikasi dan sikap adalah solusi yang bijak.

c. Terlalu longgar/ ketat

Pentingnya memilih penilai yang konsisten atas penilaiannya, karena jika terlalu longgar maka hasil penilaian tidak ada pengaruhnya bagi perbaikan/ peningkatan. Sedangkan jika terlalu ketat, maka pegawai menilai buruk penilai, karena dianggap tidak bijak dalam menyikapi keadaan operasional, hanya fokus pada kebijakan/ aturan.

d. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kepribadian penilai yang cenderung mengambil aman, dapat menyebabkan hasil penilaian tidak berdampak.

e. Bias perilaku terbaru

Yakni, penilai hanya menitik beratkan pada kinerja terakhir, tidak melihat keseluruhan kinerja, sehingga akurasi hasil penilaian menjadi kabur.

f. Bias pribadi

Sifat dan kepribadian penilai menjadi faktor yang dominan terhadap hasil penilaian. Karena penilai mudah terpengaruhi oleh kesamaan identitas tertentu, misalnya satu daerah, satu suku, dan lain sebagainya. Hal ini dapat berpotensi pada hasil penilaian yang kurang tepat, sehingga berjalannya perubahan sangat lambat.

Handoko (2014) mengemukakan, kelemahan penilai ada pada empat keadaan, di antaranya:

a. Hanya melihat pada perilaku sekilas

Kecenderungan penilai yang hanya suka atau mudah kagum pada tampilan depan atau hanya sekilas, dapat menyebabkan penilaian tidak dilakukan secara komprehensif. Sehingga ada banyak indikator-indikator yang

penilaiannya tidak akurat.

b. Menilai sama rata

Kurang cermat dapat menyebabkan hasil penilaian kinerja kurang informatif. Karena penilai lebih suka menyamaratakan hasil tanpa memperhatikan secara detail, seberapa besar nilai dari suatu indikator kinerja. Sikap penilai ini sangat merugikan pimpinan di dalam memahami keadaan sebenarnya.

c. Terlalu subjektif

Kecenderungan menggunakan kepentingan diri dalam menilai dapat menyebabkan hasil kurang baik. Karena penilai akan mengabaikan aspek kebenaran yang sesungguhnya. Akibat buruk dari keadaan ini, akan mendorong orang-orang cakap berhenti kerja atau memutuskan hubungan industrial, bahkan ada potensi terbentuknya lingkungan kerja yang tidak sehat (tidak peduli organisasi)

d. Stereotip

Merupakan sudut pandang penilaian yang terpaku pada satu kategori saja. Hal ini menyebabkan sempitnya cara pandang penilai, sehingga tidak dapat melihat secara utuh dan menyeluruh kinerja pegawai.

7. Studi Kasus

Setelah era reformasi, kinerja polisi banyak dipersepsikan buruk oleh masyarakat. Pasalnya, banyak kasus yang dilakukan oleh oknum polisi yang merugikan masyarakat. Bahkan ada penyudutan terhadap slogan **Kami siap melayani anda** jika **orang kaya**. Banyak kasus ketidak profesionalan yang dilakukan anggota kepolisian, seperti kasus jual beli surat tilang, jual beli pembuatan SIM/ STNK, jual beli perkara pidana, dan lain sebagainya. Banyaknya kasus tersebut, membuat geram banyak masyarakat, yang akhirnya melabeli instansi kepolisian sebagai lembaga yang (mengayomi yang kaya/ penguasa).

Keadaan di atas menjadi gulungan salju, yang membuat masyarakat tidak percaya, bahkan di twitter trending tagar “percuma lapor polisi”. Terbangun sikap tidak hormat terhadap institusi kepolisian, orang menjadi malas dan selalu menghindar jika berurusan dengan kepolisian. Masyarakat menjadi antipati terhadap berbagai program unggulan kepolisian. Mosi tidak percaya masif di

kalangan masyarakat, bahwa kinerja polri hanya di atas kertas, tidak benar-benar dirasakan oleh masyarakat. Bahkan ada beberapa kasus, di mana polisi tidak dihargai, misalnya kasus penyerangan kelompok preman Hercules Rozario Marshal kepada anggota kepolisian yang melakukan apel dan penjagaan di ruko PT Tjakra Multi Strategi Jakarta. Ini menjadi salah satu bukti, bahwa instansi kepolisian tidak lagi dihormati dan disegani. Dengan kata lain, sejatinya citra dan nama baik polisi di mata masyarakat hanya sebatas selogan, sebagaimana dikatakan oleh Kisnu WIdakso (kriminolog UI). Buruknya citra kepolisian menjelaskan betapa rendahnya kinerja anggota kepolisian, khususnya yang berinteraksi langsung dalam pelayanan kepada masyarakat, seperti di level polsek dan Polres.

Lebih lanjut, masalah buruknya kredibilitas kepolisian juga dilengkapi adanya oknum kepolisian yang menjadi pelaku korupsi, bahkan diberitakan oleh media nasional, misalnya kasus simulator SIM oleh Djoko Susilo. Banyak praktek korupsi dan suap di dalam kepengurusan surat-surat kendaraan. Sudah menjadi rahasia umum, jika praktek pungli dan calo menjamur di wilayah samsat. Hal tersebut dilakukan oleh oknum bawah sampai dengan pejabat atas. Kemudian ada kasus tilang di Bali terhadap turis yang tidak mengenakan helm. Parahnya, oknum polisi tidak hanya memberikan denda sebesar 200 ribu, namun juga mengajak turis tersebut untuk minum bir bersama di saat menjalankan tugas.

Padahal, kata Haris, tugas Polri yang tertera pada Undang-Undang Nomor 2 tahun 2002 tentang Polri mencakup tiga dasar, yaitu melakukan penegakan hukum, pelayanan publik, dan menjaga ketertiban. Tiga tugas ini jadi menarik karena kalau di lapangan polisi sering melakukan penegakan hukum tapi juga memunculkan rasa ketidakamanan, ungkapnya. Menurutnya, banyak masyarakat yang berurusan dengan polisi tetapi malah makin suram. Problem polisi di lapangan kurang baik itu berasa saat di Polres dan Polsek. Karena jika sudah ditingkat Polda dan Mabes cenderung lebih baik berkomunikasi, kata Haris.

Haris mencontohkan, tentang penanganan kasus Jakarta Internasional School (JIS) yang melibatkan enam petugas kebersihan sekolah. Menurutnya, kasus tersebut merupakan bentuk kearoganan polisi. Karena dalam proses penyidikan di Polda Metro Jaya, para tersangka mengalami sejumlah tekanan dan penyiksaan. "Bahkan, salah seorang tersangka, yaitu Azwar akhirnya meninggal dalam tahanan," kata Haris pada diskusi yang dilaksanakan di kedai Tjikini,

Jakarta, Selasa (4/11). Meski, polisi mengatakan bahwa Azwar melakukan aksi bunuh diri saat izin ke toilet dengan menenggak cairan pembersih saat pembuatan BAP. Namun kejadian tersebut tetap janggal karena, menurut kesaksian tidak ada seorangpun izin selama proses interogasi berlangsung. "Selain itu, banyak luka lebam pada tubuh korban, yang diakui para keluarga korban merupakan luka akibat dipukuli polisi saat interogasi," ujarnya.

Banyaknya kasus pelanggaran yang dilakukan oleh oknum kepolisian menjadi cerminan rendahnya sdm di instansi kepolisian, belum ada perilaku kerja profesional, sebagaimana tanggung jawab dan wewenang. Masih banyak pula dijumpai tindakan kekerasan yang dilakukan oleh oknum kepolisian terhadap terduga, yang belum terbukti. Hal-hal demikian terakumulasi, sehingga menjadi citra buruk yang melekat di tubuh instansi polri.

C. LATIHAN SOAL

Kerjakan latihan soal-soal di bawah ini dengan benar !

1. Jelaskan pengertian penilaian kinerja menurut ahli!
2. Jelaskan tujuan dan manfaat penilaian kinerja.
3. Identifikasi elemen penilaian kinerja. Jelaskan !
4. Sebutkan dan jelaskan metode penilaian kinerja !
5. Analisis masalah-Masalah yang biasa terjadi dalam penilaian kinerja, dan bagaimana cara mengatasi masalah kinerja karyawan tersebut !

D. DAFTAR PUSTAKA

- Sutrisno, Edy. (2009). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana PrenadaMedia Group.
- Bangun, Wilson. (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- De Witte, K., & van Muijen, J. J. (Eds.). (2000). Organizational culture (Vol. 8, No. 4). Psychology Press.
- Duha, T. (2018). Perilaku organisasi. Deepublish.
- Ginsberg, Margery B. and Wlodkowski, Raymond J. (2015). Diversity and Motivation:

- Culturally Responsive Teaching in College. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Handoko, T. H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-dua, Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: YKPN.
- Sofyandi, H. (2008). Manajemen sumber daya manusia. *Yogyakarta: Graha Ilmu*.
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Pearson education.

PERTEMUAN KE 13

MENGUKUR KESELARASAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Sesudah mempelajari pokok bahasan isi pelajaran pada pertemuan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk menjelaskan pengertian pengukuran keselarasan SDM, menjelaskan pengertian pengukuran keselarasan SDM, menyebutkan apa saja dimensi penyelarasan SDM, mendeskripsikan pentingnya keselarasan SDM untuk manajemen perusahaan, serta dapat menjelaskan tentang pengukuran dan penilaian penyelarasan SDM secara internal dan eksternal.

B. URAIAN MATERI

1. Kualitas Sumber Daya Manusia

Istilah sumber daya manusia dalam organisasi/ perusahaan adalah pegawai/ karyawan. Penggunaan istilah tersebut berdasarkan perspektif organisasi bermakna “orang yang memiliki ikatan kerja”. Dengan kata lain, sdm atau karyawan merupakan warga atau masyarakat sebuah perusahaan, yang berperan sebagai pelaksana tugas, yang secara sadar menggunakan seluruh potensinya untuk mencapai tujuan perusahaan, dengan penghargaan sebagai kompensasinya.

Handoko (2014) menegaskan, kata SDM yang dimaksud hubungan industrial merujuk pada orang yang memiliki kapasitas dan keilmuan untuk melaksanakan tugas, dan karena alasan itu perusahaan mempekerjakannya. Makna tersirat dari penjelasan tersebut adalah, sdm merupakan:

- a. Orang berkemampuan kerja (memiliki keahlian)

Seseorang dengan bakat/ kecakapan tertentu, sehingga dapat

- b. Orang berwawasan kerja (memiliki pengetahuan tentang pekerjaan)

Sutrisno (2019) mengemukakan, SDM merupakan satu-satunya elemen organisasi yang paling vital, keberadaannya menjadi penentu, dan tidak sama

dengan unsur yang lain. Oleh karena itu, sdm atau pegawai memiliki perlakuan yang berbeda, terlebih sdm dengan kapasitas unggul (bebakat), maka kedudukannya di dalam organisasi adalah strategis. Karena, berkat kemampuannya maka perusahaan dapat berkembang pesat dan mampu menjadi salah satu pemenang dalam persaingan.

Penjelasan di atas menyisyaratkan, betapa pentingnya kualitas sdm. Kata kualitas identik dengan kesesuaian, keberartian, manfaat, dampak, dan semua hal baik. Karena sifatnya baik, maka kualitas itu sendiri akan menghasilkan atau memberikan dampak kebaikan kepada hal-hal yang berkaitan (Ginsberg, et, al., 2015). Maka, dalam konteks sdm kualitas yang dimaksud adalah manifestasi dari sebuah nilai yang melekat pada kebiasaan atau tradisi baik. Misalnya kebiasaan disiplin terhadap waktu, maka manifestasi yang lahir adalah keteraturan dan ketertiban di dalam bekerja.

Esensi kualitas sdm memiliki arti penting sebagai ukuran menjaga seberapa baik kepribadiannya bernilai, seberapa baik kebiasaan kerja memberikan arti, seberapa berguna sikap dan perilaku kerja terhadap peningkatan produktivitas, dan sebagainya. Atas dasar ini maka penting menerjemahkan kualitas sdm sehingga dapat memberikan arti yang lebih nyata (Ginsberg, et, al., 2015).

Tentu pesannya adalah, para manajer harus bekerja keras untuk mewujudkan kualitas sdm dalam bekerja, dengan cara (Ginsberg, et, al., 2015):

- a. Rutin memberikan pengarahan kerja
- b. Rutin mengingatkan kebijakan
- c. Rutin menyosialisasi sop
- d. Konsisten memberikan contoh
- e. Tegas terhadap pelanggaran

2. Kualitas Kerja

Kluge (2014) menyatakan, tidaklah berguna apa yang telah dikerjakan jika hanya sampah yang dihasilkan. Bagi perusahaan, sebaiknya memperhatikan hal-hal kecil agar segala sesuatunya berjalan sesuai harapan, termasuk mengendalikan sikap kerja, bahwa mengatur pola kerja tertentu dan memberikan konsekuensi atas tindakan buruk akan jauh berguna bagi kebaikan pegawai,

terlebih bagi organisasi.

Pernyataan di atas, menegaskan bahwa menjadi pegawai bermutu memberikan dampak terhadap kehidupan yang lebih bermakna, baik bagi pegawai itu sendiri ataupun bagi perusahaan. Maka, sesungguhnya sudut pandang ini adalah konsep modern dari sdm berkualitas, di mana nampak jelas (Bangun, 2012):

- a. Detail pada hal-hal terkecil sekalipun. Terbangun perilaku kerja hati-hati dan teliti, dan tidak mengabaikan bentuk kerja sekecil apapun, baik bebannya, jenisnya ataupun tanggung jawab dan wewenangnya.
- b. Memperhatikan luaran di bandingkan proses yang kurang bermakna.
- c. Menekankan jaminan dari sebuah pekerjaan dengan sikap hati-hati dan
- d. Berorientasi pada substansi bukan pada formalitas dari sebuah tugas, sehingga hasilnya memuaskan



Di saat yang sama, kualitas sdm mampu menjadi corong bagi perbaikan, terutama dalam hal (De Witte & van Muijen, 2000):

- a. Menghilangkan kesia-siaan
Kualitas dapat menuntun pegawai pada suatu kebiasaan yang baik, sehingga memungkinkan pegawai mengabaikan hal-hal yang kurang bermanfaat, terlebih berikatan dengan anggaran. Maka dalam benak pegawai, hal yang diperlukan adalah menjaga manfaat dari setiap kegiatan, berusaha melihat besarnya dampak dari suatu aktivitas, dan sebagainya.

b. Meminimalisir tindakan bodoh

Kualitas menjaga pegawai dari pola pikir sempit, tidak menggampangkan sesuatu, dan tidak ceroboh dalam bertindak. Bahkan, kualitas mampu menjaga para manajer dari egoisme yang dapat merugikan perusahaan di masa mendatang. Selain itu, kualitas kerja mempengaruhi psikologis lingkungan sehingga tercipta suasana kerja pembelajar. Di mana semua orang berlomba-lomba meningkatkan pengetahuannya.

c. Menekan pemborosan

Kualitas kerja dapat memangkas aktivitas yang dipandang tidak perlu. Artinya, kualitas sebagai pengendali perilaku dan pembatas bagi emosi, sehingga pegawai mampu mengendalikan dirinya dari tindakan-tindakan yang berlebihan.

d. Memangkas birokrasi

Fakta yang menarik dari kualitas kerja adalah mempersingkat jalur atau sistem manajemen. Faktanya, kualitas telah mempengaruhi kecerdasan pegawai sehingga melahirkan konsep baru yang mampu meringkas kegiatan secara efektif.

e. Menghilangkan spekulasi

Kualitas kerja dalam kurun waktu yang cukup akan merubah perilaku lama, khususnya terhadap orang-orang yang senantiasa memanfaatkan celah, biasanya mereka menggunakan kekuatan yang bersumber dari birokrasi, kedudukan, kelompok, dan pengalaman (senioritas).

f. Menekan kerugian

Kualitas kerja secara langsung membentuk kepribadian pegawai yang ramah lingkungan. Artinya, mereka memiliki mental yang tangguh, sehingga mengedepankan nilai-nilai integritas, profesionalitas, dan menjaga harga diri. Terbentuknya kepribadian profesional dan berintegritas, maka dapat melahirkan tindakan efektif dan efisien. Para pegawai selalu berusaha memaksimalkan potensi, waktu, biaya, tenaga, peralatan, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Pola kerja seperti ini, dapat memangkas beban operasional perusahaan.

g. Meminimalkan risiko

Kualitas kerja mampu mendorong lingkungan kerja adaptif, sehingga peka terhadap berbagai risiko. Selain itu, kualitas budaya memperkuat mental kerja

yang tahan banting, berani mengatasi masalah, dan berani berjuang di atas gempuran masalah.

3. Unsur-unsur Kualitas Kerja

Duha (2018) mengemukakan, bahwa kualitas kerja berkenaan dengan harapan organisasi dan harapan pekerja, tujuan organisasi dan tujuan pekerja, cara kerja, dan kecenderungan pegawai terhadap pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, para pegawai akan dipengaruhi oleh:

a. Kualitas lingkungan kerja

Lingkungan merupakan faktor yang paling berpengaruh terhadap kualitas kerja. Artinya, perubahan kebiasaan akan sangat tergantung pada seberapa kuat atau lemah lingkungan tersebut. Fakta yang sering kita alami, bahwa perilaku kita dipengaruhi oleh keluarga dan teman sejawat. Kualitas kerja dapat terpenuhi jika orientasi setiap pegawai adalah perlombaan kebaikan. Perlombaan dalam arti saling mendorong satu dengan yang lain untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas. Sehingga semua orang saling terbuka soal keilmuan, soal pemecahan masalah, soal pencapaian target, dan sebagainya. Dengan hadirnya konsep lingkungan seperti ini, maka akan melahirkan tradisi kerja yang elok dan mewah.

b. Kesesuaian nilai-nilai kerja

Kesesuaian nilai-nilai kerja berarti anggapan penting yang sama antara pegawai dengan perusahaan, seperti:

1) Kesesuaian prinsip

Dengan adanya prinsip inilah para pegawai memiliki keyakinan atau kepercayaan pada organisasi. Kita bisa melihat, bagaimana gigihnya para pekerja saat ini. Banyak yang bekerja siang dan malam, bahkan ada yang tidak pulang berbulan-bulan, namun karena sejalan dengan keyakinan karyawan maka tetap bertahan pada perusahaan tersebut.

2) Kesesuaian harapan

Nilai-nilai kerja secara tidak langsung mempengaruhi kepribadian pegawai, terlebih harapan. Selanjutnya dapat dijelaskan, kesesuaian bagi pegawai merupakan kesamaan harapan.

3) Kesesuaian tujuan

Nilai-nilai kerja dibangun berdasarkan karakteristik pegawai organisasi. Sehingga bentuk kualitas kerja sesungguhnya penguatan kebiasaan yang sudah menjadi rutinitas pegawai itu sendiri. Dengan demikian, kualitas kerja menjadi jalan bagi pegawai untuk meningkatkan kualitas diri yang selama ini dikehendaki.

c. Kualitas kerja yang diusung perusahaan

Kerja yang baik adalah refleksi dari seluruh karakteristik perusahaan. Bukan yang mengadopsi nilai-nilai luar di luar kapasitas (Duha, 2018). Sehingga menimbulkan polemik. Oleh karena itu, hendaknya perusahaan menentukan kualitas yang selaras dengan karakteristiknya, misalnya:

1) Memetakan kebiasaan baik

Perusahaan melakukan riset terhadap pola kerja pegawai dan mengidentifikasi bentuk-bentuk sikap dan perilaku yang bernilai, dan kemudian dijadikan pertimbangan dalam membuat nilai-nilai budaya. Dengan metode ini, hal positif yang akan didapat adalah mudah diterima. Kenapa demikian? Karena pegawai merasa nilai-nilai budaya bukanlah barang baru, sesungguhnya pegawai mendapatkan masukan atas dirinya bahwa nilai-nilai kerja selama ini perlu ditingkatkan, dan membuang perilaku buruk.

2) Menyelaraskan potensi

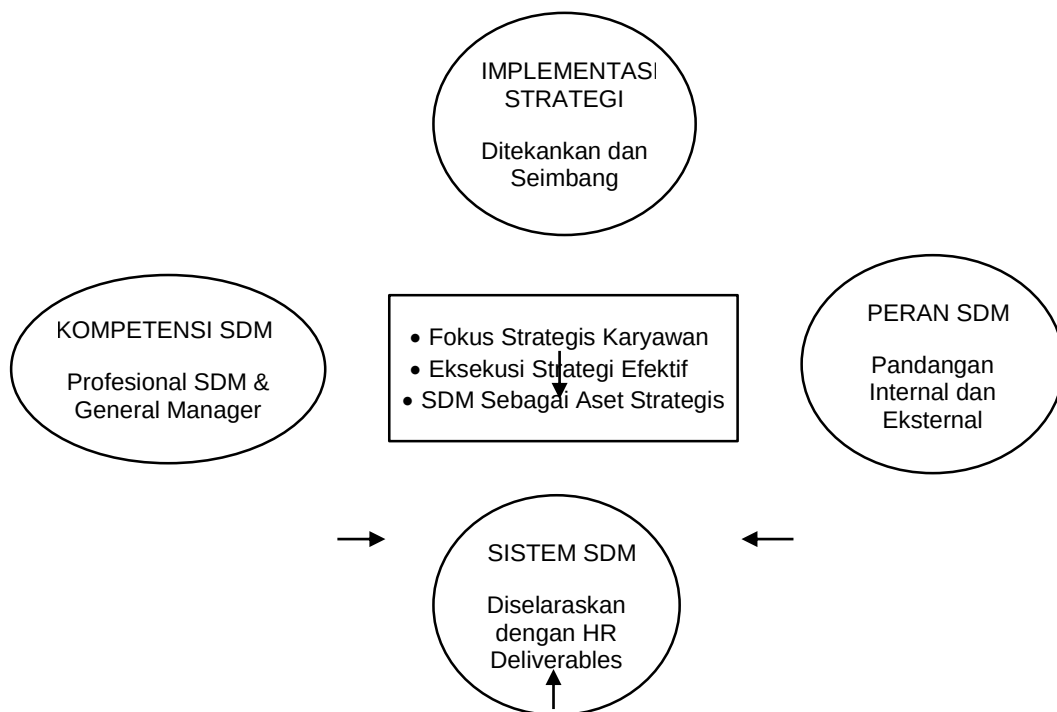
Pola kerja baik yang telah diidentifikasi selanjutnya disesuaikan dengan potensi dari pegawai itu sendiri. Pada tahap ini, para manajer perlu memetakan secara spesifik pada setiap individu pegawai, dengan melihat pendekatan karakteristik yang unik. Dengan mengetahui salah satu karakter yang kuat, maka manajer dapat menentukan perilaku-perilaku prioritas pada setiap bagian. Sehingga akselerasi kemajuan dapat dicapai dengan bijaksana. Selain itu, kepribadian pegawai menjadi lebih cepat dikembangkan.

4. Penyelarasan SDM

Perusahaan merasa perlu untuk menetapkan suatu kebijakan tentang kesamaan pola kerja, karena kualitas kerja hanya akan dicapai melalui

persamaan dari setiap pegawai. Oleh karena itu, membangun sistem pengelolaan sdm yang berjalan dalam satu komando, satu arahan, dan satu tujuan.

Sistem SDM strategis dirancang bukan dari bawah ke atas namun dari atas ke bawah (Top-Down). HR deliverables merepresentasikan produk- produk arsitektur SDM yang pada implementasinya dihubungkan dengan strategi perusahaan. Dengan melihat strategi perusahaan tentunya akan menentukan HR Deliverabel tertentu, yang selanjutnya membentuk sistem SDM. Dibawah ini gambar dalam penyelarasan SDM :



Gambar 13.1 : Penyelarasan SDM

Pada sumbu horizontal melukiskan dimensi penyelarasan didalam “arsitektur” SDM, yang tentunya mempengaruhi keseluruhan perkembangan sumberdaya manusia sebagai aset strategis. Inilah penyelarasan antara peran strategis yang dapat dimainkan oleh fungsi SDM dan tingkat serta campuran kompetensi sumberdaya manusia yang tersedia antara profesional SDN dan manager lini. Dalam gambar diatas dapat kita lihat bahwa para profesional SDM dalam suatu organisasi mempersepsikan diri mereka sebagai mitra strategis dan

hingga sejauh mana para manager di luar SDM berbagi pandangan yang sama. Penyelarasan mensyaratkan bahwa sumberdaya manusia dan manajer lini mengembangkan pandangan bersama mengenai peran SDM (Schein, 2016). Lantas, SDM dapat mengkristalisasi pandangan bersama mengenai peran SDM.

Mengimplementasikan peran strategis SDM sering membutuhkan keterlibatan profesional sumberdaya manusia maupun manajer lini (Mangkunegara, 2012). Memang, banyak perusahaan yang bertumpu pada partisipasi manajer lini untuk mengimplementasikan sistem SDM dengan cara yang merefleksikan tuntutan bisnis perusahaan. Pada saat yang sama, sebuah organisasi tidak mungkin memandang SDM sebagai aset strategis. Jika perusahaan tidak mempunyai kelompok inti profesional sumberdaya manusia yang mempunyai kompetensi untuk menyampaikan perannya. Karena itu, penyelarasan sepanjang sumbu horizontal terfokus pada kompetensi yang dibutuhkan untuk mengimplementasikan pandangan bersama mengenai potensi strategis SDM.

Secara singkat gambar diatas menggambarkan bahwa jika sebuah organisasi berharap untuk mengembangkan SDM sebagai aset strategis, organisasi itu perlu berpikir tentang penyelarasan yang dilakukan dalam dua cara. Yang pertama ialah penyelarasan antara sistem SDM yang menghasilkan HR Deliverable kunci dan kebutuhan akan sistem implementasi strategi perusahaan.

Jadi dari beberapa penjelasan di atas keselarasan SDM merupakan strategi yang digunakan perusahaan agar ada penyatuan, kesesuaian dan kesamaan antara SDM yang ada dengan Sumber lainnya yang ada diperusahaan agar tercapainya strategi yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan.

5. Mengukur dan menilai Penyelarasan SDM

a. Mengukur penyelarasan Penilaian Internal

Sistem pengukuran dapat digunakan untuk sejumlah tujuan, setiap divisi dapat memandu pengelolaan kontribusi SDM kepada implementasi strategi (Mangkunegara, 2012). Mereka juga menyediakan scorecard yang memvalidasi kontribusi SDM terhadap kinerja perusahaan. Pengukuran dapat digunakan untuk tujuan lain juga. Semisal saja bagi para manager yang ingin menilai secara tepat potensi sistem SDM perusahaan mereka sebagai aset

strategis.

Kita dapat melihat kasus *Stillwell Manufacturing*, pada kasus ini menggambarkan proses mendiagnostic yang relatif sederhana untuk mengevaluasi penyeselarasan internal sistem SDM, yakni apakah unsur – unsur sistem SDM saling memperkuat satu sama lain daripada bekerja dengan maksud yang berlawanan. Kisah Stillwell juga menjelaskan dampak deskriptif ketidakselarasan tenaga kerja organisasi.

Stillwell adalah perusahaan manufaktur yang terdiri dari banyak jenis dengan sistem produksi dan distribusi internasional. Meskipun perusahaan ini sangat berhasil dalam tahun – tahun terakhir (menghasilkan 2 Miliar Dollar penghasilan pada tahun 2000), tim manajemen senior telah mengembangkan rencana strategis baru lagi bisnisnya, yang meramalkan peningkatan dua digit penghasilan (revenue) maupun arus kas selama tiga tahun mendatang kebanyakan anggota organisasi menganggap rencana ini sangat agresif, khususnya di tengah sifat industri Stillwell yang masih terfragmentasi dan sangat kompetitif. Selanjutnya, proyeksi ini muncul ketika Stillwell tengah sangat kompetitif.

Belum ditambah dengan kondisi dimana Stillwell tengah menghadapi kesulitan luar biasa dalam merekrut dan mempertahankan pekerja – pekerja terbaiknya (khususnya dalam kapasitas R & D).

Untuk mencapai dua sasaran finansial mereka yang optimis, tim top manajemen Stillwell telah mengidentifikasi empat pendorong strategis yang mereka percayai dapat memandu bisnis sepanjang lima tahun mendatang (Mangkunegara, 2012):

- 1) Memperpendek waktu pengembangan produk baru
- 2) Meningkatkan fokus pelanggan dan tanggungjawab
- 3) Meningkatkan produktifitas
- 4) Mengembangkan dan mengelola beberapa *joint venture* dengan baik.

Kita dapat mencirikan struktur organisasi dan sistem SDM Stillwell saat ini sebagai berikut (Duha, 2018):

- 1) Struktur organisasi terdiri atas banyak fungsi silos (gudang), dengan sedikit komunikasi atau koordinasi lintas fungsi.

- 2) Fungsi SDM juga mempunyai struktur silos. Perekrutan, seleksi, manajemen kinerja, kompensasi, dan perencanaan serta strategi SDM secara umum beroperasi secara otonom dan efisien.
- 3) Para manajer mengelola secara tepat dan dapat dipercaya mengatur program– program kompensasi dan benefit, serta merekrut orang sesuai kebutuhan, namun manajer lini seringkali menilai mereka terlalu fokus pada pemenuhan permintaan dan pengurangan biaya dengan mengorbankan resolusi persoalan bisnis.
- 4) Pekerjaan mencerminkan definisi “tradisional” (misalnya, sempit) sebagai contoh, ahli mesin cenderung bekerja hanya pada satu mesin atau tipe atau bagian. Perusahaan memiliki sedikit struktur pekerjaan maupun proses pembuatan keputusan yang berbasis tim.
- 5) Upaya perekrutan dan seleksi terpusat pada pengisian posisi yang saat ini terbuka. Perusahaan kurang mempertimbangkan perekrutan tenaga potensial atau “ yang dapat dipromosikan”. Para Manager mengambil keputusan mengambil orang baru atas dasar riwayat hidup dan wawancara. Mereka tidak menggunakan uji tervalidasi secara formal.
- 6) Organisasi mengerahkan sumberdaya yang besar untuk pengembangan keterampilan bagi karyawan baru dan lama. Sistem pelatihan menekankan keterampilan umum dan disediakan bagi semua karyawan.
- 7) Sistem penilaian kinerja dan pengembangan manajemen eksis selama beberapa tahun di stillwell. Namun, banyak karyawan menggambarkan proses manajemen kinerja sebagai rutin dan tidak memberi pengaruh khusus terhadap perilaku individu, tim, ataupun unit bisnis. Disamping itu, manajer tim seringkali mengeluhkan waktu yang diperlukan untuk menyelesaikan evaluasi ini.
- 8) Kompensasi pada umumnya tidak bergantung kepada kinerja individu, kelompok kerja, atau perusahaan. Gaji meningkat secara proporsional untuk semua pekerja. Sebagai aturan, perusahaan tidak membedakan gaji antara pekerja yang kinerjanya paling rendah dan yang paling tinggi, dalam pekerjaan apapun.

b. Sumber – Sumber Ketidakselarasan Internal (Internal Misalignment)

Dalam sebuah proses diagnostik untuk mengungkapkan sistem SDM dalam mengirim sinyal – sinyal bertentangan, mengenai apa yang menjadi nilai– nilai organisasi dan bahwa sistem itu telah gagal mendukung fokus strategis di kalangan karyawan (Hasibuan, 2016). Bagaimana sebuah ketidakselarasan semacam itu berkembang, bahkan di dalam perusahaan di mana profesional SDM memiliki pengetahuan mengenai praktek Sumberdaya manusia, bahkan mungkin ahli? Penjelasan yang paling umum ialah bahwa manajer SDM tidak banyak memikirkan hal – hal semacam itu.

Fokus mereka secara tradisional bersifat operasional, bukan strategis dan sistemik. Spesialisasi fungsional yang memberikan sedikit perhatian pada hubungan konflik – konflik tersebut dengan kebijakan lain hanya akan memperburuk situasi. Lebih dari itu, penekanan operasional pada konsistensi dan penyeragaman seringkali mengesampingkan kepedulian apapun mengenai dampak potensial ketidakselarasan internal. Pada titik ekstrem, para manajer mengabaikan kepedulian semacam itu dan berkata sambil lalu, “Ayolah – seburuk sih? SDM mempunyai kebiasaan memberitahu manajer lini apa yang tidak dapat mereka lakukan, dan ada keyakinan yang lama dipegang bahwa persoalan SDM tidak mempengaruhi apapun yang penting dalam perusahaan. Hari ini, walaupun banyak profesional ini telah mengambil gagasan dalam memainkan peran strategis, mereka menemukan diri mereka terbebani dengan sistem SDM yang tidak selaras – sisa periode awal. Yang menarik, ketidakselarasan di dalam sistem SDM dapat pula dikarenakan oleh terlalu banyaknya penekanan pada *benchmarking*. Lagi – lagi, unsur – unsur strategis sistem SDM harus dikembangkan dari perspektif *top – down* – bermakna dari analisis kebutuhan unik bagi proses implementasi strategi perusahaan. Ketika anda melakukan benchmarking, kita melihat sebuah perusahaan lain, pendekatan ini secara efektif memperlakukan praktek dan ukuran – ukuran sebagai komoditas, sebab ia mengasumsikan bahwa apa yang disatuperusahaan dapat berjalan, akan berjalan pula di perusahaan lain.

Namun, sebagaimana mungkin kalau kita ingat dalam pembasan sebelumnya mengenai berpikir sistem, menghapus suatu komponen dari sistem yang lebih besar dapat menimbulkan konsekuensi yang tidak terduga, baik untuk komponen itu sendiri maupun untuk sistemnya. Secara spesifik,

anda mengurangi nilai komponen itu jika anda mengevaluasinya dalam konteks sistem lain yang tidak dirancang untuk tujuan yang sama seperti sistem anda semula. Benchmarking membantu anda memahami proses, begitu anda merancang sistem SDM anda dari perspektif strategis *top – down*.

c. Mengukur Penyelarasan Penilaian Eksternal

Mendiagnosis keselarasan internal dapat membantu secara cepat meletakkan persoalan potensial di dalam sistem SDM dan mempertegas kebutuhan-kebutuhan untuk bertindak tetapi mendiagnosis keselarasan internal hanya memberikan sedikit panduan perbaikan sistem karena internal dan eksternal alignment tidak bisa dipisahkan (Hasibuan, 2016).

Salah satu cara untuk menilai penyelarasan eksternal antara sistem SDM yaitu melalui HR Scorecard, dimana di dalam membangun HR Scorecard perusahaan anda harus sampai pada desain bagi sistem SDM yang strategis serta sistem pengukuran yang memungkinkan anda mengelola SDM secara efektif, namun untuk mendapatkan manfaat dari scorecard kita harus memahami bagaimana HR Deliverable mendorong implementasi strategi dalam organisasi anda yang unsur-unsur SDMnya menghasilkan deliverable tersebut.

Dalam memilih ukuran untuk mengevaluasi keselarasan eksternal SDM dalam scorecard perlu mempertimbangkan dua hal, yaitu skala dan perspektif. Skala merujuk pada alat pengukuran spesifik yang anda pilih, seperti penggunaan tugas untuk mengindikasikan apakah unsur-unsur sistem SDM selaras atau tidak. Secara sederhana tuas lebih mengindikasikan kehadiran atau ketidakhadiran keselarasan daripada menunjukkan derajat keselarasan. Dalam perspektif sendiri merujuk kepada titik pandang individual.

d. Matriks keselarasan eksternal

Untuk mengukur keselarasan eksternal sistem SDM ada dua langkah yang direkomendasikan, yaitu :

- 1) Ujilah keselarasan HR Deliverable di dalam peta strategis
- 2) Ujilah keselarasan sistem SDM anda dengan HR Deliverable.

Dalam kedua langkah itu anda mengumpulkan informasi dari karyawan dari berbagai bagian sedangkan langkah yang kedua lebih

bertumpu kepada perspektif SDM. Setelah menilai kecocokan antara HR Deliverable dan pendorong kinerja strategis, selanjutnya anda harus mengukur seberapa luas system SDM menghasilkan unsur-unsur yang tepat dari kinerja manusia yang dibutuhkan bagi Deliverable tersebut (Hasibuan, 2016). Dalam melakukan analisis terdapat beberapa cara untuk melakukan pendekatan, salah satu pendekatannya ialah menghubungkan deliverable dengan masing-masing unsur kinerja manusia dan kemudian memeriksa bagaimana system SDM mempengaruhi unsur-unsur kinerja manusia tersebut. Namun pendekatan ini membutuhkan langkah kedua untuk menjadikan hasil ini actionable yakni bahwa dimensi-dimensi kinerja manusia harus dihubungkan dengan unsur-unsur SDM yang menghasilkannya.

e. Teknik SAM

Pendekatan SAM memungkinkan anda untuk memahami persepsi karyawan terhadap sistem-sistem. Ada beberapa langkah untuk mengembangkan system alignment map, yaitu :

- 1) Identifikasi pendorong strategis kunci dalam perusahaan.
- 2) Identifikasi elemen kunci sistem SDM yang diharapkan mendorong implementasi strategi.
- 3) Meminta sampel yang mewakili karyawan, untuk menyediakan daftar evaluasi keselarasan.

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan pengertian pengukuran keselarasan SDM menurut ahli !
2. Sebutkan apa saja dimensi penyelarasan SDM ? Jelaskan !
3. Mengapa peselarasan SDM penting untuk manajemen perusahaan ?
4. Bagaimana mengukur dan menilai penyelarasan SDM secara internal dan eksternal

D. DAFTAR PUSTAKA

- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- De Witte, K., & van Muijen, J. J. (Eds.). (2000). *Organizational culture* (Vol. 8, No. 4). Psychology Press.
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Ginsberg, Margery B. and Wlodkowski, Raymond J. (2015). *Diversity and Motivation: Culturally Responsive Teaching in College*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Handoko, T. H. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-dua*, Yogyakarta: BPFE
- Hasibuan, Malayu S. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Kluge, Annette. (2014). *The Acquisition of Knowledge and Skills for Taskwork and Teamwork to Control Complex Technical Systems: A Cognitive and Macroergonomics Perspective*. New York: Springer.
- Mangkunegara, Anwar P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.
- Schein, E. H. (2016). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley & Sons.

PERTEMUAN KE 14

KAPITA SELEKTA PERMASALAHAN PENGEMBANGAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Sesudah mempelajari pokok bahasan isi pelajaran pada pertemuan ini, mahasiswa diharapkan memiliki kemampuan untuk menjelaskan tentang kualitas SDM di Indonesia, mampu menjelaskan pengaruh pendidikan dalam meningkatkan kompetensi SDM, dan mampu menjelaskan peran Pendidikan dalam mengatasi permasalahan SDM di Indonesia serta mempunyai kemampuan menganalisis kasus permasalahan pengembangan SDM.

B. URAIAN MATERI

1. Kualitas SDM

Kata kualitas identik dengan kesesuaian, keberartian, manfaat, dampak, dan semua hal baik. Karena sifatnya baik, maka kualitas itu sendiri akan menghasilkan atau memberikan dampak kebaikan kepada hal-hal yang berkaitan (Duha, 2018). Maka, dalam konteks budaya kualitas yang dimaksud adalah manifestasi dari sebuah nilai yang melekat pada kebiasaan atau tradisi baik. Misalnya kebiasaan disiplin terhadap waktu, maka manifestasi yang lahir adalah keteraturan dan ketertiban di dalam bekerja.

Esensi kualitas dalam bekerja memiliki arti penting sebagai ukuran menjaga seberapa baik rutinitas bernilai, seberapa baik kebiasaan memberikan arti, seberapa berguna sikap dan perilaku terhadap kebiasaan produktif, dan sebagainya. Atas dasar ini maka penting menerjemahkan kualitas kerja organisasi sehingga dapat memberikan arti yang lebih nyata (Harrison, 1993).

Matindas (1997) menjabarkan, Kualitas Sumber Daya manusia adalah sumber daya manusia yang bukan hanya memiliki kesanggupan untuk menyelesaikan pekerjaannya, melainkan juga untuk mengembangkan dirinya serta mendorong pengembangan diri rekan-rekannya. Secara teoritis, makna dari kualitas sdm yakni suatu potensi yang mampu mendorong diri dan orang lain untuk maju dan berkembang, sehingga dapat berkontribusi lebih nyata bagi

organisasi/ bersama. Kontekstual penjelasan tersebut, maka sdm berkualitas adalah:

- a. Pegawai profesional
- b. Pegawai berintegritas

Schein (2010) berpendapat, Kualitas Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang memenuhi kriteria kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan), dan kualitas mental spiritual (kejuangan). Pernyataan ini lebih lengkap, karena tidak hanya soal kecakapan kerja dan sosial, namun juga meliputi aspek emosional dan spiritual. Kecakapan emosional merujuk pada kemampuan pengendalian diri, adaptasi dan menjunjung tinggi nilai-nilai. Sedangkan kecakapan agama, merujuk pada pengamalan nilai-nilai agama dalam pelaksanaan tugas, sehingga memandu sikap dan perilaku benar dan baik.

2. Pengaruh Pendidikan

Kata pendidikan banyak dipahami sebagai aktivitas belajar dalam wadah formal. Dalam prosesnya, pendidikan diselenggarakan oleh suatu lembaga formal/ memiliki legal formal/ diakui oleh pemerintah. Pendidikan merupakan satu dari sekian banyak cara untuk meningkatkan kapasitas diri, namun perbedaan yang mendasar, bahwa pendidikan berlandaskan pada suatu keteraturan, sehingga kegiatannya lebih terencana dan terukur. Bahkan, ada bukti pengakuan atas keberhasilan belajar.

Beberapa ahli menyampaikan, kaitannya dengan organisasi, maka kata pendidikan tidak sama dengan istilah pendidikan yang digunakan oleh masyarakat, walau secara prinsip sama. Perbedaan tersebut terletak pada tujuan mengikuti pendidikan. Dalam ruang lingkup perusahaan pendidikan berarti suatu upaya mengembangkan potensi intelektual dan keterampilan guna mencapai tujuan organisasi (Schein, 2010). Dengan kata lain, konsep pendidikan kaitannya dengan kerja memiliki tujuan untuk mencapai visi perusahaan. Sehingga, dalam proses pendidikan lebih fokus pada penguasaan ilmu pengetahuan dan kecakapan yang berkaitan langsung dengan pekerjaan. Maka, dalam pelaksanaan pendidikan, tidak mesti di lembaga pendidikan formal berijazah.

Nugroho (2019) berpendapat, Pendidikan adalah proses seseorang mengembangkan kemampuan, sikap, dan tingkah laku lainnya. Yang menarik dari pendapat ini adalah, bahwa pendidikan merupakan upaya pengembangan diri meliputi:

- a. Pengembangan keahlian/ kecakapan/ keterampilan kerja teknis
- b. Pengembangan sikap kerja (etika, norma, nilai-nilai)
- c. Pengembangan perilaku kerja
- d. Pengembangan kepribadian yang dibutuhkan dunia kerja, seperti kecakapan adaptasi, interaksi, dan komunikasi.

Notoatmojo (2003) memaparkan, pendidikan secara umum adalah segala upaya yang direncanakan untuk mempengaruhi orang lain baik individu, kelompok, atau masyarakat sehingga mereka melakukan apa yang diharapkan oleh pelaku pendidikan. Artinya, program pendidikan merupakan salah satu cara di dalam mempengaruhi orang pegawai melalui pembekalan ilmu pengetahuan, sehingga muncul kesadaran untuk melakukan suatu tugas benar, baik, dan bermanfaat.

Mudyaharjo (2008) menjabarkan, pendidikan adalah usaha dasar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat, dan pemerintah, melalui kegiatan bimbingan, pengajaran dan/atau latihan, yang berlangsung di sekolah dan di luar sekolah sepanjang hayat, untuk mempersiapkan peserta didik agar dapat memainkan peranan dalam berbagai lingkungan hidup secara tepat di masa yang akan datang. Pendapat ini mengakomodir kiadah umum yang berlaku di masyarakat, bahwa konsep pendidikan didasarkan pada pengajaran dan latihan suatu keterampilan/ keilmuan di bawah bimbingan seorang ahli/ guru/ dosen/ instruktur/ dll.

Fuad Ihsan (2010) menyampaikan, esensi dari pendidikan adalah tentang perubahan diri dari tidak tahu menjadi tahu, dari tidak paham menjadi paham, dari tidak bisa mengerjakan menjadi pandai, dan seterusnya. Dengan kata lain, pendidikan secara dominan berbicara bagaimana mengembangkan potensi diri, sehingga dapat bermanfaat bagi organisasi/ masyarakat. Umumnya, pendidikan terdiri dari formal dan non formal.

a. Pendidikan Formal

Proses pembelajaran yang menganut sistem formal, yang dalam penyelenggaraannya didasarkan pada tindakan terencana, terukur, sistematis, berjenjang, dan berstandar kurikulum.

b. Tujuan Pendidikan Formal

Bentuk pendidikan formal memiliki suatu tujuan tertentu, di antaranya:

- 1) Mendorong kecakapan/ keterampilan akademis/ logis
- 2) Mendorong pembentukan kepribadian yang matang
- 3) Membentuk sikap diri yang beretika, bernorma, dan bernilai
- 4) Pengembangan minat dan bakat
- 5) Memperkuat kecakapan sosial
- 6) Memperkuat jati diri

c. Manfaat Pendidikan Formal

Adapun manfaat dan fungsi pendidikan formal sebagai berikut:

1) Melatih Kemampuan Akademis

Manfaat mengikuti pendidikan formal, dapat mengembangkan kemampuan berpikir, seperti mampu menganalisis, mendeskripsikan/ menjelaskan, menguraikan, mengidentifikasi, memecahkan masalah, menemukan solusi, dan lain sebagainya. Dengan kata lain, pendidikan formal sangat bermanfaat bagi pembentukan diri berpengetahuan luas, sehingga mampu memaksimalkan akal dalam menjalani kehidupan dan berkarya.

2) Menggembleng pembentukan Mental dan fisik

Dalam pendidikan ada banyak yang dipelajari, bahkan dalam kegiatan akademik terdapat banyak latihan yang melibatkan dan menguras mental dan fisik. Hal ini sebagai pemberian pengalaman kepada peserta didik, bahwa dalam kehidupan selalu melibatkan banyak aspek, tidak terkecuali emosional/ psikis dan fisik

3) Membentuk sikap tanggung jawab

Pendidikan sangat memperhatikan perilaku tanggung jawab, misalnya

dalam mengerjakan tugas, peserta didik dilarang mencontek, harus tepat waktu, berani tampil menyampaikan materi/ presentasi, mengerjakan tugas-tugas secara mandiri dan kelompok, dan lain sebagainya. Berbagai kegiatan belajar, dapat menambah kesadaran akan diri yang bertanggung jawab.

4) Membangun Jiwa Sosial (Jaringan Pertemanan)

Dalam pendidikan ada banyak siswa yang terlibat. Maka secara alamiah sudah ada tuntutan untuk berinteraksi dan berkomunikasi antar teman. Maka, pendidikan sejatinya mengajarkan bagaimana dalam suatu komunitas kita dapat membaur, rendah hati, dan menjadi pribadi yang menyenangkan bagi orang lain. Sehingga, menyadari akan buruknya sifat egois dalam pertemanan, sikap acuh dan tidak menghargai adalah perilaku tidak sopan, dan lain sebagainya.

5) Sebagai Identitas Diri

Pendidikan memberikan kita label dalam suatu bidang keilmuan, misalnya sarjana kedokteran melekat citra ahli bidang kesehatan, sarjana pendidikan melekat citra pengajar/ guru, sarjana agama melekat citra pendakwah, dan lain sebagainya. Pendidikan memperjelas kualitas diri, sehingga diakui sebagai salah satu identitas.

6) Sarana Mengembangkan Kreativitas

Tindakan kreatif merujuk pada kemampuan membuat sesuatu, dan dalam pendidikan ada banyak kegiatan yang mengajarkan tentang kecakapan membuat suatu hal. Hal-hal tersebut dapat menjadi referensi bagi peserta didik di dalam mengembangkan keterampilan fisiknya untuk membuat suatu karya tertentu sebagaimana minat dan bakatnya.

d. Pendidikan Informal

Banyak orang memahami pendidikan informal sebagai pembelajaran di ruang kelas, pengalaman kehidupan, dan lain sebagainya. Secara esensial hal tersebut mengidentifikasi bahwa pendidikan informal adalah kegiatan belajar/ pengembangan diri yang tidak terikat oleh suatu sistem belajar terkontrol/ terkendali dan baku, namun lebih fokus pada satu keterampilan/kemampuan tertentu.

Sistem pendidikan informal bersifat langsung, yakni mempelajari keilmuan/ keahlian secara langsung, tanpa pendahuluan mempelajari hal-hal lain. Para pengajar adalah orang-orang berpengalaman dan ahli, sehingga pelaksanaannya sangat bergantung pada pembawaan para ahli tersebut. Yang menarik dari pendidikan informal adalah luaran yang dihasilkan, yakni peserta tidak hanya terampil atau mampu, namun peserta juga mendapatkan cara-cara alternatif yang memperkuat keahlian lebih unik.

3. Peran Pendidikan dalam mengatasi permasalahan SDM

Manfaat berpendidikan secara kontekstual adalah berkembangnya kemampuan profesional kerja, sehingga dapat meminimalisir risiko/ masalah industri, sebagaimana dikemukakan oleh Robbins (2014), tidaklah berguna apa yang telah dikerjakan jika hanya sampah yang dihasilkan. Bagi perusahaan, sebaiknya memperhatikan hal-hal kecil agar segala sesuatunya berjalan sesuai harapan, termasuk mengendalikan sikap kerja, bahwa mengatur pola kerja tertentu dan memberikan konsekuensi atas tindakan buruk akan jauh berguna bagi kebaikan pegawai, terlebih bagi organisasi. Dengan mengikuti pendidikan dan program pengembangan, maka akan terbangun sikap dan perilaku kerja yang relevan dengan kebutuhan kerja (Nugroho, 2019).

Secara pragmatis program pelatihan dan pengembangan memberikan dampak terhadap kehidupan lebih bermutu, baik bagi pegawai itu sendiri ataupun bagi perusahaan. Maka, sesungguhnya sudut pandang ini adalah konsep modern pengembangan sdm (Riniwati, 2016), di mana nampak jelas:

- a. Detail pada hal-hal terkecil sekalipun. Terbangun perilaku kerja hati-hati dan teliti, dan tidak mengabaikan bentuk kerja sekecil apapun, baik bebannya, jenisnya ataupun tanggung jawab dan wewenangnya
- b. Memperhatikan luaran di bandingkan proses yang kurang bermakna
- c. Menekankan jaminan dari sebuah pekerjaan dengan sikap hati-hati dan teliti
- d. Berorientasi pada substansi bukan pada formalitas dari sebuah rutinitas, sehingga relevansinya akurat

Di saat yang sama, pengembangan sdm mampu menjadi corong bagi perbaikan (Matindas, 1997), terutama dalam hal:

a. Menghilangkan kesia-siaan

Kualitas dapat menuntun pegawai pada suatu kebiasaan yang baik, sehingga memungkinkan pegawai mengabaikan hal-hal yang kurang bermanfaat, terlebih berikatan dengan anggaran. Maka dalam benak pegawai, hal yang diperlukan adalah menjaga manfaat dari setiap kegiatan, berusaha melihat besarnya dampak dari suatu aktivitas, dan sebagainya

b. Meminimalisir tindakan bodoh

Kualitas menjaga pegawai dari pola pikir sempit, tidak menggampangkan sesuatu, dan tidak ceroboh dalam bertindak. Bahkan, kualitas mampu menjaga para manajer dari egoisme yang dapat merugikan perusahaan di masa mendatang. Selain itu, kualitas budaya mempengaruhi psikologis lingkungan sehingga tercipta suasana kerja pembelajar. Di mana semua orang berlomba-lomba meningkatkan pengetahuannya

c. Menekan pemborosan

Kualitas budaya dapat memangkas aktivitas yang dipandang tidak perlu. Artinya, kualitas sebagai pengendali perilaku dan pembatas bagi emosi, sehingga pegawai mampu mengendalikan dirinya dari tindakan-tindakan yang berlebihan

d. Memangkas birokrasi

Fakta yang menarik dari kualitas budaya adalah mempersingkat jalur atau sistem manajemen. Faktanya, kualitas telah mempengaruhi kecerdasan pegawai sehingga melahirkan konsep baru yang mampu meringkas kegiatan secara efektif

e. Menghilangkan spekulasi

Kualitas budaya dalam kurun waktu yang cukup akan merubah perilaku lama, khususnya terhadap orang-orang yang senantiasa memanfaatkan celah, biasanya mereka menggunakan kekuatan yang bersumber dari birokrasi, kedudukan, kelompok, dan pengalaman (senioritas)

f. Menekan kerugian

Kualitas budaya secara langsung membentuk kepribadian pegawai yang ramah lingkungan. Artinya, mereka memiliki mental yang tangguh, sehingga mengedepankan nilai-nilai integritas, profesionalitas, dan menjaga harga diri.

Terbentuknya kepribadian profesional dan berintegritas, maka dapat melahirkan tindakan efektif dan efisien. Para pegawai selalu berusaha memaksimalkan potensi, waktu, biaya, tenaga, peralatan, dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan. Pola kerja seperti ini, dapat memangkas beban operasional perusahaan

g. Meminimalkan risiko

Budaya dalam arti kualitas mampu mendorong lingkungan kerja adaptif, sehingga peka terhadap berbagai risiko. Selain itu, kualitas budaya memperkuat mental kerja yang tahan banting, berani mengatasi masalah, dan berani berjuang di atas gempuran masalah.

4. Studi Kasus

Persaingan antar perusahaan yang sangat ketat pada saat ini membutuhkan kemampuan perusahaan untuk meningkatkan kinerja secara menyeluruh. Tiap perusahaan dituntut untuk dapat melaksanakan strateginya dalam menghadapi kompetisi dan menggunakan sumber daya secara lebih efektif dan efisien, yang akhirnya visi, misi dan strategi perusahaan dapat tercapai.

a. Kasus Lion Air dan AirAsia bukti buruknya kualitas SDM Indonesia. Sabtu, 21 Mei 2016

Merdeka.com - Pengamat penerbangan, Marsekal (Purn) Chappy Hakim menyebut, insiden salah menurunkan penumpang oleh maskapai Lion Air dan Air Asia tak bisa dianggap sepele. Menurutnya, pemerintah harus melakukan evaluasi kembali agar kasus seperti ini tidak terulang.

Kejadian-kejadian yang menimpa maskapai seperti penundaan penerbangan sampai salah menurunkan penumpang, dianggap akibat dari pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) nya yang kurang baik. Pasar begitu tinggi sehingga orang menggenjot penumpang, jual tiket murah, pilotnya itu-itu juga, semua itu-itu juga. Jadi bisa dibayangkan, harusnya jalannya kaki kanan dan kiri. Tapi yang jalan hanya kanan doang. Kirinya enggak jalan, kata Chappy. Insiden salah menurunkan penumpang pertama dialami Lion Air dari Singapura. Seluruh penumpang maskapai penerbangan Lion Air dari Singapore pada Selasa (10/5) lalu, dengan nomor penerbangan

JT 161 di Bandara Soekarno-Hatta, Tangerang, lolos dari pemeriksaan baik Imigrasi maupun Bea Cukai.

Melihat kasus ini dapat diteliti untuk memberikan saran kepada pihak manajemen untuk mengambil langkah-langkah pengelolaan dan pemeliharaan SDM sebagai berikut:

- 1) Pengelolaan SDM dengan pendidikan dan pelatihan tenaga kerja sangat penting untuk memperbaiki SDM agar mereka lebih memahami tanggung jawab pekerjaannya, sehingga SDM yang memiliki performa tinggi akan memberikan kontribusi positif bagi organisasi. Membangun integrasi yang mencakup :
 - Kebutuhan karyawan untuk tingkat pertumbuhan konsumen yang tinggi
 - Motivasi kerja dilakukan untuk mendorong semangat kerja karyawan
 - Kepuasan pelanggan adalah kunci sukses berjalannya suatu organisasi, untuk itu karyawan harus diberikan pengertian agar mereka memahami kepentingan perusahaan
 - Disiplin kerja perlu dilakukan agar mencapai pelayanan maksimal yang kepuasannya akan dirasakan oleh konsumen.
 - Prestasi kerja, pengukuran prestasi kerja perlu dilakukan untuk mengetahui progress pekerjaan karyawan.
- 2) Sedangkan pemeliharaan tenaga kerja mencakup:
 - Komunikasi kerja antara para pelaku kepentingan.
 - Kesehatan, Keselamatan Kerja (K3),
 - Konseling kerja dilakukan untuk meminimalisir kesalahan pelanggaran kode etik
 - Pemberian balas jasa

b. Kasus pada PT. Rajawali Tanjungsari

Pada perusahaan ini dianggap masih belum memiliki sistem baku/standar penilaian kinerja pegawai, yang secara menyeluruh dan utuh meninjau sejauh mana proses kerja dilakukan, bagaimana perilaku dan sikap

terhadap pelanggan, dan bagaimana tanggapan pengguna. Hal yang terlihat hanya bersifat administrasi.

Yang lebih buruk, terjadi anggapan dari manajer pelaksana atas baiknya kinerja pegawai, karena hanya melihat dari sisi kepentingan perusahaan (tercapainya target), tanpa memperhatikan bagaimana respons pasar. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa lemahnya pelaksana manajemen, karena telah membiarkan risiko/ masalah tanpa ada upaya melakukan perbaikan, sehingga dapat menimbulkan risiko kerugian bagi perusahaan di masa mendatang.

Fenomena yang terjadi di atas, merupakan triger yang membutuhkan respons positif dari manajemen puncak untuk membuat sistem penilaian/pengukuran kinerja sdm, salah satunya metode kartu kendali pegawai atau Human Resources Scorecard (HRSC). Konseptual dari metode ini adalah, tentang audit tanggung jawab atas pekerjaan atau jabatan yang diemban. Sehingga dapat menimbulkan keadaan psikologis baik, di mana para pegawai merasa apa yang dilakukannya harus benar-benar dilakukan dengan segenap daya dan upaya, karena hasilnya dapat mempengaruhi kredibilitas/ nama baik. Tentu ada konsekuensi psikologis yang diterima, sehingga metode kartu kendali kinerja ini sangat efektif di dalam membangun kesadaran bertanggung jawab. Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan hanya berfokus pada perspektif keuangan saja, yang hanyamenggambarkan kinerja pada satu sisi yaitu perusahaan (internal), sedangkan sisi luar perusahaan (eksternal) kurang tersentuh.

PT. Rajawali Tanjungsari menggunakan konsep *Human Resources Scorecard* menggunakan pendekatan empat perpektif, yaitu:

- 1) Aspek finansial/keuangan
- 2) Aspek pengguna/pelanggan
- 3) Aspek proses bisnis internal/operasional bisnis
- 4) Aspek pembelajaran dan pertumbuhan

Pengumpulan data diperoleh dari dokumentasi yang berkaitan dengan empat perpektif dari PT. Rajawali Tanjungsari. Pengolahan dan analisis data untuk mengetahui hasil pengukuran kinerja menggunakan metode *Human Resources Scorecard* dengan pembobotan menggunakan metode AHP.

Dimana konsep *Human Resources Scorecard* merupakan suatu metode baru dalam pengukuran kinerja sumber daya manusia dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Model pengukuran ini sangat bermanfaat bagi manajer sumber daya manusia dalam memahami perbedaan antara *Human Resources Doables* (kinerja sumber daya manusia yang tidak mempengaruhi implementasi strategi perusahaan) dengan *Human Resources Deliverable* (kinerja sumber daya manusia yang mempengaruhi implementasi strategi perusahaan). Di samping itu, *Human Resources Scorecard* dapat mengukur *Leading Indicator* (indikator sebab) dan *Lagging Indicator* (indikator akibat) yang mana model sumber daya manusia strategik memberi kontribusi yang menghubungkan sumber daya manusia dan sistem sumber daya manusia dengan *Human Resources Deliverable* dan mempengaruhi *key performance*.

Konsep yang dikembangkan dalam *HR Scorecard* tersebut lebih ditujukan kepada peran penting dari para profesi sumber daya manusia di masa datang. Bila fokus strategi perusahaan adalah menciptakan “*competitive advantage*” yang berkelanjutan, maka fokus strategi sumber daya manusia harus disesuaikan. Hal ini untuk memaksimalkan kontribusi sumber daya manusia terhadap tujuan organisasi, dan selanjutnya menciptakan nilai (*value*) bagi organisasi.

Berikut ini adalah hasil pembahasan dari penelitian PT. Rajawali Tanjung sari yang menggunakan konsep *Human Resources Scorecard*. Dari hasil perhitungan *score* terbobot tiap perspektif kinerja sumber daya manusia perusahaan keseluruhan dari tahun 2005 dan 2006 seperti tersebut pada tabel berikut :

Tabel 14.1 Rekapitulasi Hasil Perhitungan Score

<i>Human Resource Scorecard</i>	2005	2006
Perspektif Keuangan	0,564	0,923
Perspektif Pelanggan	0,916	0,980
Perspektif Proses Bisnis Internal	0,467	0,584
Perspektif Proses Pembelajaran dan Pertumbuhan	0,559	0,652

Untuk mengukur kinerja dengan *Human Resources Scorecard* secara komprehensif dengan menjumlahkan score terbobot dari tiap perspektif, maka hasilnya ditunjukkan pada tabel 3.2 seperti berikut :

Tabel 14.2 Pengukuran Kinerja HR S secara komprehensif

HRSC	2005	2006
Financial	0,564	0,923
Customer	0,916	0,980
IPB	0,467	0,584
L & G	0,559	0,652
Jumlah	2,506	3,139

Jadi total skor hasil pengukuran kinerja PT. Rajawali Tanjungsari pada tahun 2005 adalah 2,506 dapat digolongkan kinerja perusahaan kurang, dan tahun 2006 adalah 3,139 dapat digolongkan kinerja perusahaan sedang.

Berikut adalah Analisis Hasil Pengukuran Kinerja *Human Resources Scorecard* . Pengukuran *Human Resources Scorecard* terhadap empat

perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan secara komprehensif. Untuk perspektif keuangan pada KPI TC mengalami kenaikan yang cukup signifikan pada tahun 2005 ke tahun 2006 dari 30 % ke 50 %. Kemudian untuk KPI EPC tahun 2005 sebesar 30 % dan pada tahun 2006 mengalami penurunan hingga sebesar 20 %.

Pada perspektif pelanggan, KPI indeks kepuasan karyawan pada tahun 2005 dan tahun 2006 mempunyai point sebesar 36,86 point. Kemudian untuk tingkat absent karyawan pada tahun 2005 sebesar 2,42 % sedangkan pada tahun 2006 mengalami penurunan hingga 1,63 %. KPI untuk ETO tahun 2005 sebesar 2,87 % dan mengalami peningkatan pada tahun 2006 sebesar 3,79 %.

Pada perspektif proses bisnis internal, tolok ukur waktu rata – rata koordinasi atasan dan bawahan didapatkan data dalam setahun koordinasi telah dilakukan selama 61 jam sedangkan untuk tahun 2006 telah dilaksanakanselama 71 jam. Kemudian untuk tolok ukur waktu rata – rata keluarnya biaya tunjangan kesehatan bagi karyawan selama proses pada tahun 2005 selama 4 hari dan tahun 2006 hanya 3 hari.

Perspektif proses pembelajaran dan pertumbuhan pada tolok ukur jumlah karyawan yang memiliki *skill* bidang sistem informasi sebanyak 6,15 % pada tahun 2005 dan kemudian naik hingga 8,44 % pada tahun 2006. Sedangkan untuk jumlah pelatihan yang diadakan oleh pihak perusahaan bagi karyawan sebanyak 3 kali pelatihan pada tahun 2005 dan sebanyak 4 kali pelatihan pada tahun 2006.

Dari tabel 2 dapat dilihat total skor hasil pengukuran kinerja PT. Rajawali Tanjungsari pada tahun 2005 adalah 2,506 dapat digolongkan kinerja perusahaan kurang, dan tahun 2006 adalah 3,139 dapat digolongkan kinerja perusahaan sedang.

Pada penelitian yang dilakukan oleh PT. Rajawali Tanjungsari dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja sumber daya manusia perusahaan PT. Rajawali Tanjungsari, adalah kurang untuk tahun 2005 dan sedang untuk tahun 2006. *Key Performance Indicator* yang tidak memenuhi target tetapi untuktahun 2006 hampir semua *Key Performance Indicator* sudah memenuhi target, tetapi untuk *Key Performance Indicator skill* dalam bidang sistem

informasi masih sangat kurang.

Adapun saran yang dapat diberikan dari kesimpulan di atas adalah untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia perusahaan di PT. Rajawali Tanjungsari bahwa Perusahaan sebaiknya memberikan penambahan jumlah pelatihan bagi karyawan. dan memberikan teguran keras bagi karyawan yang tidak masuk kerja dan memberikan sanksi berat bagi karyawan yang tidak masuk melebihi batas. Untuk pengukuran kinerja sumber daya manusia dimasa yang akan datang, tidak tertutup kemungkinan untuk melakukan perubahan kriteria peningkatan kinerja sumber daya lain, sesuai dengan kondisi perusahaan. Pengukuran kinerja sumber daya manusia tidak hanya dapat dilakukan dengan metode HRSc saja, tetapi metode lain tidak meliputi semua divisi seperti pada metode ini.

C. LATIHAN SOAL

1. Jelaskan kondisi kualitas SDM Di Indonesia saat ini !
2. Apakah saja peran pendidikan dalam meningkatkan kompetensi SDM. Jelaskan!
3. Berikan pendapat anda, apakah pendidikan dapat mengatasi permasalahan SDM di Indonesia?
4. Setelah menganalisis dua contoh kasus pengembangan SDM pada perusahaan yang berbeda. Jelaskan kelebihan dan kelemahan dari penyelesaian masalah SDM di dua perusahaan tersebut !

D. DAFTAR PUSTAKA

- Danim, S. (1996). Khairil. 2010. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta
- Duha, T. (2018). *Perilaku organisasi*. Deepublish.
- Fuad Ihsan, H. (2010). *Dasar-dasar Kependidikan*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Irawan, A., Ibrahim, M. B. H., Rumasukun, M. R., SE, M., Mansur, M., Yusuf, A. H., ... & Laode Marihi, S. E. (2021). *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*. Penerbit Qiara Media.
- Matindas, R. (1997). *Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.
- Mudyahardjo, R. (2008) *Filsafat Ilmu Pendidikan*, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.

- Notoatmojdo, S. (2003). Manajemen Perkantoran.
- Nugroho, Y. A. B. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.
- Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
- Armstrong, Michael. (2009). *HandBook Performance Management*. London: Kogan Page.
- Australian Aid. (2017). *A guidebook on competency modelling and profiling*. PAHDROF: Ortigas
- Bach, Stephen and Edwards, Martin. (2012). *Managing Human Resources: Human Resource Management in Transition*. West Sussex: John Wiley & Sons.
- Bangun, Wilson. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Becker Brian E, Hunselid Mark A, Ulrich Dave. (2001). *The HR Scorecard : Linking People, Strategy and Performance*. Harvard Business School Press. Boston.
- Bhatnagar, J dan A Sharma (2005). *The Indian perspective of strategic HR roles and organizational learning capability*. *Int. J. Hum. Res. Manage.* Vol. 16, No. 9, pp. 1711 – 1739.
- Cardy, Robert L. (2011). *Performance Management: Concepts, Skills, and Exercises*. New York: M.E. Sharpe.
- Castello. Shella J. (1994). *Effective. Performance Management*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Colquitt, Jason A, Jeffery A LePine dan Michael J. Wesson. (2009). *Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace*. NewYork: McGraw-Hill,
- Danim, S. (1996). Khairil. 2010. *Profesi Kependidikan*. Bandung: Alfabeta
- De Witte, K., & van Muijen, J. J. (Eds.). (2000). *Organizational culture* (Vol. 8, No. 4). Psychology Press.
- Dedi Rianto Rahadi. (2010). *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: Tunggal Mandiri Publishing.
- Dessler, G. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit PT. Prenhallindo. Grant, R.M. (1991). *The resource-based theory of*

competitive advantage: implications for strategy formulation.

Dessler, Gary. (2007). Manajemen SDM. Jakarta: Indeks.

Dharma, S dan Sunatrio, Yuwono. (2002). Human Resource Scorecard Dalam Paradigma Baru MSDM. Asmara Books. Jakarta.

Dharma, Suryana. (2002). Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Amara Books.

Drejer, A., & Riis, J. O. (1999). Competence development and technology: How learning and technology can be meaningfully integrated. *Technovation*, 19(10), 631-644.

Duha, T. (2018). Perilaku organisasi. Deepublish.

Fuad Ihsan, H. (2010). Dasar-dasar Kependidikan. Jakarta : Rineka Cipta.

Giacalone, Robert A and Jurkiewicz, Carole L. (2003). Handbook of Workplace Spirituality and Organizational Performance. New York: M.E. Sharpe.

Gibson, J.L. (2003). Struktur Organisasi dan Manajemen. Jakarta : Erlangga

Ginsberg, Margery B. and Wlodkowski, Raymond J. (2015). Diversity and Motivation: Culturally Responsive Teaching in College. New Jersey: John Wiley & Sons.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1994). Competing for the future. *Harvard business review*, 72(4), 122-128.

Handoko, T. H. (2014). Manajemen Sumber Daya Manusia edisi ke-dua, Yogyakarta: BPFE

Hariandja, M. T. E. (2002). *Manajemen sumber daya manusia*. Grasindo.

Hasibuan, A., Sari, A. P., Simarmata, N. I. P., Harizahayu, H., Estiani, E., Muadzah, M., ... & Munthe, R. N. (2021). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Yayasan Kita Menulis.

Hasibuan, M. S. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Revisi, Jakarta: PT. Bumi aksara.

Hasibuan, Malayu S. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.

Irawan, A., Ibrahim, M. B. H., Rumasukun, M. R., SE, M., Mansur, M., Yusuf, A. H., ... & Laode Marihi, S. E. (2021). *Perencanaan Dan Pengembangan SDM*.

Penerbit Qiara Media.

Irham, F. (2011). *Manajemen kinerja teori dan aplikasi*. Bandung: Alfabeta.

Joy-Matthews, J., Megginson, D., & Surtees, M. (2004). *Human resource development*. Kogan Page Publishers.

Kaplan, R. S. (2011). *Balanced scorecard*. ESENSI.

Kluge, Annette. (2014). *The Acquisition of Knowledge and Skills for Taskwork and Teamwork to Control Complex Technical Systems: A Cognitive and Macroergonomics Perspective*. New York: Springer.

Koesomowidjojo, S. R. (2017). *Balance scorecard*. Raih Asa Sukses.

Kolb, David A. (2014). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. New Jersey: FT Press.

Kunandar. (2007). *Pendidik Professional Implementasi KTSP Persiapan. Menghadapi Sertifikasi Pendidik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada

Larasati, S. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Deepublish.

Maarif, M. S., & Kartika, L. (2021). *Manajemen kinerja sumber daya manusia*. PT Penerbit IPB Press.

Malayu S. P. Hasibuan. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

Mangkunegara, A. A. P. (2005). *Evaluasi kinerja SDM*. Tiga Serangkai.

Mangkunegara, A. A., & Prabu, A. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, cetakan 14, PT. Remaja Rosdakarya Offset, Bandung.

Mangkunegara, A. P. (2013). *Corporate human resource management*. Youth Rosdakarya, Bandung.

Mangkunegara, Anwar P. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia, Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosda Karya.

Manullang. M. (2005). *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

Matindas, R. (1997). *Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Pustaka Utama Grafiti.

McGuire, D. (2014). *Human resource development*. Sage.

Moehariono. (2009). *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Bogor : Ghalia

Indonesia.

Mondy, R. Wayne dan Robert M. Noe, 1990. Human Resource Management. Edition USA: Allyn and Bacon.

Mubarrok, U. S. (2018). *Penerapan SWOT Balanced Scorecard pada Perencanaan Strategi Bisnis*. Jakad Media Publishing.

Mudyahardjo, R. (2008) Filsafat Ilmu Pendidikan, PT. Remaja Rosdakarya: Bandung.

Nilda Tri Putri, Insannul Kamil, dan Demi Ramadian (2012). Perancangan Standar Penilaian Kinerja Pemeliharaan Lampu Jalan Berdasarkan Key Performance Indiktors (KPI)(Studi Kasus Di Kota Padang). Jurnal Optimasi Sistem Industri, Vol. 11 No. 2, Oktober 2012:225-234.

Notoatmojo, S. (2003). Manajemen Perkantoran.

Nugroho, Y. A. B. (2019). *Pelatihan dan Pengembangan SDM: Teori dan Aplikasi*. Penerbit Unika Atma Jaya Jakarta.

Permadi, Bambang. (1992). Analytical Hierarchy Process (AHP). Universitas Indonesia. Jakarta

Rangkuti, F. (2013). *SWOT–Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama

Riniwati, H. (2016). *Manajemen Sumberdaya Manusia: Aktivitas Utama dan Pengembangan SDM*. Universitas Brawijaya Press.

Robbins, P.,S. (2003). Perilaku Organisasi, Edisi Indonesia Jilid 1, Penerbit:PTIndeks, gramedia Grup, Jakarta

Robbins, S. P., Bergman, R., Stagg, I., & Coulter, M. (2014). *Management*. Pearson Australia.

Ruky, A. S. (2002). *Sistem manajemen kinerja*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Schein, E. H. (2016). Organizational Culture and Leadership. New Jersey: John Wiley & Sons.

Schermerhorn, J., Davidson, G., Poole, D., Woods, P., Simon, A., & Mcbarron, E. (2014). *Management: foundations and applications*. John Wiley & Sons.

Schoonover, Stephen C. (2002) Implementing Competencies: A Best Practises Approach, Schoonover Associates Inc., Falmouth.

- Siagian, Sondang P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. (1997). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: YKPN.
- Siswoyo Haryono. (2018). *Manajemen Kinerja SDM Teori dan Aplikasi*. Jakarta: Penerbit Luxima Metro Media.
- Sofyandi, H. (2008). *Manajemen sumber daya manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Spencer, L. M & Spencer, S.M. (1993). *Competence At Work. Models For Superior Performance*. New York : John Wiley & Sons Inc
- Sudarmanto. (2009). *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Yogyakarta : Pustaka Pelajar
- Sugijono. (2015). *Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Orbith, 11(3), 214–222.
- Sutrisno, Edy. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Sutrisno, H. E. (2019). *Budaya organisasi*. Prenada Media.
- Swart, J., Mann, C., Brown, S., & Price, A. (2012). *Human resource development*. Routledge.
- Timpe, A. D. (2000). *Kinerja*. Jakarta: Elex Media Komputindo
- Torrington, D., Hall, L., & Taylor, S. (2008). *Human resource management*. Pearson education.
- Wibowo. (2010). *Manajemen kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta.
- Wibowo. (2016). *Manajemen Kinerja*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Yasin, A. F. (2011). *Pengembangan Sumber Daya Manusia di Lembaga Pendidikan Islam*. UIN-Maliki Press.
- Yuniarsih, Tjutju dan Suwatno. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Teori, Aplikasi dan Isu Penelitian*. Bandung: Alfabeta.

RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER (RPS)

Program Studi : Magister Manajemen (S2), Program Pascasarjana, Universitas Pamulang

Mata Kuliah : **Pengembangan SDM dan Manajemen Kinerja**; Kode Mk : MM.D-1.03 ; SKS : 3 Sks

Semester : III (Tiga);

Dosen Pengampu : Dr.Ir. Sarwani, MT.,MM.(Koordinator); Dr. Imas Masriah, M.Pd.; Dr. Hadi Supratikta, MM.; Dr. Ir. Hamsinah, M.Si

Capaian Pembelajaran :

Sikap	S-1 S-2 S-3 S-4 S-5	• Bertaqwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan mampu menunjukkan sikap religius; • Menjunjung tinggi nilai kemanusiaan dalam menjalankan tugas berdasarkan agama, moral dan etika; • Berkontribusi dalam peningkatan mutu kehidupan bermasyarakat, berbangsa, bernegara dan kemajuan peradaban berdasarkan Pancasila. • Berperan sebagai warga negara yang bangga dan cinta tanah air, memiliki nasionalisme serta rasa tanggungjawab pada negara dan bangsa; • Menghargai keanekaragaman budaya, pandangan, agama, dan kepercayaan, serta pendapat atau temuan orisinal orang lain.
Keterampilan Umum	KU-1 KU-3 KU-4 KU-6 KU-7	• Mampu mengembangkan pemikiran logis, kritis, sistematis, dan kreatif melalui penelitian ilmiah, penciptaan desain atau karya seni dalam bidang ilmu pengetahuan dan teknologi yang memperhatikan dan menerapkan nilai humaniora sesuai dengan bidang keahliannya, menyusun konsepsi ilmiah dan hasil kajiannya berdasarkan kaidah, tata cara, dan etika ilmiah dalam bentuk tesis yang dipublikasikan tulisan dalam jurnal ilmiah yang terakreditasi; • Mampu menyusun ide, hasil pemikiran dan argumen saintifik secara bertanggung jawab dan berdasarkan etika akademik, serta menkomunikasikan melalui media kepada masyarakat akademik dan masyarakat luas; • Mampu mengidentifikasi bidang keilmuan yang menjadi obyek penelitiannya dan memposisikan ke dalam suatu peta penelitian yang dikembangkan melalui pendekatan inter atau multi disipliner; • Mampu mengelola, mengembangkan dan memelihara jaringan kerja dengan kolega, sejawat di dalam lembaga dan komunitas penelitian yang lebih luas; • Mampu meningkatkan kapasitas pembelajaran secara mandiri;.

	KU-8	• Mampu mendokumentasikan, menyimpan, mengamankan, dan menemukan kembali data hasil penelitian dalam rangka menjamin kesahihan dan mencegah plagiasi;
Keterampilan Khusus	KK-1 KK-2 KK-3 KK-4 KK-7	• Mampu berperilaku sesuai etika dan karakter kepemimpinan sebagai warga global yang bertanggung jawab • Mampu mengembangkan kerangka kerja untuk menghasilkan alternatif solusi berdasarkan riset di bidang manajemen • Mampu melakukan riset dan pengembangan yang bermanfaat bagi masyarakat dan keilmuan, serta mampu mendapat pengakuan nasional dan internasional • Mampu mengembangkan proses perencanaan melalui pendekatan multidisipliner yang mencakup analisis sumber daya dan situasi eksternal, dalam merumuskan strategi organisasi korporasi. • Mampu mengembangkan strategi komunikasi dan interaksi yang efektif meliputi tahapan pengorganisasian, penyusunan staf, pengarahan, implementasi dan pengendalian serta evaluasi pada level operasional dalam lingkup internal dan eksternal.
Pengetahuan	P-1 P-4 P-6 P-7	• Menguasai teori fungsi organisasi korporasi, mencakup strategi dan operasional SDM, keuangan, pemasaran dan produksi. • Menguasai konsep umum tentang teknologi informasi yang menunjang manajemen organisasi, baik yang saat ini digunakan maupun yang mutakhir; • Menguasai konsep integritas akademik secara umum dan konsep plagiarisme secara khusus, dalam hal jenis plagiarisme, konsekuensi pelanggaran dan upaya pencegahannya. • Menguasai metodologi penelitian dalam ilmu manajemen

Deskripsi Mata Kuliah : Bahan ajar ini menjelaskan dan memberikan contoh tentang konsep teoritis dan praktis analisis kebutuhan sdm berkualitas, merumuskan konsep pengembangan dan kinerja, audit, evaluasi dan penilaian kinerja. Dengan demikian, terbangun kompetensi manajerial.

Pertemuan ke	Kemampuan Akhir Yang Diharapkan	Bahan Kajian / Materi Ajar	Metode Pembelajaran	Alokasi Waktu	Pengalaman Belajar Mahasiswa	Teknik Penilaian	Bobot Nilai
1	Mahasiswa dapat memahami konsep SDM dalam Pembangunan	Pengembangan SDM dari sisi manajemen : - Manajemen SDM - Upaya Mengembangkan Sumber Daya Organisasi - Analisis Jabatan,	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%

					- Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berrbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)		
2	Memahami konsep dan aspek-aspek yang berkaitan dengan pengembangan SDM	Konsep pengembangan SDM : - Pengertian Pengembangan SDM - Manfaat Pengembangan SDM - Langkah-langkah yang ditempuh dalam mengembangkan SDM - Proses pengembangan SDM - Tolak ukur metode pengembangan SDM - Kendala-kendala pengembangan SDM - Evaluasi efektif program pengembangan	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berrbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%
3	Mahasiswa mampu mengimplementasikan pengembangan SDM	Implementasi Pengembangan SDM : - Metode-metode pengembangan SDM - Model-model Manajemen SDM - Tugas dan Tanggung jawab manajemen SDM - Struktur Organisasi	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berrbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%

4	Mampu memahami, mengidentifikasi kompetensi dalam manajemen SDM	Kompetensi dalam Manajemen SDM : - Pengertian kompetensi - Karakteristik Kompetensi - Jenis-jenis Kompetensi - Kompetensi dalam Manajemen SDM	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%
5	Mampu memahami, mengidentifikasi tentang perancangan model kompetensi	Perancangan Model Kompetensi : - Faktor-faktor perancangan model kompetensi - Kesiapan organisasi untuk perancangan Kompetensi - Kompetensi Jabatan	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskus & menjawab soal-soal Mhs mencari informasi dari berbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%
6		Pengembangan Model Kompetensi - Pengertian pengembangan model kompetensi - Langkah-langkah pengembangan model kompetensi - Kesiapan Organisasi dalam pengembangan model kompetensi - Manfaat Model Kompetensi	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskus & menjawab soal-soal - Mhs mencari informasi dari berbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%

7	Mampu memahami, mengidentifikasi konsep <i>HR Scorecard</i>	Konsep <i>Human Resources (HR) Scorecard</i> : - Human Resources Scorecard - Model Tujuh Langkah Dalam Merancang Suatu Sistem Pengukuran Human Resource Scorecard - Perbedaan Antara Human Resources Scorecard Dengan Balanced Scorecard - Manfaat Human Resource Scorecard	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%
UJIAN TENGAH SEMESTER							
8	Mahasiswa mampu membuat <i>HR Scorecard</i>	Menciptakan <i>HR Scorecard</i> : - Membangun HR Scorecard Sebagai Modal Strategik - Mengidentifikasi HR competency - Pengukuran High Performance Work System (HPWS) - Menggunakan HR Scorecard Sebagai "Strategic Business Asset" - Pengukuran Kinerja Menggunakan HR Scorecard - Human capital dan Human Capital Scorecard - Cara Membuat HR Scorecard - Memperjelas Dan Mengukur Pengaruh Strategi Pengukuran	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan - Mahasiswa mencari informasi dari berbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%

9	Mampu memahami, mengidentifikasi dan menganalisis Manajemen Kinerja	Manajemen Kinerja I : - Pengertian Manajemen Kinerja - Tujuan Manajemen Kinerja - Prinsip Membangun Good Performance Management System - Proses Manajemen Kinerja SDM - Isu-Isu Terkait Dengan Sistem Manajemen Kinerja	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berrbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%
10	Mampu memahami, mengidentifikasi dan mengevaluasi Manajemen Kinerja	Manajemen Kinerja II : - Ruang Lingkup Dalam Manajemen Kinerja - Aktivitas Manajemen Kinerja - Indikator Manajemen Kinerja - Hubungan Manajemen Kinerja Dan Pengembangan SDM	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berrbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%
11	Mampu memahami, mengidentifikasi dan menguraikan Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi	Manajemen Kinerja Berbasis Kompetensi: - Aplikasi Model Kompetensi - Kategori Kompetensi - Tingkat Kompetensi - Komponen Dalam Kompetensi - Manajemen SDM Berbasis Kompetensi	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berrbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%

		- Tahapan Dalam Melaksanakan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi - Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi - Mengatasi Hambatan Kompetensi					
12	Mampu memahami, mengidentifikasi dan menganalisis penilaian kinerja SDM	Penilaian Kinerja: - Pengertian Penilaian Kinerja - Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja - Kriteria Penilaian Kinerja - Elemen Penilaian Kinerja - Metode Penilaian Kinerja - Masalah-Masalah Dalam Penilaian Kinerja - Studi Kasus	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berrbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	7%
13	Mahasiswa dapat mengidentifikasi permasalahan kontemporer tentang pengembangan SDM	Mengukur Keselarasan Sumber Daya Manusia : - Kualitas Sumber Daya Manusia Indonesia - Penyelarasan Sumber Daya Manusia	Ceramah, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi - Menyelesaikan soal-soal yang diberikan Mahasiswa mencari informasi dari berrbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	8%

14	Mahasiswa dapat merekomendasikan keputusan atas tugas studi kasus yang diberikan oleh Dosen	Kapita Selekta Permasalahan Pengembangan SDM: - Kualitas SDM di Indonesia - Peran Pendidikan dalam mengatasi permasalahan SDM di Indonesia - Studi Kasus	Presentasi, diskusi dan studi kasus	3 x 50 menit	- Merangkum materi kuliah - Diskusi Mahasiswa mencari informasi dari berrbagai sumber (buku, jurnal dan Internet)	Kehadiran mahasiswa & keaktifan mahasiswa dalam diskusi	8%
UJIAN AKHIR SEMESTER							

Mengetahui

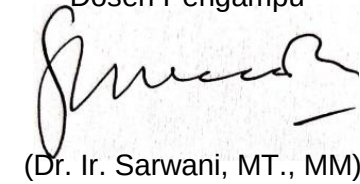
Ketua Program Studi MM



(Dr. Ir. Sarwani, MT., MM)

Koordinator

Dosen Pengampu



(Dr. Ir. Sarwani, MT., MM)