MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

H. SUHATMA, M.Pd.

Penerbit :
CV. Elsi Pro

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM ORGANISASI PENDIDIKAN

H. SUHATMA, M.Pd.

Diterbitkan oleh : CV. ELSI PRO
Anggota IKAPI No. 464/JBA/2023
Jl Perjuangan By Pass Cirebon No Hp 081320380713
Email : chiplukan@yahoo.com

Editor : Ai Suryati, SKM., M.Kes

Desain cover & layout : Khayatun Nufus

Percetakan : CV. ELSI PRO

Cetakan Pertama : Juli 2023

144 Halaman

ISBN dalam peroses pengajuan

Hak Cipta dilindungi Undang- undang
Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit

KATA PENGANTAR

Sebagai ungkapan rasa syukur ke hadirat Allah Swt atas limpahah rahmat dan petunjukNya sehingga kami dapat menyusun buku Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi Pendidikan yang sangat sederhana ini dapat bermanpaat bagi yang membacanya.

.Buku Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Pendidikan ini berisi teori-teori, konsep perencanaan sumber daya manusia serta penerapan dan direncanakan menggunakan pendekatan *student center learning* dimana mahasiswa harus aktif mencari bahan-bahan sendiri melalui *text book* maupun melalui *online reading* yang direkomendasikan.

Mudah-mudahan dengan buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat membantu menambah bahan ajar bagi mahasiswa . Terima kasih kepada seluruh pihak-pihak yang telah membantu penyusunan buku ini. Demi penyempurnaan buku ini, kami mengharapkan kepada semua pihak untuk dapat memberikan masukan dan saran.

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ..... **iii**
DAFTAR ISI ..... **v**

BAB 1 : Pengertian dan Fungsinya Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan **1**

BAB II : Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan **13**

BAB III : Perencanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia **23**

BAB IV : Penafsiran Kebutuhan Sumber Daya Manusia **39**

BAB V : Perencanaan Training dan Development **49**

BAB VI : Pengadaan Tenaga Kerja dalam Praktek **59**

BAB VII : Sumber Daya Manusia Pendidikan Formal dan Non Formal **87**

BAB VIII : Insentif dan Tunjangan **95**

BAB IX : Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan Sesuai Perkembangan Teknologi **103**

BAB IX : Kesehatan-Keselamatan-Kerja (K3) dalam Perusahaan **113**

BAB XI : Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi **121**

DAFTAR PUSTAKA **138**

BAB I
PENGERTIAN DAN FUNGSINYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM PENDIDIKAN

1. Pengertian Manjemen Sumber Daya Manusia dalam Pendidikan

Dalam praktik sehari-hari, kita tentukan beberapa istilah yang mengandung pengertian yang sama atau hampir sama dengan manajemen sumber daya manusia, dengna fokus atau penekanan yang agak berbeda. Definisi-definisi itu antara lain:

SIkula mendefinisikan administrasi personalia *(personnel administration)* sebagai "penarikan, seleksi, penempatan, indoktrinasi, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (tenaga kerja) oleh dan di dalam sebuah perusahaan.

Flippo mendefinisikan manajemen personalia *(personnel management)* sebagai "proses perencanaa, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasa atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integritas, memeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai.

Mondy **dan** ***Noe*** mendefinisikan manajemen sumber daya manusia *(humam resource management)* sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses perencanaan, perorganisasian, pengarahaan dan pengawasan kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan

sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahaan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengaduan, pengembangan, pemberian kompetensi, pengintegrasian, pemeliharan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Jadi, dari sejumlah definisi yang diungkapkan di atas, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

2. Tujuan Manjemen Sumber Daya Manusia

Tujuan umummanajemen sumber daya manusia adalah mengoptimalkan kegunaan (yakni, produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi. Dalam konteks ini, produktifitas diartikan sebagai nisbah keluaran *(output)* sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu **tujuan khusus** sebuah departemen seumber daya manusia adalah membantu para manajer lini, atau manajer-manajer fungsional yang lain, agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.

Dalam konteks ini, seorang manajer sumber daya manusia adalah seseorang yang lazimnya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani maslah-masalah sumber daya manusia. Jadi pada dasarnya, semua manajer bertanggung jawab atas pengelolaan

karyawan di unit kerjanya masing-masing. Dalam praktiknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan Sumber Daya Manusia antara manajer Sumber Daya Manusia yang memiliki kepakaran manajemen Sumber Daya Manusia dan menajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen Sumber Daya Manusia harus memiliki sasaran :

1. Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

   Kalangan manajer dan departemen Sumber Daya Manusia berusaha untuk mencapai tujuan mereka dengan menenuhi sasaran-sasarannya. Sasaran Sumber Daya Manusia tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralisir berbgai tantangan dari organisasi, fungsi Sumber Daya Manusia, masyarakat, dan orang orang-orang yang dipengaruhi. Kegagalan untuk membuat seperti itu bias merugikan kinerja, keuntungan dan bahkan eksistensi perusahaan.

   Tantangan ini menegaskan empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen Sumber Daya Manusia dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan.

   - Sasaran perusahaan
   - Sasaran fungsional
   - Sasaran sosial
   - Sasaran pribadi karyawan

2. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

   Untuk mencapai tujuan sasarannya, departemen Sumber Daya Manusia membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan,

mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan jenis hak karyawan. Bila sasaran - sasaran ini dipenuhi, maka tujuan manajemen Sumber Daya Manusia dicapai melalui orang-orang yang memberikan andil atas strategi perusahaan dan tujuan efektivitas dan efisiensi menyeluruh. Karena alas an-alasan ini, para eksekutif Sumber Daya Manusia memainkan peran yang semakin penting dalam memediasi perusahaan-perusahaan lokal maupun global. Dua macam aktivitas manajemen perusahan yaitu :

- Kunci aktivitas Sumber Daya Manusia

  Aktivitas Sumber Daya Manusia merupakan tindakan - tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.
- Tanggung jawab atas aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

  Tanggung jawab atas aktivitas manajemen Sumber Daya Manusia berada di pundak masing-masing manajer. Bila manajer di seluruh perusahaan tidak menerima tanggung jawab ini, maka aktivitas Sumber Daya Manusia bisa jadi hanya dilakukan sebagian atau bajkan tidak sama sekali.

  Berdasarkan uraian di atas maka tujuan akhir yang ingin dicapai menajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya adalah :
  - Peningkatan efesiensi
  - Peningkatan efektivitas
  - Peningkatan produktivitas
  - Rendahnya tingkat pemindahan pegawai
  - Rendanya tikngkat absensi
  - Tinggiya kepuasan pelayanan
  - Rendahnya komplain dari pelanggan

- Meningkanya bisnis perusahaan

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya:

- Sumber Daya Manusia yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui :
  - perencanaan sumber daya manusia
  - rekrutmen
  - seleksi
  - induksi
- Sumber Daya Manusia yang memenuhi syarat keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengna perkembangan melalui :
  - pelatihan dan pengembangan
  - pengembangan karir
- Sumber Daya Manusia yang memenuhi syarat bekerja sebaik mungkin melalui :
  - Motivasi
  - penilaian karya
  - pemberian "hadiah" dan "hukuman"
- Sumber DayaM yang memenuhi starat berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaanya melalui:
  - kesejahteraan (kompensasi)
  - lingkungan kerja yang sehat dan aman
  - hubungan industrial yang baik

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Sudah merupakan tugas manajemen Sumber Daya Manusia untuk mengelola menusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan Sumber Daya Manusia yang merasa puas dan memuaskan. Manajemen Sumber Daya Manusia

merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada Sumber Daya Manusia. Adapun fungsi-fungsi manajemen Sumber Daya Manusia, seperti halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Fungsi Manajerial
    - perencanaan *(planning)*
    - pengorganisasian *(organizing)*
    - pengarahan *(directing)*
    - pengendalian *(controlling)*
2. Fungsi Operasional
    - pengadaan tenaga kerja (SDM)
    - pengembangan
    - kompetensi
    - pengintegrasian
    - pemeliharaan
    - pemutusan hubungan kerja

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia mungkin akan dijumapi ada beberapa perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikiran relatif sama. Aspek lain dari Manajemen Sumber Daya Manusia adalah peranannya dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu.

4. Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

1. melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing Sumber Daya Manusia)
2. merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja;
3. meyeleksi calon pekerja;

4. memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru;
5. menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompetensi;
6. memberikan insentif dan kesejahteraan;
7. melakukan evaluasi kinerja;
8. mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakan disiplin kerja;
9. memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan;
10. membangun komitmen kerja;
11. memberikan keselamatan kerja;
12. memberikan jaminan kesehatan;
13. menyelesaikan perselisihan perburuhan;
14. menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

Berikut ini dijelaskan masalah tiga peran sumber daya manusia dalam organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia makin meluas dan lebis strategis dari sekedar administrasi dan operasional. Peran sumber daya manusia harus difokuskan melebar ke kanan. Peran baru dilaukan tetapi tidak melupakan peran lama.

Dalam gambar ditunjukan peran sumber daya manusia yang makin strategis dengan visi kedepan yang lebih panjang.

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses dministrasi penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi global
Waktu	Jangka pendek (<1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jakngka panjang (2-5 tahun)
Jenis kegiatan	Mengadministrasi manfaat tenaga kerja menjalankan orientasi tenaga kerja baru,	Mengelola program kompetensi, merekrut &Menyeleksi	Menilai kecenderungan masalah tenaga

	membuat kebijakan & prosedur SDM. Menyiapkan laporan pekerjaan.	kan jabatan yang kosong Menjalankan pelatihan dengan aman, mengatasi keluhan tenaga kerja	kerja, Melakukan rencana pengembangan dan merencanakan strategi.

Ada beberapa peran dan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain :

1. peran administrasi manajemen sumber daya manusia

   Peran ini difokuskan pada pemprosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun hal ini menumbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebafai alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya peran administrasi seperti ini maka sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi. Peran organisasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga dari luar organisasi *(outsourcing)* daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan besar dal dilibatkan dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. peran operasional manajemen sumber daya manusia

   Perananlini lebih bersipat teknis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan

wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi. Baik aktifitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengna para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar.

3. peran strategis manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran ini strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangna tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan cara apa yang akan dipergunakan untuk menyiasati masalah kekuarangan ini.

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pendekatan strategis
2. Pendekatan Sumber Daya Manusia
3. Pendekatan manajemen
4. Pendekatan system
5. Pendekatan proaktif

Prinsip-Prinsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun prinsip-prinsip manajemen Sumber Daya Manusia yang perlu diiperhatikan adalah :

1. Prinsip kemanusiaan

2. Prinsip deokrasi
3. Prinsip the right man is the right place
4. Prinsip equal pay for equal work
5. Prinsip kesatuan arah
6. Prinsip kesatuan komando
7. Prinsif efisiensi
8. Prinsip efektivitas
9. Prinsip produktifitas kerja
10. Prinsip disiplin
11. Prinsip wewenang dan tanggung jawab

Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia timbul sebagai masalah baru pada dasarwarsa 1960-an, sedangkan personel manajemen (manajemen kepegawaian) sudah lahir pada tahun 1940-an. Antara manajemen Sumber Daya Manusia dan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan dalam ruang lingkup atau objeknya. Manajemen Sumber Daya Manusia mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.

Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Masalah Eksternal
2. Keragaman budaya dan sikap
3. Keragaman melalui imigrasi dan migrasi
4. Keragaman dan professional
5. Masalah ekonomi global

   Persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan di dalam sebuah industry untuk berusaha lebih produktif. Kesadaran bahwa pada era ekonomi global telah menempatkan setiap perusahaan pada polisi yang sama, karena era globalisasi ini sebagai era tanpa batas yang

disertai dengan persaingan yang serba katat, kuat, berat dan cepat.

6. Masalah pemerintah

   Melalui pemberdayaan undang-undang pemerintah memiliki dampak langsung dan segera terhadap para manajer dan fungsi Sumber Daya Manusia.

7. Masalah organisasi

   Masalah - masalah dari dalam perusahaan tempat mereka bernaung sering muncul, seperti tujuan keuangan, penjualan, layanan jasa, produksi, pekerja, dan tujuan-tujuan lainnya.

BAB II
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Pendahuluan

Strategi pengembangan Sumber Daya Manusia Modern didasarkan pada peranan-peranan Sumber Daya Manusia yang strategis dalam organisasi. Peranan strategis menentukan pola kerja Sumber Daya Manusia dalam organisasi. Peran-peran yang dapat diambil oleh Sumber Daya Manusia sebagai suatu strategi pengembangan diantaranya adalah:

1. **Peran Administratif** - focus pada pekerjaan administrasi secara ekstensif dimana pekerjaan ini akan lebih mudah apabila digunakan fasilitas internet dan komputer sebagai alat bantu.
2. **Peran Penasihat (advisory)** - Bertugas sebagai petugas "Moral Perusahaan" yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategi bisnis.
3. **Peran Operasional Sumber Daya Manusia** - implementasi program dan kebijakan yang dibutuhkan di dalam organisasi sebagai "fasilitator" keberhasilan unit lain.
4. **Peran Strategis** - sebagai kontributor Bisnis

Sebenarnya siapakah Manager Sumber Daya Manusia itu? Pada hakekatnya semua manajer adalah manajer Sumber Daya Manusia dalam pengelolaan Sumber Daya Manusia dibawahnya. Dibawah ini disampaikan pembagian fungsi antara manajer Sumber Daya Manusia dengan Manager pada Departemen Terkait.

UNIT SDM	Para MGR DEPART
5. Mengembangkan teknik wawancara yang Efektif	12 Memberi nasihat SDM dalamlowongan pekerjaan
6. Melatih Manajer dalam memimpin wawancara penyelesaian	13. Memutuskan apakah harusmelakukan wawancara akhirsendiri
7. Mengadakan wawancara dan tes	14. Menerima pelatihan wawancaradari unit SDM
8. Mengirimkan tiga pelamar utama ke manajer untuk wawancara akhir	15. Melakukan wawancara danperekrutan yang sesuai
9. Memeriksa surat keterangan	16.Meninjau informasi suratketerangan
10. Melakukan perekrutan danwawancara akhir untuk klasifikasipekerjaan tertentu	17. Memberikan umpan balik untukunit SDM tentang keputusanperekrutan/penolakan

2. Dimensi Praktek Manajemen Sumber Daya Manusia

Dimensi praktek Manajemen Sumber Daya Manusia dalam rangka menghadapi daya saing organisasi meliputi :

1. **Mengatur Lingkungan SDM** - mengembangkan lingkungan yang kondusif sesuai dengan tujuan serta budaya organisasi.
2. **Mencari dan mempersiapkan SDM terbaik dalam perusahaan** – hal tersebut disesuaikan dengan visi dan misi jangka panjang perusahaan.
3. **Pengembangan SDM** - terkait dengan program pengembangan dan jenjang karir yang ada dalam organisasi.

4. **Kompensasi SDM** - dalam rangka memperoleh karyawan terbaik perusahaan dan mengembangkan retensi karyawan maka dikembangkan kompensasi sebagai langkah strategis dalam organisasi.

Bagaimana organisasi mempraktekkan Sumber Daya Manusia ? dibawah ini perbandingan MSDM modern dan MSDM tradisional.

5. **Persamaan :** keduanya merupakan ilmu yang mengatur urusan manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan.
6. **Perbedaan :**
7. Manajemen Sumber Daya Manusia dikaji secara makro sedang manajemen personalia dikaji secara mikro.
8. Manajemen Sumber Daya Manusia menganggap karyawan adalah kekayaan (asset), manajemen personalia menganggap karyawan sebagai faktor produksi.
9. Manajemen Sumber Daya Manusia pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik.

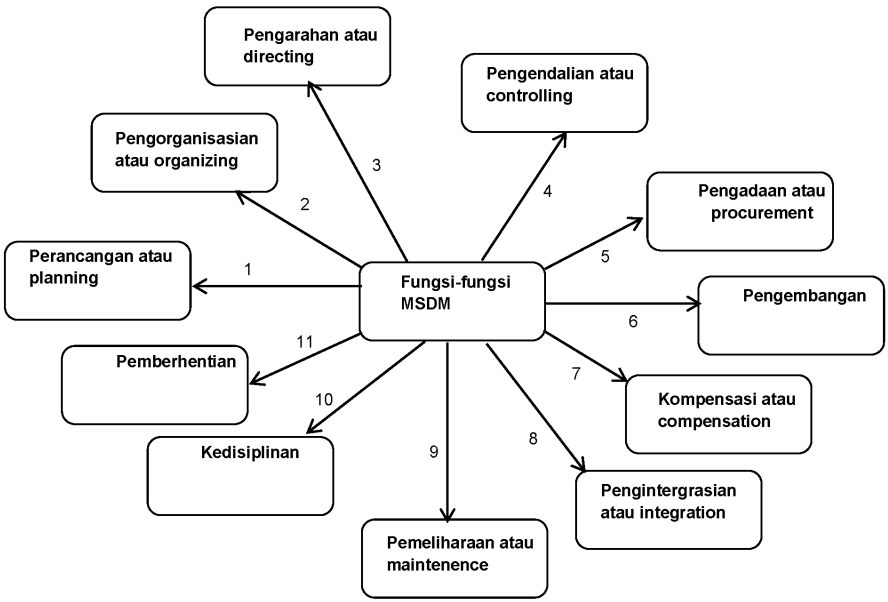
Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia Modern terdiri atas :

10. **Perencanaan dan Analisis Sumber Daya Manusia** (Perencanaan SDM, Sistem Informasi dan Penilaian SDM)
11. **Peluang Pekerjaan yang Sama** (Equal Employee Opportunity- EEO)(Kepatuhan, Keragaman, Tindakan Afirmatif)
12. **Pengangkatan Pegawai** (Analisis Pekerjaan, Perekrutan, Penyeleksian)
13. **Pengembangan Sumber Daya Manusia** (Orientasi, Pelatihan, pengembangan Karyawan, Perencanaan Karier, Manajemen Kinerja)

14. **Kompensasi dan Tunjangan** (Administrasi Upah/Gaji, Insentif, Tunjangan)
15. **Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan** (Kesehatan dan Kesejahteraan, Keselamatan, Keamanan)
16. **Hubungan Karyawan dan Buruh/Manajemen** (Kebijaksanaan SDM, Hak dan Privasi Karyawan, Hubungan Serikat pekerja/Manajemen)

Sedangkan konsep fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Modern adalah sebagai berikut :

Sedangkan konsep fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia Modern adalah sebagai berikut :



3. Manajemen Strategik Sumber Daya Manusia

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa strategi SDM terkait dengan Misi dari Organisasi. Dari Misi yang diterjemahkan menjadi Tujuan dan aktivitas Operasional dalam Organisasi sehingga terciptalah pilihan-pilihan strategis yang dapat dipilih oleh Organisasi.

Bagaimana suatu strategi dikatakan efektif dan kapan memerlukan strategi darurat sebagai langkah antisipasi adalah dengan melihat langkah-langkah operasional yang telah dijalankan. Komponen-komponen SDM dalam organisasi juga mempengaruhi adanya efektifitas suatu strategi. Komponen-komponen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi terdiri atas :

1. Pengusaha
2. Karyawan
3. Karyawan operasional
4. Karyawan manajerial
5. Manajer inti
6. Manajer staf
7. Pemimpin dan manajer

Seluruh komponen dalam organisasi harus berperan dalam rangka menciptakan suatu strategi Sumber Daya Manusia yang efektif. Peran-peran strategis Sumber Daya Manusia yang dapat dilakukan diantaranya adalah :

1. Meningkatkan Kinerja Organisasi
2. Terlibat dalam Perencanaan Strategis
3. Membuat keputusan tentang Merger, Akuisisi dan Pengecilan Perusahaan
4. Merancang Ulang Organisasi dan Proses Kerja
5. Menjamin Akuntabilitas Financial Untuk Hasil-hasil SDM
6. Memonitor dengan cermat UU perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal
10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan persaingan

4. Metode Pendekatan Manajemen Sumber Data Manusia

Untuk dapat mengefektifkan strategi Sumber Daya Manusia diperlukan pendekatan-pendekatan yang efektif dalam bidang Sumber Daya Manusia. Metode pendekatan Manajemen Sumber DM dibagi menjadi 3 yaitu :

1. Pendekatan mekanis
2. Menganti pernanan tenaga kerja menjadi mesin.
3. Pendekatan ini menimbulkan masalah :
4. Pengangguran teknologis
5. Keamanan ekonomis
6. Organisasi buruh
7. Kebanggaan dalam pekerjaan
8. Pendekatan partenalis
9. Manajer bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya.
10. Pendekatan sistem sosial
11. Organisasi merupakan suatu sistem yang komplek yang beroperasi dalam lingkungan yang komplek yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar

Sedangkan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia dapat dijelaskan melalui gambar di bawah ini : fungsi

1. perancangan atau planning
2. pengorganisasian atau organizing
3. Pengarahan atau directing
4. Pengendalian atau Controlling
5. Pengadaan atau procurement
6. pengembangan atau development
7. Kompensasi atau compensation
8. pengintegrasian atau integration
9. pemeliharaan atau maintenance
10. Kedisiplinan
11. pemberhentian atau separation

Dari fungsi-fungsi tersebut jelas dapat dilihat bahwa peranan Manajemen Sumber Daya Manusia sangat strategis dan kompleks. Tidak hanya bersifat administratif saja. Apabila kita ingin mengelompokkan masing-masing peran tersebut ke dalam kelompok administratif, operasional penasehat maupun strategis dapat dibedakan sebagai berikut :

	Peran Administratif	**Peran Operasional dan Penasihat**	**Peran Strategis**
Focus	Pemrosesan administratif dan penyimpanan catatan	Dukungan Operasional mewakili karyawan-karyawan	SeluruhOrganisasi, Global
Pemilihan Waktu	Jangka pendek (<1 th)	Jangka Menengah (1-2 th)	Jangka Panjang (2-5 th)
Aktivitas Khusus	- Memberikan Tunjangan Karyawan - Mengadakan Orientasi karyawan baru - Menginterpre stasikan kebijakan dan prosedur SDM - Mempersiapk an Laporan pekerjaan yang sama	- Mengatur program-program kopensasi - Merekrut dan menyelesaikan lowongan sekarang ini - Mengadakan pelatihan kelesamatan - Menyelesaikan keluhan-keluhan karyawan - Mengemukakan kekhawatiran karyawan	- Mengevaluasi tren dan persoalan angkatan kerja - Terlibat dalam perencanaan pengembangan angkutan kerja masyarakat - Membantu restrukturisasi dan pengecilan organisasional - Mengajukan merger atau akuisisi - Merencanakan strategi kopensasi

Begitu pentingnya peran Manajemen Sumber Daya Manusia sehingga sering kali Manajemen Sumber Daya

Manusia disebut sebagai kompetensi inti dalam organisasi. Sebagai kompetensi inti Manajemen Sumber Daya Manusia menempatkan fungsinya sebagai bagian dari inovasi, produktivitas, pelayanan prima, ketrampilan khusus, kemampuan luar biasa dalam organisasi. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

5. Analisis Jabatan

Adalah secara sistematis mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasi informasi tentang pekerjaan-pekerjaan. Mengumpulkan data masing-masing bukan setiap posisi pekerjaan.

Kegunaan infomasi analisis pekerjaan

1. Untuk menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi
2. Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan
3. Menghapuskan persyaratan kerja yang menyebabkan diskriminasi
4. Merencanakan kebutuhan Sumber Daya Manusia di waktu yang akan datang
5. Memadukan lamaran-lamaran dan lowongan-lowongan pekerjaan
6. Memforecast dan menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan baru maupun lama
7. Mengembangkan rencana-rencana pengembangan karyawan potensial
8. Menetapkan standar prestasi kerja
9. Menempatkan karyawan pada perkerjaan yang sesuia dengan keterampilannya
10. Membantu revisi struktur organisasi
11. Memperkenalkan karyawan baru dengan pekrjaan mereka
12. Memperbaiki aliran kerja

13. Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi
14. Menetapkan garis promosi semua departemen dan organisasi

Mengumpulkan informasi untuk analisis pekerjaan terdiri atas :

1. Tahap 1- pesiapan analisis pekerjaan
2. Indentifikasi pekerjaan
3. Penyusunan daftar pertanyaan
4. Tahap 2- pengumpulan data
5. Observasi
6. Wawancara
7. Kuesioner
8. Logs
9. Kombinasi
10. Tahap 3- penyempurnaan data
11. Pemisahan data
12. Mereview informasi yang terkumpul

Penggunaan informasi analisis pekerjaan

1. Deskripsi pekerjaan, pertanyaan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas, tangungjawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek pekerjaan tertentu lainnya
2. Spesifikasi pekerjaan, pelaku pekerjaan dan faktor-faktor manusia yang disyaratkan
3. Standar-standar pekerjaan, bermanfaat sebagai sasaran pelaksanaan tugas kerja dan kriteria yang dapat diukur

BAB III
PERENCANAAN STRATEGI
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Tujuan Pembelajaran Umum :

Setelah selesai mempelajari modul perencanaan SDM yang ketiga ini mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan tentang perencanaan startegi dan Perencanaan SDM dengan baik dan benar.

B. Tujuan Pembelajaran Khusus :

Setelah selesai mempelajari modul SDM yng ketiga ini mahasiswa dapat :

1. menjelaskan pengertian strategi MSDM dengan baik dan benar
2. menjelaskan tahapan penyusunan perencanaan strategis
3. menjelaskan tingkatan perencanaan strategis dengan baik dan benar
4. menjelaskan penentuan isu-isu sumber daya manusia SDM dengan baik dan benar.
5. menjelaskan konteks strategis Mmajemen Sumber Daya Manusia dengan baik dan benar.
6. menjelaskan rumusan strategis Manajemen Sumber Daya Manusia dengan baik dan benar.
7. menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia yang strategis dengan baik dan benar.
8. menjelaskan peran sumber daya manusia sebagai mitra strategis dengan baik dan benar.

C. Materi Pokok :

1. Pengertian strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.
2. Tahapan penyusunan Perencanaan strategis
3. Tingkatan perencanaan strategis

4. Penentuan isu-isu sumber daya Manusia
5. Konteks strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
6. Perumusan strategis Manajemen Sumber Daya Manusia
7. Manajemen Sumber Daya Manusia yang strategis
8. Peran Sumber Daya Manusia sebagai mitra startegis.

D. Diskripsi Singkat

Menjelaskan tentang, pengertian strategi Manajemen Sumber Daya Manusia, tahapan penyusunan perencanaan strategis, tingkatan perencanaan strategis, penentuan isu-isu Sumber daya manusia, konteks strategis manajemen sumber daya manusia perumusan strategis Manajemen Sumber Daya Manusia, yang strategis dan peran Sumber Daya Manusia sebagai mitra strategis.

Pembahasan Materi

Sumber daya manusia adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apa pun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau perusahaan.

1. Pengertian Perencanaan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa pengertian dari beberapa istilah strategi Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sbb :

a. *Strategic Management* is *a* process concerned with determining the *Futuredirection of an organization and* implementing decision *aimmed at* achieving*an organization's* long and short - *term objectives.* Manajemen strategi adalah suatu proses yang berkenaan dengan penentuan arah masa depan suatu organisasi dan pelaksanaan

keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi

b. *Manajemen Sumber Daya Manusia* adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

c. *Manajemen sumber daya* manusia strategis dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan.

Dari berbagai pengertian di atas, pemahaman tentang strategi manajemen SDM dapat terbangun secara jelas (tidak ambigu). Inti pokok dari perencanaan Sumber Daya Manusia bukanlah seperangkat teknis khusus dan bukan pula pengalaman relatifnya, tetapi lebih dari manfaatnya bagi para pimpinan dalam memetakan arah baru. Perubahan strategi manajemen Sumber Daya Manusia adalah tanggapan manajemen terhadap masalah-masalah darurat. Strategi ini adalah perencanaan yang mendatangkan kesempatan untuk memperoleh dan menopang daya saing melalui manajemen Sumber Daya manusia.

Ada dua aspek utama dalam strategi manajemen yaitu:

a. Strategi perusahaan secara konsisten dalam memposisikan dirinya secara relatif terhadap para pesaing.

b. Strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan
yang sedang dihadapi saat ini.

2. Langkah-Langkah Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program Perusahaan tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam perencanaan strategis meliputi langkah, yang setiap langkah banyak melibatkan pengumpulan informasi/data yang banyak, analisis data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang oleh manajemen. Unsur-unsur dari perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan Sumber Daya Manusia antara lain adalah:

a. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal, Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan, termasuk mengapa perusahaan didirikan? Apa kontribusi perusahaan pada Sumber Daya Manusia? Apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan?

b. Mengkaji kondisi lingkungan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan: Perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan?, Bagaimana dengan suplai SDM?, Bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan dikemudian hari? Bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi? Sudahkan diperhitungkan kekuatan, strategi dan kelemahan pesaing, bahkan strategi perusahaan

lain yang akan mempengaruhi arah bisnis perusahaan di masa mendatang?

c. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pertanyaan yang mungkin timbul di sini adalah: Faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan?, Faktor-faktor apa yang kemungkinan dapat menjadi penghalang dalam menentukan alternatif pilihan atau tindakan? Faktor-faktor Sumber Daya Manusia apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintangi perencanaan strategi (usia, gaji, kurangnya promosi)?

d. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan, dalam ini akan timbul pertanyaan penting lainnya: Apa tujuan pemasarannya? Bagaimana proyeksi laba, serta kapan investasi akan kembali? Apa dasar perhitungan penentuan target tersebut? Bagaimana pola marketingnya? Siapa segmen pasarnya?

e. Menyusun strategi akhir, penting mendapatkan jawaban atas pertanyaan- pertanyaan berikut ini: Program-program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional tersebut? Pertanyaan-pertanyaan di sini lebih fokus untuk mempertajam pada pertanyaan-pertanyaan terdahulu dengan pemanfaatan Sumber Daya Manusia yang benar dan berkualitas.

3. Tingkatan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis berhubungan dengan perspektif jangka panjang, dan secara otomatis mengalir ke dalam perencanaan operasional perusahaan. Perencanaan operasional memiliki perspektif jangka menengah dan pendek, yang berkaitan dengan program tertentu yang merencanakan

jenis, jumlah Sumber Daya Manusia yang dibutuhkan, struktur organisasi, rencana suksesi dan pengembangan Sumber Daya Manusia, di samping rencana-rencana tertentu untuk menetapkan rencana strategis. Dengan demikian, perencanaan strategi pada dasarnya sejajar dengan proses perencanaan bisnis. Dalam praktiknya perencanaan strategi terkadang dikaburkan dengan perencanaan operasional.

4. Penentuan Isu-Isu Sumber Daya Manusia

Isu Sumber Daya Manusia adalah kesenjangan antara situasi yang tengah terjadi dengan situasi yang diharapkan. Isu Sumber Daya Mansia terjadi agar pekerja bisa memberikan kontribusinya yang lebih efektif dan produktif bagi keberhasilan strategi bisnis. Penentuan isu merupakan langkah pertama dalam proses perumusan strategi SDM dan pelurusan kegiatan-kegiatan SDM lewat prioritas bisnis. Berikut ini dikemukakan isu-isu SDM strategis yang akan dikaji, antara lain:

a. Bagaimana perusahaan mengidentifikasi, menganalisis dan menyeleksi isu- isu Sumber Daya Manusia yang ditunjukkan melalui strategi Sumber Daya Manusia
b. Isu-isu Sumber Daya Manusia yang tengah terjadi, yang diperoleh dari strategi bisnis dan dari perubahan lingkungan yang diharapkan

Langkah-langkah penentuan isu adalah sebagai berikut:

a. *Langkah pertama* dalam penentuan isu adalah penilaian perubahan lingkungan internal dan eksternal bisnis. Penilaian lingkungan berarti mengamati internal perusahaan serta eksternal perusahaan tersebut dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang diharapkan pada

kinerjanya di masa depan. Kegiatan itu diintegrasikan dengan penilaian lingkungan yang diarahkan bagi keseluruhan perumusan strategi bisnis ataupun yang sebagian difokuskan pada masalah SDM. Ada dua langkah yang fundamental untuk melihat kegunaan perubahan lingkungan, yaitu: (1) dari masa kini ke masa depan, dan (2) dari masa depan ke masa kini. Penilai menyajikan analisis perubahan incremental, kemudian menyajikan analisis terhadap kondisi masa depan yang memungkinkan,

b. *Langkah kedua* dalam menentukan isu adalah mendefinisikan masalah-masalah bisnis yang relevan, seperti kesenjangan atau beragam masalah yang akan disikapi melalui aneka kegiatan. Banyak isu Sumber Daya Manusia yang mudah ditentukan secara spesifik, misalnya menentukan kemampuan SDM yang diperkirakan dapat mendukung produk atau teknologi baru. Melalui observasi dan pengalaman para manajer dapat melihat bahwa isu-isu tersebut perlu untuk ditanggapi. Isu-isu lainnya sangat sukar ditentukan, seperti isu tantangan bisnis global. Banyak pula hal yang kompleks serta tidak ada solusi, seperti menyediakan biaya bagi upaya menjaga kesehatan.

c. *Langkah ketiga* adalah menyeleksi isu-isu yang terpenting. Para manajer kerap lebih suka memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang sedikit penting dan mudah dilakukan. Namun demikian, mereka mulai menyadari pentingnya

menyeleksi serta memperhatikan manajemen sumber-sumber yang terbatas. Untuk keperluan seleksi, perusahaan melakukan proses skrining untuk membatasi isu yang mereka tengarai dapat berpengaruh besar pada perusahaan. Beberapa isu kadang merupakan peluang. Proses penentuan isu tersebut harus secara jelas. Meskipun isu-isu tersebut bisa menjadi hal Penting secara keseluruhan, namun perusahaan biasanya hanya memfokuskan perhatian pada sebagian saja, yang kira-kira lebih penting dari yang dapat dilakukan. Karena itu manajemen perusahaan mengadakan seleksi dalam kerangka mempertahankan keseimbangan atau meraih keunggulan bersaing.

d. Selanjutnya *langkah keempat* dalam penentuan isu adalah memasukkan isu-isu ke dalam berbagai strategi. Isu-isu SDM yang terpenting dibangun dari perubahan bisnis. Biasanya hal ini berada dalam konteks strategi bisnis dan rencana pelaksanaan. Beberapa strategi yang terdapat dalam perubahan bisnis adalah:

e. Mempertahankan biaya rendah dan aliran uang yang kuat.

f. Memperbaiki kualitas produk dan pelayanan.

g. Menggunakan teknologi baru secara efektif.

h. Membangun kemampuan superior.

i. Memelihara komitmen pekerja.

5. Konteks Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada dasarnya dalam proses perencanaan Sumber Daya Manusia terdiri dari tiga sub proses, yaitu:

a. Proses pembentukan data rekapitulasi untuk analisis dan simulasi untuk mendapatkan

gambaran kekuatan SDM yang ada saat ini, serta dari segi kapasitas SDM tersebut.

b. Proses pengadaan SDM atau rekrutmen yang diikuti oleh cara penilaian/ kriteria penerimaan.

c. Proses alokasi, relokasi SDM atau *re-employment* dengan menggunakan data administrasi yang ada, dapat dianalisis informasi kebutuhan atau relokasi seorang karyawan ketempat yang lebih tepat.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut perusahaan untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis yang tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap pengaruh lingkungan. Artinya, suatu perusahaan mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi perusahaan harus didukung lebih banyak oleh fungsi manajerial yang ada, salah satunya adalah fungsi nianajemen Sumber Daya Manusia

Untuk dapat menyusun strategi Sumber Daya Manusia yang baik ternyata dibutuhkan tenaga Sumber Ddaya Manusia yang berkualitas dan berkompetensi tinggi yaitu :

1. Perubahan Lingkungan

   Perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek eksternal dan internal, di mana perubahan eksternal lebih banyak melihat pada berbagai faktor eksternal perusahaan yang mempengaruhi peran SDM sedangkan perubahan internal lebih banyak melihat kepada berbagai faktor dalam perusahaan yang rinciannya sebagai berikut:

2. *Perubahan Eksternal* meliputi:
3. Ekspansi global.
4. Persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan).
5. Karakteristik demografi (jenis kelamin, pendapatan, diversitas angkatan kerja, dan lain-lain).
6. Karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja).
7. Trend ekonomi dan perusahaan yang meliputi perubahan *skill* dan pekerjaan. Perubahan organisasi, perubahan teknologi, dan sebagainya.
8. *Perubahan Internal* meliputi:
9. Persoalan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan kewajiban, serta program pengembangan).
10. Struktur organisasional (manajemen Sumber Daya Manusia strategis).
11. Budaya organisasi (filosofi Sumber Daya Manusia
12. Ukuran organisasional (pengendalian perilaku).
13. Penanganan kompetensi karyawan dan cara perusahaan menangani konflik.
14. Perubahan Peran Sumber Daya Manusia
    Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak pada perubahan strategi bisnis yang akan mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi Sumber Ddaya Manusia akan dibawa, karena Sumber Daya Manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam perusahaan. Untuk itu perlu diadakan perubahan dalam perusahaan yang menyangkut aspek:
15. Pengembangan kualitas Sumber Daya Manusia dengan cara investasi Sumber Daya Manusia.

Adanya investasi Sumber Daya Manusia maka pola strategi Sumber daya manusia akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran Sumber daya manusia.

16. Paradigma tradisional menganggap peran departemen SDM hanya sebagai pelengkap saja (mengurus administrasi kepegawaian), tetapi dengan paradigma baru peran departemen Sumber Daya Manusia sudah memiliki peran strategis. Artinya departemen Sumber Daya Manusia memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan perusahaan melalui pengembangan, kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif .
17. *Repositioning*

    Upaya *repositioning* pada dasamya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir, dan peran baru dari Sumber Daya Manusia. Untuk dapat melakukan proses *repositioning* dengan baik maka perusahaan perlu mempersiapkan Sumber Daya Manusia yang mampu bersaing di masa depan.

    Proses *Repositioning* terdiri dari dua aspek, yaitu:
18. Perilaku Sumber Daya Manusia berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi, dan pengurangan biaya.
19. Kompentensi Sumber Daya Manusia berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan keunggulan kompetitif tenaga kerja, dan globalisasi tenaga kerja.

20. Peran strategi Sumber Daya Manusia

Peran strategi Sumber Daya Manusia sebagai hasil keluaran *repositioning* diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis. Hasil dari repositioning adalah:

a. Bussiness *person* meliputi praktisi Sumber Daya Manusia partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi Sumber Daya Manusia dan fungsi lain.
b. *Shaper of change,* seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
c. Consultant to *organization or partner to line,* seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
d. *Strategy formulator and implementor,* seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategi.
e. *Talent manager,* seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja dan intelijen komputer.
f. *Asset manager and cost controller,* seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.

6. Perumusan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. *Perumusan Strategi Manajemen*

   Di sini dibahas bagaimana proses perencanaan bekerja dalam proses perencanaan strategi klasik. Penilaian lingkungan di lengkapi :
2. Manajemen mendefinisikan atau menegaskan misi, visi, dan nilai perusahaan dengan melengkapi arah strategi organisasi.
3. Perumusan strategi diterjemahkan ke dalam tujuan strategis dan bagian kegiatan yang luas, meliputi program, proyek dan proses yang akan mencapainya.
4. Perumusan strategi menetapkan konteks bagi pendefinisian perencanaan operasi dan tujuan serta pengalokasian sumber daya melalui proses keputusan anggaran dan modal.
5. Unit, tim maupun individual mendefinisikan rencana kegiatannya, tujuan kemampuan tertentu

7. Perumusan Strategi Sumber Daya Manusia

Jika ada strategi Sumber Daya Manusia, maka perencanaan strategi SDM seharusnya menjadi bagian yang integral atas semua rumusan strategi yang lain. Bila ia terpisah, ia perlu disesuaikan lebih dekat.

1. Proses Perencanaan Dua Arah
2. *Proses Penyatuan*
3. *Proses Terpisah*
4. *Proses Terpadu*

8. Rencana Kegiatan

Ada bias yang timbul terhadap pelaksanaan dalam perusahaan-perusahaan yang sedang merencanakan pelaksanaan manajemen, khusus sebagai bagian dari rumusan strategi. Mereka menafsirkan persoalan-

persoalan ke dalam rencana kegiatan dalam program-program beberapa tahun dan skala prioritas, akuntabilitas yang jelas dan pengukuran-pengukuran hasil. Mereka memberikan tanggung jawab yang jelas, penentuan waktu, dan sumber daya yang dikehendaki bagi pelaksanaan strategi.

Perusahaan juga mempertimbangkan bagaimana strategi itu dijalankan, bagaimana semua kelompok diberitahukan dan dilibatkan dalam penerapan strategi. Perusahaan juga memberikan alternatif lain terhadap pelaksanaan yang mungkin diambil atau praktik manajemen SDM yang dapat diterapkan terhadap kebutuhan yang dianggap perlu.

9. Penerapan

Suatu strategi yang baik akan menjadi tidak berharga jika strategi itu tidak diterapkan. Penerapan strategi menghendaki penyesuaian harapan karyawan, penyusunan organisasi, staffing, dan pengembangan kemampuan serta manajemen kemampuan terhadap strategi.

Lebih-lebih sistem dan teknologi, juga keuangan dan sumber daya lain selain SDM tentunya diharapkan seperti yang diatur dalam strategi. Bagaimanapun fokus kita pada manajemen SDM sebagai prasarana pokok dalam penerapan strategi, di mana kecepatan, pelayanan, kualitas, dan harga adalah pertimbangan pokok daya saing.

Penerapan SDM bukanlah prioritas kedua bagi manajemen. Strategi manajemen Sumber Daya Manusia adalah tanggung jawab utama yang memberikan sumber daya utama dalam memberikan manfaat kompetitif terhadap perusahaan.

a. Manajemen Sumber Daya M anusia yang Strategis

Kenyataan bahwa Sumber Daya Manusia dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarahkan kemunculannya pada bidang yang dikenal sebagai manajemen Sumber Daya Manusia yang strategis. Manajemen Sumber Daya Manusia strategis telahdidefinisikan sebagai tautan dari Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. "Dengan kata lain, itu merupakan" pola dari penyebaran SDM dari kegiatan-kegiatan terencana dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah perusahaan mencapai tujuannya". Sumber Daya Manusia strategis berarti menerima fungsi Sumber Daya Manusia sebagai mitra strategis dalam formulasi dari strategi-strategi perusahaan, juga dalam implementasi strategi-strategi tersebut melalui kegiatan-kegiatan Sumber Daya Manusia seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, pengimbalan personil.

b. Peran Sumber Daya M anusia Sebagai Mitra Strategis

Sumber Daya Manusia sebagai staf atau fungsi kemitraan telah mewariskan suatu reputasi yang miskin dengan ide-ide dan motivasi, serta tidak kreatif. Sebagai contoh, satu pandangan bahwa Sumber Daya Manusia itu terlalu fokus pada kegiatan operasional sehingga kegiatan

Sumber Daya Manusia sama sekali tidak strategis.

Dalam pandangan ini, peran aya strategi Sumber Daya M amusia adalah untuk menyesuaikan praktik Sumber DayaManusia individual (perekrutan, pengimbalan, dan lain-lain) agar cocok dengan strategi perusahaan khusus dan strategi bersaing. Pandangan lainnya adalah bahwa manajemen Sumber Daya Manusia itu merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategis.

BAB IV

PENAFSIRAN KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA

1. Tujuan pembelajaran umum :

Setelah selesai mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan tentang peramalan kebutuhan sumber daya manusia dengan baik dan benar.

2. Tujuan Pembelajaran Khusus :

Setelah selesai mempelajari bab ini mahasiswa dapat :

1. Menjelaskan Pasar Sumber Daya Manusia sebagai penentu dalam perencanaan Sumber Daya Manusia dengan baik dan benar
2. Menjelaskan Penggunaan Sistem Informasi dalam perencanaan SDM dengan baik dan benar
3. Menjelaskan Teknik perencanaan Sumber Daya M anusia dengan baik dan benar
4. Menjelaskan Teknik peramalan Sumber Daya Manusia dengan baik dan benar

A. Materi Pokok :

1. Pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Penggunaan Sistem Informasi dalam perencanaan Sumber Daya Manusia
3. Teknik perencanaan Sumber Daya Manusia
4. Teknik peramalan Sumber Daya Manusia

B. Diskripsi Singkat

Modul Perencanaan Sumber Daya Manusia yang keenam ini meliputi penjelasan tentang, pasar Sumber Daya Manusia sebagai penentu dalam perencanaan Sumber Daya Manusia, penggunaan sistem informasi

perencanaan Sumber Daya Manusia, teknik perencanaan SDM, dan teknik peramalan Sumber Daya Manusia.

1. Pasar Sumber Daya Manusia sebagai penentu dalam perencanaan Sumber Daya Manusia

Pasar Sumber Daya Manusia merupakan suatu area dimana para pencari kerja berinteraksi dengan penyedia lapangan kerja dan interaksi ini menentukan harga (gaji) tenaga kerja. Pada pasar Sumber Daya Manusia yang ketat, kebutuhan tenaga kerja melebihi dari suplai tenaga kerja sehingga harga (gaji) akan naik seiring dengan peningkatan kebutuhan tenaga kerja.

Ada beberapa faktor penting dalam menentukan cakupan pasar SDM, yaitu daerah geografi, pendidikan atau pengalaman/keahlian yang dipersyaratkan suatu pekerjaan, jenis usaha, persyaratan izin/sertifikat dan keanggotaan serikat kerja. Perusahaan dapat menentukan pasar Sumber Daya Manusia masing-masing dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Pasar Sumber Daya Manusia internal juga berdampak pada Perencanaan karena banyak perusahaan memberikan keistimewaan pada pegawai internal dalam hal promosi, rotasi kerja, maupun peluang pengembangan lainnya. Ada beberapa elemen dari pasar Sumber Daya Manusia internal, yaitu:

1. Kebiasaan informal maupun formal dalam menentukan penataan pegawai dan tanggung jawab.
2. Metode dalam menentukan kandidat.
3. Prosedur dan otoritas dalam penentuan kandidat potensial.

Pasar Sumber Daya Manusia yang terbuka setiap formasi kerja akan diumumkan secara terbuka dan tiap pekerja berhak untuk mengajukan diri. Setelah diumumkan untuk pegawai internal dalam jangka waktu tertentu, maka perusahaan akan mengumumkan secara luas melalui media masa. Dalam menganalisis pasar Sumber Daya Manusia internal untuk tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia, sangat penting untuk mengantisipasi penuaan usia para pegawai, pergantian pegawai, dan rotasi kerja. Dengan dilakukannya hal tersebut, maka akan lebih berguna analisis suplai Sumber Daya Mansia di masa mendatang. Analisis pasar SDM secara umum menjadi dasar dalam penetapan tujuan perencanaan SDM. Tujuan SDM bisa berbeda satu dengan lainnya, tergantung pada kondisi lingkungan perusahaan, rencana-rencana strategis maupun operasional, struktur pekerjaan, dan kecenderungan pegawai dalam bekerja. Perusahaan peleburan alumunium Kanada yang dibahas sebelumnya, menetapkan tujuan utama perencanaan SDM untuk mengurangi tingkat pergantian (pengunduran diri) pekerja dengan memberikan kompensasi yang lebih baik (termasuk Bonus *for Stability)* dan mengambil tindakan-tindakan yang perlu untuk menjamin adanya kecukupan tenaga kerja dalam menopang jalannya perusahaan.

2. Sistem Informasi Pada Perencanaan SDM

Sistem informasi Perencanaan SDM merupakan sebuah metode organisasi untuk mengumpulkan, memelihara, menganalisa, dan melaporkan informasi tenaga kerja dan

pekerjaannya. Manajer perusahaan membutuhkan data yang akurat, relevan, dan terkini dalam membuat suatu keputusan. Informasi yang disajikan harus sesuai dengan kebutuhan manajemen untuk mengambil keputusan strategis maupun operasional.

Sistem informasi Perencanaan SDM dapat dikembangkan pada komputer mikro *(microcomputer),* sehingga staf personalia dapat meng-akses dengan mudah semua data pegawai yang sangat membantu dalam mengatasi permasalahan personalia. Salah satu kegunaan Sistem Informasi Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah untuk pengembangan inventaris Sumber Daya Manusia untuk perencanaan Sumber Daya Manusia, Sistem Sumber Daya Manusia terpadu mensyaratkan 2 (dua) jenis informasi sebelum rencana-rencana kerja dilaksanakan, yaitu:

1. Penilaian atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, pengalaman, dan aspirasi karir atas pegawai yang ada.
2. Prakiraan atas kebutuhan Sumber Daya Manusia.

Informasi tersebut harus saling melengkapi satu sama lain, inventaris dari tenaga ahli yang tersedia saat ini tidak berfungsi untuk tujuan perencanaan, kecuali informasi tersebut dianalisis untuk kebutuhan mendatang. Sebaliknya, prakiraan sumber daya tidak berguna kecuali informasi tersebut dapat dievaluasi berdasarkan suplai tenaga kerja secara internal dalam saat ini maupun saat mendatang. Hanya pada keadaan tersebut dapat dimulai rencana-rencana kerja

untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang diperkirakan akan muncul.

Kegunaan utama inventaris Sumber Daya Manusia harus ditetapkan diawal pengembangan konsep perencanaan Sumber Daya Manusia. Beberapa tujuan yang lazim atas inventaris Sumber Daya Manusia adalah mengidentifikasi kandidat untuk promosi, rencana suksesi Manajemen, penugasan khusus, rotasi kerja, training, rencana kompensasi, perencanaan karir, maupun analisis organisasi.

Laporan Sumber Daya Manusia harus menyajikan informasi yang dianggap perlu saja dalam membuat suatu keputusan manajeman. Laporan ini terbagi atas tiga, yaitu:

1. Laporan Operasional yang digunakan dalam manajemen harian
2. Laporan Peraturan yang disyaratkan oleh Pemerintah.
3. Laporan Analisis yang digunakan untuk analisis riset/penelitian

3. Teknik-Teknik Perencanaan Sumber Daya Manusia

Teknik-teknik perencanaan Sumber Daya Manusia terbagi atas dua, yaitu secara non ilmiah dan ilmiah.

Teknik non-ilmiah, diartikan bahwa perencanaan Sumber Daya Manusia hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Perencanaan Sumber Daya Manusia semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas Sumber Daya Manusia tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, akan

timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

Sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan (forecasting) dan perencanaan yang baik. Perencanaan SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

4. Prakiraan/Ramalan Sumber Daya Manusia

Fungsi prakiraan/ramalan Sumber Daya Manusia adalah untuk memprediksi kebutuhan Sumbe Daya Manusia di masa mendatang. Prakiraan ini terbagi 2 (dua), yaitu:

1. Prakiraan Suplai Sumber Daya Manusia eksternal dan internal.
2. Prakiraan kebutuhan Sumber Daya Manusia eksternal dan internal.

Kedua prakiraan ini harus dilakukan terpisah karena masing-masing mempunyai asumsi yang berbeda dan bergantung pada faktor-faktor yang berbeda pula.

4.1. Prakiraan Suplai Sumber Daya M anusia Eksternal Dan Internal

Prakiraan suplai internal bergantung pada kondisi di dalam organisasi seperi umur para pekerja, pergantian pekerja, maupun pengangkatan pegawai baru. Kedua prakiraan kebutuhan eksternal dan internal sangat bergantung pada faktor-faktor bisnis (seperti jumlah penjualan).

Prakiraan kebutuhan eksternal dan internal juga bergantung pada kondisi-kondisi, lainnya seperti kondisi ekonomi lokal maupun dunia dan sebagamya.

Prakiraan suplai Sumber Daya Manusia sangat penting untuk suatu bidang tertentu dan kebutuhan atas Sumber Daya Manusia tersebut di masa mendatang. Tiap organisasi perlu untuk memprediksi pasar Sumber daya Daya Manusia eksternal guna menghindari adanya kekurangan atau kelebihan pekerja.

Dalam memprediksi suplai Sumber Daya Manusia internal di masa mendatang penting untuk mengetahui suplai Sumber Daya Manusia internal saat ini. Dalam memprediksi suplai manajer di masa mendatang, sebuah organisasi. dapat melakukan "Rencana Manajemen Suksesi". Proses untuk menyusun rencana suksesi tersebut termasuk menetapkan jangka waktu perencanaan, mengidentifikasi kandidat potensial untuk posisi strategis dan kebutuhan pengembangan karier, mengevaluasi kinerja pekerja, kesiapan promosi, dan menyelaraskan antara target pekerja dan perusahaan.

Salah satu lain memprediksi suplai Sumber Daya Manusia internal adalah dengan menggunakan alur/trend "Analisa Markov" yang mendasarkan data statistik. Analisis ini menggunakan alur/trend pergantian / transisi pekerja sebelumnya (5-

10 tahun) untuk memprediksi alur / trend di masa mendatang.

	Probabilitas Pergantian / Perubahan				
	P	**M**	**S**	**J**	**EXIT**
Partner	0,8				0,20
Manajer	0,1	0,7			0,20
Senior		0,05	0,80		
Yunior			0,15	0,65	0,20

Dari contoh diatas, manajemen perusahaan memprediksi bahwa 10 % manajer akan mendapat promosi menjadi partner, 70 % akan tetap di Perusahaan, dan 20 % akan mengundurkan diri.

4.2. Prakiraan Kebutuhan SDM

Memprediksi kebutuhan SDM mendatang lebih subyektif dari pada suplai SDM tersebut, seperti perubahan perilaku konsumen, keadaan ekonomi nasioanal maupun internasional dan Peraturan Pemerintah. Beberapa cara untuk memprediksi kebutuhan SDM adalah "Teknik Delphi" (subyektif) dan "Analisis Trend" (statistik).

Teknik Delphi memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan konsesus antara para manajer (dari lini sampai manajer senior) yang memiliki keahlian dan informasi mengenai faktor-faktor, baik eksternal maupun internal , yang dapat mempengaruhi kebutuhan SDM internal. Tenaga konsultan juga dapat dipergunakan

untuk membantu proses prakiraan tersebut, sedangkan Analisis Trend memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan faktor-faktor bisnis yang sangat berdampak pada kebutuhan SDM yang akan datang. Faktor-faktor tersebut diukur relasi/ hubungannya dengan jumlah SDM yang digunakan dalam bentuk data statistik dan menggunakannya sebagai bahan prediksi.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam Analisis Trend adalah sebagaiberikut:

1. Menentukan faktor bisnis yang mempunyai relasi terhadap kebutuhan Sumber Daya Manusia.
2. Mengumpulkan data statistik dari faktor-faktor tersebut.
3. menghitung produktivitas pekerja (output rata-rata per individu dalam 1 tahun).
4. Menentukan trend produktivitas pekerja.
5. melakukan revisi atas trend tersebut jika diperlukan.
6. memproyeksikan trend tersebut ke depan.

Hasil prakiraan/ramalan akan kebutuhan Sumber Daya Manusia harus diimple-mentasikan dalam rencana-rencana kerja termasuk rekruitmen, proses seleksi, training, rotasi kerja, dan berbagai aktivitas pengembangan karir lainnya.

4.3. Prosedur Kontrol Dan Evaluasi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Prosedur kontrol dan evaluasi dibutuhkan untuk memandu aktivitas Perencanaan Sumber Daya Manusia, mengidentifikasi deviasi (perbedaan) dari rencana semula dan penyebab-penyebabnya. Target kualitatif dan kaya uantitatif membantu proses kontrol Perencanaan Sumber Daya Manusia. Namun, target kuantitatif lebih mendorong proses kontrol dan evaluasi yang obyektif dan dapat mengukur tingkat deviasi yang lebih tepat. Jenis kontrol dan evaluasi yang diterapkan harus sesuai dengan tingkat kecanggihan dari proses perencanaan Sumber Daya Manusia.

BAB V
PERENCANAAN TRAINING & DEVELOPMENT

1. Pendahuluan

Pelatihan dapat menambah nilai pada organisasi dengan menghubungkan strategi pelatihan pada tujuan dan strategi bisnis organisasional. Pelatihan strategis berfokus pada usaha pengembangan kompetensi, nilai, dan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Hal ini secara mendasar berarti bahwa intervensi pelatihan dan pembelajaran harus didasarkan pada rencana strategis organisasional dan usaha perencanaan SDM. Pelatihan strategis juga secara tidak langsung menyatakan bahwa : profesional-profesional SDM dan pelatihan harus dilibatkan dalam perubahan dan perencanaan strategis organisasional dengan tujuan untuk mengembangkan rencana pelatihan dan aktifitas yang mendukung keputusan-keputusan strategis manajemen puncak. Jadi, pelatihan yang efektif akan membantu perusahaan menciptakan kenggulan kompetitif.

Banyak perusahaan tidak merencanakan kebutuhan training (pelatihan) dan development (pengembangan) karyawan dalam perusahaan, seringkali training dan development hanya direncanakan sekedarnya tanpa memperhatikan efektifitas dan kegunaannya dalam bisnis perusahaan. Sebenarnya training dan development dapat menjadi investasi yang bernilai tinggi dalam perusahaan, jika pengelolaannya benar-benar diperhatikan dan selaras dengan strategi bisnis perusahaan yang direncanakan.

Bagaimana merencanakan kebutuhan training, melaksanakan training yang efektif sampai dengan mengevaluasi training sebagai bagian dari pengembangan

SDM dalam perusahaan? Hal ini harus didukung dengan komitmen yang besar oleh Manajemen untuk perencanaan, perancangan, pelaksanaan sampai dengan mengetahui efektifitas training melalui evaluasi training baik sebelum training dilaksanakan (before), selama training dilaksanakan (during) sampai dengan pasca training (after). Apakah seluruh evaluasi yang dilakukan telah mencerminkan korelasi antara target dengan hasil yang dicapai.

2. Pengertian Training & Development

A. Tujuan dan pengertian latihan dan pengembangan

1. Latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan
2. Diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan
3. Latihan (training) dilaksanakan untuk memperbaiki penugasan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci dan rutin.
4. Pengembangan (development) merupakan ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat pekerjaan.

Perbedaan mendasar antara training dan Development adalah sebagai berikut

Aspek Perbedaan	Training	Development
Focus pelaksanaan	Pada kebutuhan pekerjaan saat ini (current)	Pada kebutuhan pengembangan dan perubahan manajemen di masa yang akan datang (future)
Penggunaan Pengalaman Pekerjaan	Rendah	Tinggi

Tujuan Pelaksanaan	Mempersiapkan kebutuhan akan pekerjaan saat ini (tugas dan tanggungjawab, wewenang pekerjaan, kemampuan teknis pekerjaan, dll)	Mempersiapkan kebutuhan akan perubahan dimasa yang akan datang (manajemen change, strategy business, dll)
Partisipasi Peserta yang mengikuti	Ditunjuk oleh atasan dan Manajemen	Melalui seleksi dan sukarela dari peserta yang mengikuti

Contoh sederhana dari training adalah : training mengenai tugas dan tanggungjawab pekerjaan suatu Unit, administrasi pekerjaan, kemampuan teknikal yang diperlukan untuk mendukung terlaksannya job description.

Sedangkan development biasanya dikelompokkan dalam focus tujuan yang lebih spesifik untuk perencanaan karir plan dalam organisasi agar lebih terarah dan teratur. Dibawah ini adalah pengelompokan program development yang dapat dikembangkan dalam perusahaan terbagi menjadi kelompok trainee dalam berbagai level pekerjaan.

Program	Descriptions	Target Audience	Nama Kursus
Executive (development Sequence)	Kursus yang menekankan pada pemikiran strategis, Kepemimpinan, Fungsi Lintas Bagian yang efektif, Persaingan Global dan Program Peningkatan Kepuasan Konsumen	Senior Profesional dan Executive yang berpotensial mengelola usaha dengan resiko yang tinggi	Kursus Manager/Executive, Kursus Executive Global Manajemen

Core Leadersips Program	Kursus Pengembangan Operasional yang baik, Business Exellence, Manajemen Perubahan	Para Manajer	Kursus Pengembangan Profesional, Kursus Manajer Berpengalaman
Professional Development Program	Kursus yang menekankan pada pencapaian tingkatan Karir	Karyawan baru	Kursus staff Audit, Kursus Administrasi HRD

Teknik-teknik latihan dan pengembangan

Kategori pokok :

1. Metode praktis (on the job training)
2. Metode teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training)

Faktor-faktor yang menentukan metode terbaik :

1. Efektifitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktor atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan program latihan danpengembangan

Pelatihan Strategis

Pelatihan adalah strategis jika

(1) mengembangkan kapabilitas mendasar dari para pekerja,
(2) mendorong kemampuan beradatasi pada perubahan,
(3) memajukan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi,
(4) menciptakan dan menyebarkan pengetahua baru di seluruh organisasi, dan

(5) memfasilitasi komunikasi dan fokus.

Pikirkan mengenai contoh dari sekelompok manajer yang menghadiri sesi pelatihan dimana produk baru yang hebat dari perusahaan yang sedang didiskusikan, dan manajer-manajer tersebut mengembangkan berbagai cara kreati untuk menjangkau sasaran pelanggan sasaran yang akan mendapat manfaat dari produk-produk baru tersebut.

I. Menghubungkan Pelatihan pada Stratagi Bisnis

Untuk memahami bagaimana menghubungkan pelatihan dan strategi-strategi bisnis, ada gunanya terlebih dulu kita memahami beberapa konsep strategi bisnis dasar. Sebuah *strategi bisnis pemimpin biaya rendah* berusaha meningkatkan pangsa pasar dengan berfokus pada biaya rendah dari produk atau layanan perusahaan, dibandingkn dengan pesaing (misalnya: Wal-Mart, Bic pens, dan Southwest Airlines). Sebaliknya, perusahaan dengan sebuah *strategi bisnis diferensiasi* mencoba membuat produk atau layanan mereka berbeda dlam hal kualitas, pelayanan luar biasa, teknologi baru, atau kekhususan yang diterima (misalnya: produk Maytag, mobil Mercedes,dan jam tangan Rolex).

Implikasi utama dari strategi-strategi bisnis organisasional pada usaha pelatihan perusahaan menegaskan kebutuhan program dan aktifitas pelatihan untuk mendukung strategi bisnis perusahaan. Misalnya, jika sebuah perusahaan mencoba menonjolkan dirinya dari kompetisi dalam hal kualitas pelayanan pelanggan, maka pelatihan pelayanan pelanggan yang signifikan akan dibutuhkan untuk mendukung arah strategis perusahaan. Tetapi, jika perusahaan yang lain membedakan dirinya dari kompetisi dengan produk atau layanan yang di anggap oleh pelnggan sebagai hal yang khusus atau unik, maka sumber-sumber daya pelatihan harus dialihkan. Untuk menjaga karyawan

agar tetap mengikuti ide-ide periklanan dan pemasaran terbaru. Misalnya, sebuah toko perhiasan ekslusif yang menjual jam tangan Rolex dan perhiasan mahal harus memastikan baha karyaannya mendapatkan pelatihan pada sebuah model, fitur, dan cara kerja dari produk-produk tersebut. Disamping itu,pelatihan dalam cara berpakaian, penampilan, komunikasi, dan keterampilan hubungan pelanggan khusus juga mendukung strategi-strategi bisnis perusahaan. Skenario-skenario diatas hanyalah dua contoh singkat dari bagaimana pelatihan harus menyejajarkan dirinya dengan strategi-strategi bisnis.

Mengembangkan Rencana Pelatihan Strategis

Kerangka kerja untuk mengembangkan rencana pelatihan strategis mengandung empat tingkatan produk. Masing-masing adalah sebagai berikut:

1. *Mengatur strategi:* Manajer-manajer SDM dan pelatihan harus lebih dahulu bekerja sama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhhubung secara strategis pada rencana bisnis strategis,dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyaan dan organisasional.
2. *Merencanakan* : Perencanaan harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil-hasil positif untuk orgasisasi dan karyawannya. Sebagai bagian dari perencanaan,tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan spesifik untuk melacak efektifitas pelatihan.
3. *Mengorganisasi* : Kemudian,pelatihan tersebut harus diorganisasi dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan,mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan,dan mengembangkan intervensi-intervensi pelatihan. Semua aktifitas ini memuncak dalam pelatihan yang sesungguhnya.

4. *Memberi pembenaran:* Akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat manapelatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan. Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam dalam tahap ini. Belajar dari brbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

A. Manfaat Pelatihan

Terdapat banyak manfaat dari pelatihan strategis. *Pertama,* pelatihan strategis memungkinkan profesional Sumber Daya Manusia dan pelatihan untuk terlibat secara dekat denga bisnis,bekerja sama dengan manajer operasional untuk membantu memecahkan masalah-masalah mereka,dan memberikan kontribusi yang signifikan pada hasil-hasil organisasional. Pelatihan strategis juga dapat mencegah profesional SDM dan para pelatih untuk mengejar jenis-jenis alat pelatihan yang bersifat coba-coba,terhebat,atau terbaru. Disamping itu, sebuah pola pikir pelatihan strategis juga mengurangi kemungkinan cara berfikir bahwa pelatihan dapat memecahkan sebagian besar masalah pemberi kerja atau organisasional. Seperti dalam situasi sebelumnya dimana manajer pemasaran percaya bahwa para karyawan memerlukan pelatihan keterampilan komunikasi yang tegas,adalah hal yang biasa terhadap masalah dengan mengatakan, "saya membutuhkan sebuah program pelatihan pada X". Dengan sebuah fokus pelatihan strategis, tanggapannya mungkin menjadi penilaian dari permintaan-permintaan sejenis untuk menentukan pendekatan-pendekatan pelatihan atau non pelatihan yang dapat memecahkan masalah-masalah kinerja tersebut.

A. Pelatihan Mmbutuhkan Penilaian

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Dengan menggunakan pendekatan konsultasi kinerja yang disebut awal,adalah penting bahwa faktor-faktor nonpelatihan,seperti struktur organisasi,kompensasi, desain pekerjaan dan keadaan-keadaan pekerjaan fisik,juga dipertimbangkan. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan,usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Misalnya,dengan melihat pada kinerja dari para staf administrasi dalam departemen penagihan,seorang manajer mengidentifikasi adanya masalah dengan kemampuan pemasukan data dan kibor dan percaya bahwa akan mendapat manfaat dari intruksi dalam area ini.Sebagai bagian dari penilaian,para staf melakukan tes pemasukan data kibor untuk mengukur keterampilan mereka. Kemudian, manajer dapat menentukan tujuan untuk meningkatkan kecepatan pemasukan data kibor sampai 60 kata per menit tanpa kesalahan. Jumlah dari kata per menit tanpa kesalahan adalah kriteria dimana keberhasilan pelatihan dapat diukur,dan hal ini mewakili cara dimana tujuan-tujuan tersebut dibuat spesifik.

B. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional

adalah identifikasi dari pengetahuan,keterampiln,dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan seiring berunahnya pekerjaan dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Misalnya, masalah-masalah yang diakibatkan oleh ketertinggalan dalam bidang teknis dari karyawan yang ada dan kurang terdidiknya kelompok tenaga kerja di mana pekerja baru diambil harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

C. Analisis Pekerjaan / Tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Sebagai contoh, analisis pada perusahaan manufaktur mengidentifikasi tugas-tugas untuk dilakukan oleh para insinyur yang berlaku sebagai instruktur teknis untuk para karyawan lain. Dengan membuat daftar tugas yang dibutuhkan dari seorang instruktur teknis,manajemen mengadakan program untuk mengajarkan keterampilan oral tertentu, jadi insinyur tersebut mampu untuk menjadi instruktur yang lebih baik.

D. Analisis Individual

Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah menggunakan data penilaian kerja. Dalam beberapa contoh, sistem informsi SDM yang

baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu yang membutuhkan pelatihan dalam area-area tertentu. Untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja,kekurangan dalam kinerja seseorang karyawan harus lebih dulu ditentukan dalam sebuah tinjauan formal. Kemudian,beberapa jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu karyawan tersebut mengatasi kelemahan-kelemahannya.

Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survei pada karyawan,baik manajerial maupun nonmanajerial, mengenai pelatihan yang dibutuhkan.Survei sejenis juga dapat berguna dalam membangun dukungan pelatihan karena mereka dapat memberikan masukan atau saran untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Survei kebutuhan pelatihan dapat berupa kuesioner atau wawancara dengan para supervisor dan karyawan pada basis individual atau kelompok, bertujuan mengumpulkan informasi pada masalah-masalah yang dirasakan oleh individu-individu yang terlibat. Disamping penilaian kinerja dan survei pelatihan, sumber berikut juga berguna untuk analisis individual:

A. Kuesioner
B. Alat-alat pengetehuan pekerjaan
C. Tes keterampilan
D. Survei sikap
E. Catatan dari kecelakaan-kecelakaan yang fatal
F. Tes penilaian individual

BAB VI
PENGADAAN TENAGA KERJA DALAM PRAKTEK

A. Tujuan Pembelajaran Umum :

Setelah selesai mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan tentang pengadaan tenaga kerja dalam praktek dengan baik dan benar.

B. Tujuan Pembelajaran Khusus :

Setelah selesai mempelajari modul MSDM strategik yang ketujuh ini mahasiswa dapat

1. Menjelaskan pengertian rekrutmen dengan baik dan benar
2. Menjelaskan tujuan rekrutmen dengan baik dan benar
3. Menjelaskan prinsip-prinsip rekrutmen dengan baik dan benar
4. Menjelaskan proses dan sumber-sumber rekrutmen dengan baik dan benar
5. Menjelaskan pengertian seleksi dengan baik dan benar
6. Menjelaskan proses dan tahapan seleksi dengan baik dan benar
7. Menjelaskan sistem seleksi yang efektif dengan baik dan benar
8. Menjelaskan jenis-jenis seleksi dengan baik dan benar
9. Menjelaskan peranan rekrutmen dan seleksi dengan baik dan benar
10. Menjelaskan penempatan tenaga kerja dengan baik dan benar

C. Materi Pokok :

1. pengertian rekrutmen
2. tujuan rekrutmen
3. prinsip-prinsip rekrutmen

4. proses dan sumber-sumber rekrutmen
5. pengertian seleksi
6. proses dan tahapan seleksi
7. sistem seleksi yang efektif
8. jenis-jenis seleksi
9. peranan rekrutmen dan seleksi
10. Penempatan Tenaga Kerja

D. Diskripsi Singkat

Modul Seminar SDM Strategik yang kedelapan ini meliputi penjelasan tentang, rekruitmen, seleksi dan peranannya dengan baik dan benar.

1. Rekrutmen

1.1 Pengertian Rekrutmen

Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen SDM adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan SDM yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha. Dengan SDM yang dapat menjalankan berbagai fungsinya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, masyarakat dan para karyawan itu sendiri. Salah satu fungsi MSDM yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya melalui *recruitment.* Semuanya ini menjadi tugas

dan tanggung jawab utama dari departemen SDM.

Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai altematif sebelum memutuskan rekrutmen. Alternatif terhadap rekrutmen antara lain, adalah: overtime, *subcontracting, temporary employees,* dan *employee lesaing* yang penjelasannya berikut ini:

1. *Overtime* (kerja lembur)

Metode yang barangkali paling banyak digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah melalui penggunaan tenaga kerja *overtime* atau kerja lembur. Metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan latihan. Para pekerja itu sendiri mendapatkan manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi.

2. Subcontracting

Walaupun kenaikan permintaan jangka penjang bagi barang-barang atau jasa-jasanya telah diantisipasi, suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain *(subcontracting).* Pendekatan ini mempunyai penampilan spesial apabila subkontraktor kenyataannya mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu. Penerapan cara *subcontracting* ini kadang-

kadang mempunyai manfaat yang besar bagi kedua belah pihak.

3. Temporary Employees

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30 sampai 40% di atas total cost. Ini tidak termasuk antara lain biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan ini membantu Client dengan menangani beban kerja yang berlebihan. Mereka memberikan tugas pada pegawainya sendiri untuk kepentingan langganannya dan memenuhi kewajiban yang diberikan kepadanya oleh pemberi kerja. Dengan model ini biaya-biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat kepada karyawan dapat dihindari.

4. *Employee* Leasing

Salah satu alternatif terhadap rekrutmen yang sedang populer saat ini adalah *employee* leasing, Menggunakan pendekatan ini berarti suatu perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu leasing *company* kemudian mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan *(lease)* kembali kepada majikan semula, yang telah menjadi *clientya.*

5. Tujuan Rekrutmen

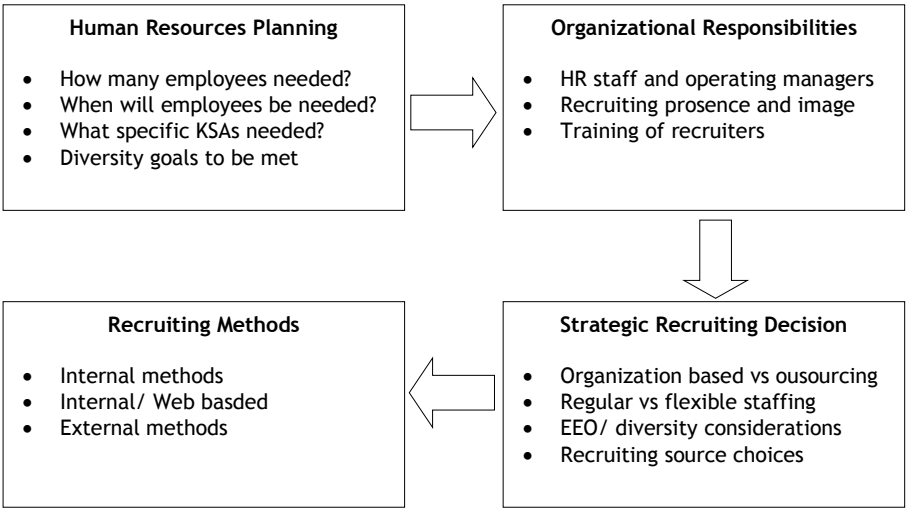
Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

6. Prinsip-prinsip Rekrutmen

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat: Analisis Pekerjaan, Deskripsi Pekerjaan, dan Spesifikasi Pekerjaan
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan: Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja *(workforce analysis).*
3. Biaya yang diperlukan diminimalkan.
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. *Flexibility.*
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

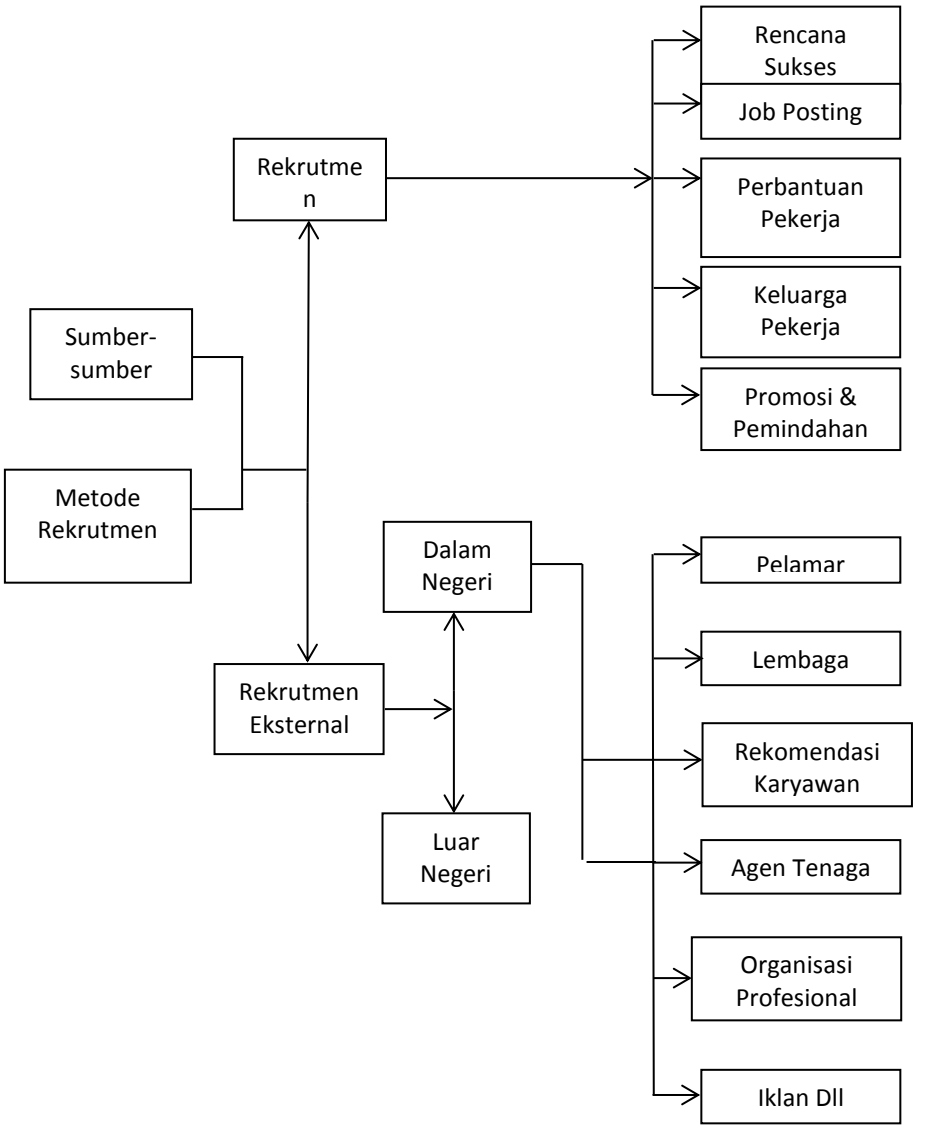
2. Proses *dan Sumber-sumber Rekrutmen*

Rekrutmen dapat juga dengan strategi *(Mathis and Jackson: 2003)* seperti pada Gambar 8.1. Selain itu, perlu diselaraskan rencana kegiatan yang diinginkan dan juga kebutuhan khusus yang ditentukan oleh para perusahaan, maka berdasarkan analisis pekerjaan dan permintaan para manajer yang membutuhkan itulah para rekruter akan mengidentifikasi lowongan pekerjaan. Setelah lowongan tersebut teridentifikasi maka rekruter mempelajari persyaratan dengan mereview info analisis pekerjaan yang khususnya deskripsi/uraian pekerjaan dan spesifikasi tugas. Dalam proses ini para rekruter akan menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan apa yang diinginkan.



Gambar 6.1 Strategi Rekritmen

Untuk pelaksanaannya perlu ditempuh melalui berbagai sumber penerimaan SDM yang berasal dari berbagai tempat seperti terlihat pada Gambar 6.2.



Gambar 6.2. Sumber dan Metode Rekrutmen

Dari sumber internal perusahaan, yakni SDM yang ditarik adalah berasal dari perusahaan/lembagaa itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi

tertentu. Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui :

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan *(Job Posting Programs).*
2. Perbantuan pekerja *(departing employees).*
3. Dari sumber ekstemal di dalam negeri perekrutan melalui:
4. *Walk-ins, dan Write-ins* (Pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri),
5. Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan-karyawan perusahaan lain).
6. Pengiklanan (surat kabar, majalah, televisi, radio dan media lainnya).
7. Agen-agen keamanan tenaga kerja negara.
8. Agen-agen penempatan tenaga kerja.
9. Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja
10. Departemen tenaga kerja selalu menampung SDM yang mencari pekerjaan dan menyalurkan ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan.
11. Tenaga-tenaga profesional mencari perusahaan.
12. Organisasi-organisasi profesi/keahlian.
13. Asosiasi -asosiasi pekerja.
14. Operasi-operasi militer.
15. Program pelatihan kerja yang diselenggarakan pihak swasta biasanya juga sebagai lembaga yang secara khusus menyediakan jasa pelatihan tertentu.
16. Pekerja-pekerja sewaan.
17. Open house.

Dari Sumber Eksternal di luar negeri/Internasional
Perekrutan melalui:

1. *Profesional Search* Firm
2. *Educational Institution*
3. Profesional Association
4. *Labour Organization*
5. Military Operation
6. Government-Funded *and Community* Training Program

Karena berharap mendapatkan calon tenaga kerja yang bermutu dan memenuhi syarat, maka dalam proses rekrutmen ada beberapa kendala yang dihadapi oleh penyelenggara, di antaranya:

1. Faktor-faktor organisasional yang melipuli kebijakan promosi dari dalam, yaitu apabila terjadi kekosongan jabatan, maka akan diisi oleh karyawan yang ada di dalam, kebijakan tentang imbalan yang meliputi gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, kebijakan tentang status kepegawaian dan rencana SDM, Dalam merumuskan kebijakan perusahaan tentang sistem imbalan maka ada empat hal yang perlu dipertimbangkan yaitu: 1).Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan, 2) Kemampuan perusahaan, 3) Keharusan mentaati peraturan, 4) Penyeimbangan lokasi
2. Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berpikir.
3. Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi: Tingkat pengangguran, Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru *vis a vis* organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama, Langka-tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu, Proyeksi angkatan kerja pada umumnya, Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, Praktik rekrutmen oleh organisasi lain, Kendala terakhir yang harus dipertimbangkan oleh

pencari tenaga kerja yaitu tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

Selain kendala yang dihadapi tersebut ada beberapa tantangan yang berhubungan dengan rekrutmen, yaitu:

1. Para rekruter menghadapi permasalahan dalam menarik pelamar,
2. Sumber atau *channel transisional* perekrutan tidak memadai seperti yang terjadi pada tahun 1900-an,
3. Departemen SDM harus terus menemukan kebutuhan pelanggannya, manajer operasi yang memiliki pekerjaan harus diisi,
4. Kompetisi SDM menyebabkan para manajer menerima calon yang belum kualified sehingga perlu latihan-latihan pengembangan yang lebih intensif.

Namun dari beberapa kelemahan /batasan dan tantangan di atas, maka yang sering timbul adalah:

1. Rencana SDM dan strategi, yaitu berupa arahan perusahaan dan saran tipe tugas dan pekerjaan yang perlu ditangani.
2. Kesempatan kerja yang sama, yang menolak adanya diskriminasi dalam semua pekerjaan meliputi rekrutmen.
3. Kebiasaan rekruter yang mengarah pada keputusan membatasi konsumsi waktu
4. Persyaratan pekerja adalah keterampilan meliputi: Membuat surat lamaran untuk para pelamar, Mengembangkan lamaran alternatif, Merekrut melalui organisasi perusahaan dan mengembangkan hubungan dengan koordinator siswa yang tidak bisa pada sekolah, college dan universitas umum dan khusus/swasta, Mengumumkan komitmen pegawai, Mengakomodasi karyawan yang tidak mampu, sehingga karyawan

menjadi produktif, Memelihara lingkungan organisasi untuk semua pegawai tanpa ada kesulitan.

5. Harga pelamar dalam proses rekrutmen harus dievaluasi agar efektif dan efisien.
6. Insentif akan menjadi hambatan jika para karyawan menggunakannya atau merupakan respon terhadap batasan lain yang dihadapi oleh rekruter.
7. Kebijakan perusahaan digunakan untuk memperoleh manfaat informasi dan ekonomi.
8. Seleksi

2.1 Pengertian Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

2.2 Proses *dan Tahapan Seleksi*

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai Karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, Wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, yaitu *reliabilitas* dan *validitas.*

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi. yaitu:

a. ***Surat-surat rekomendasi,*** Pada umumnya surat-surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif.
b. ***Format (borang) lamaran,*** Pada tahap ini perlu format baku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan.
c. ***Tes Kemampuan,*** Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan.
d. ***Tes Potensi Akademik (ability test),*** Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi.
e. ***Tes Kepribadian,*** Tes kepribadian *(personality test)* menaksir sifat-sifat *(traits),* karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama.
f. ***Tes psikologi,*** Para pengusaha *corporate,* pengusaha retail, perdagangan eceran, perbankan dan perusahaan jasa lainnya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tesini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang takberguna dan dianggap sering mencuri dalam pekerjaan. Namun pada saat ini banyak tes psikologi yang dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau

sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan-tantangan pekerjaan.

g. **Wawancara**

Pengertian Wawancara, Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-hadapan satu dengan lainnya. Wawancara mempunyai tujuan yang khusus dan diselenggarakan dengan kesadaran untuk itu.

Berdasarkan pengertian di atas maka suatu wawancara baru terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

a. Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan)
b. Mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).
c. Persiapan Wawancara, Bentuk atau jenis wawancara apapun yang akan digunakan, keharusan melakukan persiapan terlebih dahulu merupakan hal mutlak. Langkah-langkah yang perlu dilakukan:
d. Penentuan tujuan wawancana diadakan. Setiap pewawancara pertama-tama harus mempersiapkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk dapat memenuhi kriteria sebagai pewawancara yang baik.
e. Apabila wawancara dilakukan dalam rangka seleksi, pengenalan terhadap organisasi perusahaan secara umum, kondisi kerja dan spesialisasi jabatan, harus sudah dilakukan dalam rangka persiapan ini.

f. Apabila langkah di atas telah dilaksanakan, pewawancara mulai menentukan secara terinci tujuan yang ingin dicapai.

g. Menentukan waktu pelaksanaan wawancara. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, waktu pelaksanaan wawancara bisa bervariasi.

h. Menetapkan tempat pelaksanaan wawancara. Wawancara dapat dilaksanakan secara efektif apabila ruangan yang digunakan terhindar dari kemungkinan terganggu (ruangan yang bising), sebaiknya ruangan yang nyaman.

i. Pelaksanaan Wawancara
Ada 3 hal yang perlu diperhatikan di dalam rangka pelaksanaan wawancara, yaitu: (1) jenis pertanyaan yang diajukan; (2) pendengar yang baik; dan (3) gerak gerik.

j. ***Wawancara dengan Supervisor,*** Tanggung jawab terakhir untuk keberhasilan pekerja yang baru diterima terletak pada supervisor yang sering dapat mengevaluasi kemampuan-kemampuan teknis pelamar dan dapat menjawab pertanyaan-penanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.

k. ***Evaluasi Medis/Kesehatan,*** Proses seleksi termasuk pula evaluasi medis pelamar sebelum keputusan mempekerjakan karyawan dibuat. Normalnya, evaluasi tersebut terdiri atas ceklis kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan. Angket kadang-kadang ditambah dengan pemeriksaan fisik oleh perawat atau dokter perusahaan.

l. ***Peninjauan Pekerjaan yang Realistis,*** Peninjauan pekerjaan yang realistis menambah wawancara pengawas/supervisor. Peninjauan

pekerjaan yang realistis artinya menunjukkan pekerjaan kepada para pegawai dan format pekerjaan sebelum keputusan penerimaan dibuat. Hal ini menunjukkan kepada calon karyawan, jenis pekerjaan, peralatan dan kondisi-kondisi kerja yang dilibatkan.

m. ***Assessment Center,*** *Assessment center* adalah cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta. Para penyelia menilai kinerja pada simulasi ini dan membuat kesimpulan menangani kemampuan dan keterampilan masing-masing pelamar pada area tertentu, seperti pengorganisasian, perencanaan, pembuatan keputusan, dan kepemimpinan.

n. ***Drug test,*** Tes ini secara khusus meminta para pelamar untuk menjalani analisis air seni sebagai pokok dari prosedur seleksi rutin. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan pemilihan selanjutnya. Maksud utama dari tes ini adalah untuk menghindari pengangkatan karyawan yang mungkin membuat masalah.

o. ***Keputusan Penerimaan,*** Terlepas dari apakah supervisor atau departemen SDM membuat keputusan penerimaan, penerimaan (kerja) menandakan akhir proses seleksi dengan beranggapan bahwa kandidat menerima tawaran kerja Proses penerimaan kerja menyangkut lebih dari sekedar menyampaikan tawaran. Untuk memelihara hubungan-hubungan publik yang baik departemen SDM harus memberi tahu pelamar yang tidak terpilih.

2.3 Sistem Seleksi yang Efektif

Dalam hal ini perlu disadari bahwa proses seleksi karyawan baru merupakan kegiatan penting bagi perusahaan maupun bagi calon karyawan itu sendiri. Mempertahankan ataupun mengembangkan suatu sistem seleksi yang menghasilkan karyawan produktif dan mencari peluang untuk meningkatkan cara kerjanya sangat penting untuk keberhasilan perusahaan. Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu:

a. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
b. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.
c. Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

2.4 Jenis-jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Jenis-jenis seleksi:

Seleksi Administrasi

Yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain:

a. Ijazah
b. Riwayat hidup
c. Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
d. Surat Lamaran
e. Sertifikat keahlian misalnya: komputer

f. Pas foto
g. Copy Identitas (KTP. Pasport, SIM, dan lain-lain)
h. Pengalaman kerja
i. Umur
j. Jenis kelamin
k. Status Perkawinan
l. Surat Keterangan kesehatan dari dokter
m. Akte Kelahiran

Seleksi secara tertulis, terdiri dari:

a. Tes kecerdasan *(Intelegensi* test)
b. Tes kepribadian *(Personal test)*
c. Tes bakat *(Aptitude test)*
d. Tes minat *(Interest test)*
e. Tes prestasi *(Achievment test)*

Seleksi tidak tertulis terdiri dari:

a. Wawancara
b. Praktek
c. Kesehatan/Medis

c. Peranan Rekrutmen Dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi-fungsi MSDM yang mempunyai Peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi. Kedua kegiatan tersebut didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut secara wajar dan dikerjakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik, akan dapat mencegah suatu organisasi akan mengalami surplus pegawai, kecuali

karena adanya faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri.

Dewasa ini dapat disaksikan surplus karyawan yang demikian banyak pada pegawai negeri sipil Republik Indonesia, yang sesungguhnya hanya membutuhkan karyawan sekitar dua atau tiga juta orang saja. Namun, dalam kenyataannya jumlah karyawan telah melampaui jumlah empat juta orang sehingga menimbulkan surplus lebih dari satu juta orang yang berakibat tekanan yang sangat berat pada anggaran belanja negara. Meskipun secara umum telah terjadi surplus karyawan, setiap tahun selalu saja terjadi rekrutmen dan seleksi yang akibatnya semakin memberikan beban anggaran yang tinggi pada negara dan mengurangi potensi pembangunan pada sektor yang lain. Tapi tidaklah berarti bahwa dalam suasana surplus karyawan secara integral, tidak dirasakan kekurangan pegawai negeri pada sektor-sektor tertentu, seperti tenaga penyuluhan, penelitian, guru-guru, tenaga medis, kepolisian dan lain-lainnya. Oleh karena itu, sangat diperlukan penataan rekrutmen dan seleksi di lingkungan pegawai negeri dengan lebih nasional, integratif dan koordinatif.

Penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik juga mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, evaluasi kinerja, kompensasi. Pelaksanaan fungsi rekrutmen dan seleksi sepenuhnya adalah tanggung jawab dari departemen SDM dalam suatu perusahaan secara manajerial. Artinya tidaklah semua kegiatan rekrutmen dan seleksi dilaksanakan oleh setiap karyawan baik secara sendiri maupun yang tergabung dalam perusahaan seperti *recruiter*, pelaksanaan berbagai tes yang belum tentu dimiliki oleh suatu perusahaan.

d. Penempatan

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan karyawan. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penemptan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

Penempatan *staffing* terdiri dan dua cara:(I) karyawan baru dari luar perusahaan dan (2) penugasan di tempat yang baru bagi karyawan lama yang disebut *inplacement* atau penempatan internal. Sering terjadi penempatan inrernal tanpa ada orientasi, karena karyawan lama dianggap telah mengetahui segala sesuatu tentang perusahaan. Namun, sayangnya anggapan ini hanya setengah benar. Karyawan berpengalaman memang sudah mengetahui perusahaan dengan baik, tetapi ia tidak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang baru. Apakah mereka diterima? Apakah mereka mampu?

Mendapatkan pekerjaan baru dalam satu departemen memerlukan sedikit orientasi. Perpindahan antar departemen memerlukan orientasi yang lebih lengkap.

Penempatan internal hanya memerlukan orientasi tentang pekerjaan barunya, sedangkan orientasi tingkat pertama dapat diabaikan.

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi

menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.

Dalam alur ini, terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut, apa pun penyebabnya seperti perampingan, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya. Berikut ini dijelaskan tiga jenis penempatan dan separasi.

e. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau Level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah *(reward system)* atas usahadan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan. Pertama,yaitu ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif. Kalau sistem meritdigunakan, keputusan seharusnya mencerminkan kinerja secara individu karyawan, tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang. Hal ini terjadi kalau karyawan terbaik adalah anggota dari suatu grup tertentu yang dilindungi dan pembuat keputusan adalah seorang yang *prejudice.* Pembuat keputusan tidak seharusnya mengikuti prasangka/perasaan pribadinya untuk mempengaruhi kegiatan promosi. Kalau kegiatan promosi didasarkan pada kepentingan pribadi, SDM perusahaan akan didominasi oleh orang-orang yang tidak berkompeten, dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan menurun.

Permasalahan yang *kedua* adalah *Peter Principle* atau Prinsip Peter, yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya. Meskipun tidak selalu benar, prinsip tersebut

menyatakan bahwa baiknya kinerja seseorang pada bidang tertentu belum tentu baik juga pada bidang kerja yang lain. Misalnya *jika seorang teknisi* (ahli teknik) dari perekrutan pekerja baru pada perusahaan Exxon's Research and Engineering secara konsisten membuat penghematan biaya yang cukup besar dari kegiatan perubahan desain dalam penyulingan, ini adalah salah satu contoh keunggulan kinerja dari seorang teknisi. Kemudian teknisi tersebut dipromosikan menjadi seorang supervisor. Keahlian yang diperlukan untuk menjadi supervisor yang handal sangat berbeda dengan keahlian yang diperlukan untuk menjadi teknisi yang handal. Akibat dari sistem promosi seperti itu, maka Exxon akan memperoleh dua kerugian, yaitu mempunyai supervisor yang tidak handal dan akan kehilangan teknisi yang handal. *Ada juga model promosi Sistem Senioritas,* Dalam beberapa hal, pada umumnya pekerja senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Maksud senior di sini adalah pekerja yang mempunyai masa kerja paling lama di perusahaan tersebut. Kelebihan pendekatan ini adalah adanya prinsip objektif. Karyawan yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan catatan senioritas yang ada pada perusahaan. Alasan rasional dari pendekatan ini adalah untuk menghilangkan/mengurangi promosi yang menyimpang (promosi istimewa) dan memerlukan pengelolaan untuk mengembangkan senioritas pekerja karena mereka akan dipromosikan sebagaimana mestinya. Promosi sistem senioritas biasanya dibatasi pada pekerja yang digaji berdasarkan jam kerja. Pada umumnya organisasi serikat pekerja sering menggunakan/mengusulkan sistem senioritas ini Untuk mencegah diskriminasi yang dilakukan oleh perusahaan. Kebanyakan pakar SDM sangat memperhatikan prinsip kompetensi dan orang yang akan dipromosikan, hal ini karena sistem senioritas dari para pekerja itu tidak selalu mencerminkan kemampuan kerja yang sama.

f. *Transfer dan Demosi*

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. *Transfer* terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. *Demosi* terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dan satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

Prinsip fleksibilitas adalah sering digunakan sebagai kunci sukses perusahaan. Para pembuat keputusan harus mengalokasikan SDM untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal. Sistem yang umum digunakan di sini adalah transfer karyawan. Dengan memindahkan seorang karyawan ke bidang kerja tertentu, bukan promosi, juga bukan demosi, para manajer mungkin dapat melakukan perbaikan pemanfaatan SDM yang ada. Transfer bahkan mungkin lebih bermanfaat bagi para karyawan, karena pengalaman kerja mereka akan bertambah dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda mereka juga akan menjadi karyawan yang lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk dipromosikan di masa mendatang. Transfer juga akan memperbaiki motivasi dan kepuasan individu, terutama ketika karyawan tersebut mengalami hambatan pada bidang tugas yang lama. Bahkan jika itu hanya hambatan tinggal sedikit saja, maka transfer juga paling tidak memberikan berbagai variasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Transfer, berupa kepindahan bersifat geografis (pindah kota/pulau), dapat meningkatkan pengaruh/dual-career *families* atau keluarga di mana suami dan istri adalah meminta berhenti bekerja. Baik melalui promosi, demosi ataupun mutasi/transfer, keputusan penempatan karyawan

yang berupa pemindahan ke kota lain, yang terlibat adalah tidak hanya karyawan tersebut, melainkan juga melibatkan suami atau istri dari karyawan tersebut.

Demosi jarang menimbulkan hasil yang positif bagi seorang karyawan. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kedisiplinan, karyawan didemosi karena kinerja yang tidak baik, atau karena ketidaktaatan terhadap disiplin kerja seperti terlalu sering absen/tidak hadir. Satu permasalahan akan timbul akibat demosi, yaitu karyawan mungkin akan kehilangan motivasi kerja atau yang lebih jelek dari itu yang akhirnya dapat menimbulkan keraguan yang lebih besar yang disebabkan oleh keputusan demosi. Di samping menimbulkan pengaruh negatif bagi moral karyawan yang lain, karyawan yang didemosi juga akan makin tidak produktif, dan makin jelek loyalitasnya.

Pada dasarnya demosi dimaksudkan dengan tujuan baik, yaitu mendorong/ memacu karyawan yang tidak dapat mengerjakan tugasnya. Daripada memutuskan hubungan kerja, perusahaan lebih memilih untuk mempertahankan karyawan dan ditempatkan pada level tanggung jawab yang lebih rendah. Jika alasan demosi terhadap karyawan adalah di bawah kendali karyawan, seperti alasan kesehatan yang buruk, penggajiannya mungkin tidak berubah, meskipun di masa mendatang mungkin tidak seperti itu.

Apabila para karyawan adalah anggota suatu kesatuan, mereka mungkin akan "dibenturkan" atau diturunkan level kerja yang lebih rendah. Hal ini terjadi apabila seorang pekerja dengan senioritas dikatakan bahwa bidang tugasnya yang ada sekarang ditiadakan. Karyawan itu dapat menjadi non-job atau diturunkan ke level yang lebih rendah sesuai dengan kualifikasinya.

g. *Job-Posting Programs*

Job-posting program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat Untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lain biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisor, karyawan yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM.

Tujuan program *job posting* ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal. Dengan demikian, *job posting* dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan. Tidak semua jabatan dapat melalui *job posting* ini, biasanya hanya bagi jabatan level bawah yang bersifat klerikal, teknis dan posisi supervisor. Namun, pekerjaan pada level yang lebih tinggi dapat pula diumumkan untuk memenuhi tuntutan afirmasi dan persamaan kesempatan pekerjaan, sehingga para karyawan yakin bahwa mereka dapat mengisi pekerjaan apa saja dalam perusahaan. Karenanya pentingnya bagi departemen SDM untuk membuat aturan tentang program *job posting* dan konsisten dilaksanakan.

h. *Beberapa Masalah dalam Penempatan*

Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM, yaitu efektivitas, tuntutan hukum, dan prevensi PHK.

Efektivitas

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan

perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi.

Tuntutan Hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Doktrin ini menyebutkan bahwa pemilik atau manajemen punya hak di atas hak pekerja atas pekerjaan mereka. Secara sederhana dikatakan bahwa seorang pekerja dapat dipecat dengan alasan apapun termasuk tanpa alasan. Selama ini pula, pemerintah dan hukum telah membatasi hak ini, hakim hendaknya mempelajari dengan cermat buku pedoman pekerja, janji manajemen dan sumber-sumber lain untuk mencari kontrak kerja. Namun demikian pemberhentian dilarang oleh:

a. Keadaan yang dikendalikan oleh hukum persamaan kesempatan, seperti ras, agama, kebangsaan, jenis kelamin, kehamilan, dan usia;
b. Kegiatan serikat pekerja;
c. Penolakan terhadap pelanggaran keselamatan dan kesehatan kerja;
d. Hak untuk menolak penugasan yang diyakini berbahaya atau mengancam nyawa;
e. Hak untuk menolak tindakan yang bertentangan dengan hukum seperti kerja sama dalam penentuan harga.

Larangan lain dapat diterapkan sesuai dengan keadaan dan hukum lokal. Pemberhentian dapat ditentang bila dilakukan sewenang-wenang dan tidak adil. Juga tidak boleh bertentangan dengan kebijakan publik.

Pencegahan Separasi (PHK)

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa.

Meskipun jumlah minimum dari *attrisi* menjamin suatu arus karyawan baru ke dalam suatu perusahaan dan kesempatan promosi untuk hal itu sudah ada, tiap-tiap karyawan yang diberhentikan mengalami kerugian investasi. Melalui pendekatan proaktif, pengurangan karyawan melalui pengunduran diri secara sukarela, kematian, *layoff* dan terminasi dapat dikurangi.

Pengunduran Diri Secara Sukarela.

Pengunduran diri secara sukarela dapat dikurangi dengan meningkatkan kepuasan kerja, pekerjaan yang menantang, supervisi yang bermutu tinggi, dan kesempatan untuk tumbuh bagi setiap karyawan. Para manajer dan departemen SDM dilibatkan dengan topik-topik tersebut melalui pelatihan bagi supervisor, perencanaan karier dan aktivitas lainnya.

Kematian.

Kematian sebagai sumber pemberhentian kerja adalah salah satu alasan bagi pengembangan HRD untuk meningkatkan kegiatan keamanan kerja, penjagaan kesehatan secara preventif dan rancangan program kenyamanan kerja untuk menjaga kesehatan karyawan. Beberapa alasan dapat digunakannya kombinasi antara ruang olahraga, arena jogging, lapangan tenis, dan fasilitas atletik lainnya adalah untuk mendorong karyawan agar menjaga kesehatan fisiknya sehingga mereka mempunyai umur yang panjang dan dapat bekerja lebih lama.

Layoff.

Layoff diminimalisasi oleh beberapa perusahaan dengan perencanaan SDM yang cermat. Dengan memprediksi kebutuhan tenaga kerja beberapa tahun mendatang, pengusaha yang menghindari *layoff* bahkan selama masa resesi yang buruk sekalipun, Kemudian, karena keahlian mereka yang diperlukan bagi bisnis berubah, maka kegiatan pelatihan dan transfer karyawan membantu perusahaan untuk menyesuaikan tantangan ekonomi yang dihadapmya sambil menyediakan keamanan kerja bagi para karyawan.

Terminasi.

Hasil penelitian tentang mengapa seseorang diberhentikan kerja: *Alasan-alasannya: tidak kompeten (35%), tidak cocok dengan rekan kerjanya (10%) tidak jujur atau dusta (20%), sikap-sikap yang negatif (15%) tidak ada motivasi (10%), gagal atau menolak perintah (5%) dan tidak disiplin (5%).* "Persepsi pengusaha tentang ketidakkompetenan adalah cukup besar karena alasan ketidakcocokan keahlian profesional dan kepribadian calon karyawan dengan persyaratan aktual yang ditentukan dalam pekerjaan tersebut".

BAB VII
PERENCANAAN IMBALAN

Pendahuluan

1. Pengertian Kompensasi

a. Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, baranglangsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

b. Kompensasi langsung : gaji (perodik, karyawan tertentu), upah (pekerja harian), upah insentif (tambahan)

c. Kompensasi tidak langsung /kompensasi tambahan : benefit (program-program perusahaan seperti jaminan hari tua, pensiun, kesehatan,dll), service (fisik seperti mobil perusahaan, lapangan tenis, pesta2, dll)

2. Tujuan Manajemen Kompensasi

Menurut Keith Davis dan Werther W.B (1996) secara umum tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategis perusahaan dan menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan diberikan secara adil dan layak.

Secara umum tujuan dari manajemen kompensasi adalah sbb:

a. Ikatan kerja sama : hal tersebut dimaksudkan dalam rangka memperoleh personil yang memiliki kualifikasi sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Kompensasi yang sangat tinggi dibutuhkan untuk memberikan daya tarik kepada pelamar.

b. Kepuasan kerja : para karyawan yang tidak puas cenderung mencariperusahaan yang memberikan gaji yang kompetitif, akibatnya akanmenimbulkan perputaran karyawan yang tinggi dalam perusahaan.

c. Pengadaan karyawan efektif
d. Motivasi
e. Stabilitas karyawan
f. Disiplin
g. Pengaruh serikat buruh
h. Pengaruh pemerintah : system gaji dan upah yang sehat harus mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

Dengan demikian ada beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi antara lain :

a. Terdapatnya rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan
b. Setiap pekerjaan dinilai melalui proses evaluasi pekerjaan dan kinerja
c. Mempertimbangkan keuangan perusahaan
d. Nilai rupiah dalam system penggajian mampu bersaing dengan pasar tenaga kerja yang sejenis (competitor).
e. System penggajian yang baru dapat membedakan orang yang berprestasi dengan orang yang tidak berprestasi dalam golongan yang sama
f. System penggajian harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.

Adapun tahapan-tahapan dalam manajemen Kompensasi adalah sebagai berikut :

a. Mengevaluasi tiap pekerjaan dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relative pada setiap pekerjaan.
b. Melakukan survey upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran di pasar kerja

c. Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan upah pembayaran yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.
d. Persyaratan dalam Pemberian Kompensasi

Pemberian kompensasi harus :

a. Memuaskan karyawan
b. Memuaskan pengusaha
c. Memuaskan pemerintah
d. Memuaskan konsumen

Azaz kompensasi :

e. Azas adil : sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko dan tanggungjawab
f. Azas layak dan wajar : dapat memenuhi kebutuhan pada tingkat normatif yang ideal
g. Metode kompensasi :
h. Metode tunggal
i. Metode jamak
j. Sistem kompensasi :
k. Sistem waktu
l. Sistem hasil/ output
m. Sistem borongan

Faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sbb :

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja
b. Kemampuan dan ketersedian perusahaan
c. Serikat buruh/organisasi karyawan
d. Produktifitas kerja karyawan
e. Pemerintah dengan UU dan keppresnya
f. Cost of living
g. Posisi jabatan karyawan
h. Pendidikan dan pengalaman karyawan
i. Kondisi perekonomian nasional
j. Jenis dan sifat pekerjaan

Teori Upah Insentif

a. Piece rate
b. Upah per potong proposional
c. Upah per potong taylor
d. Upah per potong kelompok
e. Time bonuses
f. Premi berdasarkan waktu yang dihemat
g. Halsey plan
h. 100% time premium plan
i. Premi berdasarkan waktu pengerjaan
j. Rowan plan
k. Emerson plan
l. Teori upah (Malayu Hasibuan) : upah insentif kombinasi adalah kombinasi antara waktu yang dihemat dan aktivitas kerja

Sistem Penggajian Berbasis Kinerja

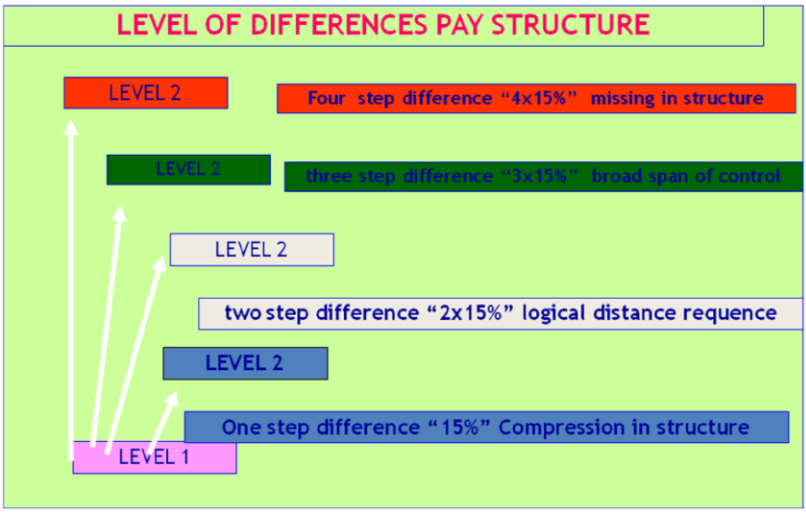
a. Sistem Kompensasi yang baik dapat memotivasi perilaku karyawan untukmelaksanakan pekerjaan lebih baik.
b. Sistem Penggajian yang baik harus mendorong adanya peningkatanperformance karyawan dan peningkatan Kepuasan Pelanggan
c. Beberapa kunci dasar dalam perencanaan Sistem Penggajian harusmemperhatikan (a) ketersediaan dana yang ada dalam organisasi (b) efektifitas tingkat pengembalian Investasi akibat sistem penggajian yang diterapkan (c)apakah program tersebut sesuai untuk organisasi/perusahaan, sejalan dengan perkembangan dan strategy bisnis yang ingin dicapai dalam jangka panjang.

Pay has a major impact on employee attitudes and behaviors (Noe,Hollenback, Gerhard, wright ; 2004)

a. Pay Structure which in turn entails a consideration of pay level and jobstructure
b. Pay level is defines here as average pay (including wages, salaries andbonuses)
c. Job Structure refers to relative pay jobs in an organization
d. Employee compensation is typically a significant organizational cost and thusrequires close scrutiny

INDUSTRY	***PERCENTILE***		
	10TH	***50TH***	***90TH***
Health Care	35,7%	48,7%	61,6%
General Manufacture	13,9%	22,2%	36,6%
Insurance	6,8%	9,9%	27,0%
All Industries	8,9%	26,6%	55,0%

e. Menentukan Level of difference dalam Kompensasi
Level of difference adalah derajat pembeda antara kompensasi dari suatu level ke level yang diatasnya. Sebagai contoh dari seorang staff ke SPV dsan seterusnya. Level off difference paling rencah adalah 1 x 15% yaitu derajat pembeda minimum dalam gaji karyawan. Tetapi ada ketentuan yang dapat digunakan untuk membedakan hal tersebut sebagaimana tergambar di bawah ini :



Gambar 7.1. Level of Difference

Keterangan :

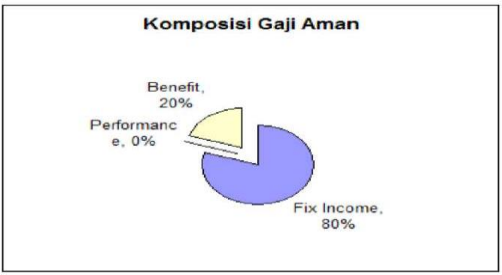
a. Jika seorang staff memiliki gaji yang bedanya hanya 15% dengan SPVnya maka beda tersebut dikatakan terlalu rapat (compression).
b. Jika seorang staff memiliki perbedaan gaji 2 x 15% dengan SPV maka beda tersebut yang paling ideal atau logical distance. Jadi sebisa mungkin beda ini yang digunakan.
c. Jika seorang staff memiliki perbedaan gaji 3 x 45% dengan SPV nya makamasih diperbolehkan sepanjang ada control yang memadai dalam pekerjaan.
d. Jika seorang staff memiliki perbedaan gaji 4 x 15% dengan SPVnya maka sebaiknya dihindarkan karena akan terjadi missing dalam organisasi
e. Table tersebut juga dapat digunakan dalam jabatan yang sama dengan tingkatan yang berbeda, misalnya staff 1 dan staff 2 gajinya berbeda 30%.

Komposisi Gaji

Komposisi gaji dalam perusahaan bermacam-macam dan dikelompokkan menjadi 3 kelompok penting yaitu fixed income (pendapatan tetap), benefit (tunjangan kesehatan, hari tua dll) dan performance (kinerja/prestasi kerja). Masing-masing perusahaan dapat memilih model komposisi sesuai dengan kondisi dalam perusahaan. Dibawah ini disampaikan berbagai model komposisi Gaji dalam Organisasi sbb :

a. Komposisi Gaji Aman

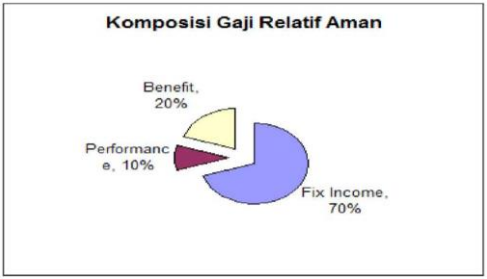
Terdiri atas 80% fixed income (pendapatan tetap), 20% benefit dan 0% performance. Dalam hal ini performance tidak mempengaruhi adanya gaji yang diterima oleh karyawan.



Gambar 7.2. Komposisi gaji aman

b. Kamposisi Gaji Relatif Aman

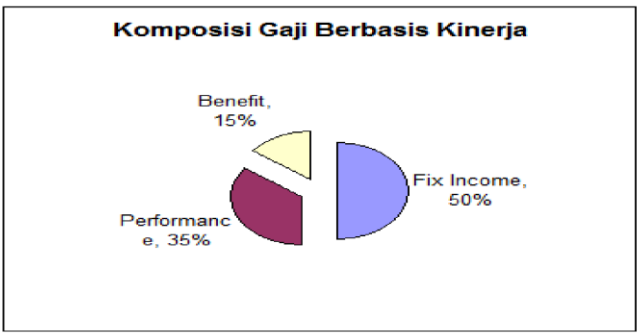
Terdiri atas 70% Fixed Income, 20% benefit dan 10% performance, performance berpengaruh terhadap gaji yang diperoleh karyawan walaupun bobotnya masih sangat kecil.



Gambar 7.3. Komposisi gaji relative aman

c. Komposisi Gaji Berbasis Kinerja

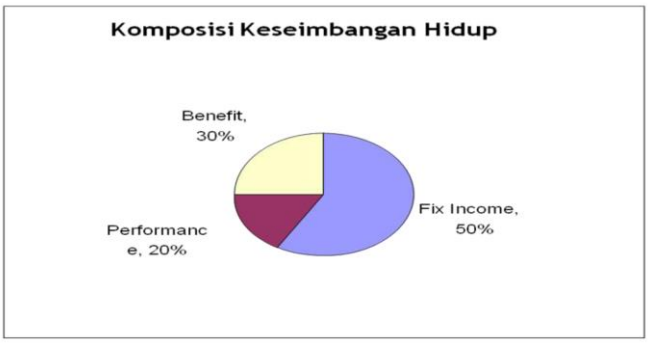
Terdiri atas 50% fixed income, 15% benefit dan 35% performance, komposisi inilah yang lebih dianggap ideal karena dapat membedakan gaji karyawan yang memiliki performance berbeda, dan perbedaannya cukup signifikan.



Gambar 7.4. Komposisi gaji berbasis Kinerja

d. Komposisi Gaji Keseimbangan Hidup

Terdiri atas 50% fixed income, 30% benefit dan 20% performance. Dikatakan keseimbangan hidup karena komposisi ini selain membedakan kinerja, juga diharapkan ada keseimbangan jangka panjang karyawan setelah pensiun, oleh karena itu bobot dari benefit relative lebih tinggi.



Gambar 7.5. Komposisi gaji keseimbangan hidup

BAB VIII
INSENTIF dan TUNJANGAN

Pendahuluan

"Dunia Kerja yang baru menuntut kinerja Karyawan dibandingkan kesetiaan, kreativitas dibandingkan kepatuhan dan penghargaan yang diraih dibandingkan yang diberikan"
— The Economist---

Dari ungkapan diatas dapat diartikan hal-hal sebagai berikut :

a. Bahwa faktor yang mendorong organisasi dapat melewati tantangan (kompetisi) bisnis adalah jika karyawannya memiliki kinerja yang tinggi, sesuai dengan tujuan organisasi, memiliki kreativitas dalam pengembangan bisnis serta karyawan menuntut adanya penghargaan lebih dari yang diterima saat ini.
b. Sedangkan faktor-faktor kesetiaan dan kepatuhan menjadi sesuatu yang kurang dominan untuk industry saat ini.

Berangkat dari pernyataan diatas ternyata karyawan memerlukan sesuatu yang sifatnya tidak tetap *(variable)* tetapi mampu memotivasi. Tentunya dalam pemberian insentif atau apapun yang sifatnya tidak tetap ini harus didasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhinya dan adil bagi penerimanya.

1. Pengertian Insentif Untuk Kinerja

Penghasilan Tidak Tetap adalah kompensasi yang dihubungkan pada kinerja individu tim, dan organisasional. Penghasilan tidak tetap *(variabel pay)* bertujuan memberikan penghasilan dan penghargaan yang NYATA kepada karyawan yang memiliki kinerja diatas rata-rata.

Adapun Dasar Filosofi pemberian insentif berbentuk pendapatan tidak tetapadalah sebagai berikut:

a. Beberapa pekerjaan memberi kontribusi pada keberhasilan organisasional dibandingkan lainnya.
b. Beberapa orang mempunyai kinerja lebih baik dibandingkan yang lainnya
c. Para karyawan yang memiliki kinerja lebih baik seharusnya menerima kompensasi lebih
d. Sebagian dari total kompensasi beberapa karyawan seharusnya tergantung pada kinerjanya

Dari ke-4 filosofi tersebut mengambarkan bahwa pemberian insentif didasarkan pada tujuan membedakan antara yang memiliki kinerja yang baik dengan yang sebaliknya. Jadi berdasarkan kinerja pembedanya bukan karena masa kerja atau lamanya waktu yang digunakan dalam bekerja. Filosofi tersebut berbeda dengan system senioritas yang mengelompokkan insentif berdasarkan hal-hal sebagai berikut :

a. Waktu yang dihabiskan setiap hari adalah ukuran utama suatu kontribusi
b. Lama waktu bekerja pada organisasi adalah faktor utama yang membedakan antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain
c. Kontribusi pada organisasi dibedakan melalui besar imbalan kerja dasar
d. Memberikan penghargaan kepada beberapa orang tertentu dan tidak kepada yang lainnya dapat memecah belah dan menghalangi para karyawan untuk bekerja sama

2. Jenis-jenis Penghasilan Tidak Tetap

Jenis-jenis penghasilan tidak tetap dapat dikelompokkan menjadi 3 kelompok yaitu berdasarkan individual, tim dan organisasional.

Individual , terdiri atas :

a. Tarif satuan
b. Komisi penjualan
c. Bonus
d. Pengakuan khusus (perjalanan, barang)
e. Penghargaan keselamatan
f. Bonus kehadiran

Kelompok/Tim

a. Pembagian perolehan
b. Peningkatan kualitas
c. Pengurangan biaya

Satu Organisasi, terdiri atas :

a. Pembagian keuntungan
b. Opsi saham karyawan
c. Opsi saham eksekutif
d. Kompensasi tertunda

Adapun Faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian insentif adalah sebagai berikut

a. Tersedianya sumber daya financial yang memadai
b. Terhubung dengan tujuan organisasional
c. Hasil dalam perilaku yang diinginkan
d. Detail perencanaan yang jelas dan dapat dipahami
e. Kinerja yang dapat diukur
f. Perencanaan yang terkini dan diperbaharui
g. Konsisten dengan budaya organisasi
h. Terpisah secara jelas dari gaji pokok
i. Dikomunikasikan dengan jelas
j. Hasil kinerja dihubungkan dengan gaji

Bonus

Adalah Bayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan. Jenis-jenisnya adalah : insentif khusus, penghargaan uang tunai, voucher, penghargaan atas pengabdian. Contoh pemberian bonus adalah akhir tahun, bentuknya dapat bermacam-macam diantaranya piagam penghargaan, cincin emas, uang tunai sebagai penghargaan, liburan ke luar negeri dll.

Kompensasi dan Insentif Penjualan

Adalah Kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan yang terlibat dengan penjualan dan pemasaran sebagian atau seluruhnya dikaitkan dengan kinerja penjualan individual. Tenaga kerja yang memiliki kinerja lebih baik akan menerima total kompensasi lebih banyak dibandingkan dengan yang kinerjanya rata-rata atau lebih jelek. Adapun Dasar-dasar pemberian insentif Penjualan, sesuai dengan urutan Kegunaan adalah sebagai berikut :

a. Penjualan relatif terhadap kuota
b. Penjualan relatif terhadap tenaga penjualan yang lain
c. Penjualan dari pelanggan baru
d. Pengendalian beban penjualan
e. Retensi pelanggan
f. Kepuasan pelanggan

Komisi

Adalah Kompensasi yang dihitung sebagai suatu presentasi dari penjualan dalam unit atau satuan mata uang. Sedangkan beberapa organisasi menerapkan Penariakn yaitu suatu jumlah yang dibayarkan dimuka dan dibayar kembali dari komisi-komisi di masa depan yang diperoleh oleh karyawan

Insentif untuk kelompok/Tim

Yaitu insentif yang diberikan berdasarkan kelompok/tim. 2 pendekatan dalam mendistribusikan insentif kelompok/Tim adalah :

a. Penghargaan berukuran sama untuk setiap anggota tim
b. Penghargaan berukuran beda untuk setiap anggota tim (diukur melalui kontribusi terhadap hasil tim, imbalan kerja sekarang, lama bekerja dan tingkat ketrampilan dalam pekerjaan yang dilakukan)

Beberapa alasan Mengapa organisasi mengadakan program Insentif Tim adalah sebagai berikut :

a. Meningkatkan produktifitas
b. Mengaitkan pendapatan dengan kinerja tim
c. Meningkatkan kualitas
d. Membantu perekrutan dan retensi karyawan
e. Meningkatkan semangat karyawan

Insentif Tim dapat berhasil jika

a. Kooperasi diperlukan untuk melakukan pekerjaan
b. Kinerja individual tidak dapat diidentifikasi
c. Manajemen menginginkan kerja sama tim
d. Sistem pemberian penghargaan dianggap adil
e. Para karyawan mempunyai masukan dalam rancangan insentif

Sebaliknya Program insentif tim tidak berhasil jika:

a. Kerjasama tim tidak dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan
b. Tingkat kinerja masing-masing individual tidak jelas
c. Manajemen melihat nilai yang kecil dalam kerja sama tim

d. Sistem pemberian penghargaan dianggap tidak adil
e. Program insentif ditentukan tanpa masukan dari karyawan

Adapun Faktor pendukung keberhasilan pemberian Insentif Tim adalah sebagai berikut :

a. Dibutuhkan kerjasama tim
b. Kinerja individual yang baik
c. Dukungan manajerial
d. Keadilan pemberian penghargaan
e. Masukan dari karyawan diperhatikan

3. Tunjangan

Adalah Kompensasi tidak langsung yang diberikan kepada seseorang karyawan atau kelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional. Tunjangan harus dilihat sebagai keseluruhan strategi kompensasi dari organisasi

Analisis kebutuhan tunjangan

Sebelum memberikan tunjangan setidaknya harus dilakukan analisis tunjangan dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut :

a. Berapa banyak total kompensasi, termasuk tunjangan, harus diberikan?
b. Dari total kompensasi untuk individu, berapa banyak bagian yang harus berupa tunjangan?
c. Berapa tingkat pengeluaran yang pantas untuk masing-masing tunjangan yang ditawarkan?
d. Mengapa masing-masing jenis tunjangan ditawarkan?
e. Karyawan yang mana yang harus ditawarkan jenis tunjangan tertentu?
f. Apa yang diterima oleh organisasi sebagai pengembalian atas masing-masing tunjangan?

g. Bagaimana cara paket tunjangan yang komprehensif dapat membantu dalam meminimalkan perputaran karyawan dan memaksimalkan perekrutan dan retensi karyawan?
h. Seberapa fleksibelkah seharusnya paket tunjangan tersebut?

4. Program Pensiun

Adalah Tunjangan pensiun yang diadakan dan didanai oleh para pemberi kerja dan karyawan, adapun macam-macamnya adalah sebagai berikut :

a. Program pensiun yang didanai bersama adalah program pensiun dimana uang untuk tunjangan pensiun dibayar baik oleh karyawan maupun pemberi kerja
b. Program pensiun yang didanai oleh pemberi kerja : program pensiun dimana semua dana untuk tunjangan pensiun disediakan oleh pemberi kerja
c. Vesting : Hak dari karyawan untuk memperoleh tunjangan dari program pensiun mereka
d. Portabilitas : fitur program pensiun yang memungkinkan karyawan untuk memindahkan tunjangan pensiun mereka dari satu pemberi kerja ke pemberi kerja lainnya.

5. Tunjangan Financial lainnya

Tunjangan financial lainnya dapat berbentuk program-program sebagai berikut :

A. Tunjangan Pendidikan
B. Tunjangan sosial dan rekreasi
C. Tunjangan Hari Libur

BAB IX
CONTOH KASUS PENERAPAN PERENCANAAN SDM DI PERUSAHAAN MULTI NASIONAL

A. Tujuan Pembelajaran Umum :

Setelah selesai mempelajari modul perencanaan SDM yang kesebelas ini mahasiswa diharapkan mampu menyelesaikan kasus sesuai contoh penerapan perencanaan SDM di Perusahaan Multi Nasional dengan baik dan benar.

B. Tujuan Pembelajaran Khusus :

Setelah selesai mempelajari modul SDM yang kesebelas ini mahasiswa dapat :

1. Mengidentifikasi permasalahan dengan baik dan benar
2. Membuat solusi permasalahan dengan baik dan benar
3. Merencanakan sistem karier dengan baik dan benar.
4. Merencanakan sdm sebagai keunggulan kompetitif dengan baik dan benar.
5. Merencanakan sdm strategik dengan baik dan benar.
6. Merencanakan sdm di salah satu perusahaan dengan baik dan benar.
7. Merencanakan sdm di salah satu perusahaan dengan baik dan benar.
8. Membuat sistem informasi sdm dengan baik dan benar.
9. Membuat konsep evaluasi perencanaan sdm dengan baik dan benar.

C. Materi Pokok :

1. Permasalahan
2. Solusi
3. Sistem Karier prgres dalam meningkatkan keunggulan kompetitif
4. Perencanaan SDM sebagai keunggulan kompetitip

5. Perencanaan Strategik SDM
6. Perencanaan SDM di Perusahaan AT dan T
7. Sistem Informasi SDM
8. Pengembangan dan Perencanaan SDM
9. Evaluasi Perencanaan SDM

D. Diskripsi Singkat

Modul Perencanaan SDM yang kesebelas ini meliputi penjelasan tentang, Permasalahan, Solusi, Sistem Karier prgres dalam meningkatkan keunggulan kompetitif, Perencanaan SDM sebagai keunggulan kompetitip, Perencanaan Strategik SDM, Perencanaan SDM di Perusahaan AT dan T, Sistem Informasi SDM, Pengembangan dan Perencanaan SDM dan, Evaluasi Perencanaan SDM dengan baik dan benar.

1. Permasalahan:

Pembuatan rencana bisnis yang baru menimbulkan kesulitan bagi staf posisi kepemimpinan. Perusahaan AT & T mengalami perubahan radikal pada tahun 1982 pada saat perusahaan dipaksa untuk melakukan divestasi di mana AT&T ticlak dapat menjalankan praktek monopolinya selama 100 tahun. Perusahaan AT&T sekarang telah berubah menjadi satu perusahaan yang tampil dari sekian banyak perusahaan sejenis di pasar global. Perusahaan ini berhadapan dengan *supplier* dan konsumen yang baru karena adanya akuisisi dengan partner-partner baru. Perubahan bisnis di perusahaan AT&T memerlukan kaji ulang dalam penerapan manajemen SDM, terutama mengkaitkan perencanaan pengaturan SDM dengan perencanaan bisnis barunya. Manajernya sangat dituntut untuk memahami produk-produk dan pelayanan baru perusahaan, harus mampu mengelola

merger dan akuisisi serta efektif dalam beragam lingkungan.

2. **Solusi:** Mengembangkan sistem komputerisasi Karier Progres.

   Perusahaan AT&T dalam menghadapi permasalahan tersebut mengembangkan dan mengimplementasikan sistem karier progres. Tujuan sistem ini ada dua, yaitu: *Pertama,* mengidentifikasikan kemampuan manajemen yang diperlukan dalam perencanaan bisnis barunya. *Kedua,* mengetahui tingkat kualitas keahlian para manajer yang menduduki posisi pimpinanan puncak. Hal ini agar penggunaan sistem ini dapat memberikan masukan penting bagi perusahaan dalam memilih individu-individu yang tepat untuk menduduki posisi pimpinan puncak. Pada sistem ini dilakukan proses komputerisasi untuk menampung informasi terhadap keseluruhan karyawan, yaitu data tentang profil karyawan yang mencakup riwayat hidup, riwayat pekerjaan, pendidikan, kekuatan dan kelemahan serta kemampuan memimpin.

3. **Sistem Karier Progres dalam Meningkatkan Keunggulan Kompetitif.**

   Penggunaan sistem karier progres telah membantu perusahaan AT&T secara berkesinambungan memiliki kepemimpinan puncak. Sistem ini telah membantu perusahaan mengidentifikasikan antara lain:

   a. Keterampilan pemimpin yang diperkikan untuk beragam pekerjaan pada level alas.
   b. Penempatan karyawan-karyawan yang berkualitas pada posisi tertentu.
   c. Posisi-posisi yang tidak efisien pada kandidat pimpinan secara internal.

d. Aktivitas yang diperlukan untuk pengembangan setiap kandidat.

Dengan adanya informasi tersebut, perusahaan AT&T dapat mengetahui keseluruhan kualitas karyawannya dan dapat memilih karyawan yang paling tepatjikasewaktu-waktu terbukapeluang untuk promosi jabatan.

4. Perencanaan SDM Sebagai Keunggulan Kompetitif.

Perencanaan SDM merupakan proses mengidentifikasi dan merespon menentukan kebutuhan jumlah SDM perusahaan dan merancang kebijakan, sistem, serta program-program baru yang dapat mengelola SDM secara efektif, sekalipun dalam kondisi yang selalu berubah-ubah. Perencanaan SDMdapatmeningkatkan keunggulan kompetitif, sehingga kinerja perusahaan maksimal.

5. Perencanaan Strategik SDM.

Suatu organisasi harus menentukan keseluruhan tujuan yangakan dicapai dan menentukan cara-cara yang digunakan untuk mencapainya. Oleh karena itu perlu adanya perencanaan strategik SDM meliputi kegiatan:

a. Menentukan Misi Organisasi.

Langkah pertama dalam perencanaan strategik adalah pengembangan misi organisasi yang merupakan pernyataan dari keseluruhan tujuan perusahaan. Misi tersebut mencakup cakupan dasar dan pelaksanaan bisnis yang membedakan perusahaannyadengan perusahaan lain. Hal ini juga merupakan penjabaran dari pertanyaan "Mengapa *perusahaan dibuat? Apa*

kontribusi khusus yang dapat diberikan oleh perusahaan?

b. Mengidentifikasi Lingkungan Organisasi.

Perencanaan strategik harus dapat menentukan lingkungan internal dan eksternal perusahaan guna mengidentifikasi tantangan-tantangan terhadap isu-isu politik, ekonomi, sosial dan teknologi. Perencananya harus dapat mengidentifikasi apa-apa saja yang dilakukan kompetitor, perusahaan apa saja yang akan memasuki pasar dan produk atau pelayanan apa saja yang diharapkan.

c. Merancang Tujuan Strategik.

Merancang tujuan strategik untuk menentukan hasil yang diharapkan sesuai dengan misinya. Tujuan strategik harus spesifik, menantangdan dapat diukur. Tujuan tersebut diarahkan pada posisi pasar, inovasi, produktivitas, sumber-sumber finansial, profitabilitas, kinerja dan pengembangan manajemen.

d. Merumuskan Perencanaan Strategik.

Setelah mengidentifikasi lingkungan internal dan eksternal serta tujuan telah ditetapkan, maka perusahaan harus merumuskan perencanaan strategik. Perencanaan strategik digunakan untuk menentukan langkah-langkah yang akan diambil oleh pimpinan perusahaan dalam mencapai tujuan strategiknya. Perumusan dilakukan dengan menterjemahkan tujuan perusahaan secara terperinci, merumuskan keuangan, pemasaran, manajemen, produksi, akunting, sistem informasi dan SDM.

6. Perencanaan SDM di Perusahaan AT & T.

Perencanaan SDM-nya dilakukan dalam jangka panjang dan jangka pendek, mencakup kegiatan:

a. Peramalan Permintaan SDM.

Peramalan permintaan SDM merupakan suatu upaya mem-perkirakan karakteristik dan jumlah SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan pada masa yang akan datang. Pendekatan umum yang digunakan, yaitu:

b. Pendekatan Statistika

Pendekatan ini menggunakan statistika angkatan kerja yang dibutuhkan berdasarkan kondisi perkembangan bisnis, seperti volume penjualan sangat berhubungan dengan jumlah angkatan kerja. Pendekatan statistika biasanya digunakan pada saat perusahaan beroperasi dalam kondisi lingkungan stabil di mana faktor-faktor bisnis mendukung. Pendekatan statistika tersebut *analisis trend, analisis rasio* dan *analisis regresi.* Dengan analisis trend, permintaan SDM pada masa rnendatang diproyeksikan berdasarkan trend bisnis sebelumnya. Pada analisis rasio, proses menentukan SDM dikalkulasikan dengan perhitungan rasio terhadap faktor-faktor bisnis dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan (Pendekatan analisis rasio memberikan perkiraan SDM yang lebih akurat jika dibandingkan dengan analisis trend); sedangkan analisis regresi digunakan perusahaan yang terlebih dahulu harus dirancang dengan diagram yang menunjukkan hubungan antara faktorfaktor bisnis dengan jumlah angkatan kerja, kemudian mengkalkulasikannyadan dapat ditentukan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

c. Pendekatan Keputusan

Pendekatan keputusan lebih ditekankan pada penggunaan keputusan yang dibuatdaripada upaya perhitungan secara matematis. Pendekatan keputusan digunakan cara:

d. Brainstorming

Keputusan diambil berdasarkan sumbang saran yang diberikan oleh partisipan yang ditugaskan untuk peramalan SDM. Penggunaan metode ini, partisipan terlebih dahulu membuat asumsi tentang masa depan. Oleh karena itu mereka menggunakan perencanaan strategik dalam mengembangkan produk-produk dan pelayanan terbaru, ekspansi pada pasar baru dan kemudian memprediksi antara lain: Permintaan produk dan pelayanan untuk masa mendatang, presentase pasar yang akan dimasuki oleh perusahaan dan keter-sediaan teknologi baru yang mempengaruhi jenis produk dan pelayanan yang ditawarkan. Ketepatan dalam melakukan peramalan SDM sangat tergantung pada tepat tidaknya asumsi-asumsi yang digunakan, karena masa mendatang penuh dengan ketidakpastian. Oleh karena itu perusahaan perlu memonitor peramalan permintaan SDM, baik pada perubahan kecil maupun perubahan besar yang tidak diharapkan terjadi.

e. Perkiraan Penjualan

Perkiraan penjualan merupakan suatu pendekatan yang digunakan pada saat dibutuhkan tambahan karyawan akibat adanya pengenalan produk baru. Pada saat produk baru diluncurkan, karyawan pada bagian penjualan harus memperkirakan permintaan terhadap produk

berdasarkan kebutuhan clan minat konsumen. Perusahaan menggunakan informasi tersebut untuk memperkirakan berapa banyak tenaga kerja yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan produk baru tersebut.

f. Peramalan Persediaan SDM

Peramalan permintaan telah dilakukan, maka perusahaan dapat mengetahui jumlah dan posisi formasi jabatan. Langkah-langkah peramalan persediaan, yaitu: *Pertama*, pengelompokan berdasarkan gelar, fungsi dan tingkattanggung jawab. Pengelompokan tersebut harus mencerminkan posisi-posisi antar karyawan yang diharapkan kariernya. Sebagai contoh: Pada divisi SDM, pengelompokan didasarkan pada jabatan asisten manajer SDM, manajer SDM dan Direktur SDM. *Langkah kedua*, memperkirakan karyawan setiap divisi menempati posisi jabatannya selama periode perencanaan, berapa banyak karyawan yang akan dimutasi jabatan dan berapa banyak karyawan yang akan pensiun.

g. Perkiraan Kebutuhan SDM Masa Mendatang.

Setelah peramalan permintaan dan persediaan dilakukan, maka perlu dilakukan proses memperkirakan kebutuhan SDM untuk masa mendatang. Sebagai contoh: Perusahaan memiliki 25 orang sekretaris dan berdasarkan peramalan persediaan ada 5 (lima) jabatan sekretaris akan kosong pada akhir periode perencanaan, sedangkan peramalan permintaan memprediksikan ada 3 (tiga) jabatan sekretaris akan dibutuhkan pada periode masa yang akan datang. Dengan menggabungkan kedua peramalan tersebut, maka pimpinan perusahaan

menjadi tahu bahwa mereka harus mencari 8 (delapan) orang sekretaris baru yang terdiri dari 5 (lima) orang untuk mengisi atau menggantikan formasi jahatan yang kosong dan 3 (tiga) orang lagi dibutuhkan untuk tambahan sekretaris baru.

h. Hasil Proses Perencanaan SDM.

Hasil proses perencanaan SDM yang telah dilakukan dapat saja terjadi dua kemungkinan, yaitu: Kelebihan jumlah karyawan dan kekurangan jumlah karyawan.

i. Kelebihan Jumlah Karyawan.

Jika hal ini terjadi tidak perlu melakukan pengu-rangan karyawan secara drastis karena mengandung banyak resiko. Oleh karena itu dapat ditempuh melakukan pensiunan dini, jam lembur yang dibatasi, pembagian kerja dibuat secara efektif dan pengendalian peningkatan gaji.

j. Kekurangan Jumlah Karyawan.

Jika hasilnya menunjukkan kekurangan karyawan, maka perlu dilakukan perekrutan tenaga kerja baru. Untuk itu perlu dilakukan terlebih dahulu analisis jabatan dan menentukan kualifikasi persyaratan bagi calon karyawan baru. Setelah itu ditentukan sumber-sumber SDM, proses seleksi dan penempatan serta orientasi jabatan.

7. Sistem Informasi SDM

Sistem informasi SDM di perusahaan AT&T mengungkap informasi tentang data profil karyawan dan pekerjaan. File profil karyawan memberikan informasi kualifikasi dan klasifikasi karyawan, riwayatmulai bekerja, penghasilan, pendidikan, kinerja dan kondite; sedangkan file pekerjaan berisikan

informasi daftar, jumlah dan tipe pekerjaan serta kualifikasi persyaratan yang dituntut setiap jabatan.

Tujuan sistem informasi SDM antara lain untuk memberikan kemudahani dalam penyimpanan data, membatu pimpinan untuk melacak data yang* diperlukan secara cepat, data polis asuransi karyawan, informasi posisi gaji dan keuntungan, jenjang karier, riwayat pekerjaan setiap karyawan. Di samping itu mempermudah divisi lain dalam mengakses informasi SDM. Sekali pun demikian perlu dijaga kerahasiaan data SDM dengan cara membatasi akses penggunaan informasi terutama yang bersifat pribadi karyawan. Salah satu caranya untuk melindungi integritas dan kerahasiaan informasi yang bersifat pribadi (sensitif), pimpinan menge-luarkan kebijakan tertulis yang tegas dalam melindungi kerahasiaan data pribadi karyawan clan sekaligus sanksi yang diberikan Jika data diakses tanpa izin tertulis dari pimpinan.

8. Pengembangan dan Penerapan Perencanaan SDM

Penerapan perencanaan SDM harus sejalan dengan perencanaan strategik perusahaan. Oleh karena itu pengembangannya harus memperhitungkan budaya perusahaan. Budaya perusahaan yang dimaksud adalah pola nilai moral dan perilaku yangdianutoleh perusahaan yang membedakan dengan perusahaan lain. Dengan demikian, penerapan program perencanaan SDM efektif.

9. Evaluasi Perencanaan SDM

Untuk mengetahui apakah perencanaan SDM efektif atau tidak efektif diperlukan evaluasi. Dalam mengevaluasinyadilakukan analisis terhadap kebijakan perusahaan, peraturan-peraturan yang berlaku, standard kerja, kinerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

BAB IX
KESEHATAN-KESELAMATAN-KERJA (K3) DALAM PERUSAHAAN

1. Pengertian K3

Program kesehatan (health), Keselamatan (safety) dan Keamanan (security) atau biasa disebut K3, merupakan hak karyawan dalam perusahaan yang harus dipenuhi oleh pemberi kerja. Pengertian dari ketiga hal tersebut adalah :

a. Kesehatan *(health):* keadaan umum dari kesejahteraan fisik, mental dan emosional
b. Keselamatan *(Safety)* : kondisi dimana kesejahteraan fisik orang-orang dilindungi
a. c. Keamanan *(security)* : perlindungan untuk karyawan dan fasilitas organisasional

Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan kerja (KKK) akan menciptakan tewujudnya pemeliharaan karyawan yang baik oleh sebab itu harus ditanamkan pada individu karyawan. Tujuannya agar muncul kesadaran pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahan. KKK merupakan tindakan kontrol preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. Dilakukan dengan penyuluhan dan pembinaan.

2. Bentuk-Bentuk K3 dalam Perusahaan

Program kesehatan dan keselamatan kerja dapat dilakukan dalam berbagai bentuk diantaranya adalah :

a. membuat kondisi kerja aman
b. melakukan kegiatan-kegiatan pencegahan kecelakaan dengan mengendalikan praktek-prakatek manusia yang tidak aman
c. penciptaan lingkungan kerja yang sehat
d. memberikan pelayanan kesehatan dengan menyediakan dokter organisasi dan klinik kesehatan

3. Tanggungjawab K3 dalam Perusahaan

Tanggungjawab K3 dalam perusahaan terdiri atas Unit SDM dan para MAnajer Unit. SDM berkewajiban menyusun program dan menyediakan fasilitas K3, sedangkan para Manajer bertugas mengawasi dan mengontrol praktek K3 pada setiap karyawan. Secara detail tugas tersebut dapat dikelompokkan sebagai berikut :

Tabel 10.1. Pembagian tugas K3 dalam Perusahaan

Unit SDM	Para Manajer
e. Mengkoordinasi program-programK3 dalam perusahaan f. Mengembangkan sistem pelaporankeselamatan g. Memberikan keahlian investigasikecelakaan h. Memberikan keahlian teknis atas pencegahan kecelakaan i. Mengembangkan prosedur akses yang terbatas dan sistem identifikasi karyawan j. Melatih para manajer untukmengenali dan menangani situasisulit	k. Memonitor kesehatan dan keselamatan para awan setiap hari l. Melatih para karyawan untuk sadar atas keselamatan m. Menginvestigasi kecelakaan-kecelakaan n. Mengamati perilaku kesehatan dan keselamatan para karyawan o. Memonitor angkatan kerja atas masalah keamanan p. Berkomunikasi dengan para karyawan q. Mengikuti prosedur keamanan

4. Praktek-praktek K3 dalam Organisasi Ergonomi

Adalah studi dan rancangan lingkungan kerja untuk menghadapi tuntutan psikologis dan tuntutan fisik atas para individu. Dalam lingkungan kerja studi ergonomi melihat faktor-faktor seperti kelelahan, penerangan, alat-alat, susunan peralatan dan penempatan pengendalian.

Contoh : perusahaan mengatur pemakaian lampu yang menyilaukan danmelelahkan mata, sehingga pekerja dapat bekerja dengan nyaman.Susunan alat ditempatkan dengan mudah dijangkau bagi alat yang biasadigunakan, dll

5. Penyakit trauma Kumulatif

Adalah luka otot dan rangka yang terjadi ketika para pekerja menggunakan otot yang sama secara repetitif untuk melakukan tugas-tugas. Akibat dari aktifitas mengetik, memainkan alat musik, memotong atau menjahit akibatnya adalah mati rasa pada ibu jari, jari telunjuk, dan jari tengah.

Untuk mengatasi penyakit trauma kumulatif setiap pengusaha harus menyediakan alat yang memadai dan melakukan rotasi pekerjaan kepada karyawan yang berpotensi terjadinya penyakit trauma kumulatif.

Selain itu juga disediakan fasilitas kesehatan yang memadai sehingga pekerja dapat memeriksakan kesehatan secara rutin diperusahaan dan terdapat pencegahan berkala terhadap penyakit trauma kumulatif.

6. Pendekatan pada MK3

Manajemen K3 (MK3) dalam perusahaan harus dilakukan program-program pendekatan dalam pelaksanaannya diantaranya terhadap individual, teknik mesindan organisasional. Terhadap individual menyangkut motivasi, terhadap teknikmesin terkait perancangan alat yang digunakan dan organisasional memandangbahwa MK3 adalah program yang terintegrasi terhadap organisasi. Berikut ringkasanpendekatan MK3 pada Organisasi sebagai berikut :



Gambar 10. 1. Pendekatan MK3 pada organisasi

7. Kecelakaan Di Tempat Kerja

Kecelakaan Kerja

Karyawan yang bekerja pada perusahaan sering sekali mengalami kecelakaan kerja, adapun penyebab Kecelakaan dalam bekerja diantaranya adalah faktorfaktor sebagai berikut:

a. Kondisi emosional : stress, motivasi, sikap dan pengetahuan karyawan yang kurang terhadap pentingnya menjaga dan menghindari kecelakaan kerja
b. Jadwal Kerja :kelelahan, kerja lembur hal tersebut bersumber pada kondisi yang dipaksakan tanpa melihat kemampuan fisik karyawan yang melakukan pekerjaan.
c. Shift malam - pengawasan kurang dari SPV pada shift malam yang disebabkan kurangnya SPV untuk bergilir
d. Kedisiplinan - tindakan ceroboh, tidak mematuhi SOP dan tidak tersedianya rambu-rambu pada tempat kerja berbahaya menyebabkan pekerja melalaikan tugas dan tanggungjawabnya.

8. Pelatihan K3

Pelatihan K3 dalam tempat bekerja dapat dilakukan dengan berbagai cara diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Sesi reguler untuk para SPV, Manager, dan karyawan
b. Memperlihatkan video kecelakaan kerja dan cara investigasi
c. Memasang poster-poster keselamatan, memperbaharui papan pengumumandll

Selain pelatihan perlu juga diberikan rangsangan kepada karyawan agar bersedia melaksanakan program K3 yaitu dengan menggunakan Motivasi keselamatan dengan Insentif. Program tersebut harus dilaksanakan dengan komprehensif dan diatur sedemikian rupa. Yaitu dengan cara diberikan insentif bagi karyawan yang memiliki perilaku kerja aman, di kompetisikan antar karyawan dan departemen. Selain memiliki keuntungan juga memiliki kelemahan program pemberian insentif untuk K3. Kelemahannya adalah ada kecelakaan yang tidak dilaporkan untuk tujuan mendapatkan insentif

9. Persoalan kesehatan di Tempat Kerja

Persoalan Kesehatan ditempat kerja yang paling popular adalah Penyalahgunaan obat-obatan : penggunaan obat-obatan terlarang atau penyalahgunaan zat, alkohol atau obat-obatan lain yang diatur undang-undang. Dibawah ini adalah tanda-tandan karyawan atau orang yang terkena penyelahgunaan obat-obatan terlarang diantaranya adalah :

a. Kelelahan
b. Cara berbicara tidak jelas
c. Pipi yang kemerah-merahan
d. Kesulitan untuk berjalan
e. Kesulitan untuk mengingat detail-detail
f. Membantah
g. Melalaikan batas waktu
h. Banyak ketidakhadiran (terutama hari senin dan jumat)

i. Depresi
j. Sifat lekas marah
k. Emosional
l. Bertindak berlebihan

10. Promosi Kesehatan

Adalah sebuah pendekatan suportif guna memudahkan dan mendorong karyawan untuk meningkatkan gaya hidup yang sehat. Bermanfaat untuk memberikan pengaruh terhadap individu-individu akan pentingnya menjaga kesehatan seperti mengendalikan berat badan, manajemen stress, nutrisi, olahraga dan penghentian merokok.

Tingkat-tingkat Promosi Kesehatan dalam organisasi meliputi promosi tingkat 1 yaitu berupa informasi dan kesadaran, tingkat 2 berupa kesejahteraan dan gaya hidup, dan tingkat 3 yaitu kesehatan Organisasi. Dibawah ini disampaikan tingkatan promosi kesehatan dalam organisasi sebagai berikut :



Gambar 10.2. Tingkat Promosi Kesehatan.

11. Persoalan Keamanan di Tempat Kerja

Selain kesehatan dan keselamatan ditempat kerja, keamanan juga mutlak harus dilakukan. Penyebab ketidak

amanan di tempat kerja dapat berasal dari personal maupun kelompok tertentu. Kemanan disini mencakup karyawan dan dokumen baik manual maupun elektronik. Dibawah ini adalah bentuk-bentuk tindakan ketidakamanan di tempat kerja sebagai berikut :

a. Kekerasan di tempat kerja
b. Keamanan internet/intranet
c. Pemulihan gangguan/bencana bisnis
d. Kejahatan kerah putih
e. Persoalan penyeleksian/penyaringan karyawan
f. Pencurian karyawan umum
g. Pelaksanaan bisnis tidak etis
h. Pencurian piranti keras/lunak

Adapun Profil dari seorang karyawan yang kemungkinan besar melakukan tindak kekerasan

a. Frustasi
b. Sejarah penyerangan
c. Obsesi/dendam
d. Penyendiri
e. Stress
f. Kerja merupakan satu-satunya aktivitas utama
g. Kemarahan/amarah

12. Keamanan Dokumen Karyawan

a. Membatasi akses menuju dokumen untuk jumlah individu yang terbatas
b. Menggunakan kata sandi rahasia untuk mengakses dokumen karyawan dalam basis data SISDM
c. Membuat arsip-arsip yang terpisah dan basis data yang terbatas terutama untuk informasi karyawan yang sensitif
d. Mengatakan kepada para karyawan tentang jenis-jenis data yang disimpan

e. Menyingkirkan dokumen karyawan dari data yang tidak terpakai
f. Menyiarkan informasi karyawan hanya dengan persetujuan karyawan

13. Kebijakan terkait dengan Dokumen Elektronik

a. Arsip-arsip pesan suara e-mail dan komputer diberikan oleh pemberi kerja dan hanya digunakan untuk bisnis
b. Penggunaan media ini untuk alasan-alasan pribadi dilarang dan hanya untuk tinjauan pemberi kerja
c. Semua kata sandi dan kode komputer harus tersedia untuk pemberi kerja
d. Pemberi kerja memiliki hak untuk memonitor atau mencari media apa pun tanpa pemberitahuan untuk tujuan bisnis
e. Pemonitoran dan Pengawasan Kinerja di tempat Kerja

Pemonitoran Kinerja Karyawan dapat dilakukan dengan cara:

a. Pengawasan Video di Tempat Kerja
b. Mengadakan Tes Narkoba
c. dll

BAB XI
PEMBINAAN SDM BERBASIS KOMPETENSI

Suatu Pendekatan Strategik Dalam Upaya

Organisasi tidak lagi semata-mata mengejar pencapaian produktifitas yang tinggi, tetapi lebih memperhatikan kinerja dalam proses pencapaiannya. Kinerja *(performance)* bagi setiap kegiatan dan individu merupakan kunci pencapaian produktivitas. Pembinaan SDM adalah suatu aspek strategis yang dapat mendorong peningkatan kualitas kinerja dan produktivitas individu dan organisasi.

Pembinaan SDM berbasis kompetensi merupakan salah satu model yang dapat memberikan hasil yang sesuai dengan tujuan dan sasaran PSDM dan organisasi yang berbasis strandar kinerja yang tela ditetapkan.

1. Kinerja Dan Kompetensi

Kinerja sebagai hasil dari kegiatan unsur-unsur kemampuan yang dapat diukur dan terstandarisasi. Keberhasilan suatu kinerja akan sangat tergantung dan ditentukan oleh beberapa aspek dalam melaksanakan pekerjaan antara lain kejelasan peran *(role clarity)*, tingkat kompetensi *(environment)*, nilai *(value)*, budaya *(culture)*, kesukaan *(preference)*, imbalan dan pengakuan *(reward and recognitions)*.

Apakah Kompetensi?

Kompetensi adalah suatu uraian keterampilan, pengetahuan dan sikap utama diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan. Pertama, kompetensi menjelaskan fungsi-fungsi utama kelompok keterampilan suatu pekerjaan, yang umumnya bersifat luas, dan kemudian diuraikan dalam bagian (unsur) yang lebih spesifik dan

merupakan elemen dan kompetensi. Elemen kompetensi ini menggantikan tugas (taks) spesifik yang termasuk dalam fungsi utama atau kelompok keterampilan sesuai dengan spesifikasi dari tugas.

Kedua, pada setiap kinerja yang akan dicapai harus didukung oleh suatu kondisi kerja yang ditetapkan sehingga tercapai kinerja yang memuaskan. Sejumlah peran kunci dalam suatu pekerjaan atau jabatan yang menggambarkan kegiatan-kegiatan secara umum dimana seorang terlibat dalam pekerjaan, misalnya seorang manajer mungkin mempunyai peran dalam manajemen keuangan, manajemen SDM dan juga beberapa peran teknik seperti rekayasa.

Setiap peran terdiri dari beberapa unit kompetensi sebagai refleksi dari fungsi utama kegiatan atau keterampilan.

Pada setiap peran dalam menyelesaikan pekerjaan. Setiap unit kompetensi terdiri dari :

a. Elemen kompetensi yang menggambarkan unit-unit lebih terinci, menjelaskan keluaran yang harus dicapai.
b. Kriteria kerja yang menjelaskan tingkat atau standar yang harus dicapai pada setiap elemen kompetensi.

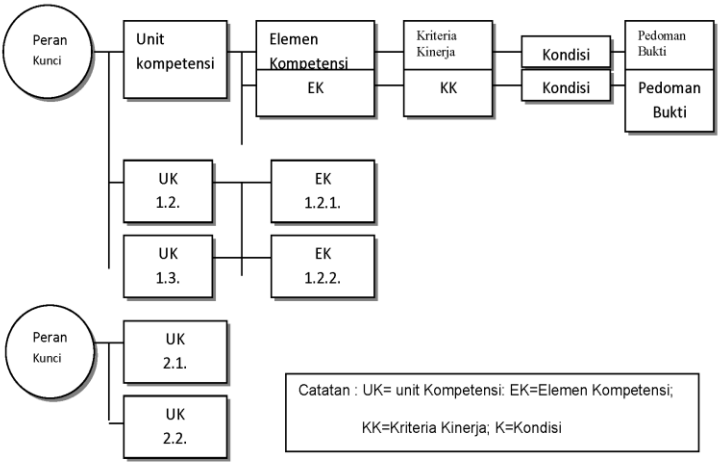
Setiap elemen kompetensi mempunyai persyaratan dan keadaan dimana kompetensi diterapkan termasuk peralatan yang digunakan, buku pedoman, sistem dan prosedur, dan lain-lain yang akan membantu dalam melakukan tugas dan pekerjaan.

Pada peragaan berikut ini menggambarkan unit-unit, elemen, kondisi dan pedoman bukti *(evidence guide)* kompetensi dari suatu peran kunci.

Aplikasi kompetensi ditempat kerja

Aplikasi kompetensi dalam peningkatan kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan ditempat kerja seperti manajemen, proses kerja, perencanaan bisnis dan strategik, manajemen kinerja, perencanaan suksesi, pengembangan

karir, sistem informasi SDM, rekruitmen, perancangan, sistem imbalan dll.



2. Manfaat Kompetensi Manfaat bagi Karyawan

- Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk menransfer ketrampilan, nilai dan kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
- Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan Pendidikan dan Pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada.
- Penetapan sasaran sebagai sarana perkembangan karir.
- Ditetapkannya suatu *"benchmark'* atas apa yang diharapkan, dalam upaya untuk memenuhi kompetensi perusahaan atau industri.
- Diciptakannya bahasa yang umum untuk mentoring dan peningkatan ketrampilan
- Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- Pilihan perubahan karir yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan

kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.

- Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- Meningkatnya ketrampilan dan *"marketability* sebagai karyawan.

Manfaat untuk Organisasi

- Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi anngkatan kerja yang ada dan dibutuhkan
- Meningkatnya efektifitas rekruitmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar
- Pendidikan dan Pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus
- Akses pada Pendidikan dan Pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industri dan identifikasi penyedia Pendidikan dan Pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui
- Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karena karyawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam Pendidikan dan Pelatihan
- Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil Pendidikan dan Pelatihan akan lebih reliable dan konsisten
- Kapasitas individu untuk menstransfer ketrampilan pada situasi baru akan lebih besar sebagai hasil pengembangan kompetensi, daripada kapasitas mereka dibatasi hanya untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu saja

- Terjadi komunikasi pengharapan yang jelas mengenai ketrampilan dan pengetahuan karyawan
- Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan

Manfaat untuk Industri

- Identifikasi dan penyesuaian yang lebih baik atas ketrampilan yanng dibutuhkan untuk industri
- Akses yang lebih besar terhadap Pendidikan dan Pelatihan sektor publik yang relevan terhadap industri
- Ditetapkannya dasar pemahaman yang umum dan jelas atas hasil Pendidikan dan Pelatihan industri melalui sertifikasi pencapaian kompetensi individu
- Percaya diri yang lebih besar karena kebutuhan industri telah terpenuhi sebagai hasil penilaian berbasis standar
- Ditetapkannya dasar sistem kualifikasi nasional yang relevan untuk industri
- Efisiensi penyampaian yang lebih besar dan berkurangnya usaha Pendidikan dan Pelatihan ganda
- Meningkatnya tanggung jawab dunia pendidikan dan penyedia Pendidikan dan Pelatihan atas hasil Pendidikan dan Pelatihan
- Mendorong pengembangan ketrampilan yang luas dan relevan di masa depan

Manfaat bagi Ekonomi Daerah dan Nasional

- Meningkatnya formasi ketrampilan untuk bersaing dipasar domestik dan internasional
- Mendorong investasi internasional baru pada industri dimana angkatan kerja terampil sangat diperlukan
- Lebih efisien dari segi biaya, pendidikan kejuruan dan standar pendidikan dan pelatihan yang relevan dan bertanggung jawab

- Akses individu pada industri yang diakui, dari kompetensi yang relevan dan sesuai dengan keinginan industri
- Meningkatnya modal dan akses individu melalui diketahuinya kebutuhan industri yang jelas dan melalui pengakuan pembelajaran sebelumnya terhadap standar yang ada

Pendidikan dan Pelatihan Berbasis pada Kompetensi - PPBK *(competency-based education and or training)* merupakan salah satu pendekatan pembinaan SDM yang diperlukan dan mulai marak dilakukan.

PPBK adalah suatu sistem PSDM yang berfokus pada hasil akhir *(outcome).*

PPBK ini bertujuan agar peserta didik dan latih mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan standar industri yang telah ditetapkan.

Pendidikan dan Pelatihan "tradisional" yang umumnya berfokus pada kegiatan, waktu yang relatif tetap dan memberikan hasil pendidikan dan pelatihan yang bervariasi. PPBK dengan berfokus pada pemenuhan atas pekerjaan, standar yang telah ditetapkan dan menggunakan waktu pendidikan dan pelatihan yang bervariasi dalam memberikan hasil yang sesuai dengan standar.

PPBK ditujukan pada pencapaian dan peragaan *(demonstration)* atas ketrampilan dan pengetahuan yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan yang konsisten untuk memenuhi apa yang telah dibutuhkan oleh pekerjaan dan perusahaan atau yang ditentukan oleh standar industri.

Proses PPBK melalui beberapa tahapan dan prosedur seperti penelusuran *(assessment),* analisis perencanaan, pengembangan, pelaksanaan dan evaluasi yang didasarkan

pada prinsip dan standar atau tingkat kompetensi yang akan dimiliki seseorang dalam pencapaian kinerja yang diinginkan.

PPBK diarahkan pencapaian kompetensi sebagai hasil akhir yang memenuhi standar dari suatu proses pendidikan dan pelatihan serta pengalaman sebelumnya yang mampu diperagakan oleh pekerja atau karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaan. Hal ini berlawanan dengan pendidikan dan pelatihan yang umumnya dilakukan (tradisional) yang berfokus pada masukkan *(inputs)*, proses dan keluaran yang hasil akhir sangat bervariasi dan kadang kala tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tugas.

Secara sederhana PPBK diartikan sebagai suatu proses pendidikan dan pelatihan yang dirancang untuk mengembangkan kemampuan dan ketrampilan secara khusus, untuk mencapai hasil kerja yang berbasis target kinerja *(performance target)* yang telah ditetapkan. Oleh karena itu PPBK sangat fleksibel dalam proses kesempatan untuk memperoleh kompetensi dengan berbagai cara. Hasil PPBK menuntut beberapa persyaratan dan karateristik tersendiri, khususnya bila diterapkan untuk diakui secara nasional.

The National Training Board Australia dalam upaya mendorong sistem pelaksanaan PPBK dengan mengeluarkan standar nasional yang dikembangkan oleh industri.

Tujuan utama PPBK adalah :

1. Menghasilkan kompetensi dalam menggunakan ketrampilan yang ditentukan untuk pencapaian standar pada suatu kondisi yang telah ditatapkan dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.
2. Penelusuran (penilaian) kompetensi yang telah dicapai dan sertifikasi. Hasil PPBK hendaknya dihubungkan dengan kebutuhan :

a. Standar kompetensi yang akan diberikan
b. Program Pendidikan dan Pelatihan didasarkan atas uraian kerja
c. Kebutuhan *multy-skilling*
d. Alur karir *(carearpath)*

Dalam pelaksanaan PPBK, terdapat sembilan prinsip yang harus diperhatikan (Rylatt, 1993):

1. Bermakna, praktek terbaik *(meaningfull, best practice)*
   Kompetensi harus merefleksikan kebutuhan utama bisnis, yang didasarkan atas standar industri atau kejuruan yang terbaik.

2. Hasil pembelajaran *(Acquisition of learning)*
   Salah satu perbedaan antara PPBK dan Pendidikan dan Pelatihan tradisional adalah hasil pembelajaran, bukan penyampaian Pendidikan dan Pelatihan.

   Dalam PPBK, kita hanya memperhatikan dan berfokus pada apabila orang yang dilatih memperoleh kompetensi yang diharapkan dan bukan bagaimana mereka memperolehnya.

3. Fleksibel *(flexible)*
   Pembelajaran dapat dilakukan dengan berbagai cara dan metode dari industri, membaca dan cara belajar lainnya baik formal maupun informal. Mengakui pengalaman belajar sebelumnya *(Recognizes perior learning)*

4. Tidak didasarkan atas waktu (not *time based)*
   Proses Pendidikan dan Pelatihan ini tidak dibatasi oleh waktu. Suatu program Pendidikan dan Pelatihan dapat diselesaikan berbasis waktu yang fleksibel. perbedaan kemampuan individu sangat diperhatikan.

5. Penilaian yang disesuaikan *(Appropriate assessment)*
   PPBK sangat memperhatikan kemampuan memperagakan kompetensi, oleh karena itu perlu bagi setiap orang dinilai untuk menentukan apakah mereka kompeten untuk memperoleh kualifikasi dan dengan kwanlifikasi yang diperolehnya akan mampu melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.

6. Monitoring dan evaluasi *(On-going monitoring and evaluation)*
   Monitoring dan evaluasi PPBK, mutlak diperlukan mulai dan masukkan, proses sampai pada keluaran, yang hasilnya dihubungkan dengan standar nasional untuk memperoleh pengalaman *(eccreditation).*

7. konsistensi secara nasional
   Umumnya Pendidikan dan Pelatihan kejuruan dilakukan oleh penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan atau diklat perusahaan. Setiap penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan mempunyai cara dan teknik tersendiri dalam proses Pendidikan dan Pelatihan. Hal ini berdampak tidak konsistennya ketrampilan dan pengetahuan diantara peserta dalam melakukan pekerjaan yang sama. PPBK berlandaskan pada penampilan kompetensi yang secara nasional konsisten dengan kebutuhan industri. Hasilnya orang mengikuti Pendidikan dan Pelatihan dari suatu tempat dapat diterima ditempat lain yang menjadi tenaga kerja yang dapat dipekerjakan secara nasional.

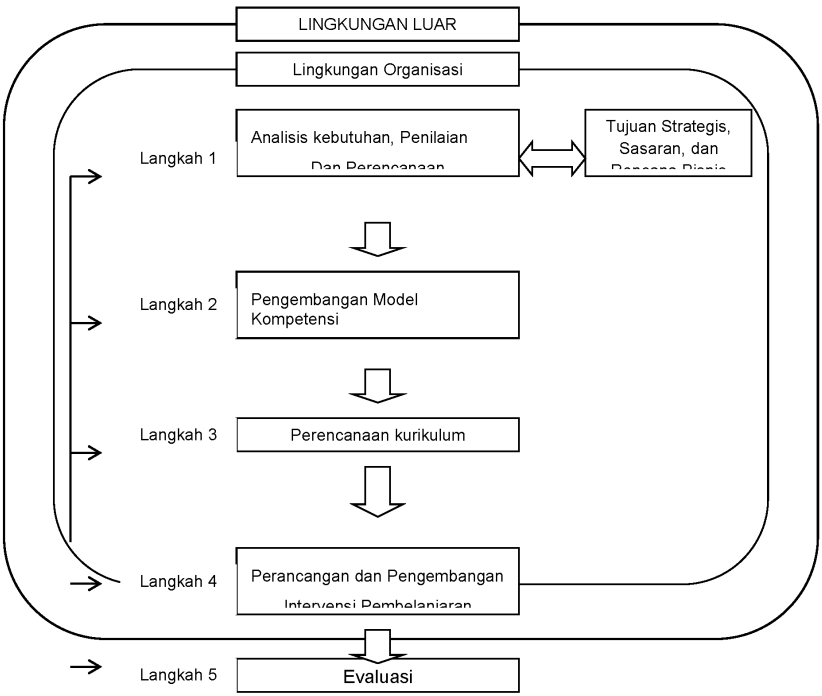
8. Akreditasi pembelajaran
   Suatu sistem akriditasi yang konsisten secara nasional diantara penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan. Misalnya penyedia Pendidikan dan Pelatihan, misalnya penyedia Pendidikan dan Pelatihan kejuruan tukang roti (baku) kurikulum yang dipergunakan harus

memperoleh pengakuan dan badan atau instansi yang berkompeten.

3. Proses Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi

Sistem PPBK dapat dilakukan dengan melalui berbagai model, salah satu model yang sederhana dan banyak dipergunakan adalah model sistem strategik PPBK pada perusahaan melalui 5 (lima) tahap (Dubois, 1996).

Dari model yang tergambar di bawah ini sebagai salah satu acuan dalam merancang peningkatan kompetensi karyawan yang dapat dimodifikasi dan disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi yang ada agar dapat mencapai hasil seperti yang diharapkan.



4. Menentukan Spesifikasi Jabatan

Penempatan tenaga kerja harus sesuai dengan spesifikasi dan kualifikasi jabatan yang akan diisi agar terdapat kesesuaian dalam pelaksanaan tugas. Dalam hal ini pemerintah telah menetapkan suatu buku pedoman "klasifikasi Jabatan Indonesia". Spesifikasi jabatan ini dapat dipakai sebagai acuan untuk menjabarkan uraian jabatan sekaligus menentukan kualifikasi calon penjabatnya, khusus untuk bidang SDM standar minimum kualifikasi disesuaikan dengan job requirements dan kompleksitas tugas.

Pentingnya Kualifikasi dan Kompetensi

Secara singkat seseorang dikatakan profesional karena dia ahli dalam profesinya. Akan tetapi kenyataannya tidak semua orang dikatakan ahli mampu menguasai seluruh bidang tugasnya dengan sempurna, oleh sebab itu harus ada jenjang yang menentukan *(level)* kualifikasi tugas untuk suatu jabatan tertentu misalnya dibidang keselamatan dan kesehatan kerja.Sebagai contoh ialah tingkat kualifikasi *fire fighting* (petugas kebakaran) seorang *fire officer* harus lebih tinggi dibandingkan dengan *safety officer,* begitu pula sebaliknya tingkat kualifikasi *fire officer* dibidang *safety administration* tidak akan setinggi *safety officer.*

Seorang juru pemadam kebakaran *(fireman)* kualifikasinya ditentukan dari nilai *"peak performanceunder stressed conditions".* Jadi tujuan pengembangan profesi *(profesional development)* dikaitkan dengan kompetensi seseorang dalam suatu jabatan agar cocok *(fit)* dengan kompetensi jabatan itu sendiri, sehingga *profesional development* tadi diarahkan untuk mencapai tingkat kompetensi yang dibutuhkan oleh jabatan tersebut.

Untuk merumuskan pengembangan profesi, hendaknya hal-hal berikut ini perlu mendapat perhatian :

1. Tasks dari suatu jabatan harus jelas
2. Harus ditentukan pada peringkat keberapa kualifikasi yang diperlukan untuk jabatan tersebut
3. Harus diukur diperingkat mana kualifikasi individu itu berada
4. Peringkat kompetensi suatu jabatan
5. Diperingkat mana kompetensi seorang yang memangku jabatan itu

Job competency dapat saja berubah ubah tergantung pada kebutuhan operasional perusahaan, oleh karena itu seseorang yang duduk pada jabatan tersebut akan selalu berkembang sesuai dengan *operational need* tadi yang dengan sendirinya menambah kualifikasi jabatan tersebut.

Misalnya di Indonesia saat ini banyak perusahaan yang memakai sebutan jabatan dibidang Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) belum mengacu pada suatu pola tertentu sehingga bervariasi, mulai dari *Safety Officer, Safety Engineer, Safety Adviser, Safety Manager,* dan *Risk Manager*. Sebagai dampaknya timbul kerancuan menyusun kebutuhan pelatihan dan pengembangan karir suatu jabatan pada suatu perusahaan dan karena tiadanya pola atau kriteria yang dapat dijadikan acuan menyebabkan ketidak pastian, pada akhirnya dapat menghambat perkembangan manajemen K3.

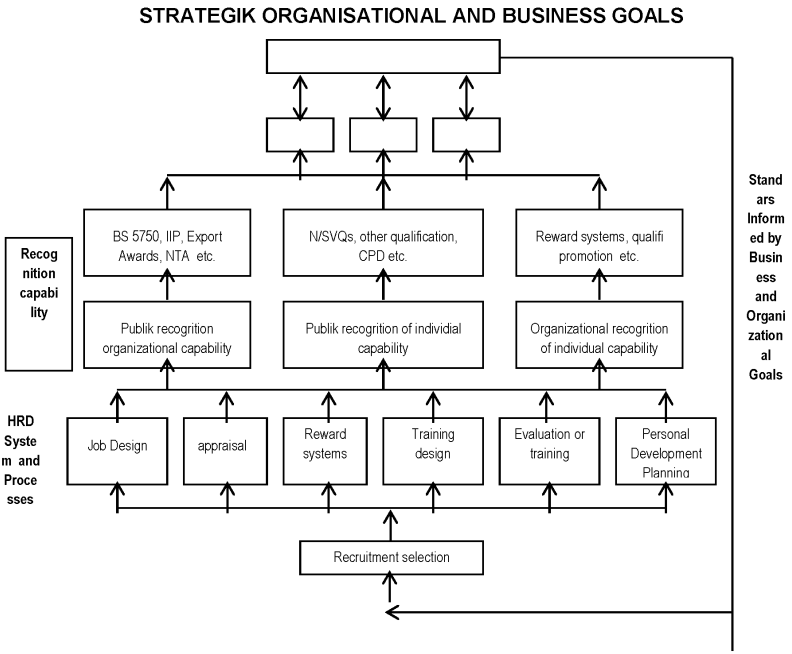
Sebagai referensi, ada tiga nama jabatan profesional K3 dalam "Dictionary of Occupational Titles" (DOT) oleh; U.S Department of Labor's Employment and Training Administration :
012.061-014 :
Safety Engineer; 012.167-058 : Safety Manager; 168.264-014 : Safety Inspector

Disamping pembakuan nama jabatan dan kualifikasi seperti tersebut diatas juga ada program pembinaan profesional K3 yang dilakukan oleh suatu lembaga yaitu *Board of Certified Safety Profesional* (BCSP) yang berhak menguji dan mengeluarkan sertifikat profesi yaitu : CSP *(Certified Safety Professional)* dan CIH *(Certified Industrial Hygienist).* Sertifikat tersebut mendapat akreditasi dari pemerintah Amerika.

Pengukuran dan Uji Kompetensi

Pengukuran kompetensi didasarkan pada suatu standar secara nasional dan dilakukan oleh suatu badan atau lembaga. Di Inggris misalnya National Vocational Qualification, sementara di Australia oleh ANTA *(Australian National Training Authority).*

Sementara itu pada perusahaan dapat dilakukan seperti model berikut :

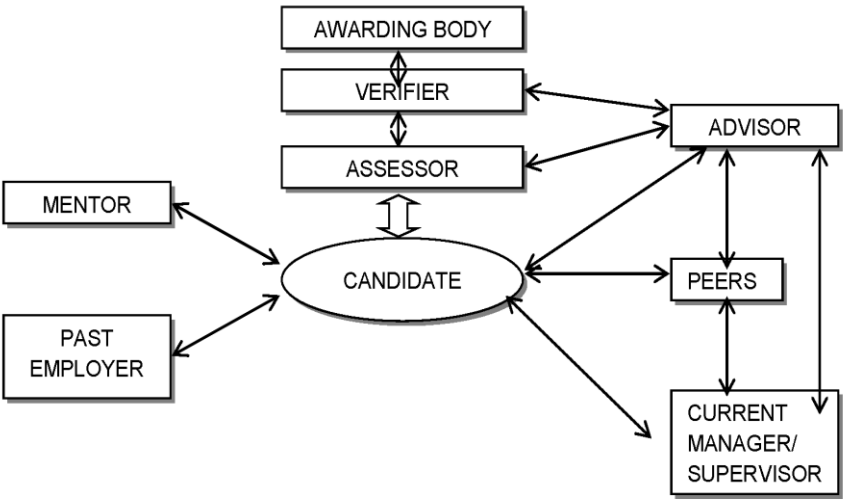


5. Lembaga Uji Kompetensi

Uji kompetensi dilakukan oleh suatu badan lembaga independen dan berkompeten sesuai dengan jabatan yang diinginkan. Uji kompetensi oleh suatu badan ini tidak harus mengikuti pelatihan formal, penekanannya hanya pada kemampuan yang dimiliki dan disesuaikan dengan standard yang ditetapkan oleh suatu jabatan.

Badan penguji kompetensi seperti di Australia terdiri dari : Assessor, Advisor, Verifier, Atasan calon yang akan diuji, Mentor, Teman calon, Independent assessor, Awarding body, dan Calon peserta uji.

Berikut ini skema Model Uji Kompetensi :



PENDIDIKAN DAN PELATIHAN "LIFE-SKILLS"

PPBK pada pendidikan formal umumnya ditujukan pada pendidikan kejuruan yang nantinya setelah lulus diharapkan langsung didunia kerja.

Program life-skill adalah suatu program yang memberikan kemampuan kepada anak didik agar mereka nantinya dapat berkiprah dimasyarakat dan mampu menghidupi dirinya sendiri.

Kemampuan ini terdiri pengetahuan dan ketrampilan dibidang komunikasi *(comunication skills),* interpersonal *(interpersonal skills),* moral *(morale skill),* pembelajaran *(learning skills-learn how to learn),* dan ketrampilan untuk bekerja *(vocational skills). Vocational skills* yang berkompetensi diarahkan pada peningkatan kemampuan dan ketrampilan yang nantinya dapat dipergunakan sebagai bekal hidup setelah terjun dimasyarakat, baik untuk bekerja secara mandiri maupun sebagai karyawan.

Sementara itu, pendidikan formal bukan kejuruan seperti SMU hendaknya dilakukan "pemilahan" mata pelajaran yang menjurus ke *life-skills* dan mata pelajaran yang diarahkan pada persiapan pendidikan ketingkat yang lebih tinggi. Oleh karena itu tidak semua mata pelajaran di SMU harus di *"life-skills"kan.* Program *life-skills* hendaknya disesuaikan kebutuhan dan keunggulan daerah atau masyarakat setempat.

FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH

Untuk mencapai hasil yang optimal pada PPBK hendaknya memperhatikan faktor yang dapat berpengaruh pada hasil akhir Pendidikan dan Pelatihan. faktor-faktor ini antara lain, keselarasan tujuan program dengan kebutuhan dan kebijakan

organisasi, dukungan dan anggaran dari manajemen; kurikulum; peserta didik dan latih; instruktur, metode dan teknik penyampaian, sarana dan prasarana, manajemen dan administrasi, litbang, sosialisasi program dan evaluasi program.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kompetensi merupakan salah satu unsur penentu upaya peningkatan kinerja perusahaan dan penyediaan tenaga kerja yang memberikan perspektif yang lebih tajam dan spesifik terhadap pekerja dan pekerjaannya. Dengan berbagai manfaat yang diberikan kepada berbagai pihak, aplikasi kompetensi yang dapat dilakukan pada berbagai kegiatan kerja diperusahaan. Penentuan target kinerja, penetapan job requirement dan job qualification harus lebih jelas dan terinci baik tugas, tingkat kualifikasi, maupun tingkat kompetensinya.

Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi (PPBK) adalah sistem pendidikan dan pelatihan yang menawarkan upaya peningkatan kinerja SDM dan organisasi melalui kompetensi yang dapat menciptakan karyawan dengan kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan dan persyaratan pekerjaan.

PPBK memberikan beberapa keuntungan dibandingkan dengan pendidikan dan pelatihan "tradisional", karena lebih spesifik, lebih tinggi relevansinya, fleksibel, biaya relatif rendah dan waktu lebih singkat.

Mengingat program PSDM adalah program yang menuntut kesinambungan dalam pelaksanaannya, maka diperlukan pembinaan sebagai proses pembinaan yang berkesinambungan *(continuous learning)* menjadi sendi

pokokpendukung utama keberhasilan peningkatan kinerja organisasi.

Upaya pembinaan SDM melalui PPBK hendaknya diperlukan dukungan dan pertimbangan-pertimbangan seperti :

1. Komitmen yang tinggi dari manajemen dan penyediaan anggaran atas pembinaan SDM yang berkesinambungan.
2. Terpeliharanya keselarasan antara kebutuhan pendidikan dan pelatihan dan kebutuhan bisnis/organisasi dan dunia kerja.
3. Diagnosis dan penelusuran kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan yang lebih spesifik dan tepat, untuk memperoleh tingkat dan besar kompetensi yang diperlukan.
4. Seleksi peserta didik dan latih, profesionalisme instruktur, metode, sarana dan prasarana yang memadai dan akan dapat mendukung plaksanaan pembinaan dengan baik.
5. Profesionalisme para profesional SDM hendaknya terus dikembangkan.
6. Setiap daerah hendaknya mengembangkan program PPBK dan *life-skills* sesuai dengan kebutuhan dan keunggulan yang dimiliki oleh daerah.

DAFTAR PUSTAKA

Tb. Sjafri Mangkuprawira., Dr., Ir., *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik,* Ghalia Indonesia, 2003.

Achmad S. Rukky, Meningkatkan SDM yang berkualitas, 2003.

Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia,*Yogyakarta

H. Hadari Nawawi, Perencanaan Sumber Daya Manusia, untuk organisasi profit yang kompetitif.

Prof. Dr. Veitzhal Rivai MBA, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek.

Dr. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

Tb. Sjafri Mangkuprawira., Dr., Ir., *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik,* Ghalia Indonesia, 2003.

Achmad S. Rukky, Meningkatkan SDM yang berkualitas, 2003.

Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta, Penerbitan, STIE YKPN, 1995.

Tb. Sjafri Mangkuprawira., Dr., Ir., *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik,* Ghalia Indonesia, 2003.

Achmad S. Rukky, Meningkatkan SDM yang berkualitas, 2003.

Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia,* Yogyakarta, Penerbitan, STIE YKPN, 1995.