

ELIANA SARI

Seri Manajemen Sumber Daya Manusia : Buku 2

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pedoman Meningkatkan Kompetensi
Pegawai Secara Tepat



Jayabaya University Press

Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku 2

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

**Pedoman Meningkatkan Kompetensi
Pegawai Secara Tepat**

ELIANA SARI

Jayabaya University Press

Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

Eliana Sari

Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku 2

Pengembangan Sumber Daya Manusia:

Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai Secara Tepat

Cetakan Pertama Oktober - Jakarta:

Jayabaya University Press, 2009

x, 75 hlm, 23 x 15.5 cm

ISBN: 978-979-9302-29-8

-
- I. Seri Manajemen Sumber Daya Manusia: Buku 2 I. Judul
Pengembangan Sumber Daya Manusia:
Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai
Secara Tepat II. Eliana Sari

Penulis : Eliana Sari
Editor : Dra. Siti Rochana, M.M.
Cetakan : Pertama Oktober 2009
Desain Sampul : Darul Zahri

Diterbitkan oleh Jayabaya University Press
Jl. Pulomas Selatan Kav.23 – Jakarta Timur 13210
Telp/Fax: (021) 4700906, Kotak Pos 4147

PASAL 44: UU NO.7/1987 TENTANG HAK CIPTA

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak mengumumkan dan memperbanyak suatu ciptaan atau memberi izin untuk itu, dipidana dengan pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 100.000.000,- (seratus juta rupiah).
- (2) Barang siapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 50.000.000,- (lima puluh juta rupiah)
-

KATA PENGANTAR

Merupakan anugerah yang tak terhingga penulis haturkan kehadiran Allah SWT yang dengan sifat Rahman dan Rahim-Nya akhirnya penulis dapat menyelesaikan buku lanjutan Seri Manajemen Organisasi yang berjudul “Pengembangan Sumber Daya Manusia”. Pedoman Meningkatkan Kompetensi Pegawai Secara Tepat.

Penulisan buku ini bertujuan untuk memberikan informasi yang lebih komprehensif tentang manajemen sumber daya manusia yang *‘integrated’* sehingga upaya mengelola pegawai dapat dilakukan secara optimal. Pengembangan sumber daya manusia merupakan proses meningkatkan kompetensi pegawai melalui upaya pendidikan dan pelatihan, mengevaluasi kinerja dan mengelola karir pegawai.

Pendidikan dan pelatihan yang dilakukan organisasi bisa dilakukan dengan berbagai

metode, baik yang bersifat *on the job* maupun *of the job training, in house* atau *ex house training*. Apapun metode yang dilakukan, organisasi hendaknya memastikan bahwa program diklat dilakukan secara efektif dengan melakukan evaluasi program diklat.

Langkah selanjutnya pengembangan pegawai adalah melakukan penilaian kinerja setelah pegawai diberikan pelatihan, mestinya setelah pelatihan kinerja pegawai akan jauh lebih baik, untuk itu perlu dilakukan upaya pengukuran. Bagi pegawai yang kinerjanya membaik, organisasi perlu memberi *reward* sedangkan bagi yang berkinerja buruk, organisasi perlu memberikan pembinaan.

Memberikan kesempatan untuk meniti jenjang karir baik berupa promosi maupun mutasi (*transfer*) adalah salah satu bentuk *reward* dalam rangka pengembangan kompetensi pegawai. *Reward* bagi pegawai yang berprestasi baik tidak harus berupa promosi atau mutasi, karena kebijakan tersebut akan berimplikasi luas.

Organisasi bisa memberikasi *reward* yang bersifat material (bonus, kenaikan gaji) atau non material selain promosi, misalnya piagam penghargaan, ucapan terima kasih atau pujian dari pimpinan. Banyak bentuk reward yang cukup efektif meningkatkan kinerja pegawai, yang sesungguhnya merupakan upaya organisasi melakukan pengembangan pegawai.

Begitu juga pembinaan kepada pegawai yang berkinerja buruk, mereka juga memiliki hak untuk dikembangkan kompetensinya. Pengembangan kompetensi pegawai dapat dilakukan dengan cara pembinaan baik melalui mekanisme komunikasi maupun melalui mekanisme diklat. Memberikan hukuman (*punishment*) bagi pegawai juga merupakan salah satu bentuk pembinaan atas kinerja buruk, sehingga pegawai yang bersangkutan tidak akan mengulangnya lagi (*shock therapy effect*).

Semua bentuk pengembangan pegawai yang dilakukan organisasi tentunya sangat berguna bagi peningkatan kompetensi pegawai.

Pengembangan pegawai yang dilakukan secara tepat dipastikan akan mampu meningkatkan kinerja pegawai secara optimal, dan hal inilah yang ingin dicapai suatu organisasi.

Ucapan terima kasih penulis haturkan kepada segenap jajaran pimpinan Universitas Negeri Jakarta (UNJ):

Rektor UNJ: Prof. Dr. Bedjo Sudjanto,
Purek 1: Prof. Dr. Zainal Rafli, Dekan FIP: Dr. Karnadi, M.Si, Pudek I FIP: Dr. Yuliani Nurani Santosa, M.Pd, Pudek 2 FIP: Drs. Totok Bintoro, Pudek III FIP: Dr. Sumantri, Kajur dan Sekjur MP: Dr. Rugaiyah, M.Pd. dan Drs. Supadi, M.Pd.

Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada rekan-rekan dosen Jurusan Manajemen Pendidikan FIP – UNJ atas partisipasi dan dukungan moril demi kesempurnaan buku ini. Terima kasih yang tidak terhitung juga penulis haturkan kepada seluruh sivitas akademika Program Pascasarjana UNPRI dan Program Pascasarjana Universitas Jayabaya atas seluruh bantuannya.

Kepada suami dan anakku tersayang,
terima kasih dari lubuk hati terdalam yang telah
banyak memberikan dukungan moril, materil,
waktu dan tenaga meskipun cukup kehilangan
banyak waktu selama penulis menyelesaikan
buku ini.

Meskipun dalam penulisan buku ini masih
terdapat beberapa kekurangan, akan tetapi
semoga buku ini dapat menjadi referensi bagi
semua yang membacanya, menambah wawasan
keilmuan khususnya tentang pengembangan
SDM organisasi agar dapat mengembangkan
pegawai secara tepat dan efisien.

Jakarta, Oktober 2009

Penulis,

Eliana Sari

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	ix

BAGIAN I

DIMENSI STRATEGIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendekatan Pengembangan SDM	1
B. Dampak Lingkungan Organisasi Terhadap Pengembangan SDM	5
C. Strategi Organisasi Menghadapi Kompetisi	8

BAGIAN II

ASPEK UMUM PENGEMBANGAN SDM

A. Pengertian Pengembangan SDM.....	11
B. Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM.....	14
C. Dimensi Pengembangan SDM	21

BAGIAN III

PENGEMBANGAN SDM MELALUI PROGRAM PELATIHAN

A. Program Orientasi dan Penempatan	30
B. Program Pelatihan	36
C. Integrasi Program Pelatihan dengan Pengembangan SDM	46

BAGIAN IV

COMPETITIVE ADVANTAGE ORGANISASI MELALUI PENGEMBANGAN SDM

A. Pengembangan SDM berbasis Kompetensi	48
B. Model Kompetensi dan pendekatan Integratif dalam Pengembangan SDM	58
C. Kompetensi yang dibutuhkan di Masa depan	65

Daftar Pustaka

Tentang Penulis

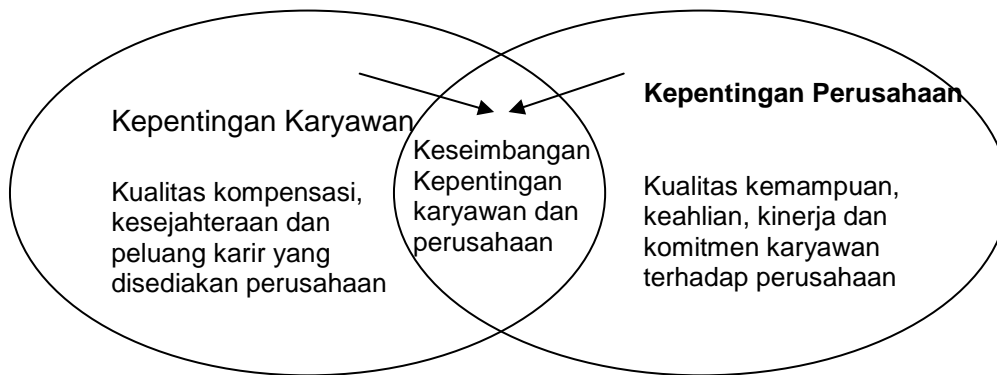
BAB 1

DIMENSI STRATEGIS PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendekatan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Kontribusi karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi sangat besar, oleh sebab itu mengelola karyawan untuk dapat berkinerja secara optimal harus merupakan kebijakan prioritas organisasi. Proses pengembangan SDM harus dilakukan dengan baik dan tepat, sehingga organisasi dapat memiliki *competitif advantage* dari aspek SDM yang sulit ditiru oleh pesaing. Hal ini baru dapat tercapai jika proses pengembangan

SDM dapat menciptakan keseimbangan antara kepentingan karyawan dan organisasi.

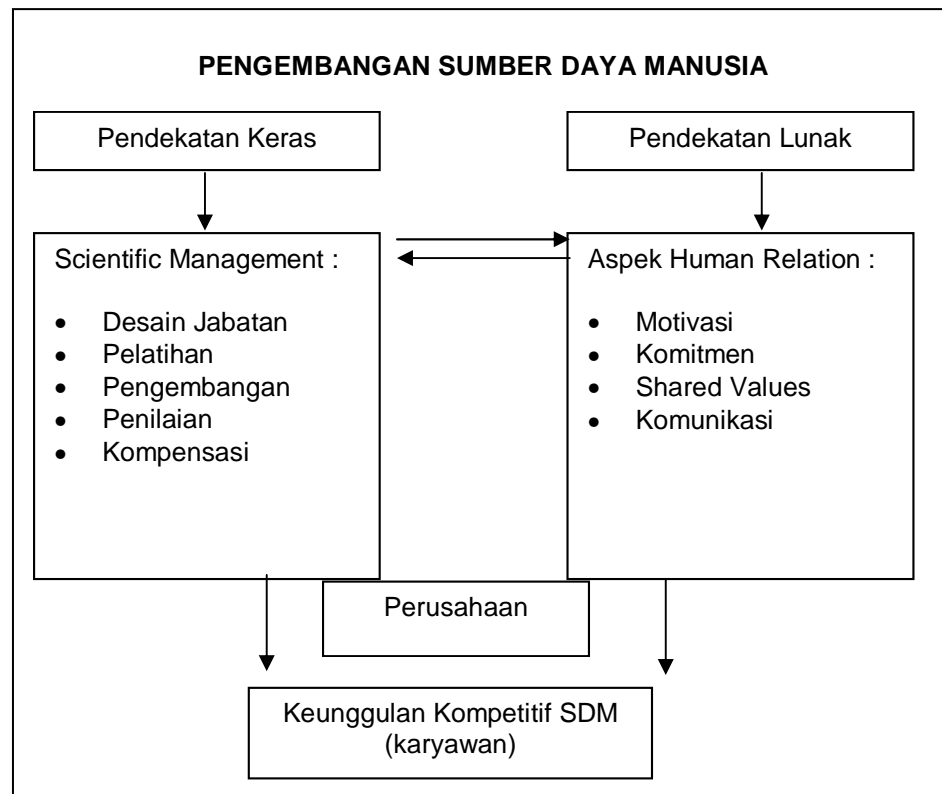


Gambar 1.
Keseimbangan kepentingan karyawan dan perusahaan

Pendekatan yang digunakan dalam mengelola karyawan tentu tidak terlepas dari prinsip-prinsip nilai yang dianut organisasi. Dalam mengelola karyawan sebaiknya ada beberapa prinsip yang harus diperhatikan, diantaranya :

- Karyawan adalah investasi (*human investation*), partner bagi pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi.

- Implementasi fungsi-fungsi MSDM harus menciptakan keseimbangan kepuasan bagi semua stakeholder.
- Kualitas lingkungan kerja mengarah kepada peningkatan kinerja optimal karyawan.
- Membangun kemajuan organisasi identik meningkatnya kesejahteraan karyawan.



Gambar 2. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia pada umumnya dilakukan dengan 2 (dua) pendekatan, yaitu pendekatan keras dan pendekatan lunak. Pada umumnya masing-masing pendekatan memiliki kelebihan dan kekuatan untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi tidak selamanya pendekatan tersebut menjadi kekuatan organisasi, hal ini sangat tergantung pada pemimpin organisasi. Kepemimpinan yang kurang tepat justru akan melemahkan pengembangan sumber daya manusia, yang pada akhirnya tidak mudah untuk mencapai tujuan organisasi.

Secara spesifik mengelola karyawan melalui pengembangan sumber daya manusia memberi ekspektasi dari 2 sisi.

Dari sisi organisasi karyawan diharapkan :

- Mampu menunjukkan komitmen dan kualitas kemampuan yang diharapkan.
- Mampu mendorong efektifitas organisasi secara optimal.
- Mampu menunjukkan kinerja yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Sedangkan dari sisi karyawan, pengembangan SDM, ditujukan untuk :

- Mendorong terciptanya kesejahteraan karyawan.
- Mendorong terciptanya harmonisasi hubungan antar karyawan.
- Menciptakan kepuasan kerja.

B. Dampak Lingkungan Organisasi Terhadap Pengembangan SDM

Bagi sebuah organisasi terbuka, pengaruh lingkungan sangat besar terhadap organisasi. Lingkungan yang berkembang sangat dinamis mau tidak mau mengharuskan organisasi untuk bersikap responsif dan antisipatif terhadap setiap dampak yang ditimbulkan dari pengaruh tersebut. Ada banyak faktor lingkungan yang mempengaruhi organisasi, diantaranya adalah;

Globalisasi

Globalisasi ekonomi yang ditandai dengan perdagangan bebas mengkondisikan organisasi

untuk bersaing secara terbuka dengan pesaing lokal maupun internasional. Dibutuhkan sejumlah strategi jitu organisasi untuk tetap mampu bertahan dan berkembang. Dampak globalisasi secara langsung terhadap SDM organisasi, diantaranya sebagai berikut :

- a. Selalu dibutuhkan kinerja optimal karyawan, untuk itu peningkatan ketrampilan melalui program pelatihan & pengembangan karyawan harus dilakukan secara tepat dan berkesinambungan.
- b. Meningkatkan loyalitas dan komitmen karyawan dengan menciptakan kepuasan kerja karyawan.

Teknologi

Pemanfaatan teknologi canggih merupakan salah satu strategi organisasi untuk dapat berkompetisi dan ini berdampak secara langsung terhadap SDM organisasi, diantaranya :

- a. Dibutuhkan pelatihan, untuk mampu mengoperasikan teknologi tersebut secara optimal (biaya dan motivasi karyawan menjadi faktor penting).
- b. Pengurangan jumlah pekerjaan yang mungkin akan berdampak terhadap pengurangan jumlah karyawan.

Perubahan Demografi & Peningkatan Keanekaragaman Budaya

Stakeholders organisasi menjadi lebih beragam, sehingga antisipasinya organisasi akan sangat mungkin mempekerjakan, mengarahkan proses produksinya, dan lain-lain kearah pemenuhan kebutuhan stakeholders tersebut, dampak secara langsung terhadap SDM organisasi, diantaranya :

- a. Dibutuhkan upaya penyesuaian diri dari pihak-pihak terkait untuk tetap mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif.

- b. Penyesuaian dari berbagai sistem yang sudah ada untuk mengakomodir perubahan tersebut, sehingga tetap dapat menjaga efektifitas kinerja optimal organisasi.

C. Strategi Organisasi Menghadapi Kompetisi

Kompetisi yang semakin global mengharuskan organisasi melakukan langkah-langkah sebagai berikut :

- Perubahan bentuk dan orientasi organisasi (regional, internasional).
- Restrukturisasi termasuk reorganisasi (lebih efisien, ramping).
- Seluruh proses mengarah ke TQM (inovasi produk/proses, peningkatan kualitas, efisiensi biaya, efektifitas setiap proses).
- Pemanfaatan teknologi yang lebih mengoptimalkan proses produksi.

- Bersikap fleksibel terhadap kebijakan-kebijakan yang akan dibuat (situasional, kondisional, tergantung lingkungan bisnis saat itu).

Dampak yang ditimbulkan dari langkah-langkah di atas terhadap karyawan diantaranya adalah:

- Peningkatan keterampilan karyawan (pelatihan dan pengembangan).
- Pengurangan jumlah karyawan.
- Adaptasi terhadap semua perubahan (Lingkungan kerja).
- Motivasi kerja (berprestasi) yang lebih kuat.

Karena semuanya berpangkal dan berujung pada karyawan, maka semuanya baru dapat berjalan dengan efektif jika pengembangan SDM organisasi dilakukan secara tepat, diantaranya adalah dengan stimulasi *Quality Of Work Life* (QWL) kepada karyawan.

Langkah Konkrit Pengembangan SDM menghadapi Kompetisi

- Memberikan jaminan keamanan kepada karyawan (kesehatan, keselamatan kerja, pensiun, dan lain-lain).
- Melakukan rekrutmen secara selektif.
- Membangun *self managed work team* dan desentralisasi berdasarkan desain dan struktur organisasi.
- Menciptakan sistem kompensasi yang kompetitif.
- Mengintensifkan program pelatihan.
- Menekan perbedaan (status, jabatan, dan lain-lain).
- Berbagi informasi antar semua unsur di dalam organisasi.

BAB 2

ASPEK UMUM PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan diartikan sebagai suatu usaha meningkatkan kemampuan pegawai untuk menghadapi berbagai penugasan di masa kini dan masa yang akan datang. Pengembangan dapat dilihat sebagai pertumbuhan kemampuan yang terjadi jauh melalui apa-apa yang dituntut dalam suatu pekerjaan, hal ini mewakili usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan pegawai untuk menangani berbagai jenis penugasan. Pengembangan menguntungkan, baik bagi organisasi maupun individu, karena dalam pengembangan, karir individual juga mendapatkan fokus dan peningkatan.

Para pegawai dan para pimpinan dengan pengalaman dan kemampuan yang layak akan dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk berkompetisi dan beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang kompetitif. Kebutuhan pengembangan yang spesifik dapat diidentifikasi oleh perencanaan Sumber Daya Manusia.

Pegawai yang berkembang menghasilkan nilai ekonomis yang lebih positif bagi organisasi dibandingkan dengan pegawai yang tidak dikembangkan. Kemampuan pegawai memberikan nilai lebih pada organisasi dibandingkan para kompetitor, karena kemampuan pegawai tidak mudah diduplikasi oleh kompetitor.

Pengembangan SDM hampir sulit dipisahkan dari konsep pelatihan, karena pelatihan adalah salah satu bagian yang harus dilakukan dalam rangka melakukan pengembangan terhadap pegawai. Pengembangan SDM berdimensi jangka panjang

dan bersifat keseluruhan aspek, meliputi aspek skill dan perilaku, sedangkan pelatihan lebih diorientasikan pada pemecahan persoalan skill saat ini.

Pengembangan SDM selalu akan terkait dengan pelatihan dan pengembangan karir, karena pengembangan SDM yang tepat akan melahirkan pegawai yang kompeten secara keterampilan dan memiliki komitmen yang kuat pada organisasi. Oleh sebab itu pengembangan SDM adalah dimensi yang tidak bisa dipisahkan dari perencanaan SDM.

Perencanaan SDM adalah proses menganalisis kebutuhan dan kompetensi SDMnya, sementara pengembangan SDM adalah proses memintarkannya. Kemampuan yang penting dan umum untuk dikembangkan, pada umumnya mengenai: Berorientasi tindakan, keputusan yang berkualitas, nilai-nilai etis dan keterampilan-keterampilan teknis.

B. Tujuan dan Manfaat Pengembangan SDM

Tujuan Pengembangan SDM

Ada banyak tujuan organisasi yang ingin dicapai oleh organisasi sehubungan dengan pengembangan sumber daya manusianya. Terkadang untuk mencapai tujuan tertentu, maka organisasi dengan sengaja melakukan proses pengembangan sumber daya manusianya.

Diantara berbagai tujuan organisasi dalam melakukan pengembangan sumber daya manusia, diantaranya adalah:

- 1) Mengurangi ketergantungan organisasi terhadap pengangkatan pegawai baru (terutama dari luar). Jika pegawai dikembangkan secara tepat, lowongan formasi tersedia, melalui kegiatan perencanaan SDM maka posisi jabatan di dalam organisasi akan dapat diisi dari internal. Promosi dan transfer juga memperlihatkan kepada pegawai bahwa mereka mempunyai suatu karir, tidak

sekedar kerja. Hal ini akan dapat meningkatkan komitmen pegawai terhadap organisasi.

- 2) Dapat menjadi cara yang efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan pegawai, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional.
- 3) Dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif, dimana tolok ukurnya adalah: meningkatkan kuantitas *output*; kualitas *output*, menurunkan biaya operasional, menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan, dan lain-lain.
- 4) Menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
- 5) Mencegah timbulnya antipati pegawai dan merubah perilaku pegawai menjadi lebih positif, diantaranya perilaku :
 - Kategori psikomotorik.
 - Kategori afektif.
 - Kategori kognitif.

Manfaat Pengembangan SDM

1) Manfaat untuk pegawai :

- Membantu pegawai dalam membuat keputusan dan pemecahan masalah yang lebih efektif.
- Motivasi berprestasi, pertumbuhan, tanggungjawab dan kemajuan dapat dimaksimalkan dan dilaksanakan.
- Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya Diri pegawai, membantu pegawai mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik, memberikan informasi tentang meningkatnya pengetahuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi dan sikap.
- Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan.
- Membantu pegawai mendekati tujuan pribadi sementara meningkatkan keterampilan interaksi.
- Memenuhi kebutuhan personal.

- Memberikan nasihat dan rencana untuk pertumbuhan masa depan.
- Membangun rasa pertumbuhan.
- Membantu menghilangkan rasa takut melaksanakan tugas baru.

2) Manfaat untuk organisasi :

- Mengarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang positif terhadap orientasi profit.
- Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level, Memperbaiki moral SDM.
- Membantu pegawai untuk mengetahui tujuan organisasi.
- Membantu menciptakan image organisasi yang lebih baik.
- Mendukung otentisitas; keterbukaan dan kepercayaan.
- Meningkatkan hubungan antar pegawai.
- Membantu pengembangan organisasi.
- Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi.

- Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa depan.
- Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah yang lebih efektif.
- Membantu pengembangan promosi dari dalam.
- Membantu pengembangan keterampilan kepemimpinan, motivasi, kesetiaan, sikap dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
- Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja.
- Membantu menekan biaya dalam berbagai bidang seperti produksi, SDM, administrasi.
- Meningkatkan rasa tanggung jawab terhadap kompetensi dan pengetahuan organisasi.
- Meningkatkan hubungan antarburuh dengan pengembangan.
- Mengurangi biaya konsultan luar dengan menggunakan konsultan internal.
- Mendorong mengurangi perilaku merugikan.

- Menciptakan iklim yang baik untuk pertumbuhan.
- Membantu meningkatkan komunikasi organisasi.
- Membantu pegawai untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.

Alasan Pengembangan SDM

Ada beberapa hal yang menjadi alasan diperlukannya pengembangan terhadap sumber daya manusia organisasi, diantaranya adalah;

1. Keusangan Pegawai, yang pada umumnya dipicu oleh:

- Pegawai tidak lagi memiliki pengetahuan atau kemampuan yang diperlukan untuk bekerja secara baik, terutama pada bidang-bidang tertentu yang mengalami perubahan sangat cepat.
- Kemandekan Karir (*career plateu*), yang disebabkan ketika seorang pegawai bekerja cukup baik sehingga tidak dapat dilakukan demosi atau juga pemecatan, tetapi juga

tidak cukup baik untuk dilakukan promosi, sehingga motivasi kerja pegawai akan turun.

2. Diversifikasi Tenaga Kerja Domestik dan Internasional, yang dipicu oleh:

- Trend dan persaingan global.
- Diversifikasi tenaga kerja.
- Budaya kerja.

3. Perubahan Teknologi, yang diakibatkan oleh pesatnya perkembangan kecanggihan teknologi menyebabkan organisasi sebaiknya beradaptasi dengan hi-tech, karena teknologi diyakini memang akan membuat kehidupan menjadi lebih baik. Meskipun tidak bisa dipungkiri bahwa teknologi akan mengeliminir pemanfaatan tenaga manusia.

4. Perkembangan Peraturan dan Tindakan Tegas (*Affirmative action*), pada umumnya diakibatkan oleh berubahnya peraturan

pemerintah yang mengakibatkan organisasi harus menyesuaikan diri dengan peraturan dan penugasan kepada karyawannya.

C. Dimensi Pengembangan SDM

Salah satu fungsi dari pengembangan SDM adalah melakukan pengembangan terhadap karir karyawan, yang dilakukan melalui program pengembangan karir (pengembangan karir).

Konsep-konsep dasar pengembangan karir, meliputi:

- 1) Karir adalah seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang.
- 2) Jenjang karir merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.
- 3) Tujuan karir merupakan posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang sebagai bagian karirnya. Tujuan karir ini berperan sebagai *benchmark* sepanjang jenjang karir seseorang.
- 4) Perencanaan karir merupakan proses dimana

kita menyeleksi tujuan karir dan jenjang karir menuju tujuan-tujuan tersebut .

- 5) Pengembangan karir terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seseorang dalam mencapai rencana karir pribadinya.

Dengan demikian karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Karir merupakan pola dari pekerjaan dan sangat berhubungan dengan pengalaman (posisi, wewenang, keputusan, dan interpretasi subyektif atas pekerjaan), dan aktivitas selama masa kerja individu. Definisi ini menekankan bahwa karir tidak berhubungan dengan kesuksesan atau kegagalan, namun lebih kepada sikap dan tingkah laku. dan kontinuitas individu dalam aktifitas yang berkaitan dengan pekerjaannya.

Tujuan karir adalah posisi di masa mendatang yang ingin dicapai oleh individu dalam pekerjaannya. Jadi keberhasilan karir tidak lagi diartikan sebagai penghargaan institusional dengan meningkatnya kedudukan dalam suatu

hierarki formal. Apalagi pada Saat ini karir telah mengalami pergeseran menuju karir tanpa batas (*the boundaryless career*). Kunci keberhasilan karir pada masa yang akan datang lebih dicerminkan dari pengalaman hidup seseorang daripada posisi yang dimiliki.

Oleh karena itu perencanaan karir harus dibuat secara sadar dan sukarela, dan kesuksesan yang diraih harus dijabarkan dengan baik oleh diri pegawai sendiri. Bagi organisasi, proses dan pengembangan karir tersebut dapat diupayakan melalui pembinaan pegawai ke arah *the right man on the right place*. Di sini perlu disadari bahwa prestasi kerja seorang yang sangat baik, pengalaman, pendidikan yang baik dan beberapa nasib baik memainkan peranan yang penting dalam perkembangan dan pengembangan karir seseorang. Apabila seseorang melihat kehidupannya yang lalu secara lebih mendalam, bagaimanapun mereka lampainya kurang mempersiapkan diri untuk meraih kesempatan karir yang timbul. Orang-orang yang berhasil

mengidentifikasi tujuan karir-karirnya (kedudukan di masa yang akan datang yang diinginkan sebagai bagian dari kariernya, tujuan ini berperan sebagai *benchmark* yang ada sepanjang jenjang karirnya), merencanakan kariernya dan kemudian melaksanakannya.

Keberhasilan dalam karir dikelola melalui penyusunan perencanaan karir yang cermat. Pegawai-pegawai yang gagal menyusun perencanaan kariernya, mereka pikir bahwa organisasi atau pimpinan mereka lah yang bertanggung jawab, hal ini sebagai akibat karena mereka tidak menyadari (kurang tanggap) mengenai konsep-konsep dasar perencanaan karir. Program-program perencanaan karir yang efektif juga bisa mengurangi *turnover*, terutama antar orang-orang yang memiliki mobilitas karir terbesar, terutama pada pegawai-pegawai terbaik.

Dalam rangka program pengembangan karir maka terlebih dulu harus dilakukan analisis kebutuhan pengembangan dan perencanaan suksesi.

- Analisis kebutuhan pengembangan karyawan dapat dilakukan melalui:

1. Pusat Penilaian (*assesment centre*).
Merupakan sekumpulan instrument dan latihan-latihan yang dirancang untuk mendiagnosis kebutuhan pengembangan seorang karyawan, diantaranya melalui: role play, simulasi, tes tertulis, pembahasan kasus, diskusi, dan lain-lain dengan menghabiskan waktu secara khusus.
2. Pemeriksaan psikologis (psikotest)
3. Hasil penilaian kinerja.

- Perencanaan suksesi. Yakni program pergantian pekerjaan/jabatan karyawan ketingkat yang lebih tinggi/baik sebagai langkah lebih lanjut dari program pengembangan karyawan.

- Metode pengembangan karyawan ada yang dilakukan di:

1. Tempat Kerja, melalui:

- ➔ Pembinaan, yakni pemberian pelatihan dan umpan balik secara kontinyu baik oleh rekan kerja atau atasannya
- ➔ Komite penugasan, yakni memberikan kesempatan pada karyawan tertentu dalam sebuah pengayaan pekerjaan, untuk memberikan wacana, ketrampilan dan pengalaman yang lebih luas kepada yang bersangkutan.
- ➔ Rotasi pekerjaan, yakni proses mutasi seseorang dari pekerjaan satu ke pekerjaan yang lain.
- ➔ Menempati posisi sebagai “asisten”

2. Di Luar Tempat Kerja, Melalui:

- ➔ Kursus dan penambahan gelar akademik
- ➔ Pelatihan hubungan antar manusia (tidak langsung terkait dengan ketrampilan di bidang pekerjaannya)
- ➔ Studi kasus
- ➔ *Role play*

- Simulai
- Cuti panjang (*recovery*)
- Pelatihan di luar organisasi

Dalam rangka proses pengembangan karir karyawan agar dapat lebih optimal, maka dibutuhkan proses bimbingan (mentoring), dan tentu harus juga diadakan evaluasi, sejauhmana program mentoring tersebut sudah berjalan, tolok ukur evaluasinya melalui tercapainya tujuan pengembangan dan dapat diatasinya masalah-masalah yang muncul dari program pengembangan tersebut.

Dalam pengembangan karir, akan selalu menemui masalah, permasalahan dalam program pengembangan karyawan meliputi:

- Analisis kebutuhan pengembangan karyawan yang dilakukan secara tidak tepat
- Sejumlah program “trial & error” pengembangan yang sifatnya menguji karyawan
- Melepaskan diri dari program pengembangan yang sedang berjalan

- ➔ Kurangnya pelatihan bagi pengembangan yang memimpin dan melakukan program pengembangan karyawan tersebut
- ➔ Terlalu dan hanya mengandalkan program kursus, training, dan lain-lain.

Elemen-elemen yang berpengaruh terhadap pengembangan karir, diantaranya: minat, jati diri, kepribadian, dan latar belakang social.

Pengembangan karir karyawan biasanya dilakukan melalui:

● **Promosi.** Yakni terjadinya peningkatan pekerjaan/jabatan seorang karyawan yang akan berdampak terhadap meningkatnya tanggung jawab dan kesejahteraan seorang karyawan. Mekanisme promosi dapat dilakukan melalui:

- a. **Merit system** (berdasarkan prestasi kerja)
- b. **Seniority system** (berdasarkan lamanya waktu bekerja)

● **Transfer.** Yakni terjadinya pemindahan pekerjaan/jabatan yang memungkinkan seorang karyawan memperoleh tambahan

tugas dan tanggung jawab baru yang lebih luas/.besar.

Beberapa cara yang dapat dilakukan dalam rangka membangun pengembangan karir yang efektif yakni dengan:

1. Menciptakan lingkungan yang baik sebagai tempat berkarir yang paling kondusif.
2. Membangun program-program pengembangan karir (organisasi atau unsur pribadi).
3. Membangun komunikasi dua arah (langsung atau tidak langsung), juga dapat dimanfaatkan sebagai salah satu media evaluasi program tersebut.
4. Melakukan evaluasi terhadap perkembangan program terkait tersebut.
5. Mencatat hasil perkembangan karir seorang karyawan secara obyektif.
6. Introspeksi diri.

BAB 3

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA MELALUI PROGRAM PELATIHAN

A. Program Orientasi dan Penempatan

Program inti pengembangan kompetensi karyawan dilakukan melalui pelatihan. Agar program pelatihan dapat berjalan efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi, maka sebelumnya dilakukan terlebih dulu program orientasi dan penempatan terhadap karyawan.

Setelah pelamar dinyatakan diterima sebagai karyawan di sebuah organisasi, tahap yang dijalani selanjutnya adalah proses orientasi sampai akhirnya kemudian karyawan ditempatkan pada jabatan atau pekerjaan yang sudah ditentukan.

Orientasi

Orientasi merupakan suatu program pengenalan (sosialisasi) karyawan baru atau lama kepada lingkungan kerjanya yang baru (rekan kerja, atasan, pekerjaannya serta organisasi secara keseluruhan).

Program orientasi bagi karyawan baru biasanya dilakukan oleh departemen SDM (bagian kepegawaian) sejak hari pertama karyawan masuk kerja.

Beberapa hal yang disosialisasikan dalam program orientasi

- Aspek teknis dari pekerjaan (*job description, job specification, job standart, SOP*) dan tanggung jawab yang meliputinya.
- Kebijakan dan peraturan organisasi (buku pedoman peraturan karyawan).
- Perilaku sosial (hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan antar rekan kerja)
- Norma, tradisi dan budaya organisasi, dan lain-lain.

Tujuan Program Orientasi

- Bagi Organisasi
 - Meningkatkan produktifitas kerja karyawan.
 - Mengurangi 'turnover' karyawan.
 - Pemahaman terhadap struktur organisasi organisasi dan lingkungan kerjanya.
- Bagi Karyawan
 - Memberi kesan menyenangkan bergabung di sebuah lingkungan kerja baru (nyaman).
 - Meningkatkan penerimaan interpersonal.
 - Memudahkan proses adaptasi terhadap lingkungan kerja yang baru (mengurangi stress).

Program Orientasi yang Efektif

- Berorientasi kepada mempersiapkan karyawan (fisik & mental) yang memasuki lingkungan kerja baru.

- Memberikan seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memudahkan proses adaptasi terhadap lingkungan kerja baru.
- Menyampaikan seluruh program orientasi kepada karyawan tersebut secara efektif (memadai, tidak berlebihan).
- Melakukan evaluasi dan proses tindak lanjut.

Masa program orientasi karyawan biasanya berlangsung bervariasi di tiap organisasi. Ada organisasi yang menerapkan program orientasi karyawan baru dilaksanakan selama 3 bulan (masa percobaan), ada yang sampai 1-2 tahun (sampai diangkat sebagai karyawan tetap). Sejauh ini peraturan Depnaker masih memperbolehkan program orientasi dilakukan sampai karyawan diangkat sebagai karyawan tetap oleh organisasi (sampai 2 tahun).

Sesungguhnya program orientasi adalah proses pembelajaran bagi kedua belah pihak (karyawan maupun organisasi), di mana terjadi proses saling menilai, mengevaluasi dan

menyesuaikan diri untuk memperoleh optimalisasi kinerja. Setelah karyawan menyelesaikan program orientasi yang di dalamnya terdapat proses pelatihan (penyesuaian terhadap pekerjaan), kemudian organisasi akan memutuskan apakah karyawan akan dipekerjakan lebih lanjut (diangkat sebagai karyawan tetap) atau tidak. Jika tidak, maka karyawan akan diberhentikan, sebaliknya jika karyawan diangkat sebagai karyawan tetap maka selanjutnya karyawan akan ditempatkan (*placement*) sesuai dengan bidang pekerjaan yang dilamar atau bidang pekerjaan tertentu yang dianggap sesuai bagi karyawan tersebut.

Penempatan

Penempatan karyawan adalah sebuah kebijakan organisasi untuk menemptakan karyawan pada pekerjaan atau jabatan tertentu sesuai dengan kompetensi dan kepribadiannya. Kebijakan penempatan dilakukan setelah karyawan selesai melalui proses orientasi.

Kebijakan penempatan adakalanya dilakukan tidak sepenuhnya berdasarkan keinginan karyawan, tetapi lebih banyak didasarkan kepada kepentingan organisasi. Sehingga tidak mengherankan jika karyawan ditempatkan di bagian pekerjaan yang tidak sesuai dengan yang di lamar (diinginkan).

Penempatan yang efektif sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Seorang karyawan yang ditempatkan pada bidang pekerjaan yang tidak sesuai dengan kompetensi dan kepribadiannya sering berdampak buruk terhadap kinerjanya. Untuk menghindari dampak buruk kinerja akibat salah penempatan, maka kebijakan pengembangan sumber daya manusia melalui program pelatihan menjadi sangat penting untuk dilakukan, agar karyawan memiliki keahlian yang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh pekerjaannya.

B. Program Pelatihan

Setelah karyawan ditempatkan pada pekerjaan tertentu, agar kinerja karyawan dapat dipertahankan dan ditingkatkan maka karyawan perlu diberikan program pelatihan dan pengembangan. Kinerja karyawan perlu ditingkatkan secara kontinyu, hal ini disebabkan karena sering sekali kinerja karyawan menurun setelah bekerja sekian lama, padahal organisasi dituntut untuk terus meningkatkan kinerja (produk dan layanannya) agar tetap dapat bertahan dan berkembang pada berbagai situasi. Salah satu upaya meningkatkan kinerja karyawan dilakukan melalui program pelatihan dan pengembangan terhadap karyawan.

Pelatihan

Pelatihan diartikan sebagai suatu program yang disusun secara sistematis untuk meningkatkan kinerja karyawan melalui proses pengajaran dan pembelajaran.

Program pelatihan biasanya dirancang oleh departemen SDM sebagai fasilitator bekerjasama dengan para pimpinan dari masing-masing departemen.

Alasan Pentingnya Program Pelatihan

- Tantangan Sosial (organisasi dituntut meningkatkan pelayanannya terhadap pelanggan, masyarakat).
- Tantangan terhadap Sistem Performance Kerja Tinggi (produktifitas kerja yang tinggi).
- Tantangan terhadap Peningkatan Kualitas/Mutu produk & service yang dihasilkan.
- Tantangan terhadap Hubungan Interpersonal (perilaku kerja yang produktif).
- Tantangan Global (modernisasi, *free trade area*, dan sebagainya).

Agar program-program pelatihan yang diberikan kepada karyawan berjalan efektif (efisien dan mencapai tujuan), sebaiknya departemen SDM bekerjasama departemen terkait melakukan analisis terhadap pelatihan-pelatihan yang dibutuhkan karyawan.

Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*).

Merupakan suatu proses mengidentifikasi dan menganalisis pelatihan apa yang dibutuhkan untuk meningkatkan kinerja karyawan, yang terdiri dari tahapan sebagai berikut :

- Analisis Organisasi (berkaitan dengan pencapaian perencanaan SDM), aspek yang dianalisis meliputi :
 - a. Keluhan (internal, eksternal organisasi).
 - b. Catatan kecelakaan kerja.
 - c. Observasi.
 - d. Optimalisasi penggunaan peralatan & perlengkapan kerja.

- e. Observasi divisi pelatihan.
- f. Data 'quality control', dan lain-lain.
- Analisis Tugas Operasional (mengacu kepada *job analysis information*)
- Analisis Individual (menanyakan langsung kepada seluruh karyawan), informasi dapat diperoleh melalui :
 - Kuesioner
 - Tes keterampilan
 - Survei sikap
 - Catatan mengenai kejadian-kejadian kritis
 - Data penilaian kinerja karyawan, dan lain-lain

Setelah training *need analysis* dilakukan serta ditemukan training-training yang dibutuhkan, langkah selanjutnya adalah :

- a. **Menetapkan Prioritas dan Tujuan Pelatihan,** dengan mempertimbangkan pencapaian dimensi :
 - Kuantitas pekerjaan pekerjaan setelah proses pelatihan.
 - Kualitas pekerjaan setelah proses pelatihan.

- Batasan waktu menyelesaikan suatu pekerjaan yang mampu dipenuhi setelah proses pelatihan.
- Penghematan biaya (efisiensi) yang diperoleh setelah karyawan mengikuti proses pelatihan.

b. Metode Pelatihan

Metode pelatihan dapat diklasifikasikan menjadi 5 cara, yaitu :

- *On The Job Training (OJT).*
Pelatihan yang dilakukan ditempat kerja
contoh : Pelatihan instruksi kerja (*job instruction training*), yaitu bentuk pelatihan OJT yang dilakukan secara khusus dan terarah.
- Simulasi (*simulation*).
Mendesain/mengatur tempat pelatihan sedemikian rupa agar identik dengan tempat kerja, contoh : Pelatihan vestibule (*vestibule training*), pelatihan yang menggunakan fasilitas khusus yang

menduplikasi peralatan kerja serta tuntutan kerja yang harus dipenuhi.

- Pelatihan Kerjasama (*cooperation training*).

Pelatihan yang dilakukan secara bekerjasama antar institusi yang berbeda untuk lebih mengefektifkan proses pelatihan, contoh :

- *Magang*, bentuk pelatihan di tempat kerja sebagai lanjutan dari pelatihan yang diberikan di kelas.
- *Kerja praktek*, pelatihan di tempat kerja di bawah bimbingan tenaga profesional di bidangnya.

- Pelatihan dengan Pengalaman Perilaku (*behaviorally experienced training*).

Pelatihan yang lebih memfokuskan pada peningkatan aspek emosi (psikis) dan perilaku, contoh :

- Permainan peran (*role playing*).
- Permainan bisnis (*business games*).
- Studi kasus (*case study*).

- Pelatihan sensitivitas (*sensitivity training*).
- Pelatihan dalam keranjang (*in basket*).
- Pelatihan beragam (*variety training*).
- Pelatihan dengan Bentuk Konferensi dan Pelatihan di Dalam Kelas (*conference & class training*).

Pelatihan yang dilakukan di dalam ruangan/kelas baik di dalam/luar organisasi dengan metode : ceramah, diskusi, seminar, workshop, dan lain-lain.

Pemilihan metode pelatihan sebaiknya mempertimbangkan pencapaian 3 tujuan yaitu :

1. Meningkatkan kepekaan karyawan terhadap diri dan lingkungannya.
2. Meningkatkan kemampuan pimpinan dan para stafnya dalam pengambilan keputusan kerja di berbagai kondisi.
3. Meningkatkan keinginan untuk selalu menampilkan kinerja kerja yang optimal.

c. Media Pelatihan

- Bantuan alat audio visual, diantaranya : radio, kaset, TV, Video, Video teleconference, dan lain-lain, di mana keberadaan instruktur tetap dibutuhkan.
- Instruksi dengan bantuan Komputer (computerized interaction/CIA), komputer membantu memberikan instruksi pelatihan setelah didesain sedemikian rupa, di mana peran instruktur tidak diperlukan lagi, contoh : CD-ROMs yang dapat disebar dan diakses melalui internet, kenyataan buatan (VR-virtual reality) dalam komputer interaktif yang dapat melibatkan karyawan dalam situasi tertentu.
- Pelatihan jarak jauh (distance learning, dan sebagainya).

d. Evaluasi Program Pelatihan

Membandingkan hasil yang diperoleh dari pelatihan dengan tujuan yang ingin dicapai setelah adanya pelatihan yaitu

dengan menganalisis antara biaya yang dikeluarkan dengan manfaat yang dihasilkan.

Evaluasi suatu program pelatihan lebih baik dilakukan sebelum pelatihan tersebut dimulai, karena hal ini bisa dijadikan sebagai mekanisme pengendalian dari perencanaan pelatihan dan tujuan yang ditetapkan/ingin dicapai setelah program pelatihan.

Evaluasi program pelatihan bisa mengacu kepada :

- **Aspek eksternal organisasi**, melalui :
“Benchmarking” pelatihan, yaitu data-data dari PT, Depnaker, Asosiasi, dan lain-lain yang sudah melakukan pengukuran terhadap kinerja-kinerja karyawan setelah program pelatihan dilakukan (sifatnya umum).
- **Aspek internal organisasi**, melalui :
 - Tingkat Penilaian, terdiri dari :
 1. Reaksi (*reaction*).

Dilakukan dalam bentuk kuesioner yang dibagikan sesaat setelah selesai

pelatihan untuk mengetahui reaksi/persepsi peserta pelatihan.

2. Belajar (*learning*).

Diukur melalui tes yang dilakukan sebelum dan sesudah pelatihan, untuk melihat sejauhmana skor (peningkatan) terhadap penguasaan konsep, ide, fakta, dan lain-lain dari peserta pelatihan.

3. Perilaku (*behavior*).

Dengan mengukur efek pelatihan terhadap peningkatan kinerja kerja karyawan, di mana pengukuran ini dilakukan melalui : wawancara dan observasi terhadap karyawan ybs.

4. Hasil (*output*).

Diukur dari pencapaian tujuan organisasi (produktifitas kerja, turnover, tingkat sales, tingkat absensi, efisiensi biaya-biaya, dan lain-lain).

Rancangan Evaluasi Program Pelatihan

- Pengukuran di Akhir (*post measure*), baru dilakukan setelah program pelatihan selesai dijalankan (tolok ukur, tujuan yang dicanangkan tercapai/tidak).
- Pengukuran di Awal dan Akhir (*pre & post measure*), dilakukan sebelum dan sesudah program pelatihan dijalankan (tolok ukur, tes yang dilakukan sebelum dan sesudah).
- Pengukuran Awal & Akhir dengan Menggunakan Kelompok Kontrol, melibatkan kelompok independen sebagai opini p
- Pembandingan terhadap peningkatan/tidak kinerja karyawan sebelum dan sesudah program pelatihan.

C. Integrasi Program Pelatihan dengan Pengembangan SDM

Program pelatihan merupakan langkah konkrit lebih lanjut dari proses pengembangan SDM organisasi. Keberhasilan sebuah program pelatihan sangat tergantung kepada kemampuan

departemen SDM dalam membangun sebuah tahapan pelaksanaan program pelatihan yang sistematis. Tahapan-tahapan pelaksanaan sebuah program pelatihan menjadi penting untuk dilaksanakan sesuai dengan sebagaimana mestinya. Tidak bisa dipungkiri pelatihan selalu berimplikasi terhadap pengualaran biaya (budget), oleh sebab itu efektifitas sebuah program pelatihan menjadi sesuatu yang sangat penting untuk diperoleh.

Keberhasilan sebuah program pelatihan otomatis tidak bisa dilepaskan keterkaitannya dengan penentuan pegawai yang akan diikutsertakan dalam program tersebut. Disinilah pentingnya koordinasi dengan proses perencanaan SDM yang integratif dengan kebijakan penyelenggaraan program pelatihan. Sehingga kualitas SDM yang diharapkan organisasi dalam proses perencanaan SDM dapat terwujud dengan cara yang paling efisien dan efektif.

BAB 4

COMPETITIVE ADVANTAGE ORGANISASI MELALUI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi

Organisasi di masa depan akan cenderung berbentuk datar (*flat*) dan ramping (*lean*). Bentuk organisasi tradisional yang hirarkis akan digantikan dengan bentuk jaringan (*network*) yang lebih memberdayakan kerjasama kelompok. Melalui organisasi tersebut setiap individu akan memiliki informasi dengan mudah sehingga tidak selalu hanya terletak pada pimpinan organisasi.

Dalam konteks ini, individu akan bekerja pada organisasi kluster di mana individu tidak lagi terikat secara kaku dengan tingkatan *management* yang hirarkhis. Organisasi yang bersifat kluster tersebut memberikan kebebasan untuk mencapai misi yang diberikan pada unit tersebut. Pengembangan karir akan lebih didasarkan kepada berbagai bentuk tugas-tugas ketimbang urutan (*sequence*) posisi jabatan bagaikan urutan tangga-tangga ke arah yang lebih tinggi.

Agar organisasi yang demikian berhasil, ada 4 (empat) kondisi yang dibutuhkan organisasi, yaitu: *Mission*, Kompetensi, Informasi, Budaya.

Misi, di mana kejelasan misi organisasi merupakan prasyarat bagi keberhasilan suatu organisasi dalam bentuk apapun. Sementara itu kompetensi menunjukkan bahwa perhatian organisasi lebih difokuskan kepada kompetensi SDM. Informasi dalam organisasi menjadi faktor penting yang akan menunjang kelancaran

program organisasi. Sementara itu budaya akan menjadi sebuah sistem nilai yang akan dijadikan pedoman berpikir dan berperilaku seluruh anggota organisasi dalam bekerja, sehingga ada keselarasan nilai antara anggota satu dengan yang lainnya.

Dari kesemua itu, jika kita menggunakan sumber daya manusia sebagai faktor penentu tercapainya tujuan organisasi, maka kompetensi menjadi aspek yang menentukan keberhasilan organisasi.

Sejarah dan Pengertian Kompetensi

Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Banyak hasil studi yang menunjukkan bahwa hasil test sikap dan pengetahuan, prestasi belajar di sekolah dan diploma tidak dapat memprediksi kinerja atau keberhasilan dalam kehidupan. Unsur tersebut sering menimbulkan bias terhadap minoritas, wanita dan orang yang berasal dari strata sosio ekonomi yang rendah.

Hasil studi tersebut telah mendorong dilakukan penelitian terhadap variabel kompetensi yang diduga memprediksi kinerja individu dan tidak bias dikarenakan faktor rasial, jender dan sosio ekonomi. Oleh sebab itu beberapa prinsip yang perlu diperhatikan adalah:

- Membandingkan individu yang secara jelas berhasil di dalam pekerjaannya dengan individu yang tidak berhasil. Melalui cara ini perlu diidentifikasi karakteristik yang berkaitan dengan keberhasilan tersebut.
- Mengidentifikasi pola pikir dan perilaku individu yang berhasil.
- Pengukuran kompetensi harus menyangkut reaksi individu terhadap situasi yang terbuka daripada menggantungkan kepada pengukuran responden seperti test " *multiple choice*" (pilihan ganda) yang meminta individu memilih alternatif jawaban. Prediktor yang terbaik atas apa yang dapat dilakukan oleh

seseorang adalah mengetahui apa yang dipikirkan individu secara spontan dalam situasi yang tidak terstruktur.

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya (*an underlying characteristic's of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Kata "*underlying characteristics*" mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedangkan kata "*causally related*" berarti kompetensi adalah sesuatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja. Sedangkan kata "*Criterion-riferenced*" mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk kategori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM.

Menurut Spencer and Spencer (1993), MitranI. et. aI, (1992), terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu:

- a. *Motives* adalah sesuatu di mana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan. Misalnya: orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberi tantangan pada dirinya, dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan "feedback" untuk memperbaiki dirinya.
- b. *Traits* adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol

diri (self-control), *stress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan, daya tahan).

- c. *Self Concept* adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang, apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi "*leader*" seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.
- d. *Knowledge* adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memprediksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang

dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

- e. *Skills* adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf.

Tingkat kompetensi mempunyai implikasi praktis terhadap perencanaan SDM (*human resource planning*). Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Sedangkan *self-concept* (kosepdiri), *trait* (watak/sifat) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik sentral kepribadian seseorang. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM.

Sedangkan motif kompetensi dan '*trait*' berada pada "*personality iceberg*" sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan sehingga salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri (*self concept*) terletak diantara keduanya. Sedangkan sikap dan nilai (*values*) seperti percaya diri "*self- confidence*" :*seeing one's self as a "pimpinan" instead of a "technical/professional"*) dapat dirubah melalui pelatihan, psikotrapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Kompetensi selalu mengandung maksud atau tujuan, yang merupakan dorongan motif atau *trait* yang menyebabkan suatu tindakan untuk memperoleh suatu hasil. Misalnya kompetensi pengetahuan (*knowledge*) dan keahlian (*skills*) tanpa kecuali termasuk juga kompetensi motif, *trait* dan konsep diri, yang mendorong digunakan pengetahuan dan keahlian. Perilaku tanpa maksud dan tujuan tidak bisa didefinisikan sebagai kompetensi. Sebagai contoh pihak

pengembangan berjalan dilingkungan kantor.

Tanpa mengetahui mengapa pimpinan berjalan dilingkungan kantor, anda tidak dapat mengetahui, kompetensi apa yang sedang diperhatikan pihak pengembangan. Maksud dan tujuan pimpinan berjalan-jalan dilingkungan kantor tersebut dapat diasumsikan mungkin karena bosan, melemaskan kaki, atau memantau suatu pekerjaan.

Kategori Kompetensi

Menurut Spencer and Spencer (1993) bahwa kompetensi dapat dibagi atas 2 (dua) kategori yaitu "*threshold*" dan "*differentiating*" menurut kriteria yang digunakan memprediksi kinerja suatu pekerjaan. *Threshold competencies* adalah karakteristik utama (biasanya pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca) yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya, tetapi tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata kompetensi "*threshold*" untuk

seorang sales adalah pengetahuan tentang produk atau kemampuannya untuk mengisi formulir. Sedangkan "*differentiating.competencies*" adalah faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah.

B. Model Kompetensi dan Pendekatan Integratif Dalam Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasil penelitian menunjukkan bahwa semua jenis kompetensi yang bersifat non-akademik seperti kemampuan menghasilkan ide-ide yang inovatif, *management skills*, kecepatan mempelajari jaringan kerja dan sebagainya berhasil memprediksi kinerja individu dalam pekerjaannya dan tidak berbeda secara signifikan bila ditinjau dari aspek ras, jender dan sosio ekonomi status.

Penelitian tentang kompetensi menunjukkan bahwa ada 2 (dua) yang mendasari kompetensi yang berkaitan dengan perencanaan dan pengorganisasian yaitu motivasi dan berfikir analitik.

Unsur-unsur yang terintegrasi dalam pengembangan SDM, diantaranya :

1) Rekrutmen dan seleksi

Sistem rekrutmen yang berbasis kompetensi biasanya memusatkan pada metode seleksi yang dapat digunakan untuk memilih sejumlah calon dari populasi pelamar yang cukup besar secara cepat dan efisien.

Seleksi dalam proses rekrutmen memerlukan tantangan yang khusus, seperti menseleksi dari sejumlah pelamar dalam kurun waktu yang pendek. Oleh karena itu sistem rekrutmen yang berbasis kompetensi perlu menekankan kepada usaha mengidentifikasi 3 atau 5 kompetensi yang memenuhi kriteria seperti:

- Kompetensi yang telah dikembangkan dan diperlihatkan oleh pelamar dalam suatu pekerjaan (Misalnya : inisiatif).
- Kompetensi yang dapat memprediksi prospek keberhasilan calon pegawai jangka

panjang dan kompetensi tersebut sulit dikembangkan melalui training atau pengalaman kerja (misalnya: Motivasi berprestasi).

- Kompetensi yang dapat dipercaya dengan menggunakan wawancara perilaku yang singkat dan tertentu. Misalnya, jika kolaborasi tim *leadership* merupakan kompetensi yang diinginkan, para pewawancara dapat meminta calon menunjukkan kompetensi tersebut.

2) Penempatan dan rencana suksesi

Penempatan dan rencana suksesi berbasis kompetensi memusatkan kepada usaha identifikasi calon yang dapat memberikan nilai tambah pada suatu pekerjaan organisasi. Oleh karena itu, sistem seleksi dan penempatan harus menekankan kepada identifikasi kompetensi yang paling dibutuhkan bagi kepentingan suatu pekerjaan tertentu. Usaha yang dilakukan adalah menggunakan sebanyak mungkin sumber infor-

masi tentang calon sehingga dapat ditentukan apakah calon memiliki kompetensi yang dibutuhkan.

Metode penilaian atas calon yang dapat dilakukan melalui berbagai cara seperti wawancara perilaku (*behavioral event review*) tes, simulasi lewat *assesment centers*, menelaah laporan evaluasi kinerja atas penilaian atasan, teman sejawat dan bawahan. Calon pegawai direkomendasikan untuk pramosi atau ditetapkan pada suatu pekerjaan berdasarkan atas rangking dari total bobot skor berdasarkan kriteria kompetensi.

3) Pengembangan Karir

Kebutuhan kompetensi untuk pengembangan dan jalur karir akan menentukan dasar untuk pengembangan pegawai. Pegawai yang dinilai lemah pada aspek kompetensi tertentu dapat diarahkan untuk kegiatan pengembangan kompetensi tertentu sehingga diharapkan dapat memperbaiki kinerjanya.

Beberapa pilihan pengembangan kompetensi termasuk pengalaman "*assessment centre*", lembaga-lembaga *training*), pemberian tugas-tugas pengembangan, mentor dan sebagainya. Misalnya, jika si A dinilai lemah dalam keterampilan dalam keahlian tertentu, ia dapat ditawarkan penugasan pengembangan dengan cara bekerja membantu pimpinan seniornya yang dikenal kehebatannya. Melalui cara ini pegawai dapat memperoleh pengetahuan dan carD. kerja yang lebih baik untuk memperbaiki dirinya.

Proses perolehan kompetensi (*competency acquisition process*) telah dikembangkan untuk meningkatkan tingkat kompetensi yang meliputi:

- *Recognition*, suatu simulasi atau studi kasus yang memberikan kesempatan peserta untuk mengenali satu atau lebih kompetensi yang dapat memprediksi individu berkinerja tinggi di dalam pekerjaannya sehingga seseorang dapat belajar dari pengalaman simulasi tersebut.

- *Understanding*; intruksi khusus termasuk modelling perilaku tentang apa itu kompetensi dan bagaimana penerapan kompetensi tersebut.
- *Assessment*; umpan balik kepada peserta tentang berapa banyak kompetensi yang dimiliki peserta (membandingkan skor peserta). Cara ini dapat memotivasi peserta mempelajari kompetensi sehingga mereka sadar adanya gap antara kinerja yang aktual dan kinerja yang ideal.
- *Feedback*; suatu latihan dimana peserta dapat mempraktekkan kompetensi dan memperoleh umpan balik bagaimana peserta dapat melaksanakan pekerjaan tertentu dibanding dengan seseorang yang berkinerja tinggi.
- *Job Application*; peserta menetapkan tujuan dan mengembangkan tindakan yang spesifik agar dapat menggunakan kompetensi di dalam kehidupan nyata.

4) Kompensasi untuk Kompetensi dan Pengembangan Kinerja

Sistem pengembangan kinerja berbasis kompetensi dikembangkan dari standar dan hasil kinerja tradisional. Sistem tersebut mengukur perilaku yang dibutuhkan untuk mencapai tugas-tugas pekerjaan tertentu dan memenuhi tanggung jawab suatu jenis pekerjaan berdasarkan kompetensi yang dapat diperlihatkan oleh seseorang yang berkinerja tinggi dan rendah. Efektifitas evaluasi kinerja tergantung pada ketepatan penggunaan masing-masing bentuk data yang ditentukan sebagai sasaran suatu sistem dan tingkat pengawasan atas kinerja pegawai untuk masing-masing variabel yang dinilai.

Data hasil kinerja biasanya digunakan untuk keputusan pemberian "*reward*". Jika pegawai mempunyai pengawasan yang bersifat individual atas hasil suatu pekerjaan (misalnya, dalam kerja tim), maka *rewards* hanya akan didasarkan atas hasil tersebut. Hasil pekerjaan tersebut tentunya dapat mengakibatkan demo-

tivasi bagi individu yang berkinerja tinggi. Dalam hal ini beberapa porsi "*reward*" harus didasarkan atas "*job behavior*".

Data *job behavior* biasanya digunakan untuk keputusan pengembangan skill individu. Misalnya, bagaimana evaluasi terhadap kinerja pimpinan X menunjukkan adanya kelemahan dalam kepemimpinan kelompok, maka orang tersebut dapat disarankan untuk mengikuti pelatihan kepemimpinan untuk mengembangkan keahliannya. Sistem kompensasi yang didasarkan pada keahlian juga secara eksplisit mengkaitkan *reward* terhadap pengembangan keahlian. Cara ini sangat tepat untuk dilakukan apabila pegawai tidak memiliki kontrol terhadap hasil-hasil kinerjanya.

C. Kompetensi yang Dibutuhkan di Masa Depan

Apa yang dapat kita katakan atau perkiraan mengenai kompetensi yang mungkin dibutuhkan untuk memenuhi tantangan baru

dirnasa depan dan bentuk-bentuk organisasi baru yang akan dapat kita hadapi? Dari pemikiran para ahli dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, pimpinan, dan pegawai.

1. Tingkat Eksekutif.

Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang:

- (1) *Strategic thinking*;
- (2) *Change leadership*, dan
- (3) *Relationship management*. *Strategic thinking*

1. Kompetensi *Strategic Thinking* adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi *II strategic response*” secara optimum.
2. Kompetensi *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan

visi dan strategi organisasi dapat ditransformasikan kepada pegawai. Pemahaman atas visi organisasi oleh para pegawai akan mengakibatkan motivasi dan komitmen sehingga pegawai dapat bertindak sebagai sponsor inovasi dan "entrepreneurship" terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.

3. Kompetensi *relationship management* adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

2. Tingkat Pimpinan

Pada tingkat pimpinan, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti: fleksibilitas, *change implementation*, *interpersonal understanding and empowering*. Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses pimpinan; apabila strategi perubahan

organisasi diperlukan untuk efektifitas pelaksanaan tugas organisasi. Dimensi "*interpersonal understanding*" adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.

Aspek pemberdayaan (*empowerment*) adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan pengembangan pegawai, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan sarcm umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja. Kesemua faktor-faktor tersebut membuat pegawai merasa termotivasi dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

Adapun dimensi "*team fadlitation*" adalah kemampuan untuk menyatukan orang untuk bekerja sarna secara efektif dalam mencapai tujuan bersama; termasuk dalam hal ini adalah memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi dan mengatasi konflik. Sedangkan

dimensi "*portability*" adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga pimpinan harus '*portable*' terhadap posisi-posisi yang ada di negara manapun.

3. Tingkat Pegawai

Pada tingkat pegawai diperlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas; kompetensi menggunakan dan mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu; kolaborasi, dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Dimensi fleksibilitas adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman. Aspek mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan interpersonal.

Dimensi motivasi berprestasi adalah kemampuan untuk mendorong inovasi; perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktifitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi. Aspek motivasi kerja dalam tekanan waktu merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stress dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dibawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas.

Dimensi kolaborasi adalah kemampuan bekerja secara kooperatif di dalam kelompok yang multi disiplin menaruh harapan positif kepada yang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi. Sedangkan dimensi yang terakhir untuk pegawai adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik; dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Burack, EH. *Creative Human Resource Planning And Application: A Strategic Approach*, New York: Prentice Hall, Inc.
- Cascio, Wayne F. 2003. *Managing Human Resources*, USA: Mc Graw - Hill.
- David, Fred R. 1997. *Strategic Management*, New Jersey: USA, Prentice Hall International
- Davis, Keith And William Werther. 1996. *Human Resource And Personal Management*, USA. Prentice Hall.
- Dessler, Gary. 2005. *Human Resources Management*, USA: Prentice Hall.
- Diwan, Parag. 1999. *Human Resources Management*. Kuala Lumpur: Golden Books Centre. SDN, BHD.
- Faulkes, FK And Livernas, ER. 1989. *Human Resources Management: Case And Text*, New York: Prentice Hall, Inc.
- Gomez-Mejia, Luis R Balkin, David Cardy. 1995. *Managing Human Resources*, New York: Prentice Hall, Inc.

- I.R. Setyawan. T.D. Nursanty & S. Dharma. 2002. *Paradigma Baru Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Amara Books.
- Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Jarrel, Donald W. 1993. *Human Resource Planning: A Business Planning Approach*, London: Prentice-Hall International (UK) Limited.
- Kleiman, S., Lawrence. 1997. *Human Resources Management*. New York: West Publishing Company.
- Mangkunegara, AA. 2003. *Perencanaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Bandung: Refika Aditama.
- Marquard, Mj And Anger. DW. 1993. *Global Human Resources Development*, New York, USA, Englewood Cliffs, Prentice-Hall, Inc.
- Mathis, Robert. L, John H. Jackson. 2005. *Human Resource Management*, 10th Edition, USA: Thomson
- Meggison, David Dan Banfield, Paul. 1997. *Human Resources Development* (Terjemahan). Jakarta: Group Gramedia.
- Mondy, R Wayne Dan Robert M. Noe. 1990. *Human Resource Management*. New York: Allyn And Bacon.

Nawawi, Hadari. 2000. *Pengembangan Sdm Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

_____. 2003. *Perencanaan Sdm: Untuk Organisasi Profit Yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gadjah Mada University.

Osborn, David & Peter Plastrik. 1997. *Banishing Bureaucracy: The Strategis For Reinventing Government*, USA: Perseus Books Publish.

Osborn, David & Ted Gaebler. 1992. *Reinventing Government: How The Entrepreneurial Spirit Is Transforming The Public Sector*, USA: Perseus Books Publishing.

Rivai, Veithzal. 2004. *Pengembangan Sumber Daya Manusia Untuk Organisasi: Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta: Raja Grafindo Persada.

Walker, J. 1980. *Human Resource Planning*, New York: Mc Graw - Hill Book Company.

Wayne, Casio F. 1990. *Managing Human Resources*. New York: Mcgraw Hill International.

Werther, William B Jr Dan Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personnel Management*, New York: Mc Graw-Hill,

Tentang Penulis

Dr. Eliana Sari, M.M., adalah seorang ibu rumah tangga yang berprofesi sebagai dosen, peneliti dan konsultan. Beliau lahir di Jakarta pada 7-7-1970 adalah alumnus Universitas Negeri Jakarta yang telah menyelesaikan program Doktoral pada tahun 2002, setelah sebelumnya menamatkan program Magister Manajemen dari IBII (Institut Bisnis dan Informatika Indonesia) Jakarta dan program Strata satu dari Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.

Bidang pendidikan sudah mulai digeluti beliau sejak tahun 1993 sebagai Dosen di IBII. Saat ini beliau mengabdikan sebagai dosen pada Jurusan Manajemen Pendidikan FIP – UNJ di samping juga aktif mengajar di beberapa Program Pascasarjana swasta.

Selain mengajar, beliau juga aktif melakukan kegiatan penelitian (*research*) dan memberikan jasa konsultasi pada beberapa instansi pemerintah maupun swasta. Beliau juga aktif menjadi pembicara, narasumber dan moderator pada berbagai seminar, simposium dan kajian ilmiah di Jakarta dan di luar Jakarta.

Buku Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan Buku 2 dari rangkaian Buku Seri Manajemen Sumber Daya Manusia, Buku 1 tentang Perencanaan Sumber Daya manusia sudah selesai ditulis pada tahun yang sama (2009), buku Manajemen Berbasis Sekolah dan Masyarakat (2008), beliau juga telah menghasilkan beberapa buku, diantaranya: Sistem Informasi Manajemen (2006), Teori Organisasi (2006) dan sekarang ini adalah Manajemen Sumber Daya Manusia (2008).