



MASWANTO, SUHENDAR SULAEMAN, IRWAN PRAYITNO, ABD. GOFUR AHMAD

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



UM JAKARTA PRESS
UM Jakarta Press
2022

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Maswanto, SE., MM.

Prof. Suhendar Sulaeman, MS.

Prof. Dr. Irwan Prayitno, S.Psi., M.Sc.

Dr. Abd. Gofur Ahmad, ST., MM.



UM JAKARTA PRESS

2022

MANAJEMEN

SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Maswanto, SE., MM.
Prof. Suhendar Sulaeman, MS.
Prof. Dr. Irwan Prayitno, S.Psi., M.Sc.
Dr. Gofur Ahmad, ST., MM.

Hak Cipta Dilindungi oleh Undang-Undang

Diterbitkan Pertama Kali oleh Penerbit UM Jakarta Press, Tahun 2022

Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini dalam bentuk apapun (seperti cetakan, fotocopy, mikrofilm, flashdisk, VCD, CD-ROM, dan rekaman suara) tanpa izin tertulis dari pemegang hak cipta/penerbit



UM JAKARTA PRESS
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH JAKARTA
2022

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT. karena atas perkenan-Nya buku "Manajemen Sumber Daya Manusia" yang digunakan sebagai buku referensi pengajaran telah selesai disusun. Materi di dalam buku ajar Manajemen SDM ini merupakan materi lanjutan dari topik-topik manajemen SDM yang umum disusun. Beberapa topik lanjutan seperti *Competency Based Human Resource Management*, *Talent Based Human Resource Management*, dan *Competency Based Training* merupakan materi lanjutan dari topik Perencanaan dan Pengembangan SDM ataupun Manajemen Karier. Sementara Remunerasi Berbasis Kinerja merupakan materi penguatan dari sistem penggajian dan sistem penilaian kinerja. Melalui buku ajar ini, diharapkan para pembaca dari kalangan akademik, profesional dan masyarakat luas dapat lebih memperdalam pengetahuan dan keterampilan bidang Manajemen SDM yang harus mereka kuasai.

Dalam kesempatan ini perkenankan penulis mengucapkan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada seluruh pihak yang membantu tersusunya buku ini. Penulis menyadari bahwa buku ini tidak terlepas dari adanya kekurangan. Untuk itu, besar harapan penulis agar ke depan buku ini senantiasa mendapatkan masukan dan saran perbaikan, sehingga dapat menjadi bahan perbaikan di masa-masa yang akan datang.

Semoga dapat bermanfaat.

Jakarta, Januari 2022
Penulis

DAFTAR ISI

	Halaman
Halaman Pengesahan	iii
Kata Pengantar	iv
Bab I : RENCANA PEMBELAJARAN	
A. Identitas Materi Pembelajaran	1
B. Deskripsi Materi Pembelajaran	1
C. Standar Kompetensi	2
D. Rencana Materi Pembelajaran dan Pokok Bahasan	4
BAB II : MANAJEMEN SDM	
A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	6
B. Fungsi Manajemen SDM	8
C. Tujuan dan Kegiatan Manajemen SDM	12
D. Transformasi Manajemen Personalia ke dalam Bentuk Manajemen SDM	13
E. Rangkuman	15
F. Latihan	16
G. Referensi	16
BAB III : PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM	
A. Pengertian Perencanaan dan Pengembangan SDM	17
B. Tujuan Perencanaan dan Pengembangan SDM	20
C. Tahapan Perencanaan SDM	24
D. Teknik-teknik Perencanaan SDM	26
E. Proses Perencanaan SDM	27
F. Prinsip Pengembangan SDM	31
G. Metode Pengembangan SDM	32
H. Tujuan dan Manfaat Pelatihan	33
I. Jenis-jenis Pelatihan	35
J. Manajemen Pelatihan	36
K. Rangkuman	38
L. Latihan	40
M. Referensi	40

BAB IV	:	MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI	
		A. Pengertian Kompetensi	41
		B. Komponen dan Jenis Kompetensi	44
		C. <i>Competency Based Human Resource Management</i>	52
		D. Rangkuman	56
		E. Latihan	57
		F. Referensi	57
BAB V	:	MANAJEMEN SDM BERBASIS TALENTA	
		A. Pengertian Manajemen Talenta	59
		B. Langkah Penyusunan TB-HRM	64
		C. Rangkuman	71
		D. Latihan	72
		E. Referensi	72
BAB VI	:	PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI	
		A. Pengertian Pelatihan	74
		B. Pelatihan Berbasis Kompetensi	78
		C. Analisis Kebutuhan Pelatihan (<i>Training Need Analysis</i>)	87
		D. Rangkuman	91
		E. Latihan	92
		F. Referensi	93
BAB VII	:	REMUNERASI BERBASIS KINERJA	
		A. Pengertian Remunerasi	94
		B. Tujuan dan Fungsi Pemberian Remunerasi	99
		C. Langkah dalam Penataan Sistem Remunerasi	102
		D. Sistem Remunerasi dalam Pemikiran Forum Human Capital Indonesia	103
		E. Konsep Tunjangan	105
		F. Remunerasi Model <i>Performance Related Pay</i> (PRP)	109
		G. Kebijakan Remunerasi di Kementerian dan Lembaga Pemerintahan	113
		H. Rangkuman	120
		I. Latihan	121
		J. Referensi	122

BAB I

RENCANA PEMBELAJARAN

A. Identitas Materi Pembelajaran

1. Materi Pembelajaran : Manajemen SDM
2. Kode Mata Kuliah : -
3. Program Studi : Manajemen
4. Jenjang : Strata 1, Strata 2, dan Strata 3
5. Konsentrasi :
 1. Manajemen SDM
 2. Manajemen SDM Lembaga Pendidikan dan Pelatihan

B. Deskripsi Materi Pembelajaran

Materi pembelajaran ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi mahasiswa tingkat lanjut pada program studi manajemen S1, S2, dan S3, khususnya dalam mengimplementasikan pengetahuan dan pemahaman mahasiswa tentang Manajemen SDM pada berbagai model dan rancang bangun praktik terbaik manajemen SDM di dalam organisasi. Materi pembelajaran akan memuat tentang Manajemen SDM, Perencanaan dan Pengembangan SDM, Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (*Competency Based Human Resources*), Manajemen SDM Berbasis Talenta (*Talent Based Human Resources*), Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency Based Training*), dan Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja.

C. Standar Kompetensi

NO	MATERI	STANDAR KOMPETENSI
1	Manajemen Sumber Daya Manusia	<p>Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa akan mampu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. menjelaskan pengertian Manajemen SDM; 2. menyebutkan fungsi-fungsi di dalam manajemen SDM; 3. membuat perbandingan-perbandingan dalam perancangan fungsi manajemen SDM yang paling ideal untuk sebuah organisasi; 4. menjelaskan proses transformasi manajemen personalia ke manajemen SDM.
2	Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	<p>Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa akan mampu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. menjelaskan pengertian perencanaan dan pengembangan SDM dalam berbagai jenis organisasi; 2. menjelaskan tujuan dan manfaat dari perencanaan dan pengembangan SDM bagi organisasi; 3. menyusun tahapan perencanaan SDM; 4. menjelaskan tahapan perencanaan SDM; 5. menyusun rencana SDM dan <i>man power planning</i>; 6. merancang pelatihan yang sejalan dengan kebutuhan organisasi;
3	Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi (<i>Competency Based Human Resources Management</i>)	<p>Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa akan mampu:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. menjelaskan pengertian kompetensi; 2. menyebutkan komponen dan jenis-jenis kompetensi; 3. menggunakan Taksonomi Bloom dalam perancangan indikator perilaku ataupun kriteria unjuk kerja pada unit-unit kompetensi; 4. menjelaskan pengertian <i>Competency Based Human Resources Management</i> dalam implementasinya di sebuah organisasi.

NO	MATERI	STANDAR KOMPETENSI
4	Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Talenta (<i>Talent Based Human Resources Management</i>)	Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa akan mampu: <ol style="list-style-type: none"> 1. menjelaskan pengertian manajemen talenta (<i>Talent Based Human Resources Management</i>); 2. mangkah Penyusunan TB-HRM; 3. merancang manajemen talenta untuk menunjang suksesi kepemimpinan di sebuah organisasi.
5	Pelatihan Berbasis Kompetensi (<i>Competency Based Training</i>)	Setelah mengikuti perkuliahan ini mahasiswa akan mampu: <ol style="list-style-type: none"> 1. menjelaskan definisi pelatihan dan pelatihan berbasis kompetensi; 2. menyebutkan perbedaan pelatihan dengan pelatihan berbasis kompetensi; 3. membuat kriteria penilaian dalam pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi; 4. menjelaskan proses dalam mengembangkan program pelatihan; 5. menyebutkan standar-standar yang diperlukan dalam pengembangan program pelatihan berbasis kompetensi; 6. menjelaskan definisi Analisis Kebutuhan Pelatihan; 7. menjelaskan dimensi yang diperlukan dalam melakukan analisis kebutuhan pelatihan.
6	Sistem Remunerasi Berbasis Kinerja (<i>Performance Based Remuneration</i>)	Setelah mengikuti perkuliahan ini mahasiswa akan mampu: <ol style="list-style-type: none"> 1. menjelaskan definisi remunerasi berbasis kinerja; 2. menjelaskan tujuan dan manfaat dari sistem remunerasi berbasis kinerja; 3. menyebutkan dan menjelaskan langkah-langkah dalam penataan sistem remunerasi berbasis kinerja; 4. memahami praktik-praktik implementasi sistem remunerasi di lembaga Pemerintahan

D. Rencana Materi Pembelajaran dan Pokok Bahasan

NO	MATERI	POKOK BAHASAN	STRATEGI PEMBELAJARAN
1	Manajemen SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Manajemen SDM; 2. Fungsi Manajemen SDM; 3. Tujuan dan Kegiatan Manajemen SDM; 4. Transformasi Manajemen Personalia ke dalam bentuk Manajemen SDM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceramah; 2. Diskusi dan Tanya Jawab; 3. Latihan tugas-tugas.
2	Perencanaan dan Pengembangan SDM	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Perencanaan dan Pembangunan SDM; 2. Ruang Lingkup Perencanaan dan Pengembangan SDM; 3. Tujuan Perencanaan dan Pengembangan SDM; 4. Tahapan dan Proses Perencanaan SDM; 5. Teknik-teknik dalam Perencanaan SDM; 6. Prinsip dalam Pengembangan SDM; 7. Metode Pengembangan SDM; 8. Tujuan dan Manfaat Pelatihan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceramah; 2. Diskusi dan Tanya Jawab; 3. Latihan tugas-tugas.
3	Manajemen SDM Berbasis Kompetensi (<i>Competency Based Human Resources</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Kompetensi; 2. Kompetensi dan Jenis Kompetensi; 3. Ranah dan Pemanfaatan Taksonomi Bloom; 4. Pengertian <i>Competency Based Human Resource Management (CB-HRM)</i>; 5. Integrasi Kompetensi dengan Fungsi SDM. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceramah; 2. Diskusi dan Tanya Jawab; 3. Latihan tugas-tugas.

NO	MATERI	POKOK BAHASAN	STRATEGI PEMBELAJARAN
4	Manajemen SDM Berbasis Talenta (<i>Talent Based Human Resource Management - TB HRM</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Manajemen SDM Berbasis Talenta; 2. Contoh-contoh Faktor Sukses dalam Manajemen Talenta; 3. Manfaat Sistem Manajemen Talenta; 4. Langkah Penyusunan Manajemen SDM Berbasis Talenta; 5. Langkah dalam menciptakan sistem Manajemen Talenta; 6. Upaya dalam Mempertahankan Talenta. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceramah; 2. Diskusi dan Tanya Jawab; 3. Latihan tugas-tugas.
5	Pelatihan Berbasis Kompetensi (<i>Competency Based Training</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengerian Pelatihan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi; 2. Perbedaan Pelatihan dengan Pelatihan Berbasis Kompetensi; 3. Proses Pengembangan Program Pelatihan Berbasis Kompetensi; 4. Karakteristik Pelatihan Berbasis Kompetensi; 5. Komponen-komponen Pelatihan Berbasis Kompetensi; 6. Analisis Kebutuhan Pelatihan; 7. Jenis-jenis Kebutuhan Pelatihan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceramah; 2. Diskusi dan Tanya Jawab; 3. Latihan tugas-tugas.
6	Remunerasi Berbasis Kinerja (<i>Performance Based Remuneration</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengertian Remunerasi; 2. Pengertian Kinerja; 3. Pengertian Remunerasi Berbasis Kinerja; 4. Praktik kebijakan sistem Remunerasi Berbasis Kinerja; 5. Implementasi Sistem Remunerasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ceramah; 2. Diskusi dan Tanya Jawab; 3. Latihan tugas-tugas.

BAB II

MANAJEMEN SDM

A. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen SDM pada dasarnya merupakan perluasan dari Manajemen Personalia, yang dalam pengertian yang lebih strategik, Manajemen SDM dimaknai secara lebih luas, ketimbang hanya mengelola urusan administrasi kepegawaian, sebagaimana definisi tentang Manajemen Personalia.

Beberapa pengertian tentang Manajemen SDM menurut para ahli di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Marihot Tua Effendi (2009), Manajemen SDM adalah Perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumberdaya agar tercapai tujuan organisasi;
2. Marihot Tua Effendi (2009), Manajemen SDM adalah Keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan;
3. Mathis & Jackson (2008), Manajemen SDM secara umum dapat dipahami baik dari makna sistem maupun fungsi. Dari sisi makna sistem, MSDM tidak lain merupakan suatu sistem manajemen yang sengaja dirancang untuk dapat memastikan bahwa potensi atau bakat semua individu dalam organisasi dapat diutilisasi (digunakan) secara

efektif dan efisien. Utilisasi individu tersebut dimaksudkan untuk mencapai tujuan dan target yang telah ditentukan organisasi. Psikologi merupakan salah satu disiplin ilmu pengetahuan yang sangat besar kontribusinya bagi organisasi untuk memetakan potensi individu menjadi teraktualisasikan secara efektif dalam mendukung pelaksanaan pekerjaan;

4. Edwin B. Flippo (1984), Manajemen SDM adalah proses merencanakan, mengorganisir atau mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan pengadaan, pengembangan, kompensasi, penyatuan, perawatan/pemeliharaan, dan pemisahan/pelepasan sumber daya manusia kepada tujuan-tujuan akhir individu organisasi dan masyarakat yang telah dicapai;
5. Dessler (1997), Manajemen SDM merupakan kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi: perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian. Secara lebih rinci, aspek di dalam manajemen SDM yaitu:
 - a. Melakukan analisis jabatan (menetapkan sifat dari pekerjaan masing-masing karyawan);
 - b. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut para calon pekerja;
 - c. Menyeleksi para calon pekerja;
 - d. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru;
 - e. Menatakelola upah dan gaji (cara mengkompensasi karyawan);
 - f. Menyediakan insentif dan kesejahteraan;
 - g. Menilai kinerja;
 - h. Mengkomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan);
 - i. Pelatihan dan Pengembangan;
 - j. Membangun komitmen karyawan;
 - k. Peluang yang adil dan tindakan afirmatif;

- l. Kesehatan dan Keselamatan Kerja;
 - m. Keluhan dan Hubungan (relasi) tenaga kerja.
6. Rivai, (2004), Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Manajemen SDM merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain), Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi, yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi SDM lain. Misal, keputusan buruk menyangkut kebutuhan *staffing* dapat berakibat pada persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat pekerja, kompensasi, dsb.

B. Fungsi Manajemen SDM

Adapun fungsi-fungsi yang ada di dalam Manajemen SDM secara umum adalah sebagai berikut:

1. Perencanaan SDM, yaitu peramalan secara sistematis terhadap permintaan (*demand*) dan penawaran (*supply*) tenaga kerja di dalam sebuah organisasi untuk memenuhi kebutuhan SDM sesuai dengan persyaratan, kualifikasi, dan kompetensi yang ditetapkan;
2. Rekrutmen, yaitu proses pencarian dan penarikan calon tenaga kerja yang dinilai mampu sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan;
3. Seleksi, yaitu serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak, setelah mengikuti sejumlah test yang ditetapkan sesuai dengan jenjang jabatan yang akan diisi;
4. Orientasi, yaitu kegiatan memperkenalkan pegawai baru pada peranan atau kedudukannya dalam organisasi dan dengan pegawai lainnya.

Kegiatan orientasi di dalam praktiknya sering disebut dengan masa percobaan ataupun masa pengenalan;

5. Pelatihan dan Pengembangan SDM, yaitu program peningkatan kualitas dan kompetensi pegawai yang di antaranya bertujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan tugas-tugas tertentu, terinci, dan rutin. Sedangkan pengembangan bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, dan sikap kerja;
6. Pemeliharaan, yaitu fungsi personalia yang berkaitan dengan pemberian kompensasi, hubungan kerja, pelayanan pegawai, dan program kesehatan dan keamanan kerja. Dalam perspektif pengelolaan pegawai negeri sipil, fungsi pemeliharaan ada di dalam bagian administrasi kepegawaian;
7. Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja, yang bisa terjadi karena pegawai mengundurkan diri, pensiun, tidak mampu/produktif, dipecat, ataupun dikeluarkan.

Flippo (1984) membagi fungsi Manajemen SDM menjadi 2 (dua) kelompok Fungsi, yakni:

1. Fungsi Manajemen, meliputi:
 - a. Perencanaan (*Planning*), yakni menentukan kemajuan suatu program SDM yang akan berguna dalam pencapaian tujuan-tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Fungsi Perencanaan Manajemen SDM terutama untuk membantu pimpinan perusahaan mengetahui informasi yang lengkap dan mendapatkan nasihat atau saran-saran yang berkaitan dengan pegawai;
 - b. Pengorganisasian (*Organizing*), yakni membentuk organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda pada unit-unit organisasi, tetapi mempunyai tujuan yang sama;

- c. Pengarahan (*Directing*), yakni memberi petunjuk dan mengajak para pegawai agar secara sadar mau melaksanakan pekerjaan sesuai dengan yang ditentukan perusahaan;
 - d. Pengendalian (*Controlling*), yakni melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan yang dilakukan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan hasil atau target yang telah direncanakan sebelumnya.
2. Fungsi Operasi, meliputi:
- a. Pengadaan (*Procurement*), fungsi ini berhubungan dengan mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang penting untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi;
 - b. Pengembangan (*Development*), fungsi ini berkaitan dengan peningkatan keahlian melalui pendidikan dan pelatihan;
 - c. Kompensasi (*Compensation*), fungsi ini didefinisikan sebagai pemberian upah yang cukup dan wajar kepada tenaga kerja atas kontribusinya terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi;
 - d. Integrasi/Penyatuan (*Integration*), dalam hal ini pegawai secara individu diminta untuk mengubah pandangannya, kebiasaannya, sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan;
 - e. Perawatan/Pemeliharaan (*Maintenance*), berarti berusaha untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah pernah diterima dan pernah dinikmati pegawai, hendaknya tetap dipertahankan;
 - f. Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (*Separation*), fungsi ini berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan. Fungsi utamanya adalah menjamin pensiun pegawai.

Beberapa ahli mengelompokkan fungsi-fungsi di dalam Manajemen SDM sebagaimana tabel berikut:

Flippo	Yolder	Manulang
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Planning;</i> 2. <i>Organizing;</i> 3. <i>Directing;</i> 4. <i>Controlling;</i> 5. <i>Procurement;</i> 6. <i>Development;</i> 7. <i>Compensation;</i> 8. <i>Integration;</i> 9. <i>Maintenance;</i> 10. <i>Separation.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Staffing: Recruitment, Selection, Promotion, & Placement;</i> 2. <i>Employee Development & Training;</i> 3. <i>Labour Relation;</i> 4. <i>Wage & Sallary Administration;</i> 5. <i>Employee Benefit Service;</i> 6. <i>Research.</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Procuring:</i> membuat anggaran tenaga kerja bagi perusahaan, membuat job analysis, job description, & job specification, menentukan dan menghubungi sumber-sumber tenaga kerja, mengadakan seleksi 2. <i>Developing:</i> melatih dan mendidik pegawai, mempromosikan dan memindahkan pegawai, mengadakan penilaian kecakapan. 3. <i>Maintaining:</i> mengurus pemberhentian, mengurus pensiun, mengurus kesejahteraan karyawan termasuk pembayaran upah, pemindahan, dll, motivasi.
Moekijat	Malayu S.P. Hasibuan	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan; 2. Penilaian Prestasi; 3. Seleksi; 4. Pengembangan dan Latihan; 5. Administrasi Gaji dan Upah; 6. Lingkungan Kerja; 7. Pengawasan Pelaksanaan Pekerjaan; 8. Hubungan Perburuhan; 9. Kesejahteraan Sosial; 10. Penilaian dan Riset. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perencanaan; 2. Pengorganisasian; 3. Pengarahan; 4. Pengendalian; 5. Administasi Gaji & Upah; 6. Lingkungan Kerja; 7. Pengawasan Pelaksanaan Pekerjaan; 8. Hubungan Perburuhan; 9. Kesejahteraan Sosial; 10. Penilaian dan Riset. 	

Sumber: Modul 1: Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia, Diklat Teknis Manajemen dan Pengembangan SDM - Eselon IV, Lembaga Administrasi Negara, Departemen Dalam Negeri, 2007

C. Tujuan dan Kegiatan Manajemen SDM

William B. Werther dan Keith Davis sebagaimana Marihot (2009) mengatakan bahwa "Tujuan Manajemen SDM adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif pegawai kepada organisasi secara etis dan cara-cara yang dapat dipertanggungjawabkan".

Secara lebih operasional, tujuan Manajemen SDM adalah untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi.

Apa yang dilakukan organisasi dalam upaya mencapai tujuan tersebut dan mengapa itu harus dilakukan, berkaitan dengan kegiatan dalam manajemen SDM, yang secara garis besar meliputi:

1. Persiapan dan Pengadaan

Kegiatan Persiapan dan Pengadaan meliputi beberapa kegiatan, di antaranya adalah: kegiatan analisis jabatan, yaitu kegiatan untuk mengetahui jabatan-jabatan yang ada dalam organisasi beserta tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan tersebut, lingkungan kerja, hubungan kerja, indikator dan sasaran tugas-tugas, tanggungjawab dan batasan kewenangan, serta hal lain yang terkait dengan persyaratan jabatan. Pelaksanaan pengadaan dilakukan dengan menyusun Rencana Pengadaan SDM, yaitu memprediksi dan menentukan kebutuhan pegawai pada masa sekarang dan masa yang akan datang.

2. Pengembangan dan Penilaian

Untuk memastikan bahwa setiap pegawai mampu menjalankan tugas-tugasnya, maka organisasi perlu mengadakan sejumlah pelatihan-pelatihan dalam jabatan ataupun untuk kebutuhan strategis lainnya. Pengembangan pegawai melalui pelatihan diperlukan untuk

meningkatkan produktivitas dan memberikan jaminan kualitas kerja yang berkesinambungan. Jenis pelatihan yang baik adalah yang memperhatikan kondisi kesenjangan kompetensi yang dibutuhkan untuk setiap tugas dan tagihan kompetensi jabatan.

3. Pengkompensasian dan Perlindungan

Dalam rangka mempertahankan dan memelihara semangat kerja dan motivasi kerja, para pegawai diberi kompensasi dan beberapa tunjangan lainnya dalam bentuk program-program kesejahteraan pegawai, baik yang bersifat materi maupun immateri. Kompensasi yang diberikan harus selalu dikaitkan dengan kinerja yang dicapai.

4. Hubungan Kepegawaian

Hubungan kepegawaian meliputi usaha untuk memotivasi pegawai, memberdayakan pegawai, yang dilakukan melalui penataan pekerjaan yang baik, meningkatkan disiplin, kebijakan yang ada, dan melakukan bimbingan. Apabila di dalam organisasi terbentuk Serikat Pekerja, maka organisasi harus melakukan kerjasama yang sinergis dalam bentuk Hubungan Industrial.

D. Transformasi Manajemen Personalia ke dalam bentuk Manajemen SDM

Transformasi Manajemen Personalia ke dalam bentuk Manajemen SDM lebih menekankan pada aspek-aspek strategis di dalam pengelolaan sumber daya manusia, ketimbang hanya sekedar melakukan administrasi kepegawaian. Berikut adalah rasionalisasi proses transformasi manajemen personalia menjadi bentuk yang lebih strategis di dalam manajemen SDM.

NO	ASPEK	MANAJEMEN PERSONALIA	MANAJEMEN SDM
1	Fungsi	Lebih bersifat fungsional dan menekankan pada hal-hal yang bersifat administrasi kepegawaian	Bersifat strategik, dengan menjadikan SDM sebagai human capital, sehingga perlu perencanaan, pengembangan, pengelolaan, evaluasi yang lebih luas, tidak hanya sekedar menjalankan pengelolaan administrasi semata
2	Fokus	Bersifat " <i>Short Term Focus</i> " atau lebih mengutamakan hal-hal untuk pengelolaan jangka pendek, seperti penyelenggaraan administrasi kepegawaian	Bersifat " <i>Long Term Focus</i> " atau selain berorientasi jangka pendek, juga mempertimbangkan program jangka panjang, terutama yang berkaitan dengan hal-hal strategis, seperti pengelolaan SDM berbasis kompetensi, <i>talent management</i> , dsb
3	Pengelolaan	Bersifat " <i>Maintenance</i> ", sebagaimana fungsinya yang lebih banyak melakukan aktivitas administrasi kepegawaian	Bersifat " <i>Development</i> ", dalam arti, SDM yang berkualitas adalah SDM yang senantiasa melakukan transformasi melalui upaya pengembangan yang berkesinambungan
4	Orientasi Kebijakan	Bersifat " <i>Policy and Programmes</i> ", sebagai salah satu fungsi di dalam organisasi pada saat pengambilan keputusan dilakukan	Bersifat " <i>Whole Management</i> ", dalam arti, kebijakan fungsional yang dilakukan berdampak dan berhubungan dengan seluruh fungsi yang ada di dalam organisasi

NO	ASPEK	MANAJEMEN PERSONALIA	MANAJEMEN SDM
5	Operasionalisasi	Hanya melakukan fungsi-fungsi Manajemen SDM organisasi berdasarkan " <i>Rule & Procedures</i> "	Melaksanakan fungsi-fungsi organisasi dengan mempertimbangkan " <i>values & mission</i> " organisasi secara menyeluruh
6	Pengelolaan Hubungan Kerja	Mengedepankan pengendalian " <i>Manajemen Konflik</i> ", sehingga terkesan di dalam operasional organisasi banyak potensi terjadinya konflik kerja	Mengedepankan tindakan preventive, yakni dengan menekankan pada hubungan kerjasama tim yang kuat

E. Rangkuman

1. Manajemen SDM pada dasarnya merupakan proses merencanakan, mengendalikan, mengorganisasikan, mengarahkan seluruh aspek kepersonaliaan dari mulai perencanaan, pengembangan dan pelatihan, pemberdayaan, sistem kesejahteraan, pemeliharaan, pemanfaatan (utilisasi) hingga pemisahan (separasi);
2. Fungsi-fungsi di dalam manajemen SDM di antaranya meliputi: perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi, orientasi, pengembangan dan pelatihan SDM, pemeliharaan, pemberdayaan dan pembelajaran, dan pemberhentian;
3. Tujuan Manajemen SDM adalah untuk meningkatkan kontribusi produktif pegawai kepada organisasi secara etis dan cara-cara yang dapat dipertanggungjawabkan, untuk meningkatkan produktivitas pegawai, mengurangi tingkat absensi, mengurangi tingkat perputaran kerja, atau meningkatkan loyalitas para pegawai pada organisasi.

F. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Manajemen SDM dan sebutkan fungsi dan tujuan Manajemen SDM dalam praktik pengelolaan organisasi yang akuntabel?
2. Jelaskan proses transformasi Manajemen Personalia ke arah Manajemen SDM pada beberapa aspek yang strategis?

G. Referensi

1. Dessler, Garry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1997;
2. Flipppo, Edwin B., *Personnel Management*, Sixth Edition, International Student Edition, Singapore: McGraw-Hill, 1984;
3. Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia - Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2009;
4. Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*, Edisi I, PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2004;
5. _____, *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Diklat Teknis Manajemen dan Pengembangan SDM - Eselon IV, Lembaga Administrasi Negara, Departemen Dalam Negeri, 2007;
6. <http://humancapitaljournal.com/pengertian-sumber-daya-manusia/>

BAB III

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Pengertian Perencanaan dan Pengembangan SDM

Pengertian Perencanaan SDM menurut beberapa ahli dapat diartikan sebagai berikut:

1. Torrington & Tan Chwee Huat (1994), Perencanaan SDM merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Dalam bentuk yang lebih operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi atau memperkirakan seberapa banyak orang atau pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, baik jumlahnya maupun jenisnya, berapa yang akan tersedia, dan apa yang dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan;
2. Werther & Davis (1993), Perencanaan SDM merupakan proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik;
3. Dessler (1997), Perencanaan SDM adalah proses memformulasikan rencana-rencana untuk mengisi lowongan masa depan berdasarkan pada suatu analisis dari posisi yang diharapkan terbuka dan ini akan diisi oleh calon dari dalam ataupun dari luar organisasi. Perencanaan SDM dalam konteks ini menurut Dessler sangat berkaitan dengan

proses perencanaan pekerjaan. Dalam arti, keputusan perencanaan pekerjaan yang fundamental akan menjadi dasar apakah suatu perencanaan harus diisi dari internal ataukah eksternal. Oleh karenanya, mutlak dalam perencanaan ini mempertimbangkan aspek prasyarat kualifikasi dan kompetensi yang diharapkan dapat mengisi jabatan tersebut. Dan keputusan apakah diambil dari internal organisasi atau eksternal organisasi pada akhirnya sangat tergantung pada ketersediaan di dalam dengan tuntutan prasyarat, ataupun kemungkinan prasyarat tersebut hanya bisa diperoleh dari sumber eksternal;

4. Beberapa definisi Perencanaan SDM dari para ahli sebagaimana dikutip Jimmy L. Gaol (2014) adalah sebagai berikut:
 - a. Michael Armstrong (1996) mendefinisikan Perencanaan SDM adalah menaksir kebutuhan terhadap orang-orang di masa mendatang baik jumlah dan tingkatan keahlian serta kecakapan, merumuskan dan menerapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan melalui rekrutmen, pelatihan, penghargaan atau apabila perlu pengurangan (pengurangan biaya-biaya), mengambil langkah untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan serta untuk memperkenalkan kefleksibilitas dalam mempekerjakan orang-orang;
 - b. Sondang P. Siagian (1993) mendefinisikan Perencanaan SDM sebagai pengambilan keputusan untuk menjamin ketersediaan tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat, kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Sedangkan pengertian Pengembangan SDM menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Donni Juni Priansa (2014), Pengembangan SDM merupakan penyiapan individu pegawai untuk memikul tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang diperlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik. Pengembangan SDM berpijak pada fakta bahwa individu pegawai membutuhkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang berkembang agar yang bersangkutan mampu bekerja dengan baik. Pengembangan SDM dapat diwujudkan melalui pengembangan karier, pendidikan, maupun pelatihan. Melalui pengembangan SDM yang tepat, maka ketergantungan organisasi terhadap rekrutmen SDM baru akan berkurang;
2. Sikula (2001), menyatakan bahwa pengembangan SDM mengacu pada kepentingan staf dan personil yang ada di dalam organisasi. Pengembangan SDM merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, di mana manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan SDM. Pengembangan SDM juga merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi SDM guna mencapai efektivitas organisasi;
3. Flippo (2002) menyatakan bahwa pengembangan SDM merupakan suatu proses dari pendidikan dan pelatihan. Pendidikan berkaitan dengan pengetahuan secara umum. Terdapat 2 level utama yang perlu mendapatkan perhatian dalam pendidikan, yaitu manajer organisasi dan tenaga operasional. Sedangkan pelatihan berkaitan dengan peningkatan keterampilan pegawai dalam mengemban pekerjaan tertentu sesuai dengan pekerjaan terakhir yang diemban oleh pegawai. Pelatihan juga dilakukan dalam rangka updating pegawai.

B. Tujuan Perencanaan dan Pengembangan SDM

1. Tujuan Perencanaan SDM

Secara sistematis, tujuan diadakannya perencanaan SDM adalah untuk membantu manajemen dalam pengambilan keputusan tentang SDM yang ada dan dibutuhkan oleh organisasi. Sejumlah pertimbangan dalam perencanaan SDM adalah sebagai berikut.

NO	PERTIMBANGAN	PENJELASAN
1	Perubahan Kebijakan	Perubahan kebijakan kepegawaian perlu untuk dipertimbangkan, seperti kegiatan promosi, rotasi, pensiun, atau pemberhentian pegawai
2	Perubahan Waktu	Organisasi didorong untuk melaksanakan efisiensi, baik penggunaan dana maupun waktu. Untuk itu, perubahan waktu terkait dengan perencanaan SDM perlu mendapatkan pertimbangan yang matang
3	Perubahan Kinerja dan Produktivitas Kerja	Organisasi pasti mendorong pegawai untuk memiliki kinerja dan produktivitas kerja yang tinggi, sehingga pertimbangan akan kinerja dan produktivitas kerja menjadi penting untuk diperhitungkan organisasi
4	Perubahan Teknologi	Perubahan teknologi semakin hari semakin cepat. Untuk itu, pertimbangan perubahan teknologi yang mungkin berdampak pada organisasi perlu diperhitungkan

Sumber: Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Alfabeta, 2014, h. 50

Tujuan perencanaan SDM menurut Rivai dan Sagala yakni sebagai berikut:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
2. Untuk menjamin tersedianya pegawai masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya;
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;

4. Untuk memperoleh koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat;
5. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai;
6. Menjadi pedoman dalam menetapkan program rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai;
7. Menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun pegawai;
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai.

2. Tujuan Pengembangan SDM

Secara umum, tujuan pengembangan SDM dapat dibagi menjadi dua, yakni:

- a. Pengembangan Secara Internal, meliputi:
 - 1) *Meningkatkan produktivitas kerja*, produktivitas kerja pegawai dalam organisasi terkait dengan kualitas maupun kuantitas kerja yang dihasilkannya. Peningkatan produktivitas kerja pegawai dapat dilakukan melalui pengembangan SDM. Pengembangan SDM dalam organisasi akan meningkatkan kemampuan manajerial, kemampuan berpikir, maupun kemampuan teknis pegawai;
 - 2) *Melakukan efisiensi*, pengembangan SDM, baik di level manajerial maupun operasional dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan efisiensi. Efisiensi sangat penting untuk meningkatkan daya saing organisasi di tengah persaingan. Efisiensi dapat berupa tenaga kerja, waktu, biaya, bahan baku, dan lain sebagainya;
 - 3) *Meningkatkan Efektivitas*, organisasi yang efektif adalah organisasi yang mampu merancang program pengembangan SDM dan

berhasil melaksanakan program-program tersebut melebihi harapan-harapanya;

- 4) *Pencegahan Kerusakan*, banyak pegawai yang tidak mampu memfungsikan atau memanfaatkan peralatan dan perlengkapan kantor dengan semestinya sehingga menyebabkan rasio kerusakan peralatan dan perlengkapan kantor menjadi lebih tinggi. Melalui pengembangan SDM yang tepat, diharapkan kerusakan peralatan dan perlengkapan yang ada di kantor dapat dikurangi, karena pegawai dapat memanfaatkan dengan baik peralatan dan perlengkapan yang digunakan;
- 5) *Mengurangi Kecelakaan Kerja*, organisasi yang tidak dapat melakukan pengembangan SDM dengan tepat, cenderung akan sering menempatkan pegawai yang tidak tepat pada pekerjaan yang diembannya, sehingga risiko terjadinya kecelakaan kerja menjadi semakin tinggi;
- 6) *Peningkatan Pelayanan Internal*, pengembangan SDM yang tepat akan mampu meningkatkan pelayanan internal yang lebih optimal, terutama bagi pelanggan internal, yaitu seluruh pegawai yang ada di dalam organisasi. Seluruh pegawai menyadari dan memahami pentingnya keterlibatan untuk mensukseskan seluruh pekerjaan yang ada di dalam organisasi bukan hanya pekerjaan yang ada di unit kerja, akan menggerakkan roda organisasi mencapai visi organisasi dengan lebih optimal;
- 7) *Moral Pegawai*, moral pegawai sangat penting bagi organisasi, karena dengan moral pegawai yang baik maka setiap hasil pekerjaan sesuai dengan apa yang diinginkan;
- 8) *Karier*, persyaratan suatu jabatan menitikberatkan pada syarat-syarat individual yang dibutuhkan untuk mengemban jabatan dan bekerja dengan lebih optimal. Jabatan dalam organisasi

menuntut adanya dukungan pendidikan dan pengalaman pelatihan yang saling menunjang;

- 9) *Kepemimpinan*, suatu organisasi membutuhkan seorang pemimpin yang cakap, di mana dia harus mampu mengelola segala kegiatan dan aktivitas yang ada di dalam organisasi. Pengembangan perlu dilakukan pada pemimpin, mengingat jabatan pimpinan memegang peranan yang sangat vital;
- 10) *Suksesi Kepemimpinan*, pengembangan SDM yang tepat juga akan menggerakkan siklus kepemimpinan yang ada di dalam organisasi. Organisasi yang baik, akan mendorong calon-calon pemimpin yang berasal dari internal organisasi untuk berkembang, sehingga suksesi kepemimpinan akan berjalan dengan baik;
- 11) *Kompensasi*, pengembangan SDM dapat meningkatkan kompetensi dan keterampilan SDM, sehingga pekerjaan yang dilaksanakannya akan lebih efektif dan efisien serta pegawai mampu mengemban pekerjaan yang lebih banyak.

b. Pengembangan Secara Eksternal, meliputi:

- 1) *Tuntutan Pelanggan*, keterbukaan data dan informasi menyebabkan semakin tinggi pengetahuan, sehingga ketika mereka menggunakan produk akan cenderung lebih kritis dibandingkan dengan sebelumnya. Untuk itu, organisasi perlu mempersiapkan pegawai-pegawai yang tepat melalui pengembangan SDM yang tepat pula. Pegawai tersebut kelak akan berhadapan langsung dengan pelanggan. Pegawai yang mampu mengemban pekerjaan dengan profesional akan mampu memenuhi kebutuhan pelanggan sehingga pelanggan akan lebih puas;

- 2) Globalisasi mendorong setiap organisasi untuk mampu menjadi perusahaan multinasional atau perusahaan berskala global untuk meraih keberhasilan di tingkat global. Hal tersebut mendorong setiap organisasi untuk mempersiapkan pegawainya yang mampu mengemban tugas di tingkat global. Pegawai berorientasi global menjadi kebutuhan strategis;
- 3) *Persaingan Bisnis*, persaingan bisnis antar organisasi semakin meningkat. Untuk itu, dibutuhkan pengembangan SDM yang tepat, yang mampu menghasilkan SDM yang kompeten, yang dapat bersaing;
- 4) *Semakin tingginya Biaya Pegawai*, pengembangan SDM diperlukan agar organisasi mampu mempekerjakan pegawai dalam jumlah yang ramping namun mampu mengemban pekerjaan yang lebih banyak dan efektif. Dengan demikian, profit organisasi akan meningkat, dan selanjutnya akan didistribusikan bagi kesejahteraan pegawai;
- 5) *Semakin Langkanya Sumberdaya Energi*, sumberdaya energi semakin langka dan semakin mahal. Untuk itu, organisasi dituntut untuk mampu melakukan efisiensi dan melaksanakan kegiatan operasional dengan lebih efisien dan efektif. Pengembangan SDM berperan dalam menghasilkan pegawai yang memiliki kesadaran bahwa sumberdaya energi semakin mahal dan ia harus menjadi pionir untuk menemukan sumberdaya energi yang terbarukan.

C. Tahapan Perencanaan SDM

Menurut Donni (2014:61), perencanaan yang baik perlu didasarkan pada beberapa tahapan yang saling berkaitan dan menunjang satu dengan yang lainnya. Empat tahapan di dalam perencanaan SDM secara umum bagi organisasi antara lain:

1. ***Tujuan Organisasi.*** Perencanaan SDM dimulai dengan adanya kebutuhan SDM dalam organisasi. Kebutuhan tersebut merupakan kebutuhan yang berasal dari berbagai unit kerja organisasi. Kebutuhan tersebut juga merupakan salah satu gambaran dari adanya tujuan yang ingin diraih organisasi, baik tujuan jangka pendek, menengah, maupun panjang;
2. ***Merumuskan Kondisi Saat Ini.*** Setelah tujuan organisasi teridentifikasi dengan jelas yang disertai dengan adanya kebutuhan SDM bagi organisasi, selanjutnya penting untuk dirumuskan kondisi yang ada dan melingkupi organisasi saat ini. Perumusan kondisi saat ini penting untuk menyajikan gambaran utuh tentang organisasi dan strategi pencapaiannya;
3. ***Mengidentifikasi Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman (SWOT).*** Segala kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman perlu diidentifikasi dengan baik untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan serta strategi pencapaiannya. Oleh karena itu, perlu diketahui faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuannya;
4. ***Mengembangkan Rencana Pencapaian Tujuan SDM.*** Tahap ini meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan dalam perencanaan SDM dalam rangka pencapaian tujuan SDM maupun organisasi secara keseluruhan. Berbagai alternatif disediakan dalam rangka memudahkan pengambilan keputusan di antara berbagai alternatif yang tersedia.

D. Teknik-teknik Perencanaan SDM

Menurut Donni (2014:56-57), beberapa teknik yang dapat digunakan dalam perencanaan SDM antara lain:

1. **Teknik Delphi.** Teknik ini menggunakan sekelompok orang (biasanya manajer). Para perencanaan dalam hal ini berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan dari pendapat-pendapat sekelompok orang tersebut kepada para ahli. Laporan ini kemudian dikaji ulang dengan cara mensurvei ulang. Kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai konsensus;
2. **Ekstrapolasi.** Teknik ini mendasarkan diri pada tingkat perubahan atau kecenderungan pada masa lalu untuk membuat proyeksi di masa yang akan datang. Penggunaan teknik ini berangkat dari pemikiran bahwa kehidupan organisasi merupakan suatu yang berulang (kontinum). Teknik ini mempunyai keabsahan (validitas) yang tinggi bila menggunakan asumsi *Ceteris Paribus*, artinya faktor-faktor lain diasumsikan tidak berubah. Namun demikian, pada kenyataannya kondisi atau lingkungan selalu berubah. Dengan demikian teknik ini hanya dapat digunakan untuk Perencanaan SDM jangka pendek. Sedangkan untuk perencanaan SDM jangka panjang, teknik ini kurang sesuai;
3. **Indeksasi.** Indeksasi adalah teknik estimasi kebutuhan SDM di masa yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan pegawai dengan indeks. Teknik indeksasi berangkat dari asumsi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan atas pegawai, baik yang bersifat eksternal maupun internal berada pada kondisi yang konstan. Sebagaimana halnya dengan teknik ekstrapolasi, teknik ini juga hanya berguna untuk perencanaan jangka pendek;

4. *Analisis Statistik*. Berbeda dengan teknik ekstrapolasi dan teknik indeksasi, teknik ini digunakan untuk perencanaan SDM jangka panjang. Teknik ini lebih rumit dari indeksasi maupun ekstrapolasi, namun hasilnya lebih akurat untuk jangka panjang karena teknik ini mempertimbangkan perubahan tuntutan terhadap kebutuhan SDM. Analisis statistik yang dikenal umum adalah Regresi dan Korelasi.

E. Proses Perencanaan SDM

Proses Perencanaan SDM menurut Wahyudi dalam Donni (2014:57-58), pada dasarnya dapat digolongkan ke dalam 6 (enam) tahap yang saling berkaitan, yaitu:

1. **Perkiraan Kesempatan Kerja**

Dasar perkiraan kesempatan kerja adalah rencana investasi atau target yang direncanakan. Tiap kegiatan mempunyai daya serap yang berbeda akan tenaga kerja baik dalam kualitas maupun kuantitas. Daya serap berbeda secara sektoral dan menurut penggunaan teknologi sektoral kegiatan yang dibangun secara padat karya pada dasarnya menciptakan kesempatan bagi pegawai yang relatif lebih besar dan tidak terlalu terikat pada persyaratan keterampilan yang tinggi.

2. **Perkiraan dan Perencanaan Penyediaan Pegawai**

Penyediaan pegawai tergantung pada jumlah penduduk dalam usia kerja dan tingkat partisipasi kerja. Perkiraan tersebut dapat diperinci menurut daerah, jenis kelamin, tingkat pendidikan, keahlian serta keterampilan khusus.

3. **Perhitungan Kekurangan atau Kelebihan**

Dengan membandingkan kebutuhan dengan penyediaan, dan membandingkan perkiraan kesempatan kerja atau kebutuhan penyediaan pegawai untuk tiap-tiap kelompok jabatan dari masing-masing sektor atau sub sektor, dapat diketahui apakah terjadi ketidakseimbangan di tiap-tiap kategori tersebut.

4. **Perencanaan Pendidikan**

Berdasarkan perkiraan kesempatan kerja dan penyediaan pegawai, dapat diperiksa apakah terjadi ketidakseimbangan di tiap-tiap kategori. Hal tersebut perlu disesuaikan dengan sistem pendidikan. Jika dalam periode perencanaan pegawai ditemukan perkiraan penyediaan yang melebihi perkiraan lowongan, maka fasilitas pendidikan di bidang tersebut perlu ditambah.

5. **Perencanaan Pelatihan**

Perencanaan pelatihan merupakan bagian integral dari perencanaan pegawai, karena:

- a. selalu terdapat keterampilan dan keahlian tertentu yang tidak diberikan dalam sistem pendidikan formal dan perlu disediakan melalui sistem pelatihan;
- b. penyediaan pegawai melalui sistem pendidikan memerlukan waktu lama dibandingkan dengan periode perencanaan;
- c. perkembangan teknologi demikian cepatnya sehingga setiap pegawai perlu secara terus menerus tanggap dalam meningkatkan keterampilan.

6. **Penyesuaian Rencana**

Perencanaan SDM didasarkan pada rencana pembangunan dan ditujukan pada keberhasilan rencana SDM tersebut.

Selain keenam tahapan tersebut, terdapat 2 (dua) tahap umum dalam perencanaan SDM, yakni:

1. Tahap I : Peramalan Kebutuhan SDM

Kebutuhan atau permintaan SDM di masa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDM-nya di masa yang akan datang. Untuk itu perlu dilakukan identifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi kebutuhan SDM tersebut.

Perkiraan kebutuhan (*needs forecasting*) secara garis besar terbagi atas empat komponen, yakni:

a. Kondisi Eksternal, meliputi:

- 1) Ekonomi dan Sosial Politik;
- 2) Undang-undang dan Peraturan Pemerintah;
- 3) Penduduk dan Angkatan Kerja;
- 4) Pasar dan Angkatan Kerja;
- 5) Perkembangan Teknologi.

Kelima kondisi eksternal tersebut mempengaruhi secara langsung penentuan persyaratan SDM yang dibutuhkan dan ketersediaannya di masa mendatang.

b. Persyaratan SDM di Masa Mendatang, ditentukan oleh:

- 1) Organisasi dan Rancangan Pekerjaan;
- 2) Perencanaan dan Anggaran;
- 3) Kebijakan Manajemen dan Filosofi Organisasi;
- 4) Sistem dan Teknologi dalam Organisasi;
- 5) Tujuan dan Rencana Organisasi.

Persyaratan SDM yang dibutuhkan di masa mendatang berpengaruh langsung pada prakiraan kebutuhan (jumlah dan jenis) SDM di masa mendatang.

c. Ketersediaan SDM di Masa Mendatang, dapat diprediksi melalui:

- 1) Inventarisasi Bakat yang ada saat ini;
- 2) Prakiraan pengurangan pegawai;
- 3) Prakiraan perpindahan dan pengembangan;
- 4) Pengaruh pasca program SDM.

d. Prakiraan Kebutuhan SDM

Berdasarkan berbagai faktor tersebut, kebutuhan SDM di masa mendatang dapat diprediksi. Yang perlu diingat dalam melaksanakan prakiraan kebutuhan SDM adalah: kebutuhan tersebut harus dibedakan: apakah kebutuhan tersebut bersifat

segera atau untuk waktu yang cukup lam. Di samping itu juga perlu dipertimbangkan tingkat upah eksternal, ada tidaknya penurunan jumlah pegawai atau realokasi pegawai, perbaikan dan pengembangan pegawai.

2. Tahap II : Perencanaan Program SDM

Rancangan atau rencana program SDM meliputi dua hal besar, yakni sebagai berikut:

a. Manajemen Kinerja

Manajemen Kinerja meliputi tiga hal penting, yaitu:

- 1) Hal-hal yang berkaitan dengan keorganisasian seperti aktivitas kerja, hubungan kerja, tanggungjawab kerja, standar kerja, dan kualitas kehidupan kerja;
- 2) Penilaian kinerja yang terdiri dari perencanaan dan tujuan kinerja, bimbingan, dan evaluasi;
- 3) Struktur imbalan seperti kompensasi dan pembagian keuntungan.

b. Manajemen Karier

Manajemen Karier meliputi empat aspek penting, yaitu:

- 1) Sistem dan kebijakan organisasi yang terdiri dari rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, diklat dan pengembangan serta pemberhentian atau pensiun;
- 2) Suksesi Manajemen yang meliputi kajian individu, persyaratan posisi, peta pergantian tempat, rencana penggantian (suksesi) dan perjalanan kemajuan karier;
- 3) Kesempatan berkarier yang meliputi syarat jabatan, pola karier, dan komunikasi karier;
- 4) Rencana Karier individu yang terdiri atas analisis diri sendiri, rencana karier perorangan dan rencana aksi pengembangan SDM.

F. Prinsip Pengembangan SDM

Prinsip Pengembangan SDM pada dasarnya adalah peningkatan kualitas, kuantitas, maupun kemampuan kerja pegawai untuk mengemban tugasnya di masa yang akan datang. Program Pengembangan SDM memuat sasaran, kebijakan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaan.

Tujuan akhir dari proses pengembangan adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja pegawai dalam mengemban jabatannya. Jenis pengembangan SDM yang diberikan perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan kemampuan pegawai.

Beberapa prinsip lainnya yang penting untuk diperhatikan dalam pengembangan SDM adalah sebagai berikut.

NO	PRINSIP	PENJELASAN
1	Motivasi	Tingginya motivasi yang dimiliki oleh pegawai mendorong pegawai untuk semakin cepat dan sungguh-sungguh dalam mempelajari perilaku, pengetahuan, keterampilan, maupun beradaptasi dengan organisasi. Motivasi tersebut timbul dari dorongan diri sendiri (internal) maupun dorongan dari luar dirinya (eksternal). Motivasi eksternal muncul dari adanya program kesejahteraan pegawai, gaji akan meningkat, dan berbagai insentif lainnya. Pengembangan SDM harus berhubungan dengan motivasi pegawai, sehingga pegawai akan terlibat dengan baik dalam proses pengembangan SDM
2	Laporan Kemajuan	Hasil pengembangan SDM dapat dijadikan sebagai bahan informasi untuk mengetahui bagaimana perbandingan antara pegawai pada saat sebelum mendapat pengembangan, dan pegawai pada saat setelah memperoleh program pengembangan. Perbandingan tersebut dapat bersifat positif dan negatif, artinya pengembangan pegawai tersebut apakah dapat meningkatkan produktivitas, efektivitas, dan efisiensi kerja pegawai, atau sebaliknya.

NO	PRINSIP	PENJELASAN
3	Latihan	Pegawai pada dasarnya dapat menguasai pengetahuan dan keterampilan yang baru. Untuk itu, diperlukan program pengembangan SDM yang diatur secara cermat dan tepat sehingga program pengembangan SDM yang diberikan mampu dipraktikkan dalam pekerjaan. Pengembangan SDM yang lebih efektif adalah dengan latihan yang dapat meningkatkan kemampuan dan keahlian praktik yang dimiliki pegawai. Pengembangan SDM melalui latihan membutuhkan pengorbanan waktu dan biaya yang tidak sedikit, namun, hasil yang diperoleh akan lebih efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi dan pegawai
4	Perbedaan Individu	Perbedaan individu perlu dijadikan pijakan dalam melaksanakan program pengembangan SDM. Perbedaan tersebut bukan perbedaan jenis kelamin, status sosial, ekonomi, tetapi perbedaan tingkat kecerdasan dan bakat pegawai. Untuk itu, pengembangan SDM yang paling efektif dengan menyesuaikan kemampuan individu dengan program pengembangan SDM yang diberikan.

Sumber : Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Alfabeta, Bandung, 2014, h. 152

G. Metode Pengembangan SDM

Pengembangan SDM menurut Donni (2014:154) harus didasarkan pada penggunaan metode yang telah ditetapkan sebelumnya oleh organisasi. Program pengembangan SDM tersebut ditetapkan oleh penanggungjawab pengembangan yang ada dalam organisasi, misalnya manajer atau kepala bagian pengembangan SDM. Metode yang paling penting dalam pengembangan SDM di antaranya adalah metode pendidikan (*education*) dan metode pelatihan (*training*).

1. Metode Pendidikan (*Education*)

Pendidikan merupakan salah satu hal yang sangat penting dari pengembangan SDM. Hasil pendidikan dapat dilihat dari adanya perubahan tingkat laku. Hal tersebut mengandung arti bahwa

pendidikan pada hakekatnya bertujuan untuk mengubah tingkah laku pegawai.

Lembaga Pendidikan, terutama pendidikan formal, pada dasarnya memberikan output berupa perubahan sikap dan perilaku yang disertai dengan tingkat pengetahuan, pemahaman, dan analisis yang lebih mendalam. Itulah sebabnya, perubahan sikap dan perilaku sebagai output pendidikan perlu dirumuskan terlebih dahulu dalam tujuan pendidikan, dengan kata lain bahwa tujuan pendidikan merupakan rumusan-rumusan penting sikap dan perilaku. Metode pendidikan biasanya sebagai suatu metode pengembangan untuk pegawai manajerial.

2. Metode Pelatihan (*Training*)

Metode Pelatihan dipilih berdasarkan analisis kebutuhan yang berasal dari kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai. Hal-hal yang berkaitan dengan pelatihan adalah menyangkut waktu pelaksanaan, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan, latar belakang pegawai, dan berbagai hal lainnya terkait dengan pegawai.

Ruang lingkup pelatihan lebih sempit dibandingkan dengan pendidikan. Pelatihan pada dasarnya dipandang sebagai penerapan kecakapan dan keterampilan pekerjaan, oleh karenanya pelatihan biasanya terfokus pada bagaimana mempelajari tugas-tugas khusus dalam waktu tertentu. Pelatihan merupakan suatu fungsi yang terus menerus yang disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan pegawai.

H. Tujuan dan Manfaat Pelatihan

Program Pelatihan yang dilaksanakan oleh organisasi memiliki sejumlah tujuan dan manfaat. Sikula sebagaimana Donni (2014:176) menyatakan bahwa tujuan pelatihan di antaranya adalah:

1. Produktivitas (*Productivity*)

Dengan pelatihan akan dapat meningkatkan kemampuan, pengetahuan, keterampilan, dan perubahan tingkah laku. Hal ini diharapkan dapat meningkatkan produktivitas pegawai.

2. Kualitas (*Quality*)

Penyelenggaraan pelatihan tidak hanya dapat memperbaiki kualitas pegawai, namun diharapkan dapat memperkecil kemungkinan terjadinya kesalahan dalam bekerja. Dengan demikian kualitas dari output yang dihasilkan akan tetap terjaga bahkan meningkat.

3. Perencanaan Tenaga Kerja (*Human Resources Planning*)

Pelatihan akan memudahkan pegawai untuk mengisi kekosongan jabatan dalam suatu organisasi, sehingga perencanaan pegawai dapat dilakukan sebaik-baiknya. Dalam perencanaan SDM salah satu di antaranya mengenai kualitas dan kuantitas dari pegawai yang direncanakan, untuk memperoleh pegawai dengan kualitas yang sesuai dengan yang diarahkan.

4. Moral (*Morale*)

Diharapkan dengan adanya pelatihan akan dapat meningkatkan prestasi kerja pegawai, sehingga akan dapat menimbulkan peningkatan upah pegawai. Hal tersebut akan dapat meningkatkan moral kerja pegawai untuk lebih bertanggungjawab terhadap tugasnya.

5. Kompetensi Tidak Langsung (*Indirect Competencies*)

Pemberian kesempatan kepada pegawai untuk mengikuti pelatihan dapat diartikan sebagai pemberian balas jasa atas prestasi yang telah dicapai pada waktu yang lalu, di mana dengan mengikuti program

tersebut pegawai yang bersangkutan mempunyai kesempatan untuk mengembangkan diri.

6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja (*Health & Safety*)

Merupakan langkah terbaik dalam rangka mencegah atau mengurangi terjadinya kecelakaan kerja dalam suatu organisasi, sehingga akan menciptakan suasana kerja yang tenang, aman, dan adanya stabilitas pada sikap mental mereka.

7. Pencegahan Kadaluarsa (*Obsolescence Prevention*)

Pelatihan akan mendorong inisiatif dan kreativitas pegawai, langkah ini diharapkan akan dapat mencegah pegawai dari sifat kadaluarsa. Artinya kemampuan yang dimiliki pegawai dapat menyesuaikan diri dengan dinamika perubahan organisasi.

8. Perkembangan Pribadi (*Personal Growth*)

Memberikan kesempatan bagi pegawai untuk meningkatkan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki pegawai termasuk meningkatkan perkembangan pribadinya.

I. Jenis-jenis Pelatihan

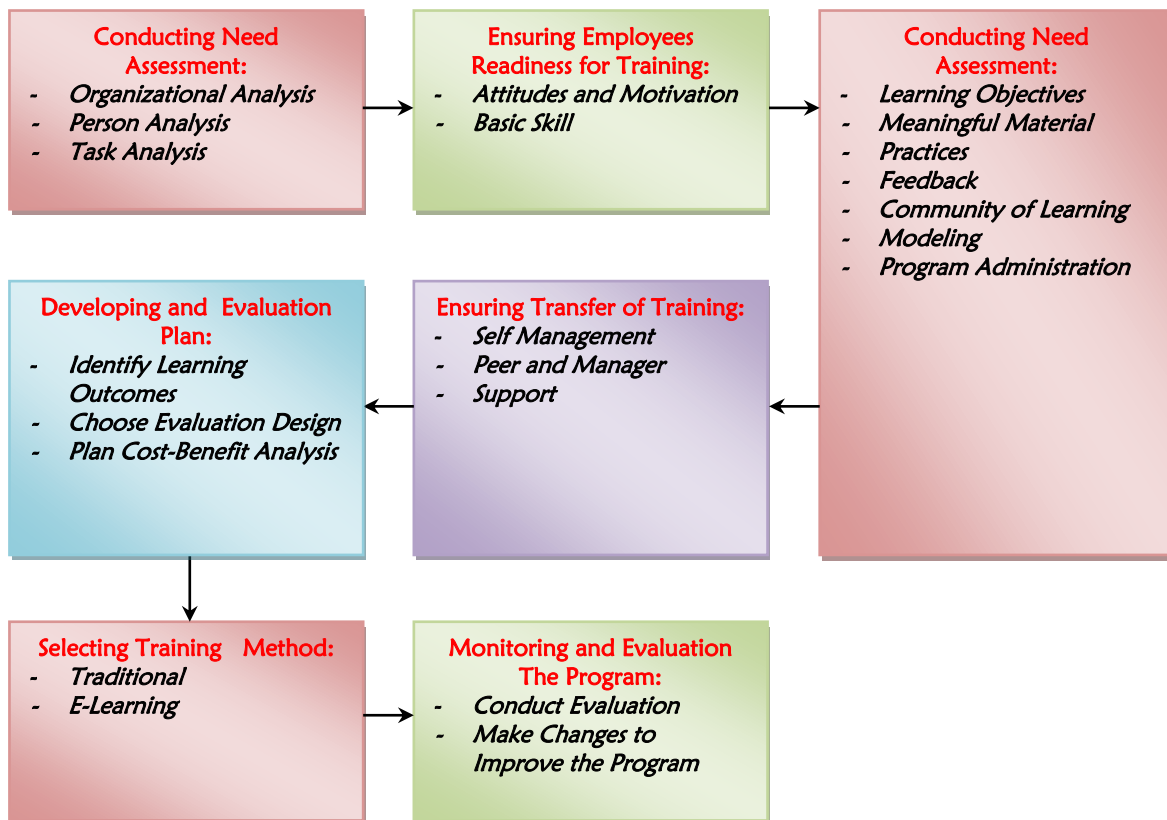
Pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi sejumlah tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara. Beberapa jenis pelatihan menurut Mathis dan Jackson dalam Donni (2014:179) disajikan sebagai berikut.

1. **Pelatihan Rutin**, Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua pegawai (orientasi pegawai baru);

2. **Pelatihan Teknis**, Pelatihan pekerjaan/teknis memungkinkan pegawai untuk melakukan pekerjaan, tugas, dan tanggungjawab mereka dengan baik, misalnya pengetahuan tentang produk, proses, dan prosedur teknis, dan hubungan dengan pelanggan;
3. **Pelatihan Antar Pribadi dan Pemecahan Masalah**, Dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antar pribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional, misalnya komunikasi antar pribadi, keterampilan manajerial atau kepemimpinan, pemecahan konflik;
4. **Pelatihan Perkembangan dan Inovatif**, Menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas dan organisasional untuk masa depan, misalnya praktik-praktik bisnis, perkembangan eksekutif, dan perubahan organisasional.

J. Manajemen Pelatihan

Proses perancangan pelatihan oleh Donni (2014:183) disajikan sebagaimana gambar berikut, yang secara garis besar menggambarkan alur proses perencanaan, pelaksanaan, hingga evaluasi terhadap capaian target-target pelatihan.



Tujuh tahap dalam proses perancangan pelatihan agar menjadi efektif adalah sebagai berikut:

1. Mengadakan penilaian terhadap kebutuhan;
2. Memastikan bahwa pegawai memiliki motivasi dan keahlian dasar yang diperlukan pelatihan;
3. Menciptakan lingkungan belajar;
4. Memastikan bahwa peserta mengaplikasikan isi dari pelatihan dalam pekerjaannya;
5. Mengembangkan rencana evaluasi yang meliputi identifikasi hal yang mempengaruhi hasil (*outcome*) yang diharapkan dari pelatihan (seperti perilaku, pembelajaran, keahlian), memilih rancangan evaluasi yang memungkinkan untuk menentukan hal yang berpengaruh terhadap hasil dari pelatihan, dan perencanaan untuk menunjukkan bagaimana pelatihan mempengaruhi "*bottom line*" (menggunakan *cost-benefit*

analysis untuk menentukan manfaat moneter yang dihasilkan dari pelatihan);

6. Memilih metode pelatihan berdasarkan tujuan pembelajaran dan lingkungan pembelajaran;
7. Mengevaluasi program dan membuat perubahan atau revisi pada tahapan awal agar dapat meningkatkan efektivitas pelatihan.

K. Rangkuman

1. Perencanaan SDM merupakan proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik;
2. Pengembangan SDM merupakan proses pembelajaran jangka panjang dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, di mana manajer mempelajari pengetahuan konseptual dan teoretis, yang kemudian diimplementasikan dalam pengembangan SDM. Pengembangan SDM juga merupakan aktivitas memelihara dan meningkatkan kompetensi SDM guna mencapai efektivitas organisasi;
3. Tujuan perencanaan SDM menurut Rivai dan Sagala yakni sebagai berikut:
 - a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan;
 - b. Untuk menjamin tersedianya pegawai masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya;
 - c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas;
 - d. Untuk memperoleh koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat;
 - e. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan pegawai;

- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program rekrutmen, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai;
 - g. Menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun pegawai;
 - h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai.
4. Tujuan Pengembangan SDM
- a. Pengembangan Secara Internal, meliputi:
 - 1) *Meningkatkan produktivitas kerja;*
 - 2) *Melakukan efisiensi;*
 - 3) *Meningkatan Efektivitas;*
 - 4) *Pencegahan Kerusakan;*
 - 5) *Mengurangi Kecelakaan Kerja;*
 - 6) *Peningkatan Pelayanan Internal;*
 - 7) *Moral Pegawai;*
 - 8) *Karier;*
 - 9) *Kepemimpinan;*
 - 10) *Suksesi Kepemimpinan;*
 - 11) *Kompensasi.*
 - b. Pengembangan Secara Eksternal, meliputi:
 - 1) *Tuntutan Pelanggan;*
 - 2) *Globalisasi mendorong setiap organisasi untuk mampu menjadi perusahaan multinasional atau perusahaan berskala global untuk meraih keberhasilan di tingkat global;*
 - 3) *Persaingan Bisnis;*
 - 4) *Semakin tingginya Biaya Pegawai;*
 - 5) *Semakin Langkanya Sumberdaya Energi.*

L. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Perencanaan dan Pengembangan SDM dan sebutkan fungsi dan tujuan Perencanaan dan Pengembangan SDM?
2. Sebutkan tujuan dan manfaat pelatihan?
3. Gambarkan tahapan pelatihan dan jelaskan masing-masing tahapannya?

M. Referensi

1. CHR. Jimmy L. Gaol, *A to Z Human Capital - Manajemen Sumber Daya Manusia - Konsep Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2014;
2. Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prenhallindo, Jakarta, 1997;
3. Donni Juni Priansa, *Perencanaan dan Pengembangan SDM*, Penerbit Alfabeta, Bandung, 2014;
4. Torrington, Derek, & Tan Chwee Huat, *Human Resource Management for South East Asia*, Singapore: Prentice-Hall, 1994;
5. Werther, William B., JR., & Keith Davis, *Human Resource and Personnel Management*, New York, McGraw-Hill, 1993.

BAB IV

MANAJEMEN SDM BERBASIS KOMPETENSI

A. Pengertian Kompetensi

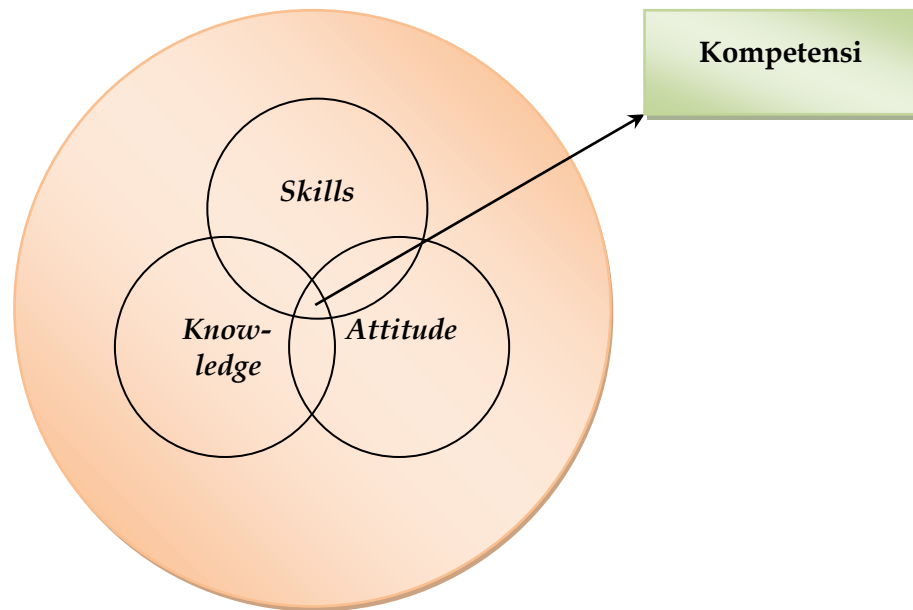
Pengertian Kompetensi menurut beberapa ahli dapat diartikan sebagai berikut:

1. Palan (2007), kompetensi adalah deskripsi mengenai perilaku, yang secara lebih rinci merujuk kepada karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Sedangkan kecakapan (*competence*) didefinisikan sebagai deskripsi tugas atau hasil pekerjaan, yang diartikan sebagai keahlian individual untuk menunjukkan pengetahuan dan keahlian dalam menghasilkan sebuah produk atau jasa sesuai standar yang diharuskan, dalam konteks tertentu, dan juga kemampuan untuk mentransfer pengetahuan dan kemampuan tersebut ke konteks baru dan berbeda;
2. Spencer & Spencer sebagaimana diungkapkan Ruky (2003), kompetensi merupakan "*an underlying characteristic of an individual that is casually related to criterion - referenced effective and/or superior performance in a job or situation*" (karakteristik dasar seseorang yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak, membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi, serta bertahan cukup lama dalam diri manusia);
3. Berger & Berger (2007), mendefinisikan kompetensi sebagai karakteristik (atau kombinasi beberapa karakteristik) yang dapat diukur secara andal dan relatif bertahan lama (stabil) yang dimiliki

seseorang, tim atau organisasi yang menyebabkan dan secara statistik dapat memprediksi kriteria (ukuran) tingkat kinerja;

4. Badan Nasional Sertifikasi Profesi, kompetensi adalah suatu kemampuan menguasai dan menerapkan pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap kerja tertentu di tempat kerja sesuai dengan kinerja yang dipersyaratkan. Kompetensi erat kaitannya dengan kewenangan, di mana orang yang kompeten adalah orang yang memiliki kemampuan sekaligus kewenangan;
5. Kompetensi menurut SENAI - Brazil adalah kemampuan pekerja dalam memobilisasi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja tertentu yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan, dalam kaitannya dengan pelaksanaan pekerjaan tertentu secara profesional, sesuai dengan standar kualitas dan produktivitas yang ditetapkan. Dalam konteks ini, paling tidak ada 3 (tiga) sudut pandang yang dapat digunakan dalam merumuskan definisi kompetensi. *Pertama*, kompetensi dilihat dari sudut pandang kemampuan melaksanakan tugas pekerjaan. *Kedua*, kompetensi dilihat dari sudut pandang atribut personal. Dan *Ketiga*, kompetensi dilihat secara holistik yang merupakan gabungan/sinergitas dari kedua sudut pandang pertama dan kedua;
6. Kompetensi selalu terkait dengan 3 (tiga) hal pokok, yakni sebagai berikut:
 - a. Terkait dengan pelaksanaan pekerjaan dan tempat kerja tertentu;
 - b. Terkait dengan kemampuan menguasai dan menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan/atau keahlian serta sikap kerja di tempat kerja;
 - c. Terkait dengan *performance* dan atau pencapaian standar kinerja tertentu yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, kompetensi merupakan sinergitas pengetahuan, keterampilan, dan/atau sikap kerja dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur dan standar kinerja yang ditetapkan. Secara skematis dapat digambarkan sebagaimana gambar berikut.



Gambar 5.1
Komponen Kompetensi

Penjelasan dari gambar 1 di atas adalah sebagai berikut:

Skills : merupakan kemampuan tugas sesuai dengan prosedur dan kinerja yang ditetapkan secara akurat, konsisten, dan ekonomis.

Knowledge : merupakan kemampuan memahami, menganalisa, dan mengintegrasikan fakta dan informasi yang berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan.

Attitude : merupakan kemampuan untuk menampilkan sikap dan tingkah laku yang impresif terhadap orang lain/pelanggan dalam melaksanakan tugasnya.

Kompetensi yang merupakan gabungan dari *skills*, *knowledge*, dan *attitude* (SKA) memiliki dimensi kerja sebagai berikut:

1. kemampuan melaksanakan setiap tugas secara efisien (*task skills*);
2. kemampuan mengelola sejumlah tugas yang berbeda dari suatu jabatan (*task management skills*);
3. kemampuan menyikapi secara efektif terhadap kejadian atau keadaan yang menyimpang (*irregularities*) dari kebiasaan rutin (*contingency skills*);
4. kemampuan yang berkaitan dengan tanggungjawab dan harapan-harapan dari lingkungan kerja, termasuk kerjasama dengan orang lain serta kerjasama dalam tim (*job/role environment skills*);
5. kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan di tempat kerja, termasuk perubahan teknologi, cara kerja dan lingkungan kerja (*transferring skills*).

Seseorang dapat dikatakan kompetensi jika telah memiliki 5 (lima) kemampuan (*skills*) secara sinergik dan komprehensif, yaitu *task skills*, *task management skills*, *contingency skills*, *job/role environment skills*, dan *transferring skills*. Pemahaman tentang komponen dan dimensi kompetensi sebagaimana diuraikan di atas sangat penting, terutama dalam kaitannya dengan perancangan dan pelaksanaan pelatihan berbasis kompetensi serta perancangan dan pelaksanaan sertifikasi kompetensi (Pedoman Pemetaan Kompetensi, Ditjen Binalattas, Kemenakertrans).

B. Komponen dan Jenis Kompetensi

Spencer & Spencer sebagaimana Prihadi (2004) mengutarakan beberapa jenis karakteristik yang membentuk sebuah kompetensi, yakni sebagai berikut:

1. *Motives*, yaitu konsistensi berpikir mengenai sesuatu yang diinginkan atau dikehendaki oleh seseorang, sehingga menyebabkan suatu kejadian. Motif tingkat laku seperti mengendalikan, mengarahkan,

Kompetensi selalu bermuatan intensi/maksud, yang merupakan *force motive* atau *trait* yang menyebabkan *action* menuju sebuah *outcome*. Prihadi (2004:97) mencontohkan kompetensi pengetahuan dan keterampilan yang selalu mencakup kompetensi *motive, trait*, atau *self-concept* yang memberikan *drives* untuk *knowledge* atau keterampilan itu agar digunakan. Perilaku tanpa intensi tidak mendefinisikan sebuah kompetensi. Perilaku mencakup pikiran, saat berpikir mendahului dan memprediksikan perilaku. Contohnya adalah *motives* (yakni berpikir mengenai mengerjakan sesuatu dengan lebih baik), pikiran-pikiran perencanaan, atau *problem solving*.

Moore dalam Rosyada (2004:140) menyusun level kecakapan beserta indikator masing-masing kecakapan berdasarkan model taksonomi Bloom yang membagi level kecakapan berdasarkan tiga ranah, yakni Kognitif, Afektif, dan Psikomotorik.

Tabel 5.1
Indikator Kompetensi Setiap Level Kecakapan
Berdasarkan Model Taksonomi Bloom

NO	RANAH	LEVEL KECAKAPAN	INDIKATOR KECAKAPAN
1	Kognitif	Pengetahuan (<i>Knowledge</i>); Mengetahui dan Mengingat	Menyebutkan, menuliskan, menyatakan, mengurutkan, mengidentifikasi, mendefinisikan, mencocokkan, menamai, dan menggambarkan.
		Pemahaman (<i>Comprehension</i>)	Menterjemahkan, mengubah, menggeneralisasikan, menguraikan (dengan kata-kata sendiri), menulis ulang (dengan kalimat sendiri), meringkas, membedakan (di antara dua), mempertahankan, menyimpulkan, berpendapat, dan menjelaskan.
		Penerapan Ide (<i>Application</i>)	Mengoperasikan, menghasilkan, mengubah, mengatasi, mengggunakan, menunjukkan, mempersiapkan, dan menghitung.

NO	RANAH	LEVEL KECAKAPAN	INDIKATOR KECAKAPAN
		Kemampuan Menguraikan (<i>Analysis</i>)	Menguraikan satuan menjadi unit-unit terpisah, membagi satuan menjadi bagian-bagian, membedakan antara dua yang sama, dan memilih.
		Unifikasi (<i>Synthesis</i>)	Merancang, merumuskan, mengorganisasikan, mengkompilasikan, mengkomposisikan, membuat hipotesis, dan merencanakan.
		Menilai (<i>Evaluation</i>)	Mengkritisi, menginterpretasi, dan memberikan penilaian.
2	Afektif	Penerimaan (<i>Receiving</i>)	Mempercayai (sesuatu atau seseorang untuk diikuti), memilih (seseorang atau sesuatu untuk diikuti), mengikuti, bertanya (untuk diikuti), dan mengalokasikan.
		Tanggapan (<i>Responding</i>)	Mengkonfirmasi, memberi jawaban, membaca (pesan-pesan), membantu, melaksanakan, melaporkan, dan menampilkan.
		Penanaman Nilai (<i>Valuing</i>)	Menginisiasi, mengundang (orang untuk terlibat), terlibat, mengusulkan, dan melakukan.
		Pengorganisasian Nilai-Nilai (<i>Organization</i>)	Memverifikasi nilai-nilai, menetapkan beberapa pilihan nilai, mensintesis (antar nilai), mengintegrasikan (antar nilai), menghubungkan (antar nilai), mempengaruhi (kehidupan dengan nilai-nilai).
		Karakteristik Kehidupan (<i>Characterization</i>)	Menggunakan nilai-nilai sebagai pandangan hidup (<i>worldview</i>), serta mempertahankan nilai-nilai yang sudah diyakini.
3	Psikomotorik	Memperhatikan (<i>Observing</i>)	Mengamati proses, memberi perhatian pada tahap-tahap sebuah perbuatan, memberi perhatian pada sebuah artikulasi.
		Peniruan (<i>Imitation</i>)	Melatih, mengubah sebuah bentuk, membongkar sebuah struktur, membangun kembali sebuah struktur, dan menggunakan sebuah konstruk, atau model.

NO	RANAH	LEVEL KECAKAPAN	INDIKATOR KECAKAPAN
		Pembiasaan (<i>Practising</i>)	Membiasakan sebuah model atau perilaku yang sudah dibentuknya, serta mengontrol kebiasaan agar tetap konsisten.
		Penyesuaian (<i>Adapting</i>)	Menyesuaikan model, membenarkan sebuah model untuk dikembangkan, dan menselaraskan model pada kenyataan

Sumber: Rosyada, 2004:140

Palan (2007:20) mengklasifikasikan kompetensi menjadi empat jenis, yakni:

1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*)

Kompetensi inti berada pada level organisasi, di mana Prahalad dan Hamel dalam Palan (2007:17) mendefinisikan kompetensi ini sebagai sekumpulan keahlian dan teknologi yang memungkinkan sebuah organisasi untuk menghasilkan nilai yang jauh lebih tinggi (*disproportionate*) bagi pelanggan. Sebuah kompetensi dianggap inti menurut Prahalad dan Hamel dianggap sebagai “inti” apabila kompetensi tersebut memenuhi tiga kriteria, yakni:

- a. Nilai bagi pelanggan: apakah kompetensi tersebut memberi nilai yang jauh lebih tinggi bagi pelanggan?
- b. Perbedaan dengan pesaing: apakah kompetensi tersebut membedakan organisasi dalam persaingan dan membuatnya menjadi lebih unggul dari pesaing?
- c. *Extendability*: Dapatkah kompetensi inti tersebut digunakan untuk mendorong keberhasilan organisasi di masa depan?

Dalam hal ini, Prahalad dan Hamel mencontohkan kompetensi inti yang dibangun di perusahaan seperti Sony dan FedEx. Di perusahaan Sony, nilai yang diberikan pada pelanggan adalah keahlian untuk membuat produk menjadi seukuran kantong (*pocketability*), dan untuk mewujudkan keahlian ini maka Sony menetapkan Miniaturisasi

sebagai kompetensi intinya. Sementara pada FedEx, nilai yang diberikan kepada pelanggan adalah Ketepatan Waktu Pengantaran, dan untuk mewujudkan keahlian ini maka FedEx menetapkan Manajemen Logistik sebagai kompetensi intinya.

2. Kompetensi Peran (*Role Competencies*)

Kompetensi peran berkaitan dengan level posisi. Kompetensi peran menurut Palan merujuk pada peran yang harus dijalankan oleh seseorang di dalam sebuah tim. Kompetensi ini juga dimiliki oleh seorang manajer dan supervisor. Kompetensi peran umumnya terlihat pada beberapa area berikut:

- a. Mengelola Orang;
- b. Mengelola Sumberdaya;
- c. Mengelola Informasi; dan
- d. Mengelola Aktivitas.

3. Kompetensi Perilaku (*Behavior Competencies*)

Kompetensi perilaku adalah karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berada pada level individu.

4. Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*)

Kompetensi yang mendeskripsikan kegiatan kerja dan output, seperti pengetahuan dan keahlian yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan. Kompetensi ini berhubungan dengan level posisi.

Palan (2007:50) mengelompokkan keempat jenis kompetensi tersebut ke dalam sebuah Kerangka Kompetensi Paviliun Romawi, yakni sebagai berikut:

1. Kompetensi Inti (*Core Competencies*);

Kompetensi inti merupakan atap, yang menggambarkan secara tepat kompetensi yang paling penting bagi keseluruhan organisasi. Setiap kompetensi inti unik bagi organisasinya. Oleh karena itu, kompetensi ini harus diidentifikasi melalui diskusi kelompok dengan manajemen madya dan puncak. Kompetensi inti diadaptasi agar sesuai dengan tuntutan bermacam-macam pekerjaan dalam organisasi.

2. Kompetensi Peran (*Role Competencies*);

Kompetensi peran hanya relevan bagi karyawan yang memegang posisi manajerial (manajer dan supervisor). Kompetensi peran dikategorikan ke dalam kompetensi yang berhubungan dengan aktivitas, orang, sumberdaya dan informasi. Dalam kerangka, kompetensi peran digambarkan dengan empat pilar. Kompetensi peran berkontribusi pada model ambil dan pakai (*plug & play*) karena tidak memiliki perbedaan yang signifikan dalam organisasi.

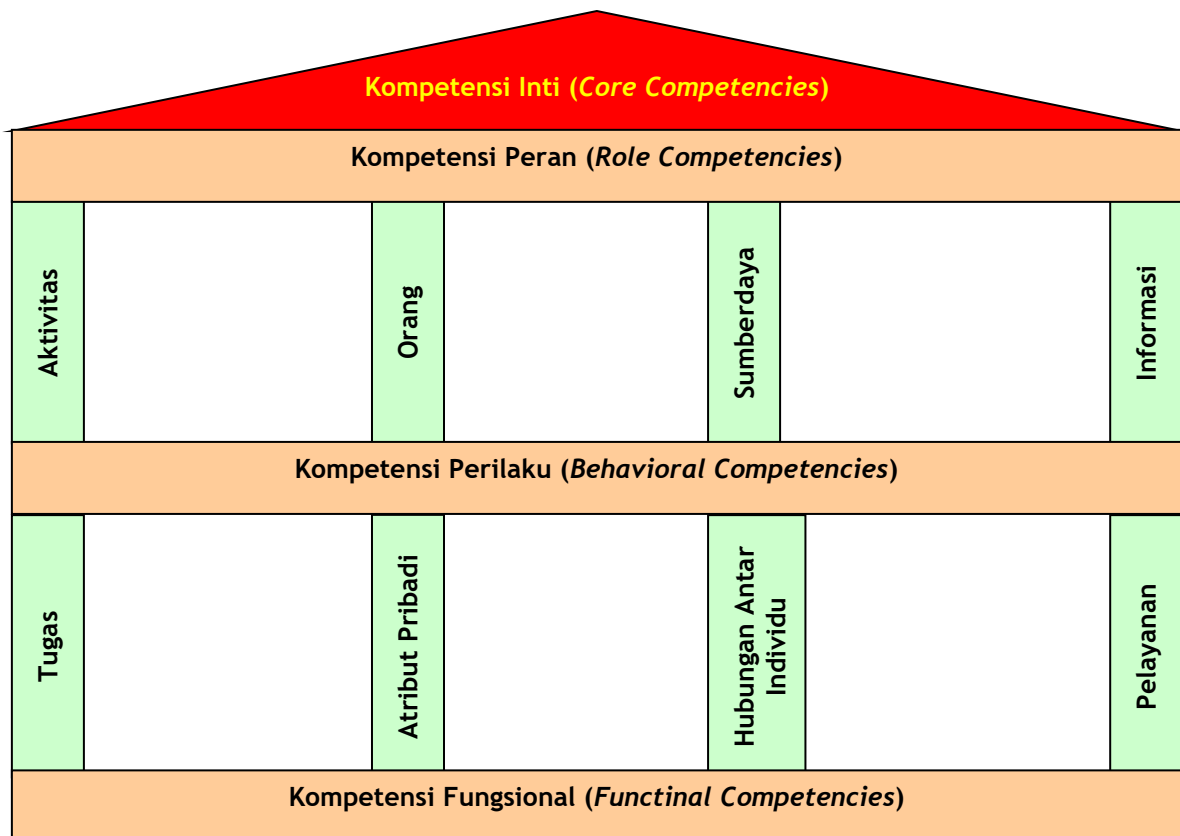
3. Kompetensi Perilaku (*Behavioral Competencies*);

Kompetensi perilaku merupakan karakteristik tersembunyi yang terkait dengan kinerja efektif atau unggul. Kompetensi perilaku diklasifikasikan menjadi tugas, atribut pribadi, hubungan antar individu dan pelayanan yang dalam kerangka, digambarkan sebagai empat pilar.

4. Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*).

Kompetensi fungsional terdiri dari komponen - pengetahuan dan keahlian untuk suatu pekerjaan tertentu. Kompetensi tersebut

digambarkan sebagai pondasi bangunan. Kompetensi fungsional diklasifikasikan menjadi tiga bidang yang mencerminkan klasifikasi pekerjaan yang luas, yaitu jasa utama perusahaan, pelayanan terhadap jasa utama, dan pelayanan terhadap organisasi.



Gambar 5.3
Kerangka Kompetensi Roman Pavillion
Sumber: Palan (2007:51)

Badan Nasional Sertifikasi Profesi mengklasifikasikan jenis kompetensi ke dalam tiga bagian utama, yakni:

1. Kompetensi Spiritual, yakni:
 - a. Terkait dengan nilai-nilai spiritual yang bersumber dari Agama dan Kepercayaan dalam kaitannya dengan pengabdian kepada Tuhan Yang Maha Esa;

- b. Tercermin di pekerjaan dalam bentuk etos kerja, dedikasi, disiplin kerja, dan lain sebagainya.
2. Kompetensi Sosial, yakni:
 - a. Terkait dengan nilai-nilai sosial budaya dan tuntutan kebutuhan hidup bermasyarakat sebagai makhluk sosial;
 - b. Tercermin di pekerjaan dalam bentuk kemampuan bekerjasama, bergaul, dan berkomunikasi, berkoordinasi, mengapresiasi pendapat orang lain, dan lain sebagainya.
3. Kompetensi Teknikal/Substansial, yakni:
 - a. Terkait dengan penguasaan dan penerapan IPTEK di bidangnya;
 - b. Tercermin di pekerjaan dalam bentuk kemampuan teknik pelaksanaan tugas pekerjaan sesuai dengan prosedur dan kinerja yang tercermin atau di atasnya.

C. *Competency Based Human Resources Management (CB-HRM)*

Konsep CB-HRM pertama kali diperkenalkan oleh Prof. DR. David McClelland pada tahun 1973 melalui artikelnya yang membahas seputar peran manajemen kompetensi dalam memperoleh nilai keunggulan bersaing. CB-HRM merupakan sekumpulan ataupun kombinasi dari keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behavior*) yang dimiliki karyawan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta perannya pada posisi yang sedang dijalankannya secara profesional.

Esensi dari konsep CB-HRM adalah *value driven strategies*, di mana aspek *personal qualities* menjadi perhatian khusus di dalam pengelolaannya, selain perhatian terhadap keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*). Dengan demikian, pendekatan CB-HRM berpijak pada kebutuhan organisasi dalam mengelola SDM berdasarkan pada performansi sebagai bagian dari kompetensi karyawan yang salah satu tujuannya adalah agar terjadi

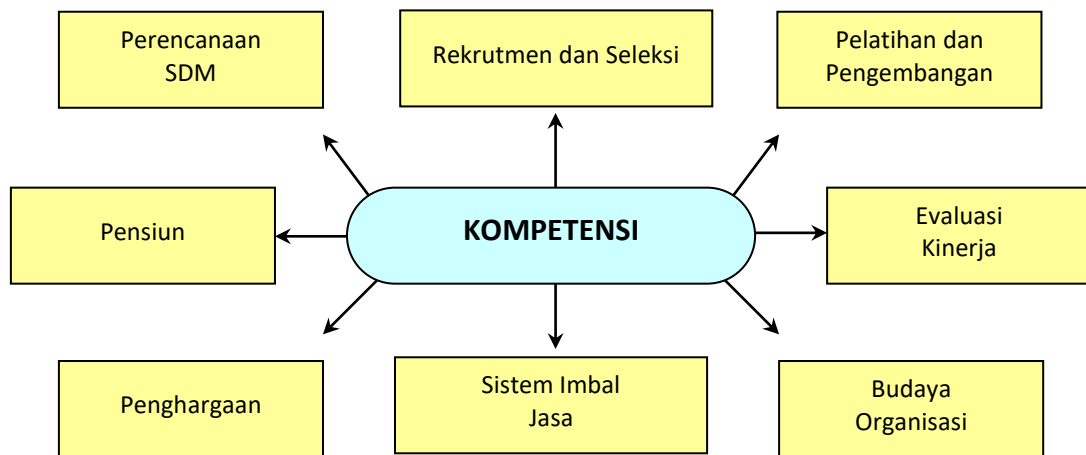
keselarasan yang baik antara strategi dan sasaran organisasi dengan keahlian spesifik karyawan.

CB-HRM dapat diartikan sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian seluruh aktivitas SDM, di mana proses pengambilan keputusan didasarkan pada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Selain daripada itu, sistem CB-HRM menjadikan kompetensi sebagai *stepping stone* yang mengintegrasikan fungsi-fungsi SDM mulai dari fungsi Perencanaan, Rekrutmen dan Seleksi, Pelatihan dan Pengembangan, Evaluasi Kinerja, Budaya Organisasi, Sistem Imbal Jasa dan Penghargaan, hingga proses Pengembangan Karir dan Pensiun.

Secara elobaratif, CB-HRM merupakan pengejawantahan dari visi, misi, tujuan, sasaran serta nilai-nilai organisasi. CB-HRM yang dibangun berdasarkan pada nilai-nilai tersebut, akan memudahkan organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing, dan tidak menutup kemungkinan akan membuat organisasi menjadi lebih unggul dibandingkan dengan para pesaingnya. Dengan kata lain, adanya CB-HRM yang disusun untuk setiap fungsi di dalam organisasi, akan menjadi penghubung bagi tercapainya sasaran dan target organisasi secara maksimal.

CB-HRM mengintegrasikan seluruh fungsi organisasi ke dalam satu bentuk pengendalian operasional yang lebih berorientasi pada kemampuan dan keterampilan yang unik. Unik, karena seluruh pengelolaan organisasi dimobilisasi melalui keahlian yang *distinctive* untuk mencapai keunggulan bersaing yang dapat membedakan nilai strategis organisasi dengan yang dimiliki pesaing.

Ilustrasi mengenai integrasi keseluruhan fungsi SDM tersebut dapat dilihat pada gambar berikut.



Gambar 5.4
Integrasi Kompetensi dengan Fungsi SDM

Internalisasi CB-HRM ke dalam sendi-sendi pengelolaan organisasi diyakini akan mampu menembus tembok-tembok persaingan secara kompetitif. Dan untuk jangka waktu yang panjang, organisasi akan tetap mampu mempertahankan kedudukannya sebagai *leader*, oleh karena CB-HRM memaksa setiap karyawan yang ada di dalam organisasi untuk senantiasa mempertahankan kemampuan dan keterampilannya agar tetap sejalan dengan tuntutan lingkungan strategis yang ada.

Implementasi CB-HRM secara berkesinambungan juga memungkinkan pengembangan SDM dapat tetap sejalan dengan proses bisnis organisasi, karena apa yang dilakukan melalui program pengembangan SDM, sejalan dengan apa yang menjadi strategi organisasi. Melalui CB-HRM, kompetensi SDM dapat teridentifikasi secara eksploratif, dan ruang kesenjangan yang terjadi akan dapat dihilangkan.

CB-HRM dibangun di atas pondasi kompetensi yang menjadi inti dari keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karenanya, wajib bagi perusahaan untuk mampu mengidentifikasi apa yang menjadi keunggulannya dan apa yang menjadi inti dari keunggulannya tersebut. Dengan begitu, perusahaan akan menjadi lebih fokus pada program yang harus dilaksanakan agar sejalan dengan apa yang menjadi inti dari keunggulannya tersebut.

Langkah awal dari pembangunan kompetensi inti organisasi adalah melalui serangkaian analisis terhadap visi, misi, tujuan dan sasaran serta proses bisnis dan aktivitas-aktivitas utama organisasi. Selanjutnya dilakukan analisis terhadap uraian pekerjaan - pada beberapa organisasi ada yang menyebutnya dengan istilah tupoksi (tugas pokok dan fungsi) ataupun struktur organisasi dan tata kerja (SOTK) - agar dapat ditentukan kompetensi yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan tugas sebagaimana tertuang di dalam uraian pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya. Kemudian disusun uraian tolok ukur tingkat kemampuan (*proficiency level*) dari tiap-tiap kompetensi, pemetaan terhadap kompetensi ke setiap jabatan yang ada, menentukan gradasi kompetensi untuk selanjutnya dituangkan ke dalam Direktori Kompetensi yang mempertemukan tujuan organisasi dengan program pengembangan SDM.

Kompetensi SDM yang sejalan dengan kompetensi inti (*core competencies*) organisasi, merupakan nilai (*value*) bagi terciptanya keunggulan bersaing perusahaan. Oleh karena kemampuannya dalam membuat produk akhir perusahaan menjadi lebih berkualitas. Untuk itu, perlu adanya pengelolaan yang berkesinambungan terhadap eksistensi dan komitmen untuk menghasilkan kinerja superior melalui pembangunan model kompetensi inti yang dilanjutkan dengan pemodelan kompetensi teknis dalam rangka menselaraskan uraian pekerjaan masing-masing jabatan dengan arah kebijakan strategis perusahaan.

Menurut Palan (2007:26), terdapat tiga pendekatan utama pada pengelolaan kompetensi, yakni:

1. Akuisisi Kompetensi (*competency acquisition*), di mana organisasi melakukan upaya yang disengaja dan terencana untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi perusahaan;

2. Pengembangan Kompetensi (*competency development*), di mana level kompetensi karyawan yang sudah ada ditingkatkan melalui program pengembangan berkelanjutan (*sustainable capacity building*);
3. Penyebaran Kompetensi (*competency deployment*), yakni karyawan ditempatkan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensinya (*best person-position fit*).

D. Rangkuman

1. Kompetensi adalah kemampuan menguasai dan menerapkan pengetahuan, keterampilan/keahlian dan sikap kerja tertentu di tempat kerja sesuai dengan kinerja yang dipersyaratkan;
2. Kompetensi selalu terkait dengan 3 (tiga) hal pokok, yakni: (a) terkait dengan pelaksanaan pekerjaan dan tempat kerja tertentu, (b) terkait dengan kemampuan menguasai dan menerapkan pengetahuan, keterampilan, dan/atau keahlian serta sikap kerja di tempat kerja, dan (c) terkait dengan *performance* dan atau pencapaian standar kinerja tertentu yang telah ditetapkan;
3. Klasifikasi jenis kompetensi menurut para ahli di antaranya adalah: (a) Kompetensi Inti (*Core Competencies*), (b) Kompetensi Peran (*Role Competencies*), (c) Kompetensi Perilaku (*Behavior Competencies*), (d) Kompetensi Fungsional (*Functional Competencies*), (e) Kompetensi Spiritual, (f) Kompetensi Sosial, dan (g) Kompetensi Teknikal/Substansial;
4. CB-HRM merupakan sekumpulan ataupun kombinasi dari keterampilan (*skills*), pengetahuan (*knowledge*), sikap (*attitude*), dan perilaku (*behavior*) yang dimiliki karyawan dalam rangka melaksanakan tugas pokok dan fungsi serta perannya pada posisi yang sedang dijalankannya secara profesional;
5. Esensi dari konsep CB-HRM adalah *value driven strategies*, di mana aspek *personal qualities* menjadi perhatian khusus di dalam

- pengelolaannya, selain perhatian terhadap keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*);
6. Pendekatan CB-HRM berpijak pada kebutuhan organisasi dalam mengelola SDM berdasarkan pada performansi sebagai bagian dari kompetensi karyawan yang salah satu tujuannya adalah agar terjadi keselarasan yang baik antara strategi dan sasaran organisasi dengan keahlian spesifik karyawan;
 7. CB-HRM dapat diartikan sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian seluruh aktivitas SDM, di mana proses pengambilan keputusan didasarkan pada kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi.

E. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan kompetensi dan sebutkan komponen serta klasifikasi jenis kompetensi?
2. Apa yang dimaksud dengan Kompetensi Based Human Resources Management (CB-HRM)?
3. Jelaskan apa yang dimaksud dengan CB-HRM sebagai *value driven strategies*?

F. Referensi

1. Berger, Lance A., dan Dorothy R. Berger, *The Hand Book of Best Practices on Talent Management - Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*, Cetakan Ke-1, Penerbit PPM, Juli 2007;
2. Noor Fuad dan Gofur Ahmad, *Integrated Human Resources Development*, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2010;

3. Palan, R., *Competency Management - Teknik Mengimplementasikan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi untuk Meningkatkan Daya Saing Organisasi*, Penerbit PPM, Jakarta, 2007;
4. Rosyada, Dede, *Paradigma Pendidikan Demokratis*, Kencana, Jakarta, 2004;
5. Ruky, Achmad S., *Sumberdaya Manusia Berkualitas - Mengubah Visi Menjadi Realitas*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004;
6. Syaiful F. Prihadi, *Assessment Center: Identifikasi, Pengukuran, dan Pengembangan Kompetensi*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2004;
7. Pedoman Pemetaan Kompetensi, Direktorat Jenderal Pembinaan Pelatihan dan Produktivitas, Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.

BAB V

MANAJEMEN SDM BERBASIS TALENTA

A. Pengertian Manajemen Talenta

Manajemen Talenta adalah perekrutan, pengembangan, dan mempertahankan individu yang secara konsisten memberikan kinerja unggul. Pengertian tersebut memberikan pedoman mengenai apa saja yang terkait dengan strategi manajemen talenta. Strategi manajemen talenta merupakan pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi. Tujuannya adalah untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul.

Manajemen Talenta adalah proses yang digunakan organisasi untuk mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan *human capital* mereka. Mencari orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk posisi yang tepat - sebagai definisi umum dari manajemen talenta - adalah tantangan paling mendasar dalam manajemen sumber daya manusia pada organisasi apapun. Fokus manajemen talenta adalah posisi-posisi manajerial dan eksekutif.

Keputusan yang dibuat menyangkut manajemen talenta akan mempengaruhi kompetensi dan kesuksesan organisasi. Sedangkan dari perspektif karyawan atau pegawai, keputusan tersebut akan mempengaruhi arah kecepatan karier mereka. Dalam berbagai diskursus, banyak yang mengasumsikan bahwa manajemen talenta adalah tentang pengembangan internal *human capital*, tetapi pada kenyataannya, kebanyakan posisi kosong pada korporasi sekarang diisi oleh tenaga eksternal. Praktek-praktek pengembangan internal - seperti *executive coaching*, pemberian tugas-tugas

pengembangan, pendirian *assessment center*, penerapan program *high-potential* serta rencana suksesi - juga diperkenalkan sebagai ide-ide baru.

Dalam konteks ini, manajemen talenta selalu beriringan dengan bagaimana memastikan bahwa setiap pegawai mampu melaksanakan tugas-tugas ataupun dalam hal pencarian bakat untuk setiap jabatan strategis, dengan persyaratan kompetensi yang harus dimiliki, dikuasai, dan dikembangkan secara terus menerus.

Pengelolaan sumber daya manusia berbasis manajemen talenta atau sering disebut dengan istilah *Talent Based Human Resource Management* (TB-HRM), menjadi sangat penting peranannya. Terutama dalam mendorong setiap pegawai mampu mengembagkan potensi dan kompetensinya menjadi bakatnya yang alami untuk menjalankan tugas dan fungsinya.

TB-HRM bertujuan untuk mengoptimalkan sistem pengembangan karyawan melalui program penyiapan SDM bertalenta yang memiliki kompetensi dan kompeten dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya. TB-HRM juga dirancang agar para talenta perusahaan tidak mudah meninggalkan perusahaan (*retention strategy*). Salah satu hal penting dari konsep TB-HRM adalah bagaimana menyeimbangkan kebutuhan dan keinginan organisasi dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yang memiliki talenta tinggi.

TB-HRM dikonstruksi untuk mengisi ruang kosong yang terjadi pada konsep CB-HRM, di mana setiap orang yang memiliki bakat tertentu akan dieksplorasi guna mengisi satu jabatan tertentu yang sesuai dengan talenta yang dimilikinya. Dengan tujuan agar orang-orang tersebut mampu menghasilkan kinerja kerja yang maksimal dan mampu menciptakan daya saing unggul bagi perusahaan.

TB-HRM bukan hanya membahas mengenai pengembangan karier karyawan, tetapi bagaimana organisasi dapat menarik dan mengelola SDM pilihannya, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Ini berarti TB-HRM juga berbicara mengenai proses rekrutmen, *replacement*, penilaian kinerja,

pelatihan dan pengembangan karir, hingga separasi atau pemisahan hubungan kerja.

TB-HRM merupakan program persiapan kader kepemimpinan yang dirancang secara khusus guna mendapatkan kader pimpinan perusahaan di masa depan. TB-HRM ataupun manajemen talenta diselenggarakan secara sistematis, fokus dan matang, dengan tujuan agar keberlangsungan pengisian jabatan-jabatan kunci di perusahaan oleh orang-orang yang bukan hanya sekedar memiliki kompetensi dan berkompeten dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya tetapi juga bertalenta tinggi, dapat terus berlangsung.

Di samping itu, sistem manajemen talenta yang diselenggarakan secara baik oleh perusahaan, akan mampu mencetak individu yang mempunyai jiwa kepemimpinan (*leadership*) secara terus menerus. Oleh karena, sistem manajemen talenta mengintegrasikan usaha pengembangan kompetensi karyawan dengan *career plan* dan juga *succession plan*.

Dalam konsep TB-HRM, bakat yang dimiliki para *talent* diasah sedemikian rupa hingga mencapai bentuk yang paling mendekati sempurna. Kemudian dilakukan pengujian melalui sejumlah penugasan khusus yang penuh tantangan, risiko, dan tanggungjawab, agar dapat diketahui profil bakat yang dimilikinya. Para *talent* juga harus mengikuti serangkaian wawancara eksklusif untuk mendapatkan informasi sebanyak mungkin tentang bidang yang paling sesuai dengan apa yang dikuasainya.

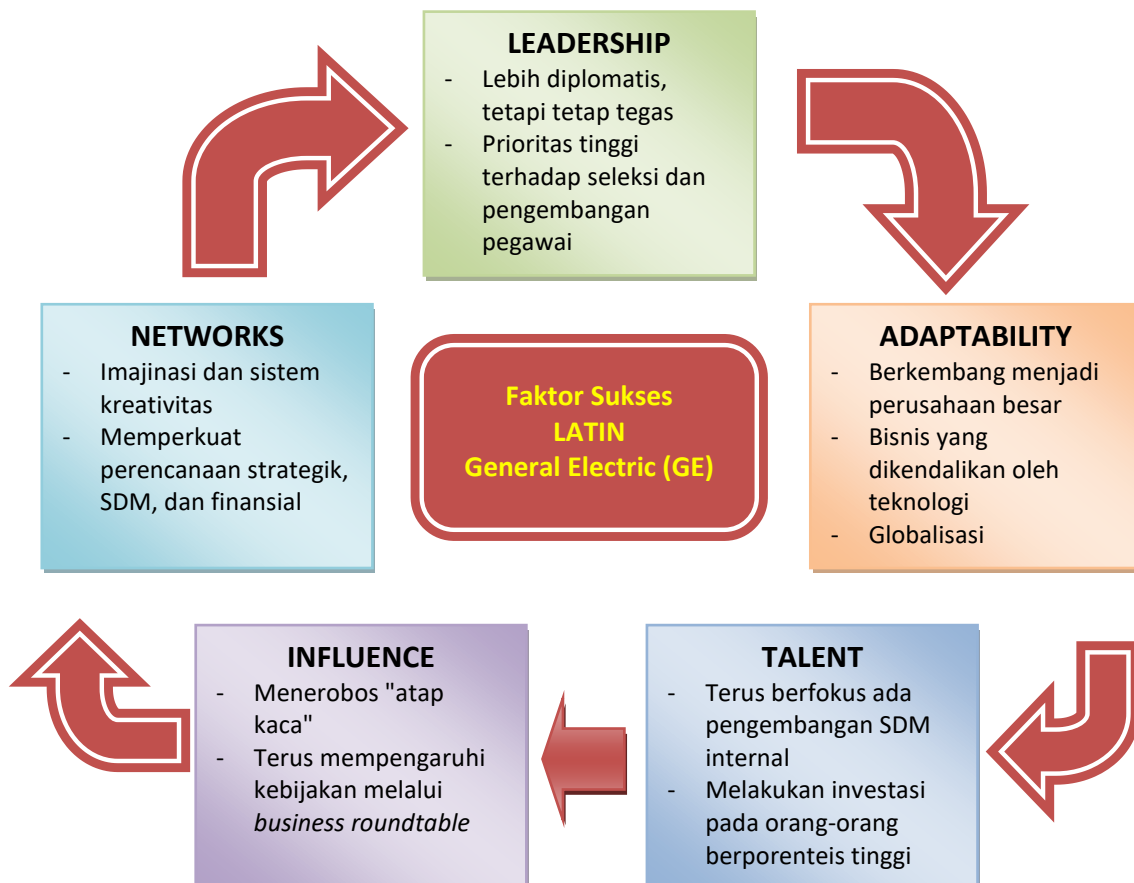
Manajemen Talenta merupakan proses manajemen sumber daya manusia yang terkait dengan tiga proses utama. *Pertama*, mengembangkan dan memperkuat karyawan baru pada proses pertama kali masuk perusahaan (*on boarding*). *Kedua*, memelihara dan mengembangkan karyawan yang sudah ada di perusahaan. Dan *Ketiga*, menarik sebanyak mungkin karyawan yang memiliki kompetensi, komitmen, dan karakter agar mau bekerja dalam perusahaan.

Talent, merupakan karyawan kunci yang memiliki "pemikiran strategik yang tajam, kemampuan kepemimpinan, keterampilan komunikasi, kemampuan menarik dan memberikan inspirasi kepada orang-orang, memiliki insting kewirausahaan (*entrepreneurial instincts*), keterampilan fungsional, dan kemampuan menciptakan hasil-hasil.

Menurut Michaels, Jones, dan Axeroin, terdapat 5 (lima) hal yang dapat memperkuat *talent* dari perusahaan-perusahaan, yakni:

1. Merangkul pola pikir *Talent*;
2. Menciptakan "*winning employee value proposition*";
3. Memperbaharui strategi perekrutan;
4. Melakukan pengembangan talent ke dalam organisasi;
5. Memperkuat orang-orang dalam perusahaan.

General Electric mengembangkan suatu kerangka kerja yang disebut sebagai "Faktor Sukses LATIN (*Leadership, Adaptability, Talent, Influence, Networks*)", sebagai berikut.



Sistem manajemen talenta dibangun berdasarkan kebutuhan bisnis, seperti: strategi bisnis, pertumbuhan, inovasi, kebutuhan pelanggan, efisiensi biaya, globalisasi, kebutuhan pengembangan SDM, diversifikasi, dsb. Dengan demikian, penetapan sistem manajemen talenta harus terkait langsung dengan strategi bisnis untuk meningkatkan daya saing di pasar, bukan sekedar asal membangun sistem manajemen talenta tanpa ada keterkaitan dengan kebutuhan bisnis.

Manfaat Sistem Manajemen Talenta bagi perusahaan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan penerimaan kepada pemegang saham (*return on investment*) dan kapitalisasi pasar;
2. Meningkatkan kepuasan pelanggan;
3. Meningkatkan penerimaan dan profitabilitas;
4. Meningkatkan efisiensi biaya melalui reduksi pemborosan terus menerus;
5. Meningkatkan kualitas;
6. Meningkatkan produktivitas dan kapabilitas;
7. Menurunkan waktu siklus (*cycle time*);
8. Mengaitkan usaa-usaha individu dengan sasaran bisnis;
9. Meningkatkan komitmen terhadap karyawan bernilai tinggi;
10. Menurunkan tingkat keluar masuk karyawan (*employee turnover ratio*);
11. Memadamkan pekerjaan dan keterampilan karyawan.

Sedangkan manfaat Sistem Manajemen Talenta bagi karyawan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan motivasi dan komitmen;
2. Mengembangkan karier;
3. Meningkatkan pengetahuan tentang kontribusi kepada sasaran perusahaan;
4. Meningkatkan kepuasan kerja; dsb.

B. Langkah Penyusunan TB-HRM

Sebagaimana telah dibahas di atas, esensi dari konsep TB-HRM adalah program *succession planning*, di mana setiap orang yang ada di perusahaan diberi kesempatan untuk mengikuti program pencarian bakat kepemimpinan pada jabatan-jabatan kunci di perusahaan. Program ini menjadi sangat vital peranannya, manakala persyaratan yang harus dipenuhi dalam program suksesi adalah "*the right man in the right place*". Oleh karenanya penting bagi organisasi untuk mendisain siapa orang yang paling tepat dan sesuai dengan jabatan-jabatan kunci yang ada di perusahaan.

Selanjutnya menurut Sandra Sahupala terdapat beberapa prasyarat yang harus dipenuhi pada penerapan konsep TB-HRM di perusahaan agar dapat terinternalisasi secara konsisten dan dapat memberikan manfaat yang berarti bagi perusahaan, yakni sebagai berikut:

1. Manajemen telah menetapkan kriteria talenta kunci, dan menerapkan proses seleksi dan assesmen periodik terhadap para talenta kunci secara ketat berdasarkan beberapa kriteria yang telah ditetapkan;
2. Manajemen mempunyai suatu sistem penempatan talenta kunci yang baik. Biasanya para talenta kunci menempati posisi pekerjaan yang penting (*critical job positions*), dan senantiasa diberikan tugas-tugas atau proyek-proyek yang penuh tantangan;
3. Terdapat sistem pengelolaan kinerja (*performance management system*) yang baik dan adil. Tanpa adanya sistem pengelolaan kinerja yang baik dan adil, penilaian kinerja dan prestasi karyawan akan didasari pada perasaan suka ataupun tidak suka (*like and dislike*);
4. Terdapat suatu keadaan kesempatan yang sama (*equal opportunities*) dan perlakuan yang adil yang didasari pada assesmen yang faktual;
5. Terdapat dukungan kebijakan SDM (*human resources policies*) serta alat dan sistem penilaian kinerja (*performance appraisal system and tools*) yang

secara konsisten diterapkan. Artinya tidak terdapat perlakuan yang khusus bagi orang-orang tertentu;

6. Manajemen harus menerapkan suatu sistem pengakuan dan penghargaan yang bersaing (*competitive reward and punishment system*), bukan hanya sistem kompensasi finansial yang baik, tetapi juga program pengakuan dan penghargaan yang non-finansial.

Berger (2007:27-28) mengemukakan bahwa setidaknya terdapat empat langkah yang harus dilakukan dalam menciptakan sistem manajemen talenta, yakni sebagai berikut:

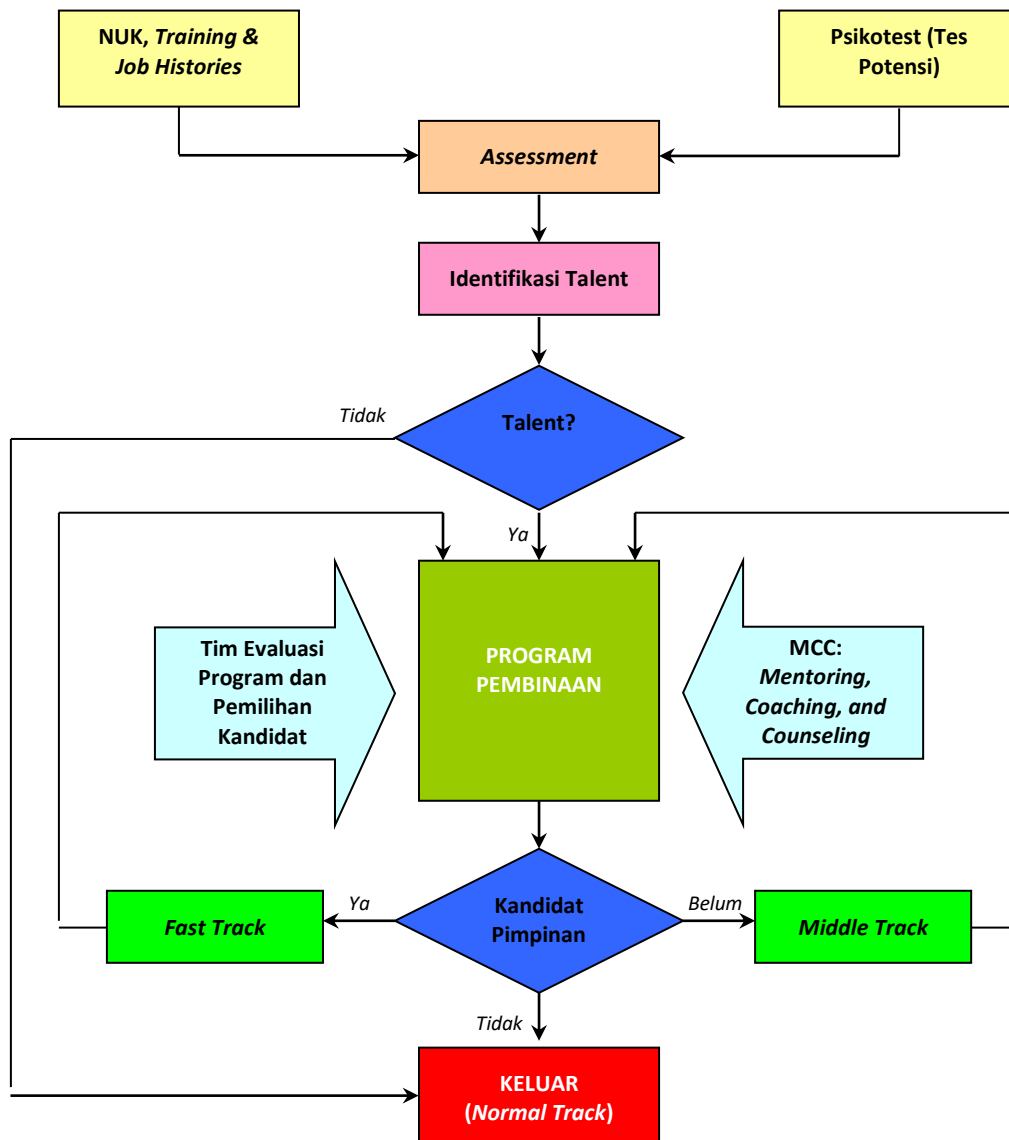
1. Mengembangkan alat dan skala *assessment*, meliputi:
 - a. Menyusun definisi kompetensi dan skala pengukurannya;
 - b. Mengembangkan sistem evaluasi kinerja dan skala pengukurannya;
 - c. Mengembangkan "perkiraan potensi talenta" dan skala pengukurannya;
 - d. Mengaplikasikan skala pengukuran tersebut pada setiap pekerjaan.
2. Mengembangkan alat pelatihan dan pengembangannya, meliputi:
 - a. Menyusun petunjuk pelaksanaan pembimbingan (*coaching*);
 - b. Menyusun direktori program pelatihan dan pengembangan yang terkait dengan kompetensi;
 - c. Menyusun direktori buku yang terkait dengan pengembangan setiap jenis kompetensi.
3. Melakukan evaluasi terhadap setiap karyawan dengan alat-alat tersebut.
4. Menyiapkan rencana tindakan (*action plan*), meliputi:
 - a. Menyusun ikhtisar kekuatan karyawan;
 - b. Menyusun formulir dan rencana pengembangan kompetensi yang merupakan talenta individu.

Di dalam dokumen Pedoman Program Persiapan Kepemimpinan (*Talent Management*) yang digunakan PT. PLN (Persero) Penyaluran dan Pusat Pengatur Beban Jawa Bali (2007:10) diuraikan beberapa langkah penyusunan manajemen talenta untuk mendapatkan calon pimpinan pada jabatan kunci yang ada di perusahaan tersebut sebagai berikut:

1. Pegawai yang mempunyai Nilai Unjuk Kerja (NUK) 4 tahun berturut-turut minimal melebihi ekspektasi (nilai indeks kinerja c), mempunyai ijazah minimal D3, S1, ataupun S2, serta berumur kurang dari 42 tahun, dilakukan *assessment* yang bekerjasama dengan tim assessor PLN;
2. Secara simultan, data-data *potential test* (psikotest) terdahulu yang pernah diikuti pegawai yang bersangkutan (bagi para calon talent yang belum memiliki nilai psikotest akan dilakukan test potensi), pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti dan urutan jabatan yang pernah dilalui, dikirimkan ke tim *assessor* untuk dilakukan penilaian;
3. Setelah dilakukan evaluasi oleh tim assessor, akan diperoleh daftar pegawai yang masuk ke dalam kategori *talent*, yang hasilnya juga dikirimkan ke Manajemen sebagai rekomendasi;
4. Bagi para pegawai yang tidak masuk ke dalam kategori *talent*, selanjutnya harus keluar dari Program Persiapan Kepemimpinan (*talent management*), sedangkan bagi para pegawai yang masuk ke dalam kategori *talent* akan mengikuti serangkaian program pembinaan untuk mengetahui siapa-siapa saja yang memang benar-benar memiliki bakat istimewa dalam melaksanakan tugas untuk mengisi jabatan kunci di perusahaan;
5. Pada program pembinaan, para *talent* akan di evaluasi dan harus mengikuti sejumlah bimbingan dan konseling untuk mengetahui siapa yang bakal menjadi kandidat mengisi jabatan kunci;
6. Program ini akan menghasilkan tiga kelompok, yakni karyawan yang benar-benar memiliki talenta untuk mengikuti program *fast track*, karyawan yang perlu dilakukan pembinaan terlebih dahulu agar dapat

mengikuti program persiapan kepemimpinan yakni melalui jalur *middle track*, dan karyawan yang dianggap tidak potensial, sehingga harus keluar dari jalur program;

- Setelah langkah-langkah tersebut berhasil dilaksanakan, kemudian disusun peta pola dan jalur karir bagi para *talent*.



Gambar 5.1

Program Persiapan dan Pembinaan Kepemimpinan PT. PLN (Persero) Jawa Bali

Sumber: Pedoman Program Persiapan Kepemimpinan PLN Jawa Bali, 2007:10

Mencari orang dengan talenta yang sesuai dengan kualifikasi organisasi, tidak hanya cukup dengan membuat perencanaan SDM yang bersifat komprehensif sekalipun. Yang juga paling penting adalah bagaimana organisasi mampu mempertahankan orang-orang yang memiliki talenta, sehingga mereka dapat konsisten menjaga integritas mereka untuk meningkatkan kinerja organisasi secara berkesinambungan.

Sebuah studi yang dilakukan oleh The Australian Center for Industrial Relations, Research & Training di University of Sydney pada tahun 2003, mengenai tempat-tempat kerja terbaik di Australia, mengindikasikan bahwa ada 15 (lima belas) kunci pendukung (yang dilakukan baik oleh manajemen maupun pegawai) untuk mencapai posisi sebagai tempat bekerja yang baik, yang dapat mendukung kesinambungan kerja para telenta, adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Hubungan Kerja

Orang dapat berhubungan satu sama lain sebagai teman, kolega, dan mitra kerja. Mereka saling mendukung satu sama lain dan saling membantu dalam menyelesaikan pekerjaan.

2. Kepemimpinan di Tempat Kerja

Supervisor langsung, pemimpin tim, manajer, atau koordinator membawakan perannya dengan baik. Mereka fokus pada peran kepemimpinan dan energi, bukan pada manajer dan administrasi.

3. Kesempatan untuk Bicara

Karyawan memiliki kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan mengenai hal-hal yang mempengaruhi jalannya bisnis sehari-hari di tempat kerja.

4. Nilai-nilai yang Jelas

Karyawan dapat melihat dan memahami tujuan dari nilai-nilai yang berlaku serta perilaku individu yang diharapkan di tempat kerja.

5. Kondisi yang Aman

Karyawan mendapatkan tingkat keamanan yang tinggi (secara fisik maupun psikologis), kondisi yang stabil, dan sistem yang melindungi mereka.

6. Lingkungan yang telah Siap
Perusahaan dilengkapi dengan berbagai fasilitas fisik yang mendukung seperti tempat kerja, ruang rapat dan area resepsionis.
7. Rekrutmen
Merekrut orang yang tepat, orang yang memiliki nilai dan etika kerja yang sama.
8. Gaji dan Kondisi Lainnya
Level pendapatan dan kondisi kerja (jam kerja, akses, transportasi, dan lain-lain) yang sesuai dengan standar yang masuk akal, atau paling tidak masuk akal dilihat dari sudut pandang karyawan.
9. Mendapatkan Umpan Balik
Adanya sebuah proses yang memungkinkan karyawan untuk mengetahui informasi mengenai bagaimana orang lain menilai mereka, kontribusi yang mereka berikan untuk kesuksesan perusahaan, dan kinerja mereka dari waktu ke waktu.
10. Otonomi dan Keunikan
Hal ini dibuktikan melalui kapasitas organisasi untuk mentolelir dan mendukung tumbuhnya rasa "berbeda" yang berusaha dibangun oleh perusahaan yang unggul - perasaan bahwa mereka adalah yang terbaik di bidangnya.
11. Rasa Memiliki dan Identitas
Rasa memiliki atas pekerjaan yang dilakukannya - memahami bisnis dan menguasai teknologi - menyebabkan karyawan memiliki kemauan untuk terlihat berbeda dan istimewa.

12. Belajar

Kemampuan untuk belajar, memperoleh keterampilan dan pengetahuan dari manapun, dan membangun pemahaman yang lebih mengenai tempat kerjanya secara keseluruhan.

13. Hasrat

Energi, komitmen terhadap tempat kerja, kemauan yang tinggi untuk melakukan pekerjaan secara sukarela dan semangat - karyawan termotivasi untuk dapat ke tempat kerja.

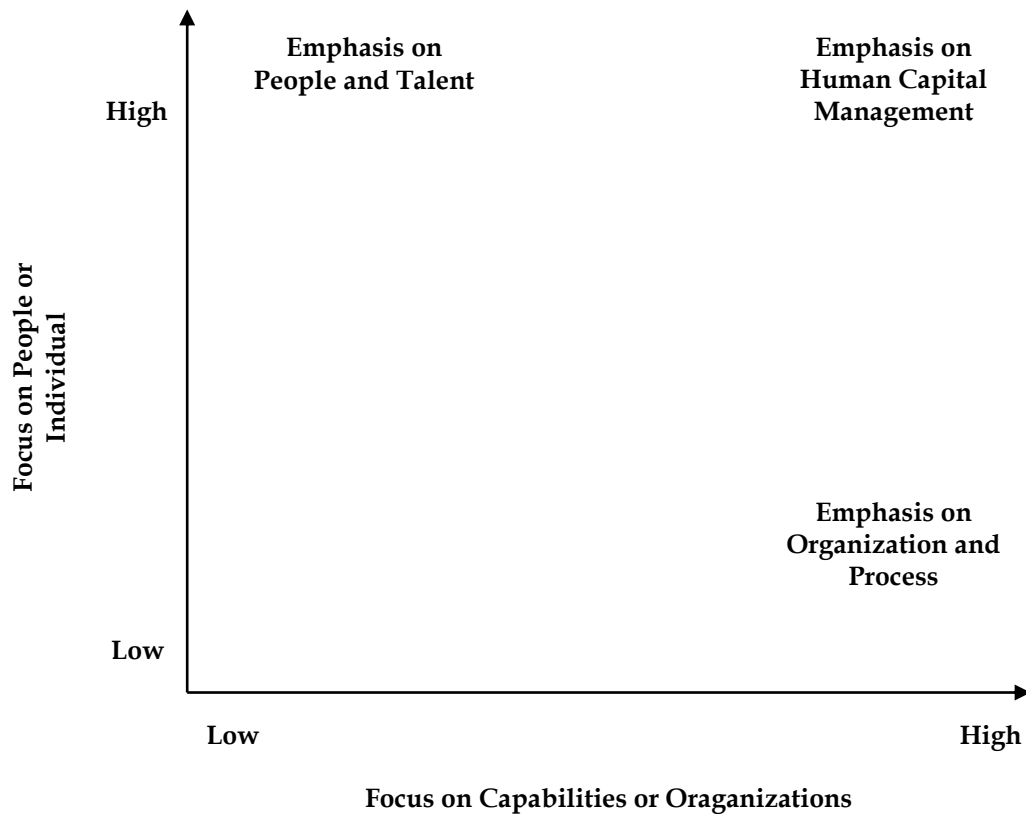
14. Bersenang-senang

Sebuah tempat kerja yang secara psikologis aman, tempat karyawan dapat bersantai dan menikmati interaksi secara sosial yang terjadi.

15. Hubungan dengan Komunitas

Karyawan merasa menjadi bagian dari komunitas dan merasa bahwa tempat kerjanya merupakan bagian penting dari kehidupannya.

Berdasarkan 15 (lima belas) kunci pendukung tersebut di atas, terlihat bahwa upaya untuk mempertahankan para talenta juga sangat tergantung pada bagaimana organisasi memfokuskan diri pada pemenuhan segala aspek yang dibutuhkan para talenta dan karyawan secara keseluruhan.



Gambar 5.2
Keterkaitan *Individual Ability* dengan *Organization Capability*

C. Rangkuman

1. Manajemen Talenta adalah perekrutan, pengembangan, dan mempertahankan individu yang secara konsisten memberikan kinerja unggul;
2. Strategi manajemen talenta merupakan pendekatan korporat yang terencana dan terstruktur untuk merekrut, mempertahankan, dan mengembangkan orang-orang bertalenta dalam organisasi;
3. Tujuan manajemen talenta adalah untuk mempekerjakan orang-orang yang secara konsisten memberikan kinerja unggul;
4. TB-HRM bertujuan untuk mengoptimalkan sistem pengembangan karyawan melalui program penyiapan SDM bertalenta yang memiliki

kompetensi dan kompeten dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya;

5. TB-HRM juga dirancang agar para talenta perusahaan tidak mudah meninggalkan perusahaan (*retention strategy*). Salah satu hal penting dari konsep TB-HRM adalah bagaimana menyeimbangkan kebutuhan dan keinginan organisasi dengan kebutuhan dan keinginan karyawan yang memiliki talenta tinggi.

D. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan manajemen talenta dan sebutkan tujuan dari manajemen talenta?
2. Bagaimana seharusnya organisasi mempertahankan para talenta?
3. Jelaskan langkah-langkah dalam penyusunan *Talent Based Human Resource Management*?

E. Referensi

1. Berger, Lance A., dan Dorothy R. Berger, *The Hand Book of Best Practices on Talent Management - Mengidentifikasi, Mengembangkan, dan Mempromosikan Orang Terbaik untuk Menciptakan Keunggulan Organisasi*, Cetakan Ke-1, Penerbit PPM, Jakarta, 2007;
2. Capelli, Peter, *Talent on Demand - Metode Baru Mendapatkan SDM Bertalenta Tepat Jumlah, Tepat Kualifikasi, dan Tepat Waktu*, Versi Bahasa Indonesia, Penerbit PPM, Jakarta, 2009;
3. Davis, Tony, Maggie Cutt, Neil Flynn, Peter Mowl, dan Simon Orme, *Talent Assessment - Mengukur, Menilai, dan Menyeleksi Orang-orang Terbaik dalam Perusahaan*, Versi Bahasa Indonesia, Penerbit PPM, Jakarta Pusat, 2009;
4. Gaspersz, Vincent, *All-in-one Talent Management, 27 Concepts, Models, and Key Analysis in Human Capital and Talent, Contoh Aplikasi pada Bisnis*

dan Industri, Cetakan Pertama, Penerbit Vinchristo Publication, Bogor, Jawa Barat, 2012;

5. Larkan, Kerry, *The Talent War - How to Find and Retain the Best People for Your Company*, Marshal Cavendish Internasional (Asia), 2007;
6. Lawler, Edward E., *Talent - Making People Your Competitive Advantage*, First Edition, Jossey-Bess, A Wiley Imprint, USA, 2008;
7. Noor Fuad dan Gofur Ahmad, *Integrated Human Resources Development*, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2010.

BAB VI

PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI

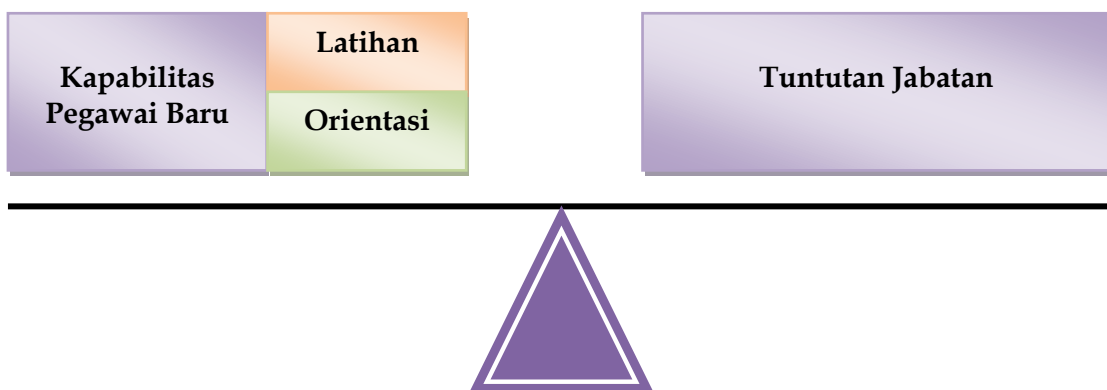
A. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaan.

Pelatihan merupakan salah satu bentuk edukasi dengan prinsip-prinsip pembelajaran. Pelatihan memberikan pegawai - yang baru ataupun yang ada - keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan yang harus mereka jalankan. Pelatihan di tempat kerja atau sering disebut dengan istilah *on-the-job training*, membuat seorang pegawai belajar dengan cara menjalankan setiap tugas dan fungsi pekerjaan secara sungguh-sungguh. Beberapa jenis pelatihan di tempat kerja di antaranya yaitu metode pelatihan *coaching* atau *understudy*. Melalui jenis pelatihan ini, pegawai dilatih di tempat kerja oleh seorang pegawai yang lebih berpengalaman atau penyelia peserta pelatihan. Kemudian pelatihan magang (*apprenticeship training*) merupakan satu proses terstruktur untuk menjadikan para peserta pelatihan menjadi lebih terlatih melalui kombinasi instruksi di kelas dan pelatihan di tempat kerja.

Beberapa alasan mengapa pelatihan diperlukan dalam suatu organisasi, yakni sebagai berikut:

1. Program orientasi belum cukup bagi penyelesaian tugas-tugas, meskipun program orientasi dilakukan secara lengkap. Orientasi saja tidak dapat membuat orang yang tidak bisa menjadi bisa, orientasi hanya bersifat pengenalan agar orang tersebut lebih mengenal pekerjaan yang akan dilakukannya nanti;
2. Adanya perubahan-perubahan dalam teknik penyelesaian tugas. Dengan adanya cara penyelesaian tugas baru, ketidakmampuan akan meningkat sehingga orang perlu dilatih;
3. Adanya jabatan-jabatan baru yang memerlukan keterampilan-keterampilan;
4. Keterampilan pegawai kurang memadai untuk menyelesaikan tugas;
5. Penyegaran kembali. Seringkali orang yang sudah bosan menjadi tidak sadar bahwa apa yang dilakukannya tidak baik lagi. Latihan dapat memperbaiki *skill* dan kebiasaan kerja yang buruk.



Gambar 6.1
Keseimbangan antara Kapabilitas Pegawai Baru dan Tuntutan Jabatan

Pelatihan didefinisikan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang ditanganinya. Agar efektif, pelatihan seharusnya melibatkan pengalaman belajar, merupakan aktivitas organisasi yang direncanakan, dan dirancang untuk merespons kebutuhan organisasi. Idealnya, pelatihan didisain dengan mempertemukan antara tujuan organisasi dengan tujuan pegawai.

Terdapat beberapa alasan mengapa pelatihan harus dilakukan atau menjadi bagian yang sangat penting dari kegiatan manajemen SDM, di antaranya adalah:

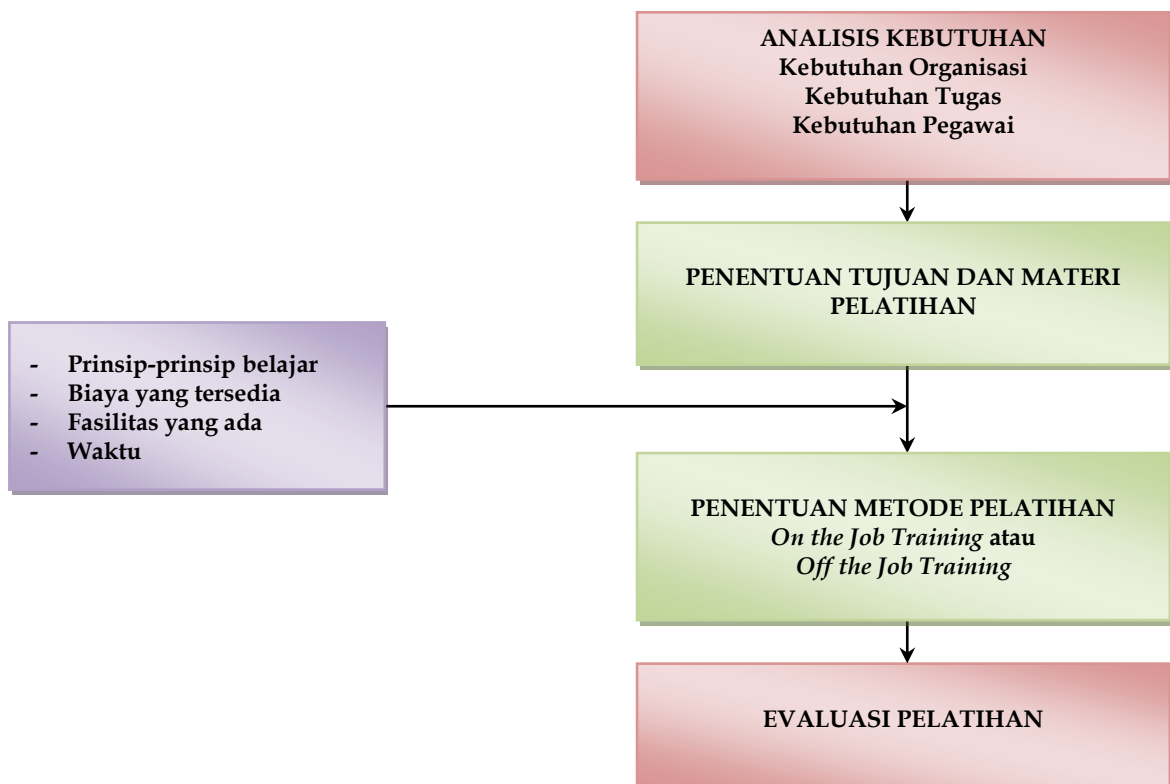
1. Pegawai yang baru direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan;
2. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan-perubahan di sini meliputi perubahan-perubahan dalam teknologi proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru, di mana perusahaan secara proaktif harus menyesuaikan keterampilan pegawainya untuk dapat menggunakan teknologi tersebut untuk menghindari keusangan pegawai (*employee lescence*). Perubahan dalam tenaga kerja seperti semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, dan sikap yang berbeda yang memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan;
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas. Sebagaimana dipahami pada saat ini, daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, dan SDM merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing sebab SDM merupakan aspek penentu utama daya saing yang berkesinambungan. Selanjutnya dengan meningkatnya kemampuan seseorang, dengan asumsi faktor lain seperti gaji dan lingkungan kerja

berada dalam kondisi yang baik, kemampuan akan dapat meningkatkan produktivitas pegawai;

4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Terdapat beberapa proses/kegiatan yang harus dilakukan dalam upaya mengembangkan program pelatihan dan pengembangan yang efektif, yaitu:

1. Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut dengan istilah *Training Need Analysis (TNA)* atau *Need Assessment*;
2. Menentukan sasaran dan materi program pelatihan;
3. Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan;
4. Mengevaluasi program pelatihan.



Gambar 6.2
Langkah-langkah Pelaksanaan Pelatihan

B. Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency Based Training*)

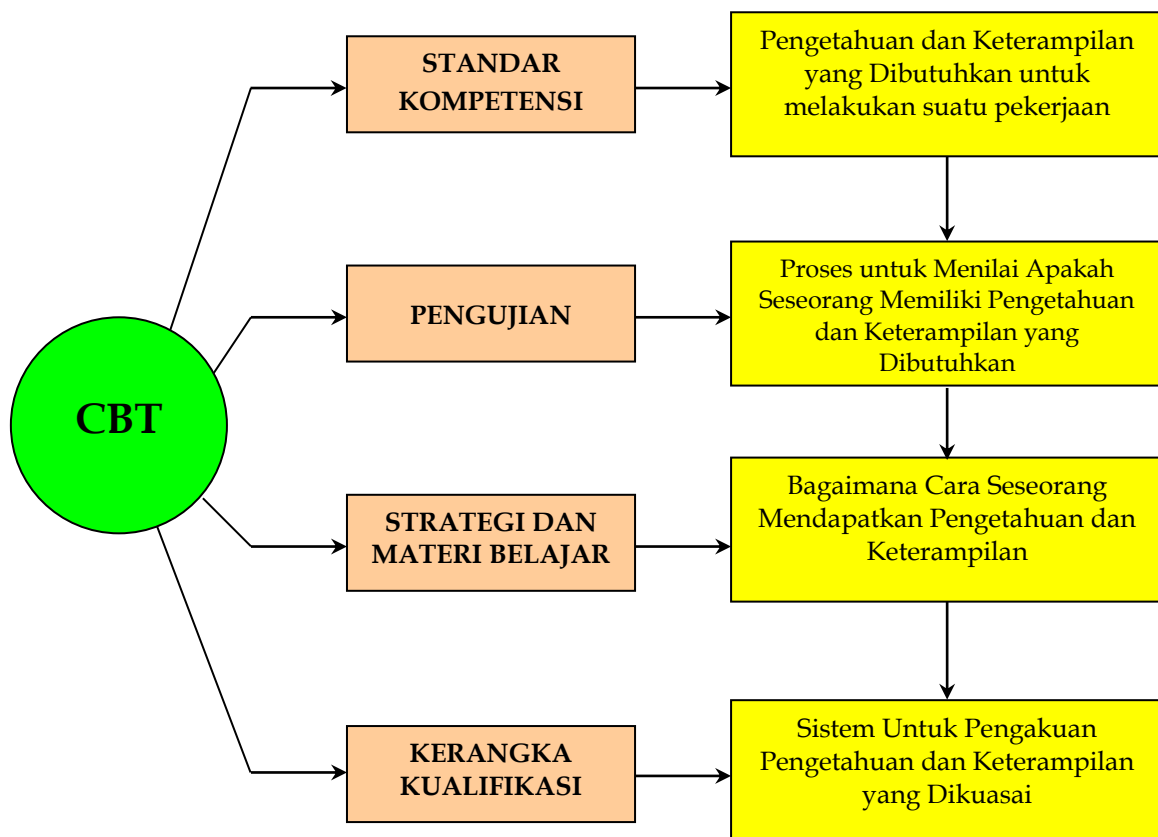
Merujuk pada pemahaman terhadap kerangka konseptual *training* dikaitkan dengan pentingnya kompetensi dalam pengembangan SDM, maka yang dimaksud dengan *Competency Based Training* (CBT) menurut Sulipan (2007:2) adalah suatu cara pendekatan pelatihan yang penekanan utamanya adalah pada apa yang dapat dikerjakan seseorang sebagai hasil dari pelatihan (*training outcome*). Implementasi CBT juga didasarkan pada adanya fakta bahwa masih terdapat kesenjangan kompetensi yang dirumuskan perusahaan dengan apa yang dimiliki karyawan. Dan untuk mengatasi adanya kesenjangan tersebut, *training* adalah sebuah pilihan strategis yang paling tepat untuk mengatasinya.

Sementara itu, sistem penilaian yang digunakan pada CBT adalah sistem penilaian yang didasarkan pada patokan atau *criterion reference assessment*, bukan penilaian berdasarkan pada norma atau *norm reference assessment*. Oleh karenanya, penting bagi program pelatihan berbasis kompetensi untuk terlebih dahulu membuat kriteria dan indikator kompetensi sebagai sebuah standar yang harus dimiliki oleh setiap jabatan. Dalam hal ini menurut Sulipan terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yakni sebagai berikut:

1. Standar kompetensi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan secara efektif;
2. Pengidentifikasian semua pengetahuan dan keterampilan serta sikap kerja yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, yang tercermin dalam standar kompetensi;
3. Mekanisme untuk mencapai pengetahuan dan keterampilan serta sikap kerja sesuai tuntutan standar kompetensi;
4. Metode untuk menguji kompetensi tersebut;
5. Sertifikasi dari kompetensi yang telah dicapai.

Di samping kriteria yang harus dipenuhi, CBT juga memiliki beberapa karakteristik, yang menurut Sulipan karakteristik tersebut di antaranya adalah:

1. Berdasarkan pada standar kompetensi;
2. Isi dari *training* mengarah kepada kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan tugas tertentu;
3. Pelatihan dapat berupa *on-job*, *off-job*, atau kombinasi keduanya;
4. Adanya fleksibilitas waktu untuk mencapai suatu kompetensi;
5. Adanya pengakuan terhadap kompetensi mutakhir/ yang dimiliki saat ini;
6. Pengujian berdasarkan kriteria tertentu;
7. Pengujian dilakukan jika peserta *training* sudah siap;
8. Menekankan pada kesanggupan untuk mentransfer pengetahuan dan keterampilan pada situasi baru.



Gambar 6.3
Komponen-Komponen CBT

Sebagaimana telah dijelaskan di atas, standar kompetensi menjelaskan kompetensi yang dibutuhkan untuk kinerja yang efektif dan berperan sebagai *patokan* bagi pengujian, serta memiliki format yang baku, serta judul unit, uraian unit, elemen kompetensi, kriteria unjuk kerja, ruang lingkup dan petunjuk bukti.

Standar Kompetensi diuraikan dalam tiga tingkat, yaitu:

1. Standar Kompetensi Perusahaan, yaitu persyaratan kompetensi bagi seseorang yang sesuai dengan perusahaan tertentu, jadi hanya berlaku di sebuah perusahaan saja;
2. Standar Kompetensi Industri, yaitu persyaratan kompetensi yang berlaku umum untuk satu jenis industri atau satu sektor dari industri, jadi standar kompetensi ini berlaku di beberapa perusahaan yang memiliki jenis industri yang sama atau sejenis;
3. Standar Kompetensi Lintas Industri, yaitu persyaratan kompetensi yang berlaku antara dua atau lebih dari dua jenis industri.

Pengujian dilakukan dalam rangka menelusuri tingkat pengetahuan dan keterampilan seseorang. Melalui pengujian, akan diketahui apakah seseorang telah memiliki suatu kompetensi yang dipersyaratkan dalam pekerjaannya atau belum. Jika masih terdapat kesenjangan, maka perlu ada penguatan program melalui pemberian training yang berkesinambungan.

Selain itu, pengujian pada CBT juga bertujuan untuk mengetahui derajat validitas dan reliabilitas pelaksanaan *training*. Menurut Sugiono valid berarti instrumen yang digunakan untuk mengukur dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Meteran yang valid dapat digunakan untuk mengukur panjang dengan teliti, karena meteran memang digunakan untuk mengukur panjang. Meteran tersebut menjadi tidak valid jika digunakan untuk mengukur berat suatu benda. Sedangkan instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.

Jadi, pengujian CBT sebagai instrumen pengukuran derajat pengetahuan dan keterampilan seseorang dikatakan valid dan reliabel, jika alat ukur yang digunakan untuk mendapatkan data pengukuran tersebut benar-benar valid, karena berisi tentang konteks kompetensi yang dijabarkan dari masing-masing standar kompetensi, serta pada pelaksanaan pengujian yang sama, akan menghasilkan data yang relatif sama.

Alat uji yang digunakan pada pengujian CBT akan menjadi tidak valid, jika alat yang digunakan adalah alat uji psikologi misalnya. Sedangkan alat uji CBT akan menjadi tidak reliabel jika pada pengujian saat ini, masih menggunakan alat uji yang digunakan pada pelaksanaan kegiatan pengujian sebelumnya. Dikatakan tidak reliabel karena pengujian yang dilakukan pada saat ini berbeda konteks kompetensinya dengan pengujian sebelumnya.

Pengujian pada CBT yang baik menurut Sulipan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

1. Memiliki derajat Keabsahan/Validitas yang tinggi;
2. Dapat diandalkan/Reliabilitas;
3. Fleksibilitas;
4. Keadilan;
5. Efektif dan Efisien;
6. Transparan;
7. Berpusat kepada *Trainee*; dan
8. Bagian dari Pelatihan.

Setidaknya ada empat jenis pengujian yang digunakan pada CBT menurut Sulipan yakni sebagai berikut:

1. Pengujian Kerja Nyata

Pengujian kerja nyata dilakukan di tempat kerja yang sesungguhnya, dan berada di antara masalah-masalah yang terjadi sehari-hari di tempat kerja, yang memiliki situasi, peralatan, perlengkapan dan sistem yang sudah ada di tempat kerja tersebut. Jadi pengujian kerja nyata

merupakan sebuah pengamatan dari kegiatan-kegiatan normal yang terjadi saat bekerja.

2. Pengujian Simulasi Kerja

Pengujian Simulasi Kerja sama dengan pengujian di tempat kerja tetapi tidak dilakukan di tempat kerja. Ini dilakukan bila pengujian kerja nyata tidak memungkinkan karena berbahaya, membutuhkan biaya mahal atau saat pengujian dilangsungkan jenis pekerjaan yang sesuai dengan kompetensi tersebut tidak mungkin dilakukan.

3. Pengujian Tertulis

Pengujian Tertulis melibatkan jawaban peserta secara tertulis untuk memperlihatkan apa yang mereka ketahui. Pengujian tertulis secara normal digunakan untuk mengetahui pengetahuan yang mendasari kompetensi tertentu.

4. Pengujian Lisan

Pengujian Lisan dilakukan di mana peserta uji/pelatihan berbicara dengan jelas tentang apa yang tercakup dalam tugasnya. Pengujian ini berhubungan dengan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi, atau menjelaskan suatu keterampilan dalam pekerjaan yang dilakukannya dalam ujian.

Untuk menyampaikan CBT yang fleksibel, maka pengajar diharapkan mampu bermain dalam tiga peran utama dalam penyajian pelatihan, yaitu sebagai instruktur, fasilitator, dan pembentuk mekanisme. Pembelajaran dalam CBT dapat dilakukan secara klasikal, individual, kelompok atau kombinasi dari ketiga jenis metode tersebut.

Dalam metoda klasikal atau *lock-step*, semua peserta maju pada saat yang sama dan sesuai urutan yang sama pula. Dalam pembelajaran individual dikenal dengan *self-paced Learning* yang menggunakan modul atau sistem lain. Metode ini mungkin lebih sulit untuk dikelola, sebab semua peserta dalam satu kelompok memiliki kemampuan untuk maju sesuai dengan kemampuannya, tidak tergantung dengan peserta yang lain. Tetapi

metode ini adalah metode yang paling sesuai dengan kemampuan masing-masing peserta *training*.

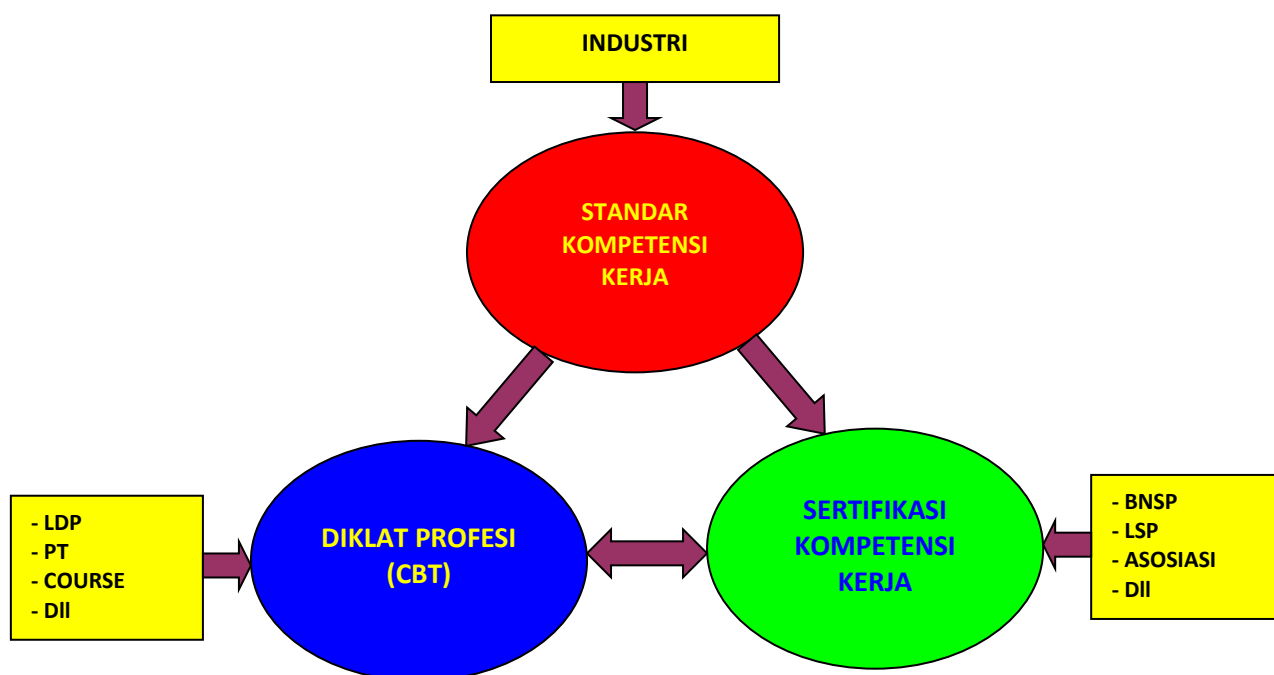


Gambar 6.4
Skema Pengujian pada CBT

Metode belajar secara kelompok dilakukan dengan membagi kelas dalam beberapa kelompok dengan kegiatan yang berbeda pada masing-masing kelompok. Pembelajaran yang dilakukan dapat dilakukan di ruang kelas *training* maupun di lapangan/industri/tempat kerja yang sesungguhnya (Sulipan, 2007:8).

Adapun proses CBT menurut Sulipan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan Standar Kompetensi yang menjadi tujuan pembelajaran;
2. Mengidentifikasi pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja yang diperlukan pada sebuah kompetensi;
3. Menentukan strategi pembelajaran untuk mencapai kompetensi yang menjadi tujuan;
4. Menyiapkan bahan ajar, media, alat, bahan dan tempat pembelajaran;
5. Menentukan metode dan menyiapkan perangkat pengujian/penilaian;
6. Menentukan instruktur/pelatih yang kompeten;
7. Menyiapkan jadwal pembelajaran;
8. Melaksanakan proses pembelajaran;
9. Melaksanakan pengujian/penilaian; dan
10. Memberikan sertifikasi atas kompetensi yang telah dikuasai.



Gambar 6.5

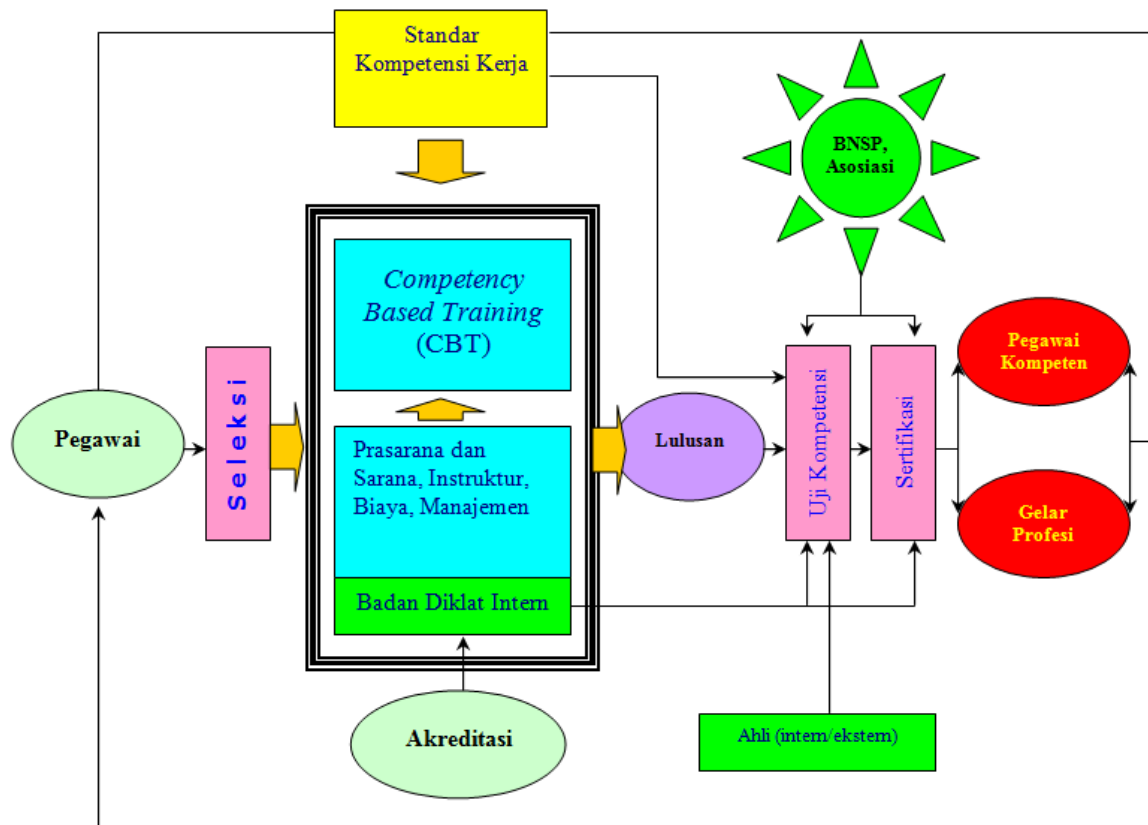
Tiga Pilar Utama Pengembangan SDM Melalui CB-HRM, TB-HRM dan CBT

Dalam melaksanakan tiga pilar CB-HRM dan CBT tersebut secara konsisten, maka perusahaan perlu memperhatikan standar *training* yang dijalankan, yakni sebagai berikut:

1. Standar Kelulusan;
2. Standar Isi (Kurikulum/Silabus/Modul);
3. Standar Proses (Metode)
4. Standar *Assessment*/Penilaian;
5. Standar Pengajar/Pelatih;
6. Standar Fasilitas dan Sarana;
7. Standar Manajemen; dan
8. Standar Biaya.

Standar pelatihan yang ditentukan di atas dalam prakteknya tidak sebatas pada jumlah standar tersebut. Setiap penyelenggara dapat mengembangkan standar pelatihan, sejauh standar-standar tersebut dipandang mampu meningkatkan kualitas pelaksanaan dan hasil dari pelatihan. Elaborasi setiap standar, jika merujuk pada lembaga-lembaga yang memberikan akreditasi penyelenggara pelatihan, seyogyanya disusun secara sistematis dengan format mengikuti pedoman yang telah ditentukan. Namun apabila penyelenggara pelatihan tidak menginduk pada lembaga akreditasi tertentu, maka elaborasinya dapat disesuaikan dengan kebutuhan organisasinya.

Untuk itu maka keseluruhan standar *training* maupun arahan konsep CB-HRM harus tercetak di dalam *blue print* yang mensinergikan antara kebutuhan kompetensi untuk mendukung visi, misi, dan tujuan perusahaan dengan pelatihan berbasis kompetensi yang dikemas di dalam konsep CPD (*continuing professional development*). Berikut disajikan ilustrasi umum terkait dengan sinergi program.



Gambar 6.6
Sinergi CB-HRM, TB-HRM, CBT dan CPD Dalam Rangka
Menghasilkan Generasi yang Visionary Professional

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam memberikan sertifikasi ahli, terutama sertifikasi ahli yang dikeluarkan oleh perusahaan, adalah sebagai berikut:

1. Memiliki dasar pengetahuan profesi (*knowledge base*): Pendidikan yang sesuai dengan bidang dan tingkat profesinya;
2. Memiliki pengalaman: Pengalaman kerja profesi;
3. Memiliki kompetensi: Memenuhi bakuan kompetensi.

Sementara prinsip dasar sertifikasi kompetensi yang harus dijadikan sebagai tolok ukur dalam setiap proses pengembangan program adalah sebagai berikut:

1. Terukur: artinya mengacu pada Standar Kompetensi Kerja, baik yang dikeluarkan oleh Perusahaan (di dalam Direktori Kompetensi maupun Profil Kompetensi Jabatan), mengacu pada Standar Kompetensi Kerja Industri (pada BNSP), ataupun Standar Kompetensi dari asosiasi;
2. Objektif: Dalam arti tidak terjadi konflik kepentingan (*vested of interest*);
3. Tertelusuri: Seluruh proses terdokumentasi dan terkendali;
4. *Acceptable*: Dapat diterima semua *stakeholders*;
5. *Accountable*: Tanggungjawab dan Tanggungugat.

C. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*Training Need Analysis - TNA*)

Analisis kebutuhan pelatihan adalah penentuan kebutuhan pelatihan yang akan dilakukan. Analisis kebutuhan pelatihan juga merupakan kegiatan memilah-milah kesenjangan performansi kerja karyawan. Kegiatan memilah-milah yang dimaksud adalah mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki dengan yang seharusnya ataupun standarnya. Kemampuan yang dimiliki saat ini sering disebut dengan istilah kemampuan aktual. Sedangkan kemampuan yang seharusnya atau yang menjadi standar disebut dengan istilah kemampuan ideal. Dengan demikian TNA dapat diartikan juga sebagai proses identifikasi kesenjangan antara kemampuan ideal dengan kemampuan aktual.

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan itu adalah untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, meningkatkan keterampilan atau sikap dengan masing-masing kadar yang bervariasi. Kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi:

1. *Kebutuhan memenuhi kebutuhan sekarang*. Kebutuhan ini biasanya dapat dikenali dari prestasi karyawannya yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada jabatan itu. Meskipun tidak selalu penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan;
2. *Memenuhi kebutuhan tuntutan jabatan lainnya*. Pada tingkat hierarki manapun dalam perusahaan sering dilakukan rotasi jabatan. Alasannya

bisa bermacam-macam, misalnya ada yang menyebutkan untuk mengatasi kejenuhan, ada juga yang menyebutkan untuk membentuk orang generalis. Seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manager tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya;

3. *Untuk memenuhi tuntutan perubahan.* Perubahan-perubahan, baik internal (perubahan sistem, struktur organisasi, dll) maupun eksternal (perubahan teknologi, orientasi bisnis perusahaan, dll) sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Meskipun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan di atas dapat diantisipasi dengan pelatihan yang bersifat potensial.

Upaya yang dilakukan untuk melakukan analisis kebutuhan pelatihan adalah dengan mengumpulkan dan menganalisis gejala-gejala dan informasi-informasi yang diharapkan dapat menunjukkan adanya kekurangan dan kesenjangan pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja karyawan yang menempati posisi jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. Upaya untuk melakukan analisis pelatihan dapat dilakukan antara lain dengan cara sebagai berikut:

1. Membandingkan uraian pekerjaan/jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan;
2. Menganalisis penilaian prestasi. Beberapa prestasi yang di bawah standar dianalisis dan ditentukan apakah penyimpangan yang terjadi disebabkan oleh karena kurangnya pengetahuan dan keterampilan karyawan;
3. Menganalisis catatan karyawan, dari catatan karyawan yang berisi tentang latar belakang pendidikan, hasil tes seleksi penerimaan, pelatihan yang pernah diikuti, promosi, demosi, rotasi, penilaian prestasi secara periode, temuan hasil pemeriksaan satuan pemeriksaan, kegagalan kerja, hasil komplain dari pelanggan, banyaknya hasil

produksi yang gagal, efektivitas kerja yang menurun, produktivitas kerja yang menurun, in-efisiensi dalam berbagai hal, dsb. Dari catatan ini dapat ditentukan kekurangan-kekurangan yang dapat diisi melalui pelatihan, dan jika masih memiliki potensi untuk dikembangkan;

4. Menganalisis laporan perusahaan lain, yaitu tentang keluhan pelanggan, keluhan karyawan, tingkat absensi, kecelakaan kerja, kerusakan mesin, dsb, yang dapat dipelajari dan disimpulkan adanya kekurangan-kekurangan yang dapat ditanggulangi dengan pelatihan;
5. Menganalisis masalah. Masalah yang dihadapi perusahaan secara umum dipisahkan ke dalam dua masalah pokok, yaitu masalah yang menyangkut sistem dan SDM-nya. Masalah yang menyangkut SDM sering ada implikasinya dengan pelatihan. Jika perusahaan menghadapi masalah utang-piutang bisa digunakan sistem penagihan dan melatih karyawan yang menangani piutang tersebut;
6. Merancang jangka panjang perusahaan. Rancangan jangka panjang ini mau tidak mau memasukkan bidang SDM di dalam prosesnya. Jika dalam prosesnya banyak sekali mengantisipasi adanya perubahan-perubahan, kesenjangan potensi pengetahuan dan keterampilan dapat dideteksi sejak awal. Dari kebutuhan pelatihan yang bersifat potensial ini dapat dirumuskan sasaran dan rancang programnya.

Analisis kebutuhan pelatihan akan berjalan dengan baik bila dapat menjawab 3 (tiga) pertanyaan berikut:

1. Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan apa yang dibutuhkan?
2. Apakah pegawai memiliki kekurangan dalam aspek pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan?
3. Apakah pelatihan akan memecahkan masalah kekurangan-kekurangan tersebut?

Di samping itu, terdapat 3 (tiga) dimensi kebutuhan yang perlu diperhatikan dalam TNA, yaitu:

1. Kebutuhan organisasi/perusahaan secara makro;
2. Kebutuhan unit-unit kerja melalui tingkat manajemen rendah sampai menengah;
3. Kebutuhan perorangan/individu karyawan.

Kebutuhan organisasi/perusahaan merujuk pada hasil-hasil analisis secara makro terhadap profil/kondisi nyata Sumber Daya Manusia organisasi/perusahaan saat ini, dibandingkan dengan kondisi yang seharusnya untuk menunjang sasaran-sasaran perusahaan pada masa kini dan masa depan. Titik tolak analisis dalam hal ini adalah tujuan jangka panjang dan jangka pendek perusahaan beserta kecenderungan-kecenderungan yang timbul/ada dalam lingkungan organisasi/perusahaan dalam bidang SDM yang dapat mempengaruhi tercapainya sasaran perusahaan/organisasi.

Hasil analisis kebutuhan secara makro merupakan dasar dalam menentukan arah sasaran dan strategi Diklat. Umumnya hasil analisis ini digunakan secara acuan dalam menjabarkan program-program diklat perusahaan. Kebutuhan tingkat meso (menengah) menunjuk pada hasil analisis kebutuhan pada tingkat unit kerja atau sub unit organisasi (urusan, seksi, bagian, subdit, dsb). Analisis kebutuhan pada tingkat ini sudah langsung menyentuh 2 (dua) hal, yaitu:

1. Kompetensi-kompetensi apa yang diperlukan karyawan agar dapat melakukan pekerjaan dengan baik sesuai fungsi organisasi. Adakah persyaratan kompetensi minimum untuk melakukan pekerjaan ini? Informasi mengenai hal ini diperoleh dari hasil analisis terhadap *task* (jabatan) yang berkaitan dengan pelaksanaan tugas-tugas karyawan pada unit tersebut;
2. Sejauhmanakah tingkat penguasaan umum karyawan terhadap keterampilan, pengetahuan, dan sikap yang berkaitan dengan

pelaksanaan tugas-tugasnya, dan dalam hal-hal apa mereka lemah. Informasi mengenai hal ini diperoleh dari hasil survei atau observasi terhadap kemampuan setiap karyawan dalam melaksanakan tugasnya dalam unit organisasi.

Kebutuhan pada tingkat mikro (individu karyawan) merujuk pada hasil analisis kebutuhan pelatihan pada tingkat individu karyawan. Pada prinsipnya, analisis kebutuhan pada level ini sama dengan analisis pada tingkat meso, perbedaannya adalah pada tingkat meso berbicara untuk tingkat kelompok dengan parameter rata-rata, sedangkan pada tingkat individu karyawan, berbicara tentang apa yang diperlukan oleh masing-masing karyawan secara individual, sesuai tuntutan jabatannya masing-masing.

D. Rangkuman

1. Pelatihan adalah proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku, dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori;
2. Pelatihan merupakan proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi;
3. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai dalam melaksanakan pekerjaan;
4. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan membantu pegawai untuk mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan pekerjaan;
5. Pelatihan Berbasis Kompetensi (*Competency Based Training - CBT*) adalah suatu cara pendekatan pelatihan yang penekanan utamanya adalah pada apa yang dapat dikerjakan seseorang sebagai hasil dari pelatihan (*training outcome*);

6. Implementasi CBT juga didasarkan pada adanya fakta bahwa masih terdapat kesenjangan kompetensi yang dirumuskan perusahaan dengan apa yang dimiliki karyawan;
7. Sistem penilaian yang digunakan pada CBT adalah sistem penilaian yang didasarkan pada patokan atau *criterion reference assessment*, bukan penilaian berdasarkan pada norma atau *norm reference assessment*. Oleh karenanya, penting bagi program pelatihan berbasis kompetensi untuk terlebih dahulu membuat kriteria dan indikator kompetensi sebagai sebuah standar yang harus dimiliki oleh setiap jabatan;
8. Prinsip dasar sertifikasi kompetensi yang harus dijadikan sebagai tolok ukur dalam setiap proses pengembangan program adalah: Terukur, Objektif, Tertelusuri, *Acceptable*, dan *Accountable*;
9. Analisis kebutuhan pelatihan adalah penentuan kebutuhan pelatihan yang akan dilakukan, yang juga merupakan kegiatan memilah-milah kesenjangan performansi kerja karyawan. Kegiatan memilah-milah yang dimaksud adalah mengidentifikasi kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki dengan yang seharusnya ataupun standarnya.

E. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pelatihan dan pelatihan berbasis kompetensi?
2. Apa perbedaan antara pelatihan dengan pelatihan berbasis kompetensi?
3. Sebutkan prinsip dasar dari sertifikasi kompetensi?
4. Apa yang dimaksud dengan Analisis Kebutuhan Pelatihan?
5. Sebutkan langkah-langkah dalam analisis kebutuhan pelatihan?

F. Referensi

1. Bernardin, H. John, and Joyce E. A. Russell, *Human Resource Management, an Experiential Approach*, McGraw-Hill, USA, 1993;
2. Daryanto, Bintoro, dan Ismanto Setyobudi, *Manajemen Diklat*, Cetakan I, Penerbit Gava Media, Yogyakarta, 2014;
3. Dessler, Gary, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, Jilid I, Penerbit Prenhallindo, Jakarta, 1997;
4. Gaol, Jimmy L., *A to Z Human Capital - Manajemen Sumber Daya Manusia - Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis*, Penerbit PT. Grasindo, Kompas Gramedia, Jakarta, 2014
5. Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia - Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*, Cetakan Kelima, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, Jakarta, 2009;
6. Noor Fuad dan Gofur Ahmad, *Integrated Human Resources Development*, Penerbit PT. Gramedia Widiasarana Indonesia, 2010;
7. Rivai, Veithzal, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan - Dari Teori ke Praktik*, Edisi 1, Cetakan Pertama, Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2004;
8. Sulipan, *Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) Berbasis Kompetensi*, TEDC, Bandung, 2007.

BAB VII

REMUNERASI BERBASIS KINERJA

A. Pengertian Remunerasi

Istilah remunerasi menurut *Oxford Advance Learner's Dictionary of Current English* adalah *Payment* atau *Reward* yang berarti pembayaran, penghargaan, ataupun imbalan, di mana istilah imbalan dalam bahasa Indonesia sering diartikan sebagai kompensasi. *International Labour Organization* sendiri mengistilahkan pemberian pembayaran, penghargaan, ataupun imbalan sebagai *remuneration*, yang secara esensial mempunyai cakupan arti yang lebih luas ketimbang upah ataupun gaji.

Konvensi ILO nomor 100 juga menggunakan istilah "*Equal Remuneration*" yang berarti imbalan yang sama, bukannya "*Equal Pay*" atau upah/gaji yang sama. Apa saja yang termasuk di dalam remunerasi menurut Konvensi ILO adalah,

Upah/gaji biasa, pokok atau minimum dan setiap tambahan yang dibayarkan langsung atau tidak langsung, apakah dalam bentuk uang tunai atau barang, oleh pengusaha kepada pekerja dalam kaitan dengan hubungan kerja.

Remunerasi atau imbalan atau kompensasi dibagi dalam dua kelompok besar, yaitu kelompok Imbalan Langsung (*Direct Remuneration*) yang terdiri dari komponen imbalan yang diterima secara langsung, rutin, atau periodik oleh pegawai dan kelompok Imbalan Tidak Langsung (*Indirect Remuneration*) yang terdiri dari komponen imbalan yang tidak diterima secara rutin atau periodik, yang diterima nanti atau bila terjadi sesuatu pada pegawai.

Secara rinci komponen dari tiap kelompok imbalan tersebut dapat dilihat dalam daftar berikut:

1. Imbalan Langsung

Imbalan langsung terdiri dari:

- a. Upah/gaji pokok;
- b. Tunjangan tunai sebagai suplemen upah/gaji yang diterima setiap bulan atau minggu;
- c. Tunjangan Hari Raya (THR) Keagamaan dan gaji ke-14, 15, dan seterusnya;
- d. Bonus yang dikaitkan atau tidak dikaitkan dengan prestasi kerja atau kinerja organisasi;
- e. Insentif sebagai penghargaan untuk prestasi termasuk komisi bagi tenaga penjualan;
- f. Segala jenis pembagian *catu (In Natura/In Kind)* yang diterima rutin.

2. Imbalan Tidak Langsung

Imbalan tidak langsung terdiri dari:

- a. Fasilitas/Kemudahan seperti transportasi, pemeliharaan kesehatan, dll;
- b. Upah/Gaji yang tetap diterima oleh pegawai selama cuti dan izin meninggalkan pekerjaan;
- c. Bantuan dan santunan untuk musibah;
- d. Bantuan biaya pendidikan Cuma-cuma;
- e. Iuran JAMSOSTEK yang dibayar organisasi;
- f. Iuran dana pensiun yang dibayar organisasi;
- g. Premi asuransi jiwa, dll.

Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan memberikan definisi upah sebagai berikut,

“adalah hak pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut suatu perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk tunjangan bagi pekerja/ buruh dan keluarganya atas suatu pekerja dan/atau jasa yang telah atau akan dilakukan”.

Kebijakan pengupahan yang dimaksud Undang-Undang Ketenagakerjaan meliputi:

1. Upah minimum;
2. Upah kerja lembur;
3. Upah tidak masuk kerja karena berhalangan;
4. Upah tidak masuk kerja karena melakukan kegiatan lain di luar pekerjaannya;
5. Upah karena menjalankan hak waktu istirahat kerjanya;
6. Bentuk dan cara pembayaran upah;
7. Denda dan potongan upah;
8. Hal-hal yang dapat diperhitungkan dengan upah;
9. Struktur dan skala pengupahan proporsional;
10. Upah untuk pembayaran pesangon; dan
11. Upah untuk perhitungan pajak penghasilan.

Lembur merupakan salah satu item imbalan yang diberikan kepada pekerja untuk memberikan tambahan upah jam kerja yang melebihi jam kerja normal. Menurut Kepmen Nomor KEP.102/MEN/VI/2004 tentang Waktu Kerja Lembur dan Upah Kerja Lembur, waktu kerja lembur adalah waktu kerja yang melebihi 7 (tujuh) jam sehari dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 6 (enam) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau 8 (delapan) jam sehari, dan 40 (empat puluh) jam 1 (satu) minggu untuk 5

(lima) hari kerja dalam 1 (satu) minggu atau waktu kerja pada hari istirahat dan atau pada hari libur resmi yang ditetapkan Pemerintah.

Perhitungan upah lembur menurut Kepmen Nomor KEP.102/MEN/VI/ 2004 didasarkan pada upah bulanan, yang cara perhitungan upah sejamnya adalah 1/173 kali upah sebulan.

Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada para anggotanya sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam peristilahan yang digunakan di lembaga pemerintahan, remunerasi adalah upaya untuk memperbaiki penghasilan seorang pegawai. Dalam konteks pemerintahan, pemberian remunerasi harus memenuhi prinsip agar pegawai menjadi lebih sejahtera, sehingga dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik.

Namun perlu diingat bahwa kesejahteraan pegawai tersebut bukan hanya terletak pada jumlah nominal yang diterima dari penghasilannya saja, tetapi juga adanya unsur rasa keadilan yang harus dijaga agar suasana kerja juga menjadi lebih kondusif. Apabila kebijakan remunerasi dalam suatu organisasi memang harus ada perbedaan, maka perbedaan tersebut seharusnya tidak membuat jurang pemisah antara pegawai di satu unit kerja dengan unit kerja lainnya.

Remunerasi adalah imbalan/kompensasi yang mempunyai cakupan yang lebih luas daripada upah atau gaji. Dalam hal ini berarti remunerasi mencakup semua pengeluaran yang dikeluarkan oleh organisasi untuk pegawai dan diterima untuk dinikmati oleh pegawai, baik secara langsung, rutin, atau tidak langsung.

Menurut PP Nomor 69 Tahun 2010 remunerasi adalah tambahan penghasilan yang diberikan untuk meningkatkan kinerja. Sedangkan dalam kamus besar bahasa Indonesia remunerasi adalah pemberian hadiah (penghargaan atas jasa). Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa

yang diberikan organisasi kepada pegawai sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Remunerasi dirancang bukan untuk kepentingan efisiensi atau penghematan, tetapi untuk menata sistem penggajian agar produktivitas semakin meningkat. Dengan demikian maka remunerasi memiliki dimensi yang lebih luas ketimbang hanya sekedar memberikan imbalan semata. Remunerasi mendorong pegawai untuk senantiasa mempertahankan kinerjanya secara berkelanjutan. Oleh karenanya, sukses ataupun gagalnya sistem remunerasi yang dirancang untuk diimplementasikan, sangat tergantung pada bagaimana sistem tersebut mampu menyeleksi dengan konteks organisasi dan keseluruhan sistem organisasi di mana sistem remunerasi itu dilaksanakan. Keberhasilan dalam merancang, mengelola, dan memodifikasi sistem remunerasi, diharapkan mengembangkan kerangka kerja strategis dan faktor-faktor penentu strategis remunerasi yang paling sesuai. Karena masing-masing strategi manajerial ini akan dapat mencerminkan asumsi yang berbeda tentang pegawai dan bagaimana pegawai seharusnya diatur.

Remunerasi juga merupakan *"reward payment or reimbursement for services rendered"*, yang merupakan hadiah, pembayaran, atau balas jasa untuk jasa yang diberikan. Remunerasi juga diartikan sebagai kompensasi balas jasa yang merupakan penghargaan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Pemberian kompensasi balas jasa ini akan berdampak positif terhadap organisasi, dengan adanya dampak positif tersebut akan memberikan keuntungan bagi organisasi antara lain (1) akan menarik pegawai yang memiliki tingkat keterampilan tinggi untuk bekerja pada organisasi, (2) untuk memberikan rangsangan agar pegawai bekerja dengan maksud mencapai prestasi yang tinggi, (3) mengikat pegawai untuk bekerja pada organisasi secara berkesinambungan. Sedangkan untuk pegawai, kompensasi balas jasa tersebut akan memberikan manfaat sebagai berikut (1)

untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari, (2) untuk memenuhi kebutuhan hidup keluarganya, (3) untuk dapat menimbulkan semangat kerja, serta (4) untuk meningkatkan status sosial dan prestise karyawan.

B. Tujuan dan Fungsi Pemberian Remunerasi

Tujuan pemberian remunerasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi

Pegawai menerima remunerasi berupa gaji, upah atau bentuk lain adalah untuk kebutuhan ekonominya.

2. Meningkatkan Produktivitas Kerja

Pemberian kompensasi yang makin baik akan dapat mendorong pegawai bekerja lebih produktif.

3. Memajukan Organisasi

Semakin berani organisasi memberikan remunerasi yang tinggi dapat dijadikan sebagai tolok ukur bahwa semakin berhasil organisasi tersebut membangun kinerja pegawainya, karena pemberian remunerasi yang tinggi hanya mungkin apabila organisasi tersebut memiliki pendapatan yang cukup tinggi dan mau memberikan remunerasi yang tinggi, dengan harapan akan semakin maju organisasi tersebut.

4. Menunjukkan Keseimbangan dan Keadilan

Hal ini berarti pemberian remunerasi berhubungan dengan persyaratan yang harus dipenuhi oleh pegawai pada jabatan yang ia duduki sehingga tercipta keseimbangan antara input dan output.

Selain itu, tujuan pemberian remunerasi adalah sebagai berikut:

1. Ikatan Kerjasama

Melalui pemberian remunerasi maka akan terjalin kerjasama antara pemberi kerja dengan pegawai, di mana pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pemberi kerja wajib membayar kompensasi ini sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, dan sosial, sehingga pegawai memperoleh kepuasan kerja dari perolehannya tersebut.

3. Pengadaan Tenaga Kerja yang Lebih Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan pegawai yang memenuhi persyaratan lebih mudah.

4. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan adil dan layak serta cukup besar, maka seorang pemimpin akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

5. Stabilitas Pegawai

Dengan program remunerasi atas dasar prinsip adil dan layak, maka stabilitas pegawai lebih terjamin, karena turnover relatif kecil.

6. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup memadai, maka disiplin pegawai semakin baik, sehingga tingkat kepatuhan pegawai terhadap ketentuan/peraturan-peraturan yang berlaku semakin tinggi.

Remunerasi berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan memperngaruhi kinerja. Namun demikian, banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut, dengan suatu persepsi bahwa "remunerasi tidak lebih dari sekedar *a cost* yang harus diminimisasi." Tanpa disadari beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting dan berpersepsi keliru telah menempatkan sistem tersebut justru sebagai sarana meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau *counter productive*. Akibatnya muncul sejumlah persoalan personal misalnya *low employee motivation, poor job performance, high turn over, irresponsible behaviour*, dan bahkan *employee dishonesty* yang diyakini berakar dari sistem remunerasi yang tidak proporsional.

Di samping bertujuan untuk memberikan dorongan, kepuasan, motivasi, dsb sebagaimana di atas, remunerasi juga berfungsi untuk:

1. Pengalokasian Sumber Daya Manusia secara Efisien

Fungsi ini menunjukkan remunerasi pada pegawai yang berprestasi akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik dan terus mempertahankan prestasinya secara berkelanjutan secara konsisten.

2. Penggunaan Sumber Daya Manusia secara lebih Efisien dan Efektif

Dengan pemberian remunerasi kepada pegawai mengandung implikasi bahwa organisasi akan menggunakan tenaga pegawai dengan seefektif dan seefisien mungkin guna menghasilkan kinerja yang produktif.

3. Mendorong Stabilitas dan Pertumbuhan Ekonomi

Sistem pemberian kompensasi dapat membantu stabilitas organisasi dan mendorong pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, yang pada gilirannya dapat membantu meningkatkan pertumbuhan ekonomi.

Pemberian remunerasi merupakan sesuatu yang sangat kompleks, dan merupakan salah satu aspek yang paling berarti bagi pegawai maupun organisasi. Bagi pegawai, remunerasi sangat berarti karena besarnya remunerasi yang didapatkan mencerminkan ukuran karya mereka ketika sistem remunerasi yang dibangun berbasis kinerja, menentukan skala kehidupan, juga dapat menentukan status dan martabat mereka. Sedangkan bagi organisasi, pemberian remunerasi merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting, terutama remunerasi dalam bentuk pengupahan dan balas jasa lainnya.

Selain daripada tujuan dan fungsi sebagaimana di atas, di dalam pengelolaan remunerasi perlu adanya remunerasi pelengkap atau yang sering disebut sebagai *fringe benefits* yaitu remunerasi yang digunakan untuk mempertahankan pegawai agar dapat bertahan di dalam organisasi dalam jangka waktu yang lama, mengingat mahalnya investasi yang harus ditanggung organisasi jika pegawainya banyak yang keluar masuk (*turn over*

tinggi). Bentuk remunerasi pelengkap tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

1. *Time off Benefits*. Pembayaran gaji untuk waktu tidak bekerja artinya pegawai tetap menerima pembayaran walaupun dia dalam kondisi tidak sedang bekerja, di saat sakit, liburan, cuti, dan alasan lain yang dapat dipertanggung jawabkan, misalnya menikah, melaksanakan ibadah, dan lain sebagainya;
2. Perlindungan Ekonomis terhadap Bahaya, misalnya pemberian asuransi, tunjangan kesehatan, tunjangan hari tua, dan lain sebagainya;
3. Program Pelayanan Pegawai. Hal ini dapat berupa program rekreasi, perumahan, beasiswa pendidikan, pakaian seragam, kendaraan, beasiswa untuk anak, dan lain sebagainya;
4. Pembayaran Remunerasi yang disyaratkan dan legal, misalnya pemberian pinjaman untuk pendidikan baik pegawai maupun keluarganya.

C. Langkah Dalam Penataan Sistem Remunerasi

Terdapat lima langkah yang harus diperhatikan dalam melakukan penataan sistem remunerasi, yakni sebagai berikut:

1. Perbaiki *Mindset* tentang Penataan Remunerasi. Jangan pernah meniatkan penataan (pembuatan) sistem remunerasi sebagai alat untuk efisiensi pengeluaran organisasi, tetapi niatkan untuk meningkatkan kinerja pegawai;
2. Pahami Konsep-konsep Normatif dalam Sistem Remunerasi. Konsep-konsep tersebut ibarat rambu lalu lintas dalam perjalanan menata sistem remunerasi. Jika pengenalan terhadap rambu-rambu kurang memadai, maka perjalanan dalam menata sistem remunerasi berpotensi membahayakan;

3. Membuat Formulasi Sistem dan Mengimplementasikan Sistem tersebut. Ketepatan formulasi yang disusun sangat tergantung pada penguasaan medan secara spesifik, dalam arti ketepatan tersebut telah terkandung makna bahwa disain sistem remunerasi yang dihasilkan memiliki daya ungkit terhadap terkawalnya nilai-nilai utama organisasi (*core value*), yang diyakini mampu mengokohkan posisi organisasi;
4. Melakukan Evaluasi terhadap Pencapaian dari Sistem Remunerasi. Evaluasi dari sudut pandang pemilik berupa “mampukah sistem remunerasi ini meningkatkan nilai dari bottom line organisasi”, sedangkan dari sudut pandang pegawai akan muncul evaluasi “mampukah sistem remunerasi ini membuat pegawai semakin loyal terhadap organisasi”;
5. Menindaklanjuti Hasil Evaluasi. Sama halnya dengan pekerjaan lain, remunerasi membutuhkan proses *improvement* (perbaikan). Jika evaluasi telah dilakukan dan temuannya adalah adanya peningkatan produktivitas, profit organisasi dan hal positif lain, jawabannya tidak diragukan lagi, remunerasi harus terus berjalan dan dikembangkan. Tetapi ketika yang muncul pasca evaluasi ternyata masih terdapat kesenjangan antara harapan dan kenyataan, maka harus dilakukan upaya untuk mengisi kesenjangan tersebut.

D. Sistem Remunerasi Dalam Pemikiran Forum Human Capital Indonesia

Kajian terhadap konsep remunerasi atas dasar pemikiran *Forum Human Capital Indonesia* (FHCI) didasarkan pada adanya kenyataan bahwa FHCI merupakan salah satu wadah bidang *human capital* yang anggotanya umumnya berasal dari perusahaan-perusahaan BUMN yang ada di Indonesia.

Dalam pemikiran FHCI, remunerasi merupakan sebuah penghargaan sebagai konsekuensi dari terciptanya nilai tambah – dapat bersifat langsung dan tidak langsung. Remunerasi juga didasarkan pada proses bisnis suatu

organisasi, risiko yang dipikul, dan hasil setiap tahun, serta kompetensi yang dimiliki. Sistem insentif dan paket penghargaan dapat menjadi pemicu motivasi. Kemungkinan disediakannya pilihan remunerasi menjadi isu baru dalam pembahasan FHCI untuk memberikan kesempatan kepada para karyawan guna menentukan bentuk yang paling ideal dengan karakteristik dan kondisi di masing-masing perusahaan BUMN.

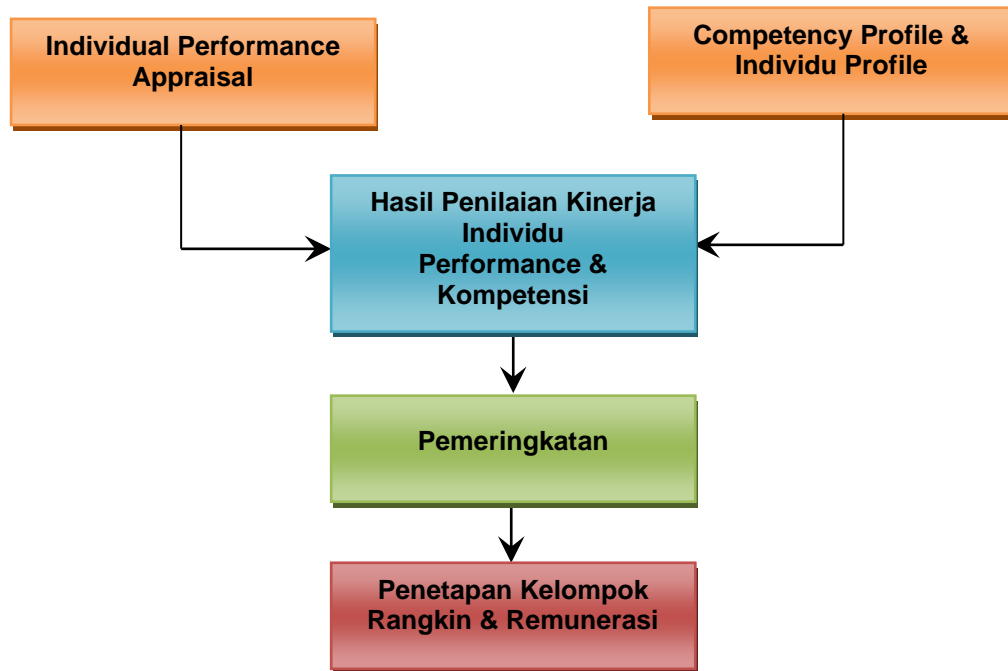
Aspirasi remunerasi dalam pandangan FHCI adalah sebagai berikut.

“Memiliki Sistem Remunerasi BUMN yang Transparan, Adil, Kompetitif, dan Terukur, yang Mengacu pada Kontribusi, Kompetensi, serta Kinerja Individu dan Perusahaan Sehingga dapat Menarik, Memotivasi, dan Mempertahankan Karyawan yang Berprestasi untuk Mendukung Pencapaian Target dan Pertumbuhan Perusahaan”.

Salah satu konsep remunerasi yang mengikuti prinsip *more for more* diusulkan sebagai alternatif pemberian remunerasi yang progresif. Remunerasi ini didasarkan pada pencapaian sasaran individu yang biasa disebut *Key Performance Indicators* (KPI) dan tingkat kesehatan perusahaan. Sebaliknya, jika kinerja tidak sesuai atau tidak mencapai target, pemberian remunerasi didasarkan pada prinsip *less for less*. Selain itu, jika dilakukan peninjauan sistem remunerasi, harus ada kepastian bahwa pendapatan tidak akan berkurang dan perlu ada perlindungan hukum bagi manajemen dan karyawan selama bekerja.

Di masa yang akan datang, remunerasi diperkirakan lebih tepat jika didasarkan pada *talent fit*. Kesesuaian talenta individu dengan penugasan yang diterimanya pada tempat dan waktu tertentu dan risiko pekerjaan akan sangat mempengaruhi remunerasinya. Remunerasi juga diberikan berlandaskan paradigma bahwa jika perusahaan maju, *human capital*-nya pun maju, di mana *fixed income* tetap mengacu pada kelayakan pasar (mengikuti *salary survey*), serta kompleksitas tanggungjawab dan risiko usaha yang dikelola oleh *human capital*.

Berikut adalah alur proses sistem remunerasi di perusahaan BUMN berdasarkan pandangan FHCI.



Gambar 7.1
Alur Proses Sistem Remunerasi/Insentif Pegawai BUMN
(Sumber FHCI, 2007)

E. Konsep Tunjangan

Tunjangan menurut Simamora adalah setiap tambahan *benefit* yang ditawarkan pada pekerja, misalnya pemakaian kendaraan, makan siang, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham pada tingkatan tinggi, seperti manajer senior, perusahaan biasanya lebih memilih memberikan tunjangan lebih besar dibanding menambah gaji, hal ini disebabkan tunjangan hanya dikenakan pajak rendah atau bahkan tidak dikenai pajak sama sekali.

Di samping gaji, kompensasi juga meliputi cakupan tunjangan-tunjangan (*benefits*). Tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi

gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan. Efek utama tipe tunjangan kompensasi adalah menahan karyawan di dalam organisasi atas basis jangka panjang. Terdapat sedikit atau tidak ada bukti bahwa variasi yang sangat besar dari program-program tambahan yang sering diistilahkan dengan tunjangan-tunjangan pelengkap, berfungsi memotivasi karyawan ke arah produktivitas yang tinggi.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia, pengertian tunjangan adalah "*tambahan pendapatan di luar gaji sebagai bantuan ataupun sokongan*". Selain itu, tunjangan dapat dikatakan sebagai implementasi dari jaminan sosial.

Adapun tujuan dari diberikannya tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih tujuan-tujuan berikut:

1. meningkatkan moral karyawan;
2. memotivasi karyawan;
3. meningkatkan kepuasan kerja;
4. memikat karyawan-karyawan baru.
5. mengurangi perputaran karyawan;
6. menggunakan kompensasi secara lebih baik;
7. meningkatkan keamanan karyawan;
8. mempertahankan posisi karyawan;
9. meningkatkan citra perusahaan di kalangan karyawan.

Program tunjangan karyawan haruslah direncanakan secara cermat dan tujuan-tujuan disusun untuk digunakan sebagai pedoman guna menyusun program. Dalam menentukan kombinasi tunjangan yang optimal, langkah berikut ini dapat dijadikan pegangan untuk menyusun rencana perbaikan, sebagai berikut:

1. mengumpulkan data biaya dasar dari semua item tunjangan;
2. melakukan penilaian seperti seberapa banyak dana yang tersedia guna menutupi semua biaya tunjangan untuk periode mendatang;
3. menentukan nilai-nilai preferensi kepada setiap item tunjangan, orang yang membuat keputusan secermat mungkin akan mempertimbangkan

berbagai item tunjangan, preferensi relatif yang diperlihatkan oleh manajemen dan para karyawan, perkiraan biaya-biaya setiap item, dan total jumlah dana yang tersedia untuk setiap paket tunjangan.

Tunjangan-tunjangan dinamakan juga jaminan sosial. Beberapa perusahaan memberikan tunjangan secara tetap (tunjangan tetap) tanpa memperhatikan kehadiran kerja, terdapat juga beberapa perusahaan yang memberikan tunjangan secara tidak tetap atau berdasarkan kehadiran kerja (tunjangan tidak tetap). Pengusaha umumnya dapat memenuhi harapan pekerja mengenai peningkatan upah serta perbaikan tunjangan dan fasilitas bila pekerja dapat memberikan kontribusi lebih besar dan sebanding. Pengusaha dapat memberikan tambahan upah dan atau tunjangan bagi pekerja hanya bila dia yakin bahwa pekerja dapat memberikan peningkatan produktivitas. Dengan kata lain, setiap peningkatan upah dan tunjangan perlu diikuti dengan peningkatan produktivitas pekerja secara proporsional.

Macam-macam Tunjangan di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Tunjangan kecelakaan kerja

Kecelakaan kerja maupun penyakit akibat melakukan suatu pekerjaan. Untuk menanggulangi hilangnya sebagian atau seluruh penghasilan yang diakibatkan oleh kecelakaan kerja maka perlu adanya jaminan kecelakaan kerja

2. Tunjangan Hari Raya

Tunjangan yang diberikan pada saat hari-hari besar keagamaan.

3. Tunjangan Makan

Tunjangan yang hanya disediakan untuk karyawan yang bekerja di luar perusahaan pada saat jam makan.

4. Tunjangan Transportasi

Tunjangan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan untuk mengganti biaya perjalanan dari tempat tinggal karyawan menuju kantor

Adapun prinsip-prinsip program tunjangan agar mampu memberikan kontribusi bagi organisasi, setidaknya-tidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut. Dalam hal ini terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan, yakni:

1. Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata;
2. Tunjangan-tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas-aktivitas di mana kelompok lebih efisien dibandingkan individu;
3. Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas yang memadai demi memungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan-kebutuhan karyawan;
4. Jika perusahaan ingin meraih apresiasi dan penyediaan jasa-jasa kepada karyawan, perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang ekspansif dan terencana dengan baik;
5. biaya tunjangan haruslah dapat dikalkulasi dan ketentuannya haruslah dibuat bagi pendanaan yang sehat.

Strategi Tunjangan

Strategi tunjangan membutuhkan pengambilan keputusan dalam tiga bidang, yakni: bauran tunjangan, jumlah tunjangan, dan fleksibilitas tunjangan.

1. **Bauran Tunjangan** adalah paket lengkap dari tunjangan-tunjangan yang dipilih oleh perusahaan untuk ditawarkan kepada karyawannya. Terdapat tiga isu yang perlu diperhatikan pada saat pengambilan keputusan tentang bauran tunjangan, yakni:
 - a. **Strategi Kompensasi Total**, perusahaan harus memilih pasar di mana dia ingin bersaing merebut tenaga kerja dan kemudian memberikan paket tunjangan yang memikat kepada orang-orang di pasar tersebut;

- b. **Sasaran-sasaran organisasi**, sasaran-sasaran organisasi mempengaruhi bauran tunjangan. Jika filosofi organisasi adalah mempersempit perbedaan-perbedaan di antara para karyawan lapisan bawah dengan manajemen menengah dan puncak, bauran tunjangan hendaknya sama untuk semua karyawan. Organisasi perlu memastikan bahwa kepada karyawannya ditawarkan tunjangan-tunjangan yang diinginkan;
 - c. **Karakteristik-karakteristik karyawan**.
2. **Jumlah Tunjangan** adalah manakala manajemen telah memutuskan jumlah dana yang tersedia untuk semua tunjangan, manajemen dapat menyusun anggaran tunjangan dan memutuskan tingkat pendanaan untuk setiap bagian program tunjangan. Manajemen kemudian ingin mengetahui bagaimana mereka dapat mengkontribusikan untuk setiap tunjangan;
 3. **Fleksibilitas Tunjangan**, hal ini berkenaan dengan kadar keleluasaan yang diberikan oleh organisasi kepada para karyawan untuk menyesuaikan paket tunjangan dengan kebutuhan-kebutuhan pribadi mereka.

F. **Remunerasi Model *Performance Related Pay* (PRP)**

Amstrong dan Murlis mengisahkan sejarah PRP, bagaimana skema tersebut tumbuh pesat pada tahun kewirausahaan tahun 1980-an, masa di mana komitmen pada ekonomi pasar dengan cepat menyebarkan keyakinan bahwa uang adalah motivator terbaik. Hal ini didukung dari sebuah teori yang keberadaannya sudah ada sejak puluhan tahun silam, yang memberitahukan bahwa uang memainkan peran kompleks dalam memotivasi pegawai, meski bukan satu-satunya sumber motivasi, tetapi dengan uang pegawai menjadi sangat termotivasi.

Uang menjadi motivator penting karena fungsinya dalam memenuhi kebutuhan pegawai sebagai alat penunjang kehidupan dan kesinambungan hidup pegawai. Uang juga berfungsi sebagai simbol pencapaian, penghargaan, dan status. Uang adalah wujud pernyataan dari organisasi kepada pegawai tentang seberapa besar kontribusi mereka. Milbourn menambahkan bahwa pegawai membandingkan uang mereka dapat dalam menentukan ranking yang kemudian mempengaruhi kepuasan dan kinerja mereka.

Meski banyak organisasi mempertanyakan efektivitas uang sebagai motivator terbaik, tetapi adalah sebuah kewajiban jika membayar orang sesuai dengan kontribusi yang telah diberikan. Model PRP biasanya memberi imbalan berdasarkan penilaian atas kriteria pencapaian hasil kerja sesuai dengan apa yang dihasilkan (kinerja output) dan penilaian terhadap kinerja input sesuai dengan apa yang mendasari untuk menghasilkan output, seperti: kompetensi, tingkat jabatan, tingkat pendidikan, masa kerja, keahlian dalam tugas tertentu, rasa tanggungjawab, dan pertimbangan lain terhadap komponen yang mendasari tercapainya hasil kerja. Dalam skema PRP, imbalan diberikan dalam bentuk finansial langsung berdasarkan pencapaian sasaran yang telah ditentukan sebelumnya.

Sebelumnya bahkan telah mendukung eksistensi PRP untuk menjadikan mekanisme remunerasi ini sebagai salah satu motivator bagi peningkatan kinerja pegawai. Hal ini dikarenakan sistem tersebut merupakan sarana yang benar dan adil melalui pemberian imbalan sesuai dengan kontribusi pegawai. Sistem imbalan dengan menggunakan PRP juga merupakan sarana untuk memastikan bahwa setiap orang memahami pentingnya kinerja organisasi.

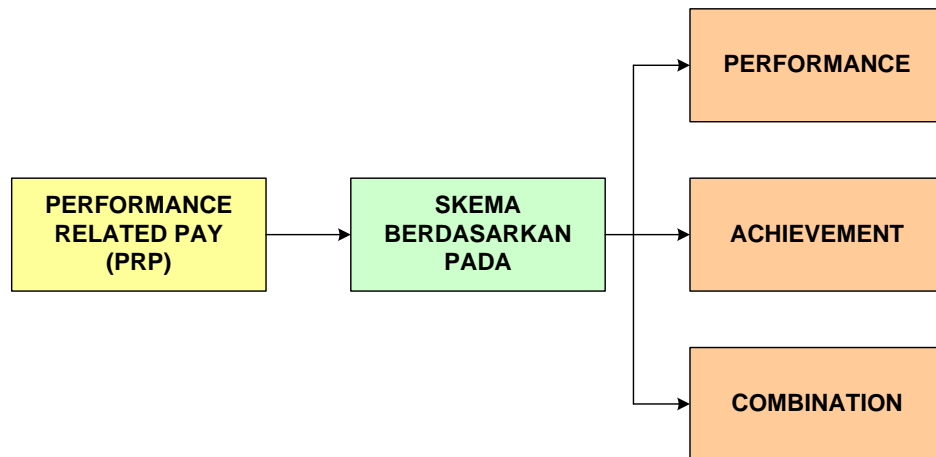
Dari sejumlah pakar berpendapat bahwa kebijakand dan proses penyusunan remunerasi berdasarkan model PRP dapat digunakan untuk mendukung dan meningkatkan motivasi kerja yang produktif, seperti:

1. Memberi imbalan kepada pegawai atas dasar kontribusinya pada organisasi, bahkan hanya berdasarkan pada kedudukan karena promosi dan imbalan atas loyalitas dan masa kerja;
2. Memberi imbalan kepada pegawai sesuai dengan perkembangan kompetensi dan keterampilannya, sepanjang kompetensi dan keterampilan tersebut digunakan untuk mencapai tujuan organisasi;
3. Berilah imbalan kepada pegawai berdasarkan kinerja perorangan (*performance related pay*) sebagai sarana untuk menyampaikan pesan mengenai nilai, faktor kunci sukses, dan prioritas organisasi, serta harapan kontribusi dari pegawai pada bidang tertentu;
4. Dalam mengevaluasi manajemen kinerja harus mencakup faktor masukan (kompetensi, keahlian, keterampilan, motivasi kerja dan lain sebagainya) maupun faktor keluaran (pencapaian sasaran), sehingga karyawan bisa memfokuskan pada perilaku yang diharapkan;
5. Perkenalkan sistem imbalan tim yang menekankan pada pentingnya kerjasama tim, fleksibilitas, dan multi keterampilan;
6. Perkenalkan skema bagi hasil (*gainsharing*) yang mengkomunikasikan pesan bahwa “pegawai bekerja bersama-sama di dalam organisasi” dengan membagikan perolehan (keuntungan) dari nilai tambah, serta melibatkan pegawai dalam menganalisis kinerja dan mengajukan usul perbaikan;
7. Komunikasikan kepada pegawai alasan dilakukannya inovasi imbalan dan dampak yang akan mereka terima;
8. Berikan pelatihan kepada pegawai mengenai pelaksanaan tugas dan terapkan kebijakan imbalan apabila mereka memperoleh kemajuan sebagai hasil dari pelatihan tersebut.

Kerkhofs memberikan pandangannya juga tentang tentang bagaimana imbalan berdasarkan kinerja (PRP) akan merangsang produktivitas tenaga kerja melalui dua cara, yakni adanya kesepakatan imbalan atas ketepatan usaha pegawai dalam menggunakan kemampuan untuk bekerja dan

imbalan yang diberikan atas upaya pegawai yang mampu menekan pengeluaran biaya produksi.

Jika digambarkan dalam sebuah skema tentang pola imbalan berdasarkan PRP, maka akan tampak sebagaimana gambar di bawah ini.



Gambar 7.2
Dasar Imbalan dalam Model PRP

G. Kebijakan Remunerasi di Kementerian dan Lembaga Pemerintahan

Berikut adalah kebijakan besaran remunerasi yang telah diterapkan pada Kementerian dan Lembaga Pemerintahan.

1. Tunjangan Remunerasi Kementerian Keuangan

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi Kementerian Keuangan:

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
1	27	46.950.000,-
2	26	41.550.000,-
3	25	36.770.000,-
4	24	32.540.000,-
5	23	24.100.000,-
6	22	21.330.000,-
7	21	18.880.000,-
8	20	16.700.000,-
9	19	12.370.000,-
10	18	10.760.000,-
11	17	9.360.000,-
12	16	6.930.000,-
13	15	6.030.000,-
14	14	5.240.000,-

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
15	13	4.370.000,-
16	12	3.800.000,-
17	11	3.450.000,-
18	10	3.140.000,-
19	9	2.850.000,-
20	8	2.550.000,-
21	7	2.360.000,-
22	6	2.140.000,-
23	5	1.950.000,-
24	4	1.770.000,-
25	3	1.610.000,-
26	2	1.460.000,-
27	1	1.330.000,-

2. Tunjangan Remunerasi TNI

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi TNI:

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
1	19	29.200.000,-
2	18	21.849.000,-
3	17	17.471.000,-
4	16	12.942.000,-
5	15	9.586.000,-
6	14	7.101.000,-
7	13	5.462.000,-
8	12	4.202.000,-
9	11	3.232.000,-
10	10	2.693.000,-

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
11	9	-
12	8	1.870.000,-
13	7	1.628.000,-
14	6	1.414.000,-
15	5	1.230.000,-
16	4	1.115.000,-
17	3	1.016.000,-
18	2	924.000,-
19	1	-

3. Tunjangan Remunerasi Kejaksaan Agung

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi Kejaksaan Agung berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 41 Tahun 2011:

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
1	18	25.739.000,-
2	17	19.360.000,-
3	16	14.131.000,-
4	15	10.315.000,-
5	14	7.529.000,-
6	13	6.023.000,-
7	12	4.819.000,-
8	11	3.855.000,-
9	10	3.352.000,-

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
10	9	2.915.000,-
11	8	2.535.000,-
12	7	2.304.000,-
13	6	2.095.000,-
14	5	1.904.000,-
15	4	1.814.000,-
16	3	1.727.000,-
17	2	1.645.000,-
18	1	-

4. Tunjangan Remunerasi Kementerian Hukum dan HAM

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi Kementerian Hukum dan HAM berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 40 Tahun 2011:

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
1	17	19.360.000,-
2	16	14.131.000,-
3	15	10.315.000,-
4	14	7.529.000,-
5	13	6.023.000,-
6	12	4.819.000,-
7	11	3.855.000,-
8	10	3.352.000,-
9	9	2.915.000,-

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
10	8	2.535.000,-
11	7	2.304.000,-
12	6	2.095.000,-
13	5	1.904.000,-
14	4	1.814.000,-
15	3	1.727.000,-
16	2	1.645.000,-
17	1	-

5. Tunjangan Remunerasi Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi Pendayagunaan Aparatur Negara dan Reformasi Birokrasi berdasarkan Peraturan Presiden RI Nomor 75 Tahun 2010:

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
1	17	19.360.000,-
2	16	14.131.000,-
3	15	10.315.000,-
4	14	7.529.000,-
5	13	6.023.000,-
6	12	4.819.000,-
7	11	3.855.000,-
8	10	3.352.000,-
9	9	2.915.000,-

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
10	8	2.535.000,-
11	7	2.304.000,-
12	6	2.095.000,-
13	5	1.904.000,-
14	4	1.814.000,-
15	3	1.727.000,-
16	2	1.645.000,-
17	1	1.563.000,-

6. Tunjangan Remunerasi Hakim Mahkamah Agung

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi Hakim Mahkamah Agung

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
1	Ketua Mahkamah Agung	31.100.000,-
2	Wakil Ketua Mahkamah Agung	25.800.000,-
3	Ketua Muda Mahkamah Agung	24.200.000,-
4	Hakim Agung Mahkamah Agung	22.800.000,-
5	a. Ketua Pengadilan Tinggi	13.000.000,-
	b. Ketua Pengadilan Tinggi Agama	13.000.000,-
	c. Ketua Pengadilan Tinggi TUN	13.000.000,-
	d. Ketua Pengadilan Militer Utama	13.000.000,-
	e. Ketua Pengadilan Tinggi Milliter	13.000.000,-
6	a. Ketua Pengadilan Negeri Kelas I A	7.400.000,-
	b. Ketua Pengadilan Agama Kelas I A	7.400.000,-
	c. Ketua Pengadilan TUN	7.400.000,-
	d. Ketua Pengadilan Militer Tipe A	7.400.000,-
7	a. Ketua Pengadilan Negeri Kelas I B	6.200.000,-
	b. Ketua Pengadilan Agama Kelas I B	6.200.000,-
	c. Ketua Pengadilan Militer Tipe I B	6.200.000,-
8	a. Ketua Pengadilan Negeri Kelas II	5.100.000,-
	b. Ketua Pengadilan Agama Kelas II	5.100.000,-

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
9	a. Wakil Ketua Pengadilan Tinggi	11.500.000,-
	b. Wakil Ketua Pengadilan Tinggi Agama	11.500.000,-
	c. Wakil Ketua Pengadilan TUN	11.500.000,-
	d. Wakil Ketua Pengadilan Militer Utama	11.500.000,-
	e. Wakil Ketua Pengadilan Tinggi Militer	11.500.000,-
10	a. Wakil Ketua Pengadilan Negeri Kelas I A	6.600.000,-
	b. Wakil Ketua Pengadilan Agama Kelas I A	6.600.000,-
	c. Wakil Ketua Pengadilan TUN	6.600.000,-
	d. Wakil Ketua Pengadilan Militer Tipe A	6.600.000,-
11	a. Wakil Ketua Pengadilan Negeri Kelas I B	5.800.000,-
	b. Wakil Ketua Pengadilan Agama Kelas I B	5.800.000,-
	c. Wakil Ketua Pengadilan Militer Tipe B	5.800.000,-
12	a. Wakil Ketua Pengadilan Negeri Kelas II	4.800.000,-
	b. Wakil Ketua Pengadilan Agama Kelas II	4.800.000,-
13	a. Hakim Pengadilan Tinggi	10.200.000,-
	b. Hakim Pengadilan Tinggi Agama	10.200.000,-
	c. Hakim Pengadilan Tinggi Tata Usaha Negara	10.200.000,-
	d. Hakim Pengadilan Militer Utama	10.200.000,-
	e. Hakim Pengadilan Tinggi Militer	10.200.000,-
14	a. Hakim Pengadilan Negeri Kelas I A	5.400.000,-
	b. Hakim Pengadilan Agama Kelas I A	5.400.000,-
	c. Hakim Pengadilan Tata Usaha Negara	5.400.000,-
	d. Hakim Pengadilan Militer Tipe A	5.400.000,-
15	a. Hakim Pengadilan Negeri Kelas I B	4.500.000,-
	b. Hakim Pengadilan Agama Kelas I B	4.500.000,-
	c. Hakim Pengadilan Militer Tipe B	4.500.000,-
16	a. Hakim Pengadilan Negeri Kelas II	4.200.000,-
	b. Hakim Pengadilan Agama Kelas II	4.200.000,-

7. Tunjangan Remunerasi Kementerian Pertahanan

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi Kementerian Pertahanan berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 74 Tahun 2010:

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
1	18	21.649.000,-
2	17	17.471.000,-
3	16	12.942.000,-
4	15	9.586.000,-
5	14	7.101.000,-
6	13	5.462.000,-
7	12	4.202.000,-
8	11	3.232.000,-
9	10	2.693.000,-

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
10	9	2.245.000,-
11	8	1.870.000,-
12	7	1.626.000,-
13	6	1.414.000,-
14	5	1.230.000,-
15	4	1.118.000,-
16	3	1.016.000,-
17	2	924.000,-
18	1	-

8. Tunjangan Remunerasi Bappenas

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi Bappenas berdasarkan Peraturan Presiden Nomor 76 Tahun 2010:

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
1	18	25.739.000,-
2	17	19.360.000,-
3	16	14.131.000,-
4	15	10.315.000,-
5	14	7.529.000,-
6	13	6.023.000,-
7	12	4.819.000,-
8	11	3.855.000,-
9	10	3.352.000,-

No	Grade	Tunjangan Remunerasi
10	9	2.915.000,-
11	8	2.535.000,-
12	7	2.304.000,-
13	6	2.095.000,-
14	5	1.904.000,-
15	4	1.814.000,-
16	3	1.727.000,-
17	2	1.645.000,-
18	1	1.563.000,-

9. Tunjangan Remunerasi Provinsi Kalimantan Timur

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi Provinsi Kalimantan Timur berdasarkan Keputusan Gubernur Kalimantan Timur Nomor 027/K-463/2001:

No	Uraian	Tunjangan Remunerasi
A	Honorarium Kegiatan Satuan Kerja (per bulan)	
	Gubernur	3.000.000,-
	Wakil Gubernur	2.800.000,-
	Eselon I	2.500.000,-
	Eselon II	2.200.000,-
	Eselon III	2.000.000,-
	Eselon IV	1.600.000,-
	Staf Golongan III dan IV	1.400.000,-
	Staf Golongan II ke bawah/PTT	1.100.000,-
B	Pegawai yang Menduduki Jabatan Struktural	
	Sekretaris Daerah	30.000.000,-
	Asisten Sekda	25.000.000,-
	Eselon II	10.000.000,-
	Eselon III	3.600.000,-
	Eselon IV	3.325.000,-
C	PNS yang tidak menduduki jabatan struktural	2.350.000,-
D	Jabatan Fungsional Tingkat Ahli	
	Fungsional Utama (IV/d - IV/e)	3.500.000,-
	Fungsional Madya (IV/a - IV/c)	3.250.000,-
	Fungsional Muda (III/c - III/d)	3.100.000,-
	Fungsional Pertama (III/a - III/b)	2.950.000,-
E	Jabatan Fungsional Tingkat Terampil	
	Fungsional Penyelia (III/c - III/d)	2.800.000,-
	Fungsional Pelaksana Lanjutan (III/a - III/b)	2.650.000,-
	Fungsional Pelaksana (II/b - II/d)	2.500.000,-
	Fungsional Pelaksana Pemula (II/a)	2.350.000,-
F	Tunjangan Kemahalan	
	Eselon III	1.800.000,-
	Eselon IV	1.800.000,-
	Golongan III	1.800.000,-
	Golongan II	1.800.000,-
	Golongan I	1.800.000,-
G	Uang Makan Pegawai	20.000 / hari
H	Uang Olahraga Pegawai	50.000,-
I	Tunjangan Hari Raya (THR)	2.500.000,- / tahun

10. Tunjangan Remunerasi Provinsi Banten

Berikut adalah Tunjangan Remunerasi Provinsi Banten:

No	Uraian	Tunjangan Remunerasi
1	Eselon I (Sekda)	50.000.000,-
2	Eselon II/a	20.000.000,-
3	Staf Ahli Gubernur	10.000.000,-
4	Eselon II/b	10.000.000,-
5	Kepala DPKAD dan Bappeda	20.000.000,-
6	Eselon II/b	7.500.000,-
7	Kepala Biro Hukum	10.000.000,-
8	Eselon III/a	4.000.000,-
9	Eselon III/b	3.000.000,-
10	Eselon IV/a	2.500.000,-
11	Eselon IV/b	1.750.000,-
12	Golongan IV	1.500.000,-
13	Golongan III	1.100.000,-
14	Golongan II	700.000,-

* Besaran dalam tabel di atas belum dipotong PPh 15%

Sedangkan besaran daftar tunjangan pejabat daerah seluruh Indonesia berdasarkan data dari Kemendagri adalah sebagai berikut:

PROVINSI	ESS I	ESS II	ESS III	ESS IV	STAF
NAD	17,500,000	12,500,000	7,500,000	4,500,000	4,000,000
Sumatera Utara	17,500,000	12,500,000	7,500,000	4,500,000	4,000,000
Sumatera Barat	5,600,000	4,880,000	2,290,000	1,178,200	750,000
Riau	9,400,000	6,900,000	5,700,000	5,400,000	4,400,000
Kepulauan Riau	22,000,000	16,000,000	10,500,000	7,000,000	2,500,000
Jambi	3,000,000	2,500,000	2,000,000	1,800,000	1,120,000
Bengkulu	220,000	220,000	220,000	220,000	220,000
Sumatera Selatan	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Bangka Belitung	5,000,000	3,000,000	2,000,000	1,750,000	1,250,000
Lampung	5,000,000	3,500,000	2,000,000	1,500,000	1,000,000
DKI Jakarta	50,000,000	28,000,000	10,550,000	6,560,000	5,850,000
Jawa Barat	40,000,000	30,000,000	11,000,000	7,000,000	5,000,000
Banten	50,000,000	11,489,362	4,213,953	2,617,450	950,000

PROVINSI	ESS I	ESS II	ESS III	ESS IV	STAF
Jawa Tengah	6,470,000	3,970,000	1,575,000	1,125,000	825,000
DIY	600,000	600,000	600,000	600,000	600,000
Jawa Timur	13,800,000	10,272,000	9,565,200	6,158,000	4,800,000
Kalimantan Barat	1,150,000	856,000	797,100	738,250	600,000
Kalimantan Tengah	3,250,000	2,000,000	1,500,000	1,000,000	500,000
Kalimantan Selatan	12,000,000	8,500,000	5,000,000	3,500,000	1,400,000
Kalimantan Timur	30,000,000	10,000,000	3,600,000	3,325,000	2,350,000
Sulawesi Utara	17,750,000	12,750,000	3,250,000	1,750,000	1,250,000
Gorontalo	15,000,000	7,000,000	3,000,000	1,750,000	1,100,000
Sulawesi Tengah	20,000,000	15,000,000	1,700,000	1,500,000	750,000
Sulawesi Selatan	500,000	500,000	500,000	500,000	500,000
Bali	14,000,000	12,000,000	3,000,000	2,000,000	1,150,000
Nusa Tenggara Barat	15,000,000	4,275,000	1,750,000	1,100,000	582,686
Nusa Tenggara Timur	1,020,000	1,020,000	1,020,000	1,020,000	1,020,000
Maluku	895,000	895,000	895,000	895,000	895,000
Maluku Utara	15,000,000	7,500,000	0	0	0
Papua	10,000,000	7,500,000	5,000,000	3,500,000	2,000,000
Papua Barat	9,000,000	7,000,000	4,000,000	3,000,000	2,000,000

H. Rangkuman

1. Menurut ILO, remunerasi adalah Upah/gaji biasa, pokok atau minimum dan setiap tambahan yang dibayarkan langsung atau tidak langsung, apakah dalam bentuk uang tunai atau barang, oleh pengusaha kepada pekerja dalam kaitan dengan hubungan kerja;
2. Remunerasi atau imbalan atau kompensasi dibagi dalam dua kelompok besar, yaitu kelompok Imbalan Langsung (*Direct Remuneration*) yang terdiri dari komponen imbalan yang diterima secara langsung, rutin, atau periodik oleh pegawai dan kelompok Imbalan Tidak Langsung (*Indirect Remuneration*) yang terdiri dari komponen imbalan yang tidak

diterima secara rutin atau periodik, yang diterima nanti atau bila terjadi sesuatu pada pegawai;

3. Remunerasi merupakan imbalan atau balas jasa yang diberikan organisasi kepada para anggotanya sebagai akibat dari prestasi yang telah diberikannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam peristilahan yang digunakan di lembaga pemerintahan, remunerasi adalah upaya untuk memperbaiki penghasilan seorang pegawai. Dalam konteks pemerintahan, pemberian remunerasi harus memenuhi prinsip agar pegawai menjadi lebih sejahtera, sehingga dapat menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik;
4. Menurut PP Nomor 69 Tahun 2010 remunerasi adalah tambahan penghasilan yang diberikan untuk meningkatkan kinerja;
5. Tujuan pemberian remunerasi di antaranya meliputi: Ikatan Kerjasama, Kepuasan Kerja, Pengadaan Tenaga Kerja yang Lebih Efektif, Motivasi, Stabilitas Pegawai, dan Disiplin;
6. Lima langkah dalam penataan sistem remunerasi adalah: (a) Perbaiki *Mindset* tentang Penataan Remunerasi, (b) Pahami Konsep-konsep Normatif dalam Sistem Remunerasi, (c) Membuat Formulasi Sistem dan Mengimplementasikan Sistem tersebut, (d) Melakukan Evaluasi terhadap Pencapaian dari Sistem Remunerasi, dan (e) Menindaklanjuti Hasil Evaluasi. Sama halnya dengan pekerjaan lain, remunerasi membutuhkan proses *improvement* (perbaikan).

I. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan remunerasi berbasis kinerja?
2. Sebutkan dan jelaskan tujuan dari pemberian remunerasi berbasis kinerja?
3. Sebutkan dan jelaskan langkah yang harus diperhatikan dalam penataan sistem remunerasi berbasis kinerja?

J. Referensi

1. A.S. Ruky, *Kebijakan dan Sistem Penggajian & Pengupahan yang Adil dan Prestatif*, Ruky & Rekan Consultans, Jakarta, 1999;
2. A.S. Ruky, *Manajemen Penggajian dan Pengupahan untuk Karyawan Perusahaan – Panduan Praktis tentang Cara Merancang, Menyusun, dan Mengelola Sistem Penggajian/Pengupahan yang Mendorong Prestasi dan Produktivitas*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002;
3. Achmad Purwono, dkk, Tim FHCI, *Excellent People – Excellent Business, Pemikiran Strategik Mengenai Human Capital Indonesia*, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2007;
4. Bernardin, H. John, and Joyce E. A. Russell, *Human Resource Management, an Experiential Approach*, McGraw-Hill, USA, 1993;
5. Dessler, Garry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Bahasa Indonesia, PT. Prehallindo, Jakarta, 1998;
6. M. Kadarisman, *Manajemen Kompensasi*, Cetakan Ke-1, Penerbit PT. RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2012;
7. Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan;
8. Peraturan Pemerintah Nomor 69 Tahun 2010 tentang ...
9. Kepmen Nomor KEP.102/MEN/VI/2004 tentang Waktu Kerja Lembur dan Upah Kerja Lembur.

BIOGRAFI PENULIS

Dr. Maswanto, SE., MM., lahir di Kuningan pada tanggal 5 Juli 1959. Saat ini aktif mengajar di Program Studi Manajemen, Magister Manajemen, dan Doktor Manajemen di Universitas Muhammadiyah Jakarta. Banyak berkiprah sebagai *professional consultant* di berbagai perusahaan dan instansi pemerintah. Pernah menjabat sebagai Wakil Dekan III FEB UMJ, anggota Senat FEB UMJ, dan Ketua Tim Pendirian Program Doktor Manajemen FEB UMJ. Beberapa karya dalam bentuk buku dan jurnal internasional bereputasi di antaranya: *Determinants of Good Corporate Governance and its Implications on Organizational Commitments, Leadership Style and Quality of Work Life to Improve Employee Performance, Credit Point Calculation Model of Functional Position (Case Study of Credit Point Designing for Education Management Quality Assessor at the First Level in Formal Education Institution).*

Prof. Dr. Suhendar Sulaeman, MS., lahir di Serang pada tanggal 6 September 1955. Guru Besar bidang Ilmu Manajemen yang mengawali kariernya sebagai seorang Birokrat di Kementerian Koperasi dan UKM, kemudian alih status sebagai Dosen PNS di lingkungan L2DIKTI. Menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Akademik Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2009-2012, dilanjutkan menjabat sebagai Direktur Sekolah Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2012-2015. Beberapa karya dalam bentuk buku dan jurnal internasional bereputasi di antaranya: *Kewirausahaan Dalam Perspektif Islam, The Effectiveness of the Strategic Plan in Improving Hospital Performance, Strategy for Improving the Quality of Teaching Islamic Religious Education Program in Kopertais Region 1 Jakarta Interpretive Structural Model (ISM) Approach, Fuzzy Logic Approach to Determine the Optimum Nugget Production Capacity, Reverse and Green Logistics Cost Simulation Using Analytical Hierarchy Process, Role of Leadership in Organizational Change: A Case Study at Attaqwa Putra Islamic Boarding School Bekasi—Indonesia,* dan lain sebagainya.

Prof. Dr. Irwan Prayitno, S.Psi., M.Sc., lahir di Yogyakarta pada tanggal 20 Desember 1963, merupakan salah seorang Guru Besar bidang Ilmu Manajemen di FEB UMJ. Beliau adalah Anggota DPR RI Periode 1999-2010, kemudian menjabat sebagai Gubernur Provinsi Sumatera Barat selama 2 Periode, yakni tahun 2010-2015 dan tahun 2016-2021. Saat ini beliau aktif sebagai Ketua Dewan Pakar Partai Keadilan Sejahtera, Ketua Umum Institut Karate-Do Nasional Sumatera Barat, dan Ketua Dewan Pengawas RSUP M. Djamil Padang. Beberapa karya ilmiah dalam bentuk buku dan jurnal bereputasi di antaranya: hubungan antara kemandirian dan kepemimpinan calon pegawai, hubungan motivasi dengan kepemimpinan, keteraturan, pengambilan keputusan, kerjasama dan kemandiri di kalangan pegawai Pemkot Padang, Diskursus Pengembangan SDM: Telaah Perspektif Psikologi Industri, dan lain sebagainya.

Dr. Abd. Gofur Ahmad, ST., MM., dilahirkan di Jakarta tanggal 28 Agustus 1973. Lulusan Manajemen bidang SDM dari Universitas Muhammadiyah Jakarta ini memulai kariernya di PT. Dankos Laboratories pada tahun 1994 hingga tahun 2000. Menjabat sebagai Wakil Rektor Bidang Keuangan, SDM, Umum, dan Sarana Prasarana di Universitas Muhammadiyah Jakarta pada tahun 2012-2015. Pengalaman profesional yang pernah dipegang di antaranya sebagai Tenaga Ahli Bidang Manajemen SDM pada berbagai Lembaga Internasional dan berbagai Kementerian seperti *Australian Aid* pada proyek *Indonesia Strengthening Public Procurement Program (ISP3)*, *Asian Development Bank* pada proyek *Sustainable Capacity Building and Development (SCBD)*, Tenaga Ahli Bidang SDM pada Lembaga Kebijakan Pengadaan Barang/Jasa Pemerintah (LKPP), Kementerian Perhubungan, Kementerian Agama, Lembaga Penyiaran Publik (LPP) TVRI, Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi, Kementerian Dalam Negeri, PT. Angkasa Pura II, PT. Angkasa Pura Support, serta berbagai instansi lainnya.