

MODUL STRATEGIC PLANNING AND RISK MANAGEMENT



AKREDITASI PROGRAM STUDI SISTEM INFORMASI

**SEKOLAH TINGGI MANAJEMEN INFORMATIKA DAN KOMPUTER (STMIK)
MULTICOM BOLAANG MONGONDOW**

2020

BAB I

Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

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

1. melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM);
2. merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja;
3. menyeleksi calon pekerja;
4. memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru;
5. menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompetensi;
6. memberikan insentif dan kesejahteraan;
7. melakukan evaluasi kinerja;
8. mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakan disiplin kerja;
9. memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan;
10. membangun komitmen kerja;
11. memberikan keselamatan kerja;
12. memberikan jaminan kesehatan;
13. menyelesaikan perselisihan perburuhan;
14. menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

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

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

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi global
Waktu	Jangka pendek (<1tahun)	Jangka menengah (1-2tahun)	Jangka panjang (2-5tahun)

Jenis kegiatan	Mengadministrasi manfaat tenaga kerja menjalankan orientasi tenaga kerja baru membuat kebijakan & prosedur SDM. Menyiapkan laporan pekerjaan.	Mengelola program kompetensi, merekrut & menyeleksi jabatan yang kosong. Menjalankan pelatihan dengan aman mengatasi keluhan tenaga kerja.	Menilai kecenderungan masalah tenaga Kerja. Melakukan rencana pengembangan dan merencanakan strategi.
----------------	---	--	---

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

1. Peran administrasi manajemen sumber daya manusia

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

2. Peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peranan lini lebih bersipat teknis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dansistem kompetensi. Baik aktifitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar.

3. peran strategis manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran ini strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar.

Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalahmasalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan cara apa yang akan dipergunakan untuk menyiasati masalah kekuarangan ini.

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pendekatan strategis
2. Pendekatan SDM
3. Pendekatan manajemen
4. Pendekatan system
5. Pendekatan proaktif

Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun prinsip-prinsip manajemen SDM yang perlu diperhatikan adalah:

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

Perkembangan Manajemen SDM

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

Masalah Manajemen SDM

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

Persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan di dalam sebuah industry untuk berusaha lebih produktif. Kesadaran bahwa pada era ekonomi global telah menempatkan setiap perusahaan pada polisi yang sama, karena era globalisasi ini sebagai era tanpa batas yang disertai dengan persaingan yang serba ketat, kuat, berat dan cepat.

1. Masalah pemerintah

Melalui pemberdayaan undang-undang pemerintah memiliki dampak langsung dan segera terhadap para manajer dan fungsi SDM.

2. Masalah organisasi

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

LEMBAR SOAL

1. Apa yang menjadi tujuan MSDM dalam sebuah organisasi ?Jelaskan !

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

2. Siapa yang bertanggungjawab atas pengelolaan dan pengembangan dalam organisasi bisnis ?

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

3. Jelaskan apa hubungan antara fungsi-fungsi managerial dan fungsi-fungsi operasional dalam MSDM ! Jawab :

.....

.....

.....

.....

BAB II

Strategi Pengembangan SDM

1. Pendahuluan

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

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

4. **Peran Strategis** – sebagai contributor Bisnis

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

UNIT SDM	Para MGR DEPART
5. Mengembangkan teknik wawancara yang Efektif	11. Memberi nasihat SDM dalam lowongan pekerjaan
6. Melatih Manajer dalam memimpin wawancara penyelesaian	12. Memutuskan apakah harus melakukan wawancara akhir sendiri
7. Mengadakan wawancara dan tes	13. Menerima pelatihan wawancara dari unit SDM
8. Mengirimkan tiga pelamar utama ke manajer untuk wawancara akhir	14. Melakukan wawancara dan perekrutan yang sesuai
9. Memeriksa surat keterangan	15. Meninjau informasi surat keterangan
10. Melakukan perekrutan dan wawancara akhir untuk klasifikasi pekerjaan tertentu	16. Memberikan umpan balik untuk unit SDM tentang keputusan perekrutan/penolakan

2. Dimensi Praktek MSDM

Dimensi praktek MSDM dalam rangka menghadapi daya saing organisasi meliputi:

1. **Mengatur Lingkungan SDM** – mengembangkan lingkungan yang kondusif sesuai dengan tujuan serta budaya organisasi.
2. **Mencari dan mempersiapkan SDM terbaik dalam perusahaan** –hal tersebut disesuaikan dengan visi dan misi jangka panjang perusahaan.
3. **Pengembangan SDM** - terkait dengan program pengembangan dan jenjang karir yang ada dalam organisasi.
4. **Kompensasi SDM** - dalam rangka memperoleh karyawan terbaik perusahaan dan mengembangkan retensi karyawan maka dikembangkan kompensasi sebagai langkah strategis dalam organisasi.

Bagaimana organisasi mempraktekkan SDM ? dibawah ini perbandingan MSDM modern dan MSDM tradisional.

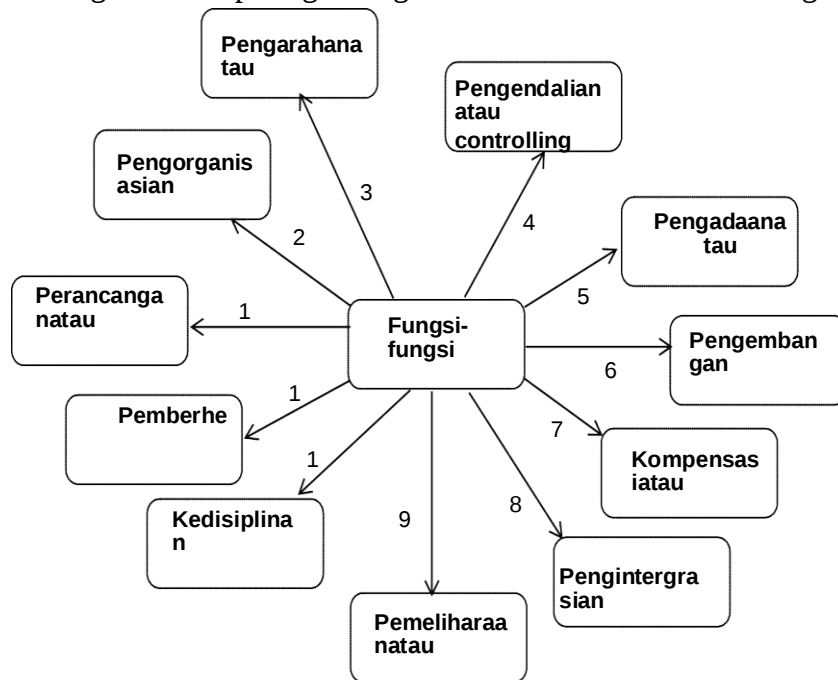
5. **Persamaan** :keduanya merupakan ilmu yang mengatur urusan manusia dalam suatu organisasi agar mendukung terwujudnya tujuan.
6. **Perbedaan:** MSDM dikaji secara makro sedang manajemen personalia dikaji secara mikro.
7. MSDM menganggap karyawan adalah kekayaan (asset), manajemen Personalia menganggap karyawan sebagai factor produksi.
8. MSDM pendekatannya secara modern, sedangkan manajemen personalia pendekatannya secara klasik
9. **Perencanaan dan Analisis SDM** (Perencanaan SDM, Sistem Informasi dan Penilaian SDM)
10. **Peluang Pekerjaan yang Sama** (Equal Employee Opportunity EEO) (Kepatuhan, Keragaman, Tindakan Afirmatif)
11. **Pengangkatan Pegawai** (Analisis Pekerjaan, Perekrutan, Penyeleksian)
12. **Pengembangan SDM** (Orientasi, Pelatihan, pengembangan Karyawan, Perencanaan Karier, Manajemen Kinerja)
13. **Kompensasi dan Tunjangan** (Administrasi Upah/Gaji, Insentif, Tunjangan)

14. Kesehatan, Keselamatan dan Keamanan (Kesehatan dan Kesejahteraan, Keselamatan, Keamanan)

15. Hubungan Karyawan dan Buruh/Manajemen (Kebijaksanaan SDM, Hak dan Privasi Karyawan, Hubungan Serikat pekerja/Manajemen)

Sedangkan konsep fungsi-fungsi MSDM Modern adalah sebagai berikut:

Sedangkan konsep fungsi-fungsi MSDM Modern adalah sebagai berikut:



3. Manajemen Strategik SDM

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

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

1. Pengusaha
2. Karyawan
3. Karyawan operasional
4. Karyawan manajerial
5. Manajer inti

6. Manajer staf

7. Pemimpin dan manajer

Seluruh komponen dalam organisasi harus berperan dalam rangkamenciptakan suatu strategi SDM yang efektif. Peran-peran strategis SDM yang dapat dilakukan diantaranya adalah: 1. Meningkatkan Kinerja Organisasi

2. Terlibat dalam Perencanaan Strategis

3. Membuat keputusan tentang Merger, Akuisisi dan Pengecilan Perusahaan

4. Merancang Ulang Organisasi dan Proses Kerja

5. Menjamin Akuntabilitas Financial Untuk Hasil-hasil SDM

6. Memonitor dengan cermat UU perburuhan dan kebijakan pemberian balas jasa perusahaan sejenis.

7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikatburuh.

8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan.

9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal

10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan persaingan.

4. Metode Pendekatan MSDM

Untuk dapat mengefektifkan strategi SDM diperlukan pendekatan-pendekatan yang efektif dalam bidang SDM. Metode pendekatan MSDM dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Pendekatan mekanis

2. Menganti peranan tenaga kerja menjadi mesin.

3. Pendekatan ini menimbulkan masalah:

4. Pengangguran teknologis

5. Keamanan ekonomis

6. Organisasi buruh

7. Kebanggaan dalam pekerjaan

2. Pendekatan partenalis

8. Manajer bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya.

3. Pendekatan system sosial

9. Organisasi merupakan suatu system yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada diluar Sedangkan fungsi-fungsi MSDM dapat dijelaskan melalui gambar di bawah ini: fungsi

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

dari fungsi-fungsi tersebut jelas dapat dilihat bahwa peranan MSDM sangat strategis dankompleks. Tidak hanya bersifat administratif saja.

Apabila kita ingin mengelompokkan masing-masing peran tersebut kedalam kelompok administratif, operasional penasehat maupun strategis

Peran Administratif		Peran Operasional dan Penasihat	Peran Strategis
Focus	Pemrosesan administrative dan penyimpanan catata	Dukungan Operasional mewakili karyawan-karyawan	Seluruh Organisasi, Global
Pemilihan Waktu	Jangka Pendek (< 1th	Jangka Menengah(1-2 th)	Jangka Panjang (2- 5th)
Aktivitas Khusus	- Memberikan Tunjangan	-Mengatur Program program kompensasi	- Mengevaluasi tren dan persoalan angkatan kerja

Karyawan - Mengadakan Orientasi Karyawan Baru	- Merekrut dan menyele lowongan sekarang ini	-Terlibat dalam perencanaan pengembangan angkatan Kerja masyarakat
Menginterpretasikan Kebijakan dan Prosedur SDM	- Mengadakan pelatihan keselamatan	-Membantu restrukturisasi dan pengecilan organisasional
-Mempersiapkan Laporan pekerjaanyang sama	- Menyelesaikan keluhan-keluhan	-Mengajukan Merger atauAkuisisi
	Karyawan- Mengemukakan Kekhawatiran karyawan	- MerencanakanStrategi kompensasi

Begitu pentingnya peran MSDM sehingga sering kali MSDM disebut sebagai kompetensi inti dalam organisasi. Sebagai kompetensi inti MSDM menempatkan fungsinya sebagai bagian dari inovasi, produktivitas, pelayanan prima, ketrampilan khusus, kemampuan luar biasa dalam organisasi. Hal tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

4. Analisis Jabatan

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

Kegunaan informasi analisis pekerjaan

1. Untuk menetapkan basis rasional bagi struktur kompensasi
2. Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan
3. Menghapuskan persyaratan kerja yang menyebabkan diskriminasi
4. Merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang
5. Memadukan lamaran-lamaran dan lowongan-lowongan pekerjaan
6. Memforecast dan menentukan kebutuhan latihan bagi karyawan baru maupun lama
7. Mengembangkan rencana-rencana pengembangan karyawan potensial

8. Menetapkan standar prestasi kerja
9. Menempatkan karyawan pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya
10. Membantu revisi struktur organisasi
11. Memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka
12. Memperbaiki aliran kerja
13. Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi
14. Menetapkan garis promosi semua departemen dan organisasi

Mengumpulkan informasi untuk analisis pekerjaan terdiri atas:

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

Penggunaan informasi analisis pekerjaan

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

LEMBAR SOAL

1. Sebutkan dan jelaskan aktivitas MSDM Modern

Jawab :

.....

.....

.....

.....

2. Sebutkan dan jelaskan fungsi MSDM

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

3. Sebutkan kegunaan informasi analisis pekerjaan

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

BAB III

Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

1. Tujuan pembelajaran umum:

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

2. Tujuan Pembelajaran Khusus:

Setelah selesai mempelajari bab ini mahasiswa dapat:

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

3. Deskripsi Singkat

Modul Perencanaan SDM yang keenam ini meliputi penjelasan tentang, pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM, penggunaan sistem informasi perencanaan SDM, teknik perencanaan SDM, dan teknik peramalan SDM.

1. Pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM

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

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

Pasar SDM internal juga berdampak pada Perencanaan karena banyak perusahaan memberikan keistimewaan pada pegawai internal dalam hal promosi, rotasi kerja, maupun peluang pengembangan lainnya.

Ada beberapa elemen dari pasar SDM internal, yaitu:

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

Pasar SDM yang terbuka setiap formasi kerja akan diumumkan secara terbuka dan tiap pekerja berhak untuk mengajukan diri. Setelah diumumkan untuk pegawai internal dalam jangka waktu tertentu, maka perusahaan akan mengumumkan secara luas melalui media masa. Dalam menganalisis pasar SDM internal untuk tujuan Perencanaan SDM, sangat penting untuk mengantisipasi penuaan usia para pegawai, pergantian pegawai, dan rotasi kerja. Dengan dilakukannya hal tersebut, maka akan lebih berguna analisis suplai SDM di masa mendatang.

Analisis pasar SDM secara umum menjadi dasar dalam penetapan tujuan perencanaan SDM. Tujuan SDM bisa berbeda satu dengan lainnya, tergantung pada kondisi lingkungan perusahaan, rencana-rencana strategis maupun operasional, struktur pekerjaan, dan kecenderungan pegawai dalam bekerja. Perusahaan peleburan aluminium Kanada yang dibahas sebelumnya, menetapkan tujuan utama perencanaan SDM untuk mengurangi tingkat pergantian (pengunduran diri) pekerja dengan memberikan kompensasi yang lebih baik (termasuk *Bonus for Stability*) dan mengambil tindakan-tindakan yang perlu untuk menjamin adanya kecukupan tenaga kerja dalam menopang jalannya perusahaan. Mengambil tindakan-tindakan yang perlu untuk menjamin adanya kecukupan tenaga kerja dalam menopang jalannya perusahaan.

2. Sistem Informasi Pada Perencanaan SDM

Sistem informasi Perencanaan SDM merupakan sebuah metode organisasi untuk mengumpulkan, memelihara, menganalisa, dan melaporkan informasi tenaga kerja dan pekerjaannya. Manajer perusahaan membutuhkan data yang akurat, relevan, dan terkini dalam membuat suatu keputusan. Informasi yang disajikan harus

sesuai dengan kebutuhan manajemen untuk mengambil keputusan strategis maupun operasional.

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

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

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

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

Laporan SDM harus menyajikan informasi yang dianggap perlu saja dalam membuat suatu keputusan manajemen.

Laporan ini terbagi atas tiga, yaitu:

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

3. Teknik-Teknik Perencanaan SDM

Teknik-teknik perencanaan SDM terbagi atas dua, yaitu secara non ilmiah dan ilmiah.

Teknik non-ilmiah, diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Perencanaan SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

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

4. Prakiraan/Ramalan Sumber Daya Manusia

Fungsi prakiraan/ramalan SDM adalah untuk memprediksi kebutuhan SDM di masa mendatang.

Prakiraan ini terbagi 2 (dua), yaitu:

1. Prakiraan Suplai SDM eksternal dan internal.
2. Prakiraan kebutuhan SDM eksternal dan internal.

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

4.1. Prakiraan Suplai SDM Eksternal Dan Internal

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

Prakiraan suplai SDM sangat penting untuk suatu bidang tertentu dan kebutuhan atas SDM tersebut di masa mendatang. Tiap organisasi perlu untuk

memprediksi pasar SDM eksternal guna menghindari adanya kekurangan atau kelebihan pekerja.

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

Salah satu lain memprediksi suplai SDM internal adalah dengan menggunakan alur/trend “Analisa Markov” yang mendasarkan data statistik. Analisis ini menggunakan alur/trend pergantian/transisi pekerja sebelumnya (5-10 tahun) untuk memprediksi alur / trend di masa mendatang.

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

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

4.2. Prakiraan Kebutuhan SDM

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

Teknik Delphi memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan konsesusantara para manajer (dari lini sampai manajer senior) yang memiliki keahlian daninformasi

mengenai faktor-faktor, baik eksternal maupun internal , yang dapat mempengaruhi kebutuhan SDM internal. Tenaga konsultan juga dapat dipergunakan untuk membantu proses prakiraan tersebut, sedangkan Analisis Trend memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan faktor-faktor bisnis yang sangat berdampak pada kebutuhan SDM yang akan datang. Faktor-faktor tersebut diukurrelasi/ hubungannya dengan jumlah SDM yang digunakan dalam bentuk data statistic dan menggunakannya sebagai bahan prediksi.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam Analisis Trend adalah sebagai berikut:

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

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

4.3. Prosedur Kontrol Dan Evaluasi Perencanaan SDM

Prosedur kontrol dan evaluasi dibutuhkan untuk memandu aktivitas Perencanaan SDM, mengidentifikasi deviasi (perbedaan) dari rencana semuladan penyebabpenyebabnya. Target kualitatif dan kuantitatif membantu proses kontrol Perencanaan SDM. Namun, target kuantitatif lebih mendorong proses kontrol dan evaluasi yang obyektif dan dapat mengukur tingkat deviasi yang lebih tepat. Jenis kontrol dan evaluasi yang diterapkan harus sesuai dengan tingkat kecanggihan dari proses perencanaan SDM..

LEMBAR SOAL

1. Jelaskan teknik perencanaan SDM dengan baik dan benar Jawab

:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Jelaskan teknik peramalan SDM dengan baik dan benar Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Sebutkan dan jelaskan apa itu Analisis Trend

Jawab :

.....

.....

.....

BAB IV

Perencanaan strategi & development

1. Pendahuluan

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

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

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

1. Pengertian Training & Development

A. Tujuan dan pengertian latihan dan pengembangan

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

Perbedaan mendasar antara training dan Development adalah sebagai berikut:

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

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

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

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

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

	Kepuasan Konsumen		
Core Leadersips Program	Kursus Pengembangan Operasional yang baik Business Excellence, Manajemen Perubahan	Para Manajer	Kursus Pengembangan Profesional, Kursu Manajer Berpengalaman
Professional Development Program	Kursus yang menekankan Pada pencapaian	Karyawan baru	Kursus staff Audit Kursus Administra HRD

Teknik-teknik latihan dan pengembangan Kategori pokok:

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

Faktor-faktor yang menentukan metode terbaik:

1. Efektifitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas

4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan program latihan dan pengembangan Pelatihan Strategis

Pelatihan adalah strategis jika

- (1) mengembangkan kapabilitas mendasar dari para pekerja,
- (2) mendorong kemampuan beradaptasi pada perubahan,
- (3) memajukan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi,
- (4) menciptakan dan menyebarkan pengetahuan baru di seluruh organisasi, dan
- (5) memfasilitasi komunikasi dan fokus.

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

A. Menghubungkan Pelatihan pada Strategi Bisnis

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

Implikasi utama dari strategi-strategi bisnis organisasional pada usaha pelatihan perusahaan menegaskan kebutuhan program dan aktivitas pelatihan untuk mendukung strategi bisnis perusahaan. Misalnya, jika sebuah perusahaan mencoba menonjolkan dirinya dari kompetisi dalam hal kualitas pelayanan pelanggan, maka pelatihan pelayanan pelanggan yang signifikan akan dibutuhkan untuk mendukung arah

strategis perusahaan. Tetapi, jika perusahaan yang lain membedakan dirinya dari kompetisi dengan produk atau layanan yang dianggap oleh pelanggan sebagai hal yang khusus atau unik, maka sumber-sumber daya pelatihan harus dialihkan.

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

Mengembangkan Rencana Pelatihan Strategis

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

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

Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

V. Manfaat Pelatihan

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

X". Dengan sebuah fokus pelatihan strategis, tanggapannya mungkin menjadi penilaian dari permintaan-permintaan sejenis untuk menentukan pendekatan-pendekatan pelatihan atau non pelatihan yang dapat memecahkan masalah-masalah kinerja tersebut.

A. Pelatihan Membutuhkan Penilaian

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Dengan menggunakan pendekatan konsultasi kinerja yang disebut awal, adalah penting bahwa faktor-faktor non-pelatihan, seperti struktur organisasi, kompensasi, desain pekerjaan dan keadaan-keadaan pekerjaan fisik, juga dipertimbangkan. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan yang harus dicapai. Misalnya, dengan melihat pada kinerja dari para staf administrasi dalam departemen penagihan, seorang manajer mengidentifikasi adanya masalah dengan

kemampuan pemasukan data dan kibor dan percaya bahwa akan mendapat manfaat dari intruksi dalam area ini. Sebagai bagian dari penilaian, para staf melakukan tes pemasukan data kibor untuk mengukur keterampilan mereka. Kemudian, manajer dapat menentukan tujuan untuk meningkatkan kecepatan pemasukan data kibor sampai 60 kata per menit tanpa kesalahan. Jumlah dari kata per menit tanpa kesalahan adalah kriteria dimana keberhasilan pelatihan dapat diukur, dan hal ini mewakili cara dimana tujuan-tujuan tersebut dibuat spesifik.

A. Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan seiring berubahnya pekerjaan dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Misalnya, masalah-masalah yang diakibatkan oleh keteringgalan dalam bidang teknis dari karyawan yang ada dan kurang terdidiknya kelompok tenaga kerja di mana pekerja baru diambil harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

B. Analisis Pekerjaan /Tugas

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

C. Analisis Individual

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

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

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

A.Kuesioner

B.Alat-alat pengetahuan pekerjaan

C.Tes keterampilan

D.Survei sikap

E.Catatan dari kecelakaan-kecelakaan yang fatal

F.Tes penilaian individual

LEMBAR SOAL

1. Sebutkan dan jelaskan trading dan development

Jawab:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Sebutkan dan jelaskan teknik-teknik latihan dan pengembangan

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Jelaskan cara menghubungkan pelatihan pada strategi bisnis

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BAB V

1. **Capaian Pembelajaran** : Setelah selesai mempelajari bab ini mahasiswa diharapkan mampu menjelaskan tentang pengadaan tenaga kerja dalam praktek dengan baik dan benar.
2. **Kemampuan Akhir yang diharapkan** : Setelah mengikuti praktikum, Mahasiswa D III Keuangan diharapkan mampu menjelaskan tentang pengadaan tenaga kerja dalam praktek dengan baik dan benar.
3. **Pokok Bahasan** : Pengadaan Tenaga Kerja Dalam Praktek
4. **Sub Pokok Bahasan** :
 1. Pengertian rekrutmen
 2. Tujuan rekrutmen
 3. prinsip-prinsip rekrutmen
 4. proses dan sumber-sumber rekrutmen
 5. pengertian seleksi
 6. proses dan tahapan seleksi
 7. sistem seleksi yang efektif
 8. jenis-jenis seleksi
 9. peranan rekrutmen dan seleksi
 10. Penempatan tenaga kerja
5. **Materi** : Pengadaan Tenaga Kerja Dalam Praktek **A. Tujuan Pembelajaran Umum:**

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

B. Tujuan Pembelajaran Khusus:

Setelah selesai mempelajari modul MSDM strategik yang ketujuh ini mahasiswa dapat:

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

9. Menjelaskan peranan rekrutmen dan seleksi dengan baik dan benar
10. Menjelaskan penempatan tenaga kerja dengan baik dan benar

C. Diskripsi Singkat

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

1. Rekrutmen

1.1 Pengertian Rekrutmen

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

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

1. Overtime (kerja lembur)

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

2. *Subcontracting*

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

3. *Temporary Employees*

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

4. *Employee Leasing*

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

5. Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyakbanyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai

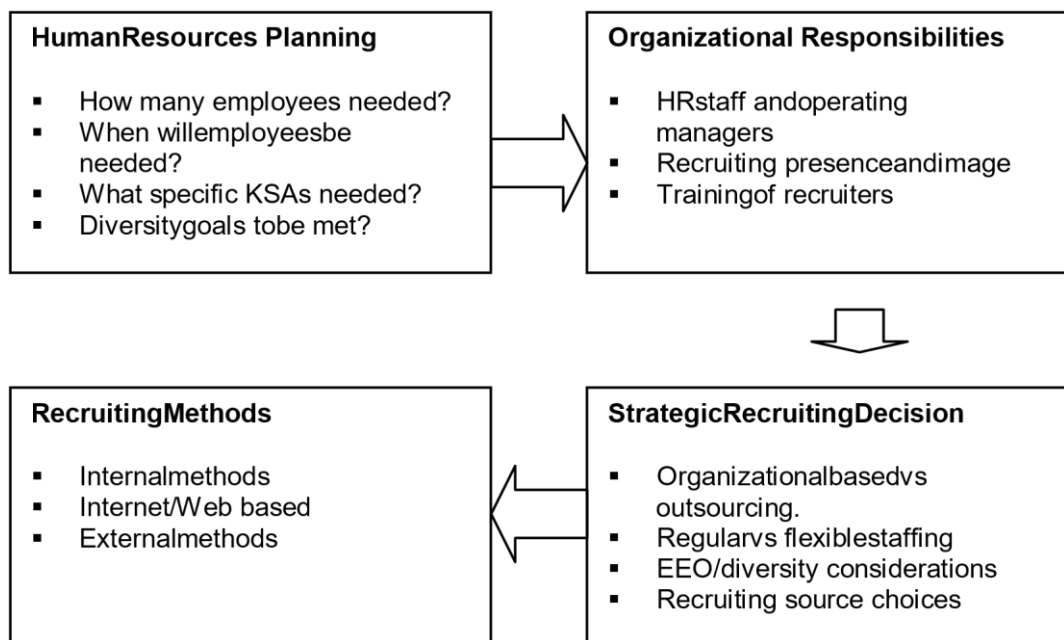
sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

6. Prinsip-prinsip Rekrutmen

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

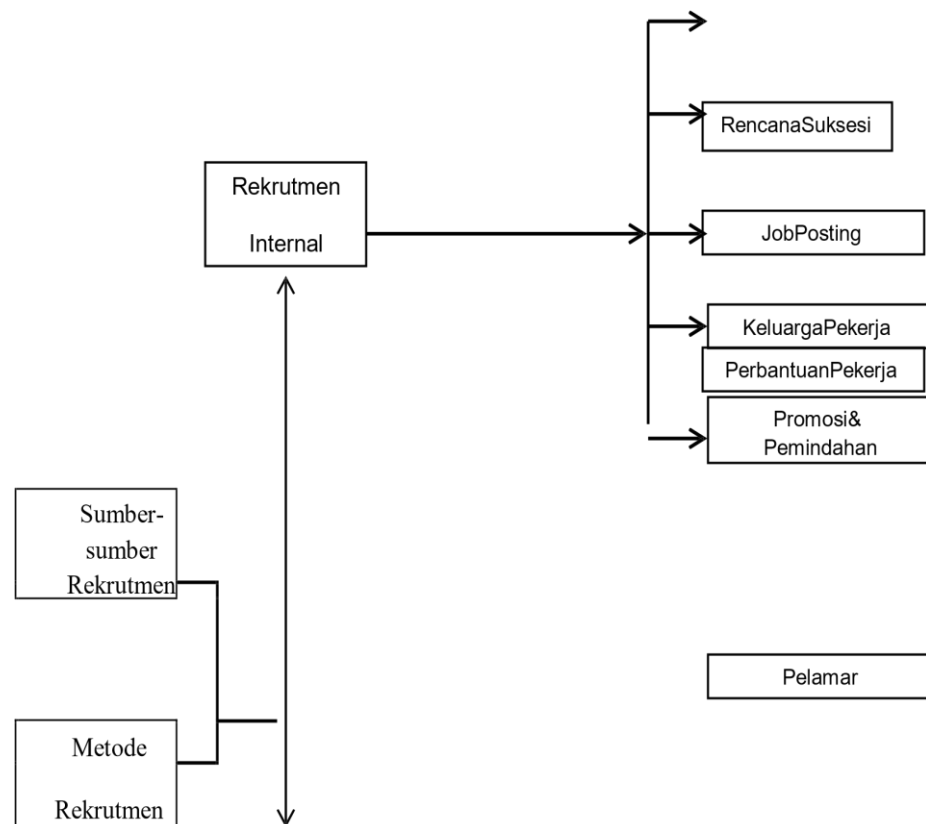
2. Proses dan Sumber-sumber Rekrutmen

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



Gambar 6.1. Strategi Rekrutmen

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



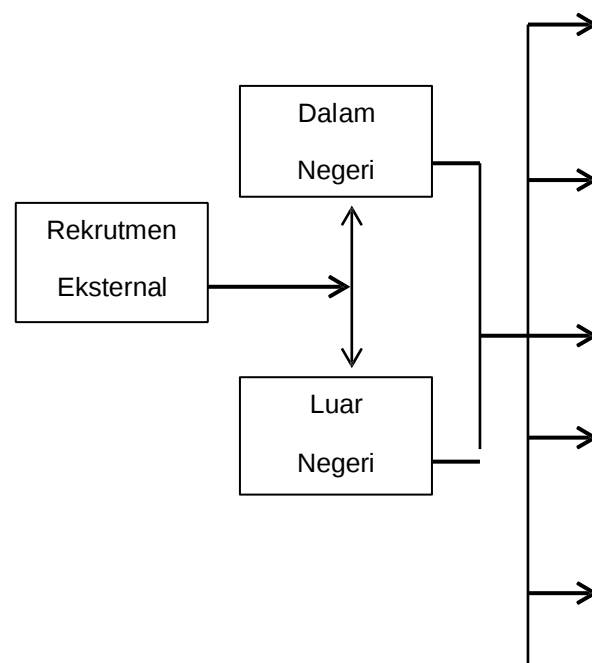
Pendidikan	Lembaga
------------	---------

Karyawan	Rekomendasi
----------	-------------

Agen TenagaKerja

Profesional	Organisasi
-------------	------------

→ IklanDII



Gambar 6.2. Sumber dan Metode Rekrutmen

Dari sumber internal perusahaan, yakni SDM yang ditarik adalah berasal dari perusahaan/lembaga itu sendiri. Dengan cara ini perusahaan mencari karyawan yang ada di dalam lingkungan sendiri untuk ditempatkan pada posisi tertentu. Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui :

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

Dari Sumber Eksternal di luar negeri/Internasional Perekrutan melalui:

1. *Profesional Search Firm*
2. *Educational Institution*
3. *Profesional Association*

4. *Labour Organization*

5. Military Operation

6. Government-Funded *and Community* Training Program

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

1. Faktor-faktor organisasional yang meliputi kebijakan promosi dari dalam, yaitu apabila terjadi kekosongan jabatan, maka akan diisi oleh karyawan yang ada di dalam, kebijakan tentang imbalan yang meliputi gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, kebijakan tentang status kepegawaian dan rencana SDM, Dalam merumuskan koordinator siswa yang tidak bisa pada sekolah, college dan universitas umum dan khusus/swasta, Mengumumkan komitmen pegawai, Mengakomodasi karyawan yang tidak mampu, sehingga karyawan menjadi produktif, Memelihara lingkungan organisasi untuk semua pegawai tanpa ada kesulitan.
1. Harga pelamar dalam proses rekrutmen harus dievaluasi agar efektif dan efisien.
2. Insentif akan menjadi hambatan jika para karyawan menggunakannya atau merupakan respon terhadap batasan lain yang dihadapi oleh rekruter.
3. Kebijakan perusahaan digunakan untuk memperoleh manfaat informasi dan ekonomi.

8. Seleksi

2.1 Pengertian Seleksi

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

2.2 Proses dan Tahapan Seleksi

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai Karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, Wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam

jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, yaitu *reliabilitas* dan *validitas*.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi, yaitu:

- a. **Surat-surat rekomendasi**, Pada umumnya surat-surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif.
- b. **Format (borang) lamaran**, Pada tahap ini perlu format baku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan.
- c. **Tes Kemampuan**, Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan.
- d. **Tes Potensi Akademik (ability test)**, Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi.
- e. **Tes Kepribadian**, Tes kepribadian (*personality test*) menaksir sifat-sifat (*traits*), karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama.

kebijakan perusahaan tentang sistem imbalan maka ada empat hal yang perlu dipertimbangkan yaitu:

- 1).Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan,
 - 2) Kemampuan perusahaan,
 - 3) Keharusan mentaati peraturan,
 - 4) Penyeimbangan lokasi
2. Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berpikir.
 3. Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi: Tingkat pengangguran, Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru vis a vis organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama, Langka-tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu, Proyeksi angkatan kerja pada umumnya, Peraturan perundangundangan di bidang ketenaga kerjaan, Praktik rekrut menoleh organisasi lain, Kendala terakhir yang harus dipertimbangkan oleh pencari tenaga kerja yaitu tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

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

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

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

1. Rencana SDM dan strategi, yaitu berupa arahan perusahaan dan saran tipe tugas dan pekerjaan yang perlu ditangani.
2. Kesempatan kerja yang sama, yang menolak adanya diskriminasi dalam semua pekerjaan meliputi rekrutmen.
3. Kebiasaan rekruter yang mengarah pada keputusan membatasi konsumsi waktu. Persyaratan pekerja adalah keterampilan meliputi:

f. Membuat surat lamaran untuk para pelamar, Mengembangkan lamaran alternatif, Merekrut melalui organisasi perusahaan dan mengembangkan hubungan dengan antar berbagai pihak. **Tes psikologi**, Para pengusaha *corporate*, pengusaha retail, perdaganganeceran, perbankan dan perusahaan jasa lainnya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang tak berguna dan dianggap sering mencuri dalam pekerjaan. Namun pada saat ini banyak tes psikologi yang dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan-tantangan pekerjaan.

g. **Wawancara**

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

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

- a. Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan)

- b. Mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).
- c. Persiapan Wawancara, Bentuk atau jenis wawancara apapun yang akan digunakan, keharusan melakukan persiapan terlebih dahulu merupakan hal mutlak. Langkah-langkah yang perlu dilakukan:
- d. Penentuan tujuan wawancara diadakan. Setiap pewawancara pertama-tama harus mempersiapkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk dapat memenuhi kriteria sebagai pewawancara yang baik.
- e. Apabila wawancara dilakukan dalam rangka seleksi, pengenalan terhadap organisasi perusahaan secara umum, kondisi kerja dan spesialisasi jabatan, harus sudah dilakukan dalam rangka persiapan ini.
- f. Apabila langkah di atas telah dilaksanakan, pewawancara mulai menentukan secara terinci tujuan yang ingin dicapai.
- g. Menentukan waktu pelaksanaan wawancara. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, waktu pelaksanaan wawancara bias bervariasi.
- h. Menetapkan tempat pelaksanaan wawancara. Wawancara dapat dilaksanakan secara efektif apabila ruangan yang digunakan terhindar dari kemungkinan terganggu (ruangan yang bising), sebaiknya ruangan yang nyaman.
- i. Pelaksanaan Wawancara
Ada 3 hal yang perlu diperhatikan di dalam rangka pelaksanaan wawancara, yaitu:
 - (1) jenis pertanyaan yang diajukan;
 - (2) pendengar yang baik; dan
 - (3) gerak gerik.
- j. Pelaksanaan Wawancara
Ada 3 hal yang perlu diperhatikan di dalam rangka pelaksanaan wawancara, yaitu:
 - (1) jenis pertanyaan yang diajukan;
 - (2) pendengar yang baik; dan
 - (3) gerak gerik.
- k. **Wawancara dengan Supervisor**, Tanggung jawab terakhir untuk keberhasilan pekerja yang baru diterima terletak pada supervisor yang sering dapat mengevaluasi

kemampuan-kemampuan teknis pelamar dan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.

- l. **Evaluasi Medis/Kesehatan**, Proses seleksi termasuk pula evaluasi medis pelamar sebelum keputusan mempekerjakan karyawan dibuat. Normalnya, evaluasi tersebut terdiri atas ceklis kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan. Angket kadang-kadang ditambah dengan pemeriksaan fisik oleh perawat atau dokter perusahaan.
 - m. **Peninjauan Pekerjaan yang Realistis**, Peninjauan pekerjaan yang realistis menambah wawancara pengawas/supervisor. Peninjauan pekerjaan yang realistis artinya menunjukkan pekerjaan kepada para pegawai dan format pekerjaan sebelum keputusan penerimaan dibuat. Hal ini menunjukkan kepada calon karyawan, jenis pekerjaan, peralatan dan kondisi-kondisi kerja yang dilibatkan.
 - n. **Assessment Center**, *Assessment center* adalah cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta. Para penyelia menilai kinerja pada simulasi ini dan membuat kesimpulan mengenai kemampuan dan keterampilan masing-masing pelamar pada area tertentu, seperti pengorganisasian, perencanaan, pembuatan keputusan, dan kepemimpinan.
 - o. **Drug test**, Tes ini secara khusus meminta para pelamar untuk menjalani analisis air seni sebagai pokok dari prosedur seleksi rutin. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan pemilihan selanjutnya. Maksud utama dari tes ini adalah untuk menghindari pengangkatan karyawan yang mungkin membuat masalah.
- Keputusan Penerimaan**, Terlepas dari apakah supervisor atau departemen SDM membuat keputusan penerimaan, penerimaan (kerja) menandakan akhir proses seleksi dengan beranggapan bahwa kandidat menerima tawaran kerja. Proses penerimaan kerja menyangkut lebih dari sekedar menyampaikan tawaran. Untuk memelihara hubungan-hubungan publik yang baik departemen SDM harus memberi tahu pelamar yang tidak terpilih.

2.3 Sistem Seleksi yang Efektif

Dalam hal ini perlu disadari bahwa proses seleksi karyawan baru merupakan kegiatan penting bagi perusahaan maupun bagi calon karyawan itu sendiri. Mempertahankan ataupun mengembangkan suatu sistem seleksi yang menghasilkan karyawan produktif dan

mencari peluang untuk meningkatkan cara kerjanya sangat penting untuk keberhasilan perusahaan. Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu: a. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.

- b. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.
- c. Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

2.4 Jenis-jenis Seleksi

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

Seleksi Administrasi

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

- b. Riwayat hidup
- c. Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
- d. Surat Lamaran
- e. Sertifikat keahlian misalnya: komputer
- f. Pas foto
- g. Copy Identitas (KTP, Pasport, SIM, dan lain-lain)
- h. Pengalaman kerja
- i. Umur
- j. Jenis kelamin
- k. Status Perkawinan
- l. Surat Keterangan kesehatan dari dokter
- m. Akte Kelahiran

Seleksi secara tertulis, terdiri dari:

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

Seleksi tidak tertulis terdiri dari:

- a. Wawancara
- b. Praktek
- c. Kesehatan/Medis

c. Peranan Rekrutmen Dan Seleksi

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

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

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

dalam perusahaan seperti *recruiter*, pelaksanaan berbagai tes yang belum tentu dimiliki oleh suatu perusahaan.

d. Penempatan

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

Penempatan *staffing* **terdiri** dan **dua cara**: (1) karyawan baru dari luar perusahaan dan (2) penugasan di tempat yang baru bagi karyawan lama yang disebut *inplacement* atau penempatan internal. Sering terjadi penempatan internal tanpa ada orientasi, karena karyawan lama dianggap telah mengetahui segala sesuatu tentang perusahaan.

Namun, sayangnya anggapan ini hanya setengah benar. Karyawan berpengalaman memang sudah mengetahui perusahaan dengan baik, tetapi ia tidak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang baru. Apakah mereka diterima? Apakah mereka mampu?

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

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

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.

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

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau Level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas usaha dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul dua permasalahan.

Pertama, yaitu ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif. Kalau sistem merit digunakan, keputusan seharusnya mencerminkan kinerja secara individu karyawan, tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang. Hal ini terjadi kalau karyawan terbaik adalah anggota dari suatu grup tertentu yang dilindungi dan pembuat keputusan adalah seorang yang *prejudice*. Pembuat keputusan tidak seharusnya mengikuti prasangka/perasaan pribadinya untuk mempengaruhi kegiatan promosi. Kalau kegiatan promosi didasarkan pada kepentingan pribadi, SDM perusahaan akan didominasi oleh orang-orang yang tidak berkompeten, dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan menurun.

f. Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau Level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas **usaha** dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul **dua** permasalahan.

Pertama, yaitu ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif. Kalau sistem **merit** digunakan, keputusan seharusnya mencerminkan kinerja secara individu karyawan, tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang. Hal ini terjadi kalau karyawan terbaik adalah anggota dari suatu grup tertentu yang dilindungi dan pembuat keputusan adalah seorang yang *prejudice*.

Pembuat keputusan tidak seharusnya mengikuti prasangka/perasaan pribadinya untuk mempengaruhi kegiatan promosi. Kalau kegiatan promosi didasarkan pada kepentingan pribadi, SDM perusahaan akan didominasi oleh orang-orang yang tidak berkompeten, dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan menurun.

Permasalahan yang *kedua* adalah *Peter Principle* atau Prinsip Peter, yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya. Meskipun tidak selalu benar, prinsip tersebut menyatakan bahwa baiknya kinerja seseorang pada bidang tertentu belum tentu baik juga pada bidang kerja yang lain. Misalnya *jika seorang teknisi* (ahli teknik) dari perekrutan pekerja baru pada perusahaan Exxon's Research and

Engineering secara konsisten membuat penghematan biaya yang cukup besar dari kegiatan perubahan desain dalam penyulingan, ini adalah salah satu contoh keunggulan kinerja dari seorang teknisi. Kemudian teknisi tersebut dipromosikan menjadi seorang supervisor. Keahlian yang diperlukan untuk menjadi supervisor yang handal sangat berbeda dengan keahlian yang diperlukan untuk menjadi teknisi yang handal. Akibat dari sistem promosi seperti itu, maka Exxon akan memperoleh dua kerugian, yaitu mempunyai supervisor yang tidak handal dan akan kehilangan teknisi yang handal.

Ada juga model promosi Sistem Senioritas, Dalam beberapa hal, pada umumnya pekerja senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Maksud senior di sini adalah pekerja yang mempunyai masa kerja paling lama di perusahaan tersebut. Kelebihan pendekatan ini adalah adanya prinsip objektif. Karyawan yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan catatan senioritas yang ada pada perusahaan. Alasan rasional dari pendekatan ini adalah untuk menghilangkan/mengurangi promosi yang menyimpang (promosi istimewa) dan memerlukan pengelolaan untuk mengembangkan senioritas pekerja karena mereka akan dipromosikan sebagaimana mestinya. Promosi sistem senioritas biasanya dibatasi pada pekerja yang digaji berdasarkan jam kerja. Pada umumnya organisasi serikat pekerja sering menggunakan/mengusulkan sistem senioritas ini Untuk mencegah diskriminasi yang dilakukan oleh perusahaan.

Kebanyakan pakar SDM sangat memperhatikan prinsip kompetensi dan orang yang akan dipromosikan, hal ini karena sistem senioritas dari para pekerja itu tidak selalu mencerminkan kemampuan kerja yang sama. **g. *Transfer dan Demosi***

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

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

Transfer, berupa perpindahan bersifat geografis (pindah kota/pulau), dapat meningkatkan pengaruh/dual-career *families* atau keluarga di mana suami dan istri adalah meminta berhenti bekerja. Baik melalui promosi, demosi atau pun mutasi/transfer, keputusan penempatan karyawan yang berupa pemindahan ke kota lain, yang terlibat adalah tidak hanya karyawan tersebut, melainkan juga melibatkan suami atau istri dari karyawan tersebut.

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

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

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

h. Job-Posting Programs

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

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

i. Beberapa

Masalah dalam Penempatan

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

Efektivitas

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi.

Tuntutan Hukum

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

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

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

Pencegahan Separasi (PHK)

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

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

Pengunduran Diri Secara Sukarela.

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

Kematian

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

Layoff.

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

Terminasi.

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

LEMBAR SOAL

1. Jelaskan pengertian rekrutmen

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2. Jelaskan tujuan rekrutmen jawab

:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Sebutkan dan jelaskan proses dan tahapan seleksi

Jawab :

.....

.....

BAB VI

KESEHATAN-KESELAMATAN-KERJA (K3) DALAM PERUSAHAAN

1. Pengertian K3

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

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

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

2. Bentuk-Bentuk K3 dalam Perusahaan

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

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

3. Tanggungjawab K3 dalam Perusahaan

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

Tabel 10.1. Pembagian tugas K3 dalam Perusahaan

Unit SDM	ParaManajer
e. Mengkoordinasi program-program K dalam perusahaan	k. Memonitor kesehatan dan keselamatan para karyawan setiap hari
f. Mengembangkan sistem pelaporan keselamatan	l. Melatih para karyawan untuk sadar atas keselamatan
g. Memberikan keahlian investigasi kecelakaan	m. Menginvestigasi kecelakaan kecelakaan
h. Memberikan keahlian teknis untuk pencegahan kecelakaan	n. Mengamati perilaku kesehatan dan keselamatan para karyawan
i. Mengembangkan prosedur akses yang terbatas dan sistem identifikasi karyawan	o. Memonitor angkatan kerja untuk masalah keamanan
j. Melatih para manajer untuk menghadapi dan menangani situasi sulit	p. Berkomunikasi dengan para karyawan
	q. Mengikuti prosedur keamanan

Praktek-praktek K3 dalam Organisasi Ergonomi

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

Contoh : perusahaan mengatur pemakaian lampu yang menyilaukan dan melelahkan mata, sehingga pekerja dapat bekerja dengannya nyaman.

Susunan alat ditempatkan dengan mudah dijangkau bagi alat yang biasa digunakan, dll.

5. Penyakit trauma Kumulatif

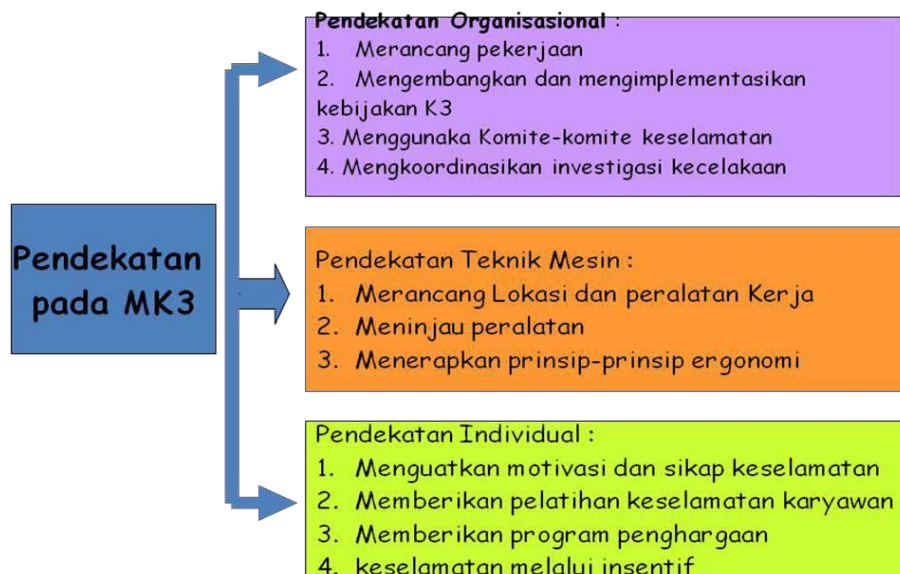
Adalah luka otot dan rangka yang terjadi ketika para pekerja menggunakan otot yang sama secara repetitif untuk melakukan tugas-tugas. Akibat dari aktifitas mengetik, memainkan alat musik, memotong atau menjahit akibatnya adalah mati rasa pada ibu jari, jari telunjuk, dan jari tengah.

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

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

6. Pendekatan pada MK3

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



Gambar 10. 1. Pendekatan MK3 pada organisasi

1. Kecelakaan Di Tempat Kerja Kecelakaan Kerja

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

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

2. Pelatihan K3

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

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

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

3. Persoalan kesehatan di Tempat Kerja

Persoalan Kesehatan ditempat kerja yang paling populer adalah Penyalahgunaan obat-obatan : penggunaan obat-obatan terlarang atau penyalahgunaan zat, alkohol atau obat-obatan lain yang diatur undang-undang. Dibawah ini

adalah tanda-tanda karyawan atau orang yang terkena penyalahgunaan obat-obatan terlarang diantaranya adalah:

- a. Kelelahan
- b. Cara berbicara tidak jelas
- c. Pipi yang kemerah-merahan
- d. Kesulitan untuk berjalan
- e. Kesulitan untuk mengingat detail-detail
- f. Membantah
- g. Melalaikan batas waktu
- h. Banyak ketidakhadiran (terutama hari senin dan jumat)
- i. Depresi
- j. Sifat lekas marah
- k. Emosional
- l. Bertindak berlebihan

4. Promosi Kesehatan

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

Tingkat-tingkat Promosi Kesehatan dalam organisasi meliputi promosi tingkat1 yaitu berupa informasi dan kesadaran, tingkat 2 berupa kesejahteraan dan gaya hidup, dan tingkat 3 yaitu kesehatan Organisasi. Dibawah ini disampaikan tingkatan promosi kesehatan dalam organisasi sebagai berikut:



Gambar 10.2. Tingkat Promosi Kesehatan.

5. Persoalan Keamanan di Tempat Kerja

Selain kesehatan dan keselamatan ditempat kerja, keamanan juga mutlak harus dilakukan. Penyebab ketidak amanan di tempat kerja dapat berasal dari personal maupun kelompok tertentu. Kemanan disini mencakup karyawandan dokumen baik manual maupun elektronik. Dibawah ini adalah bentuk-bentuk tindakan ketidakamanan di tempat kerja sebagai berikut:

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

Adapun Profil dari seorang karyawan yang kemungkinan besar melakukan tindak kekerasan

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

6. Keamanan Dokumen Karyawan

- a. Membatasi akses menuju dokumen untuk jumlah individu yang terbatas
- b. Menggunakan kata sandi rahasia untuk mengakses dokumen karyawan dalam basis data SISDM
- c. Membuat arsip-arsip yang terpisah dan basis data yang terbatas terutama untuk informasi karyawan yang sensitif
- d. Mengatakan kepada para karyawan tentang jenis-jenis data yang disimpan
- e. Menyingkirkan dokumen karyawan dari data yang tidak terpakai
- f. Menyiarkan informasi karyawan hanya dengan persetujuan karyawan

7. Kebijakan terkait dengan Dokumen Elektronik

- a. Arsip-arsip pesan suara e-mail dan computer diberikan oleh pemberi kerja dan hanya digunakan untuk bisnis
- b. Penggunaan media ini untuk alasan-alasan pribadi dilarang dan hanya untuk tinjauan pemberi kerja
- c. Semua kata sandi dan kode komputer harus tersedia untuk pemberi kerja
- d. Pemberi kerja memiliki hak untuk memonitor atau mencari media apapun tanpa pemberitahuan untuk tujuan bisnis
- e. Pemonitoran dan Pengawasan Kinerja di tempat Kerja Pemonitoran Kinerja Karyawan dapat dilakukan dengan cara:
 - a. Pengawasan Video di Tempat Kerja
 - b. Mengadakan Tes Narkoba
 - c. dll

LEMBAR SOAL

1. Jelaskan pengertian K3 dalam perusahaan

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

2. Sebutkan dan jelaskan praktek K3 dalam organisasi

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

3. Jelaskan persoalan keamanan di tempat kerja

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

BAB VII

Pembinaan SDM Berbasis Kompetensi

Suatu Pendekatan Strategik Dalam Upaya

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

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

1. Kinerja Dan Kompetensi

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

Apakah Kompetensi?

Kompetensi adalah suatu uraian keterampilan, pengetahuan dan sikap utama diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pekerjaan. Pertama, kompetensi menjelaskan fungsi-fungsi utama kelompok keterampilan suatu pekerjaan, yang umumnya bersifat luas, dan kemudian diuraikan dalam bagian (unsur) yang lebih spesifik dan merupakan elemen dan kompetensi. Elemen kompetensi ini menggantikan tugas (taks) spesifik yang termasuk dalam fungsi utama atau kelompok keterampilan sesuai dengan spesifikasi dari tugas.

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

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

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

- a. Elemen kompetensi yang menggambarkan unit-unit lebih terinci, menjelaskan keluaran yang harus dicapai.

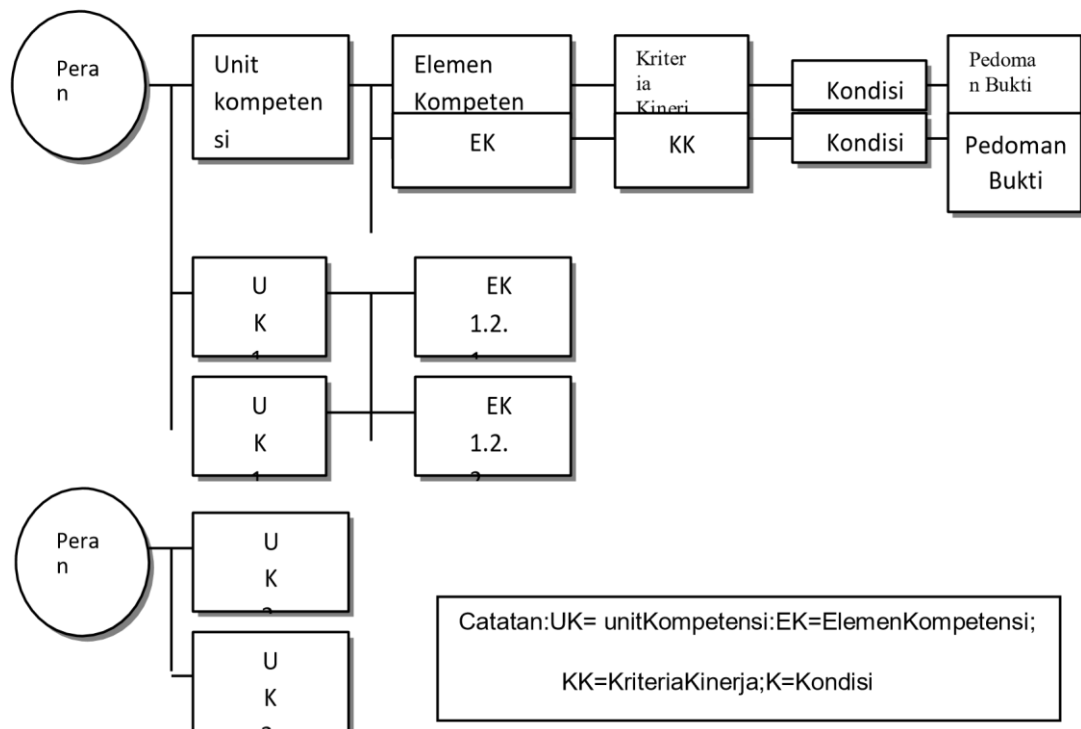
- b. Kriteria kerja yang menjelaskan tingkat atau standar yang harus dicapai padasetiap elemen kompetensi.

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

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

Aplikasi kompetensi ditempat kerja

Aplikasi kompetensi dalam peningkatan kinerja dapat dilakukan pada berbagai kegiatan ditempat kerja seperti manajemen, proses kerja, perencanaan bisnis dan strategik, manajemen kinerja, perencanaan suksesi, pengembangan karir, sistem informasi SDM, rekrutmen, perancangan, sistem imbalan dll.



2. Manfaat Kompetensi Manfaat bagi Karyawan

- Kejelasan relevansi pembelajaran sebelumnya, kemampuan untuk menransfer ketrampilan, nilai dan kualifikasi yang diakui, dan potensi pengembangan karir.
- Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan Pendidikan dan Pelatihan melalui akses sertifikasi nasional berbasis standar yang ada. □ Penetapan sasaran sebagai sarana perkembangan karir.
- Ditetapkannya suatu “*benchmark*” atas apa yang diharapkan, dalam upaya untuk memenuhi kompetensi perusahaan atau industri.
- Diciptakannya bahasa yang umum untuk mentoring dan peningkatan ketrampilan
- Kompetensi yang ada sekarang dan manfaatnya akan dapat memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pertumbuhan.
- Pilihan perubahan karir yang lebih jelas. Untuk berubah pada jabatan baru, seseorang dapat membandingkan kompetensi mereka sekarang dengan kompetensi kompetensi yang diperlukan untuk jabatan baru. Kompetensi baru yang dibutuhkan mungkin hanya berbeda 10% dari yang telah dimiliki.
- Penilaian kinerja yang lebih obyektif dan umpan balik berbasis standar kompetensi yang ditentukan dengan jelas.
- Meningkatnya ketrampilan dan “*marketability*” sebagai karyawan.

Manfaat untuk Organisasi

- Pemetaan yang akurat mengenai kompetensi anngkatan kerja yang adadan dibutuhkan
- Meningkatnya efektifitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan dengan yang dimiliki pelamar
- Pendidikan dan Pelatihan difokuskan pada kesenjangan ketrampilan dan persyaratan ketrampilan perusahaan yang lebih khusus
- Akses pada Pendidikan dan Pelatihan yang lebih efektif dari segi biaya berbasis kebutuhan industry dan identifikasi penyedia Pendidikan dan Pelatihan internal dan eksternal berbasis kompetensi yang diketahui
- Pengambil keputusan dalam organisasi akan lebih percaya diri karenakaryawan telah memiliki ketrampilan yang akan diperoleh dalam Pendidikan dan Pelatihan
- Penilaian pada pembelajaran sebelumnya dan penilaian hasil Pendidikan dan Pelatihan akan lebih reliable dan konsisten

- Kapasitas individu untuk menransfer ketrampilan pada situasi baru akan lebih besar sebagai hasil pengembangan kompetensi, dari pada kapasitas mereka dibatasi hanya untuk mengerjakan tugas-tugas tertentu saja
- Terjadi komunikasi pengharapan yang jelas mengenai ketrampilan dan pengetahuan karyawan
- Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang diperlukan untuk mengelola perubahan

Manfaat untuk Industri

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

Manfaat bagi Ekonomi Daerah dan Nasional

- Meningkatnya formasi ketrampilan untuk bersaing dipasar domestik dan internasional
- Mendorong investasi internasional baru pada industri dimana angkatan kerja terampil sangat diperlukan
- Lebih efisien dari segi biaya, pendidikan kejuruan dan standar pendidikan dan pelatihan yang relevan dan bertanggungjawab
- Akses individu pada industri yang diakui, dari kompetensi yang relevan dan sesuai dengan keinginan industri

- Meningkatnya modal dan akses individu melalui diketahuinya kebutuhan industri yang jelas dan melalui pengakuan pembelajaran sebelumnya terhadap standar yang ada
1. Pendidikan dan Pelatihan Berbasis pada Kompetensi – PPBK (*competencybasededucation and or training*) merupakan salah satu pendekatan pembinaan SDM yang diperlukan dan mulai marak dilakukan.
 2. PPBK adalah suatu sistem PSDM yang berfokus pada hasil akhir (*outcome*).
 3. PPBK ini bertujuan agar peserta didik dan latih mampu mengerjakan tugas dan pekerjaan sesuai dengan standar industri yang telah ditetapkan.
 4. Pendidikan dan Pelatihan “tradisional” yang umumnya berfokus pada kegiatan, waktu yang relatif tetap dan memberikan hasil pendidikan dan pelatihan yang bervariasi. PPBK dengan berfokus pada pemenuhan atas pekerjaan, standar yang telah ditetapkan dan menggunakan waktu pendidikan dan pelatihan yang bervariasi dalam memberikan hasil yang sesuai dengan standar.
 5. PPBK ditujukan pada pencapaian dan peragaan (*demonstration*) atas ketrampilan dan pengetahuan yang telah ditetapkan dengan pelaksanaan yang konsisten untuk memenuhi apa yang telah dibutuhkan oleh pekerjaan dan perusahaan atau yang ditentukan oleh standar industri.
 6. Proses PPBK melalui beberapa tahapan dan prosedur seperti penelusuran (*assessment*), analisis perencanaan, pengembangan, pelaksanaan dan evaluasi yang didasarkan pada prinsip dan standar atau tingkat kompetensi yang akan dimiliki seseorang dalam pencapaian kinerja yang diinginkan.
 7. PPBK diarahkan pencapaian kompetensi sebagai hasil akhir yang memenuhi standar dari suatu proses pendidikan dan pelatihan serta pengalaman sebelumnya yang mampu diperagakan oleh pekerja atau karyawan dalam melakukan tugas dan pekerjaan. Hal ini berlawanan dengan pendidikan dan pelatihan yang umumnya dilakukan (tradisional) yang berfokus pada masukan (*inputs*), proses dan keluaran yang hasil akhir sangat bervariasi dan kadang kala tidak sesuai dengan kebutuhan pekerjaan dan tugas.

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

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

Tujuan utama PPBK adalah:

1. Menghasilkan kompetensi dalam menggunakan ketrampilan yang ditentukan untuk pencapaian standar pada suatu kondisi yang telah ditetapkan dalam berbagai pekerjaan dan jabatan.
2. Penelusuran (penilaian) kompetensi yang telah dicapai dan sertifikasi. Hasil PPBK hendaknya dihubungkan dengan kebutuhan:
 - a. Standar kompetensi yang akan diberikan
 - b. Program Pendidikan dan Pelatihan didasarkan atas uraian kerja
 - c. Kebutuhan *multy-skilling*
 - d. Alur karir (*carearpath*)

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

1. Bermakna, praktek terbaik (*meaningfull, bestpractice*)
Kompetensi harus merefleksikan kebutuhan utama bisnis, yang didasarkan atas standar industri atau kejuruan yang terbaik.
2. Hasil pembelajaran (*Acquisition of learning*)
Salah satu perbedaan antara PPBK dan Pendidikan dan Pelatihan tradisional adalah hasil pembelajaran, bukan penyampaian Pendidikan dan Pelatihan.

Dalam PPBK, kita hanya memperhatikan dan berfokus pada apabila orang yang dilatih memperoleh kompetensi yang diharapkan dan bukan bagaimana mereka memperolehnya.
3. Fleksibel (*flexible*)
Pembelajaran dapat dilakukan dengan berbagai cara dan metode dari industri, membaca dan cara belajar lainnya baik formal maupun informal. Mengakui pengalaman belajar sebelumnya (*Recognizes perior learning*)
4. Tidak didasarkan atas waktu (*not time based*)

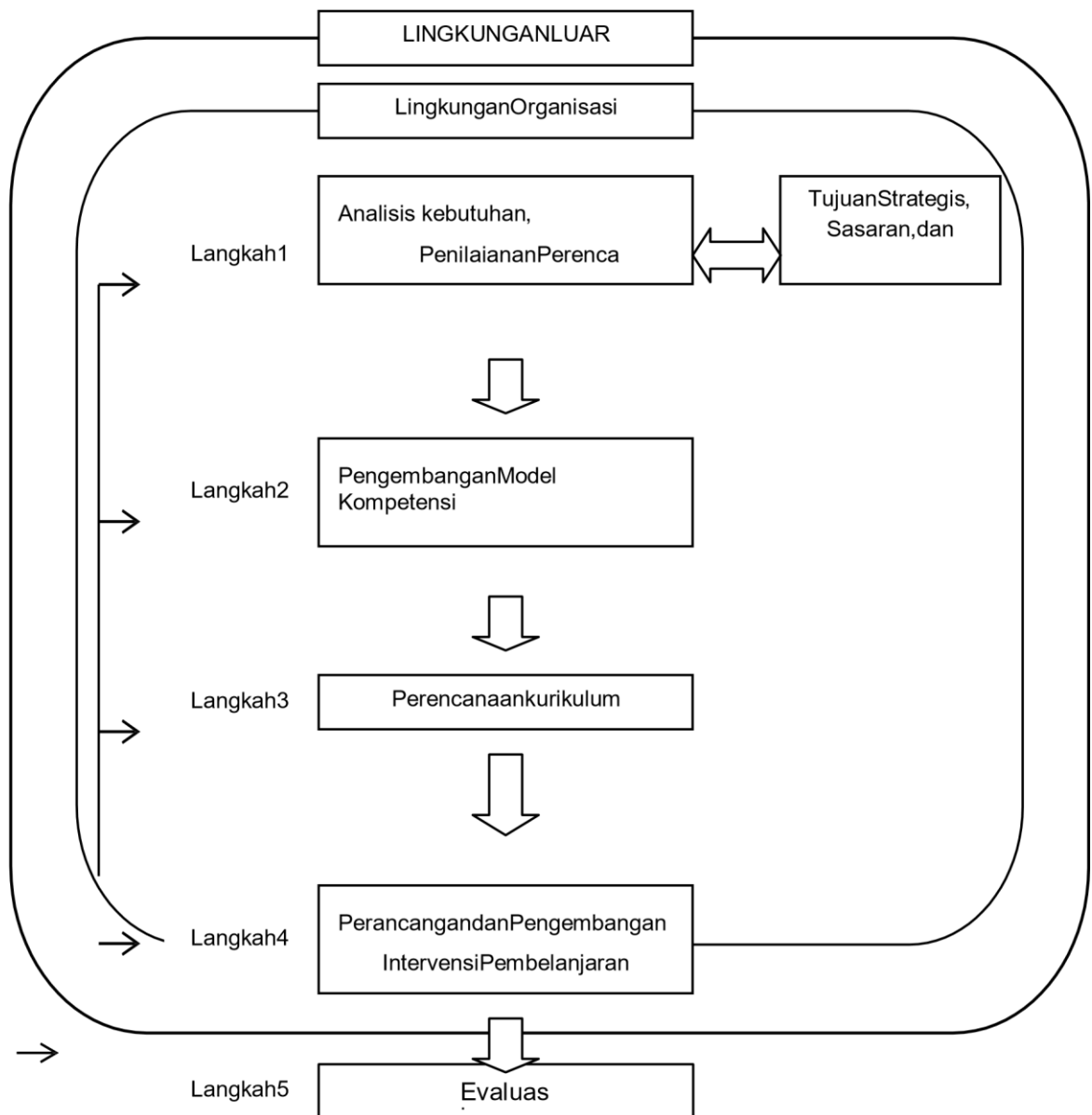
Proses Pendidikan dan Pelatihan ini tidak dibatasi oleh waktu. Suatu program Pendidikan dan Pelatihan dapat diselesaikan berbasis waktu yang fleksibel. perbedaan kemampuan individu sangat diperhatikan.

5. Penilaian yang disesuaikan (*Appropriate assessment*)
PPBK sangat memperhatikan kemampuan memperagakan kompetensi, oleh karena itu perlu bagi setiap orang dinilai untuk menentukan apakah mereka kompeten untuk memperoleh kualifikasi dan dengan kualifikasi yang diperolehnya akan mampu melaksanakan pekerjaan dan tugasnya.
6. Monitoring dan evaluasi (*On-going monitoring and evaluation*)
Monitoring dan evaluasi PPBK, mutlak diperlukan mulai dan masukkan, proses sampai pada keluaran, yang hasilnya dihubungkan dengan standar nasional untuk memperoleh pengalaman (*eccreditation*).
7. konsistensi secara nasional
Umumnya Pendidikan dan Pelatihan kejuruan dilakukan oleh penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan atau diklat perusahaan. Setiap penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan mempunyai cara dan teknik tersendiri dalam proses Pendidikan dan Pelatihan. Hal ini berdampak tidak konsistennya ketrampilan dan pengetahuan diantara peserta dalam melakukan pekerjaan yang sama. PPBK berlandaskan pada penampilan kompetensi yang secara nasional konsisten dengan kebutuhan industri. Hasilnya orang mengikuti Pendidikan dan Pelatihan dari suatu tempat dapat diterima ditempat lain yang menjadi tenaga kerja yang dapat dipekerjakan secara nasional.
8. Akreditasi pembelajaran
Suatu sistem akreditasi yang konsisten secara nasional diantara penyedia jasa Pendidikan dan Pelatihan. Misalnya penyedia Pendidikan dan Pelatihan, misalnya penyedia Pendidikan dan Pelatihan kejuruan tukang roti (baku) kurikulum yang dipergunakan harus memperoleh pengakuan dan badan atau instansi yang berkompeten.

3 Proses Sistem Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi

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

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



4. Menentukan Spesifikasi Jabatan

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

Pentingnya Kualifikasi dan Kompetensi

Secara singkat seseorang dikatakan profesional karena dia ahli dalam profesinya. Akan tetapi kenyataannya tidak semua orang dikatakan

ahli mampu menguasai seluruh bidang tugasnya dengan sempurna, oleh sebab itu harus ada jenjang yang menentukan (*level*) kualifikasi tugas untuk suatu jabatan tertentu misalnya dibidang keselamatan dan kesehatan kerja.

Sebagai contoh ialah tingkat kualifikasi *fire fighting* (petugas kebakaran) seorang *fire officer* harus lebih tinggi dibandingkan dengan *safety officer*, begitu pula sebaliknya tingkat kualifikasi *fire officer* dibidang *safety administration* tidak akan setinggi *safety officer*.

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

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

1. Tasks dari suatu jabatan harus jelas
2. Harus ditentukan pada peringkat seberapa kualifikasi yang diperlukan untuk jabatan tersebut
3. Harus diukur di peringkat mana kualifikasi individu itu berada
4. Peringkat kompetensi suatu jabatan
5. Di peringkat mana kompeten
6. si seorang yang memegang jabatan itu

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

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

Sebagai referensi, ada tiga nama jabatan profesional K3 dalam "Dictionary of Occupational Titles" (DOT) oleh; U.S Department of Labor's Employment and Training Administration:

012.061-014 : Safety Engineer; 012.167-058 : Safety Manager; 168.264-014 : Safety Inspector

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

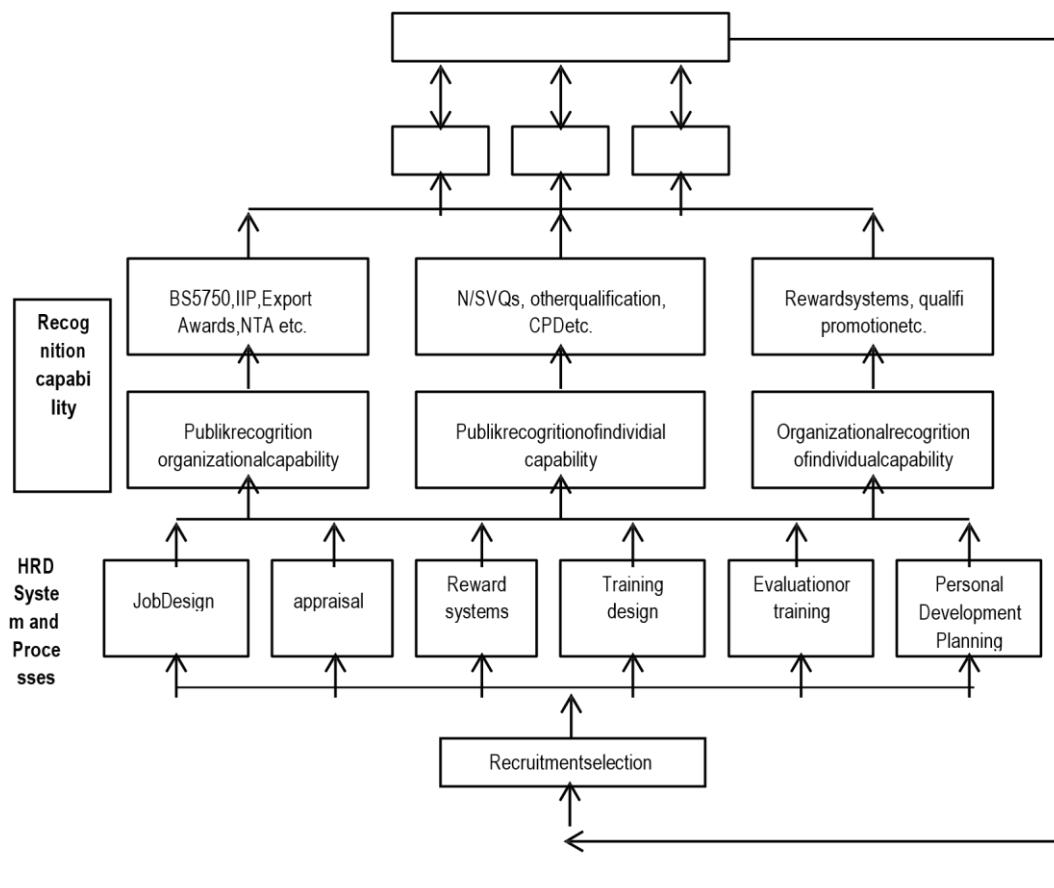
Pengukuran dan Uji Kompetensi

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

Pengukuran dan Uji Kompetensi

Sementara itu pada perusahaan dapat dilakukan seperti model berikut:

STRATEGIK ORGANISATIONAL AND BUSINESS GOALS

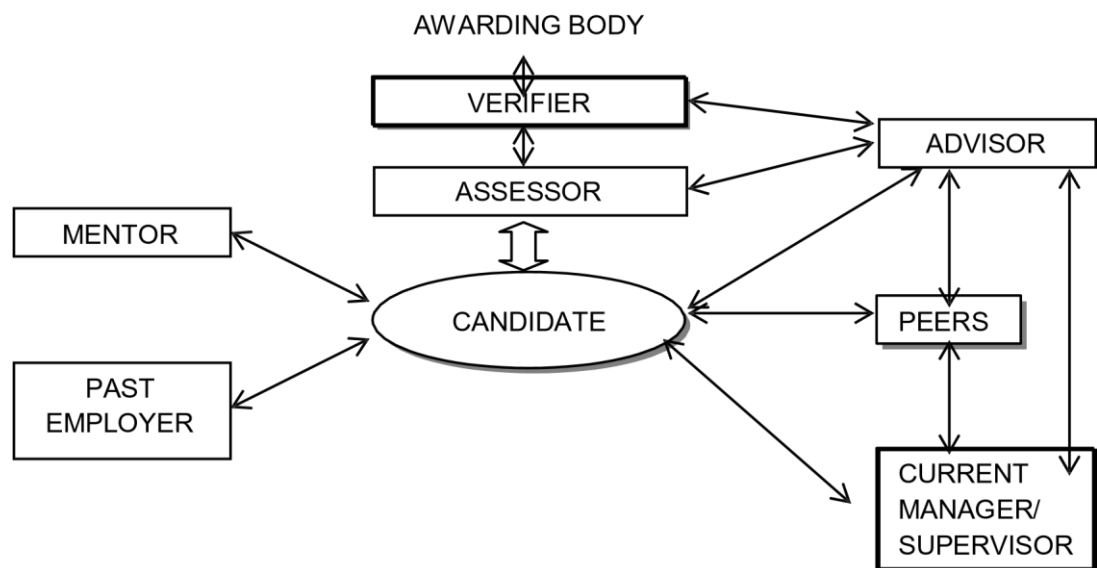


5. Lembaga Uji Kompetensi

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

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

Berikut ini skema Model Uji Kompetensi:



PENDIDIKAN DAN PELATIHAN “LIFE-SKILLS”

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

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

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

Sementara itu, pendidikan formal bukan kejuruan seperti SMU hendaknya dilakukan “pemilahan” mata pelajaran yang menjurus ke *life-skills* dan mata pelajaran yang diarahkan pada persiapan pendidikan ke tingkat yang lebih tinggi. Oleh karena itu tidak semua mata pelajaran di SMU harus di “*life-skills*”kan.

Program *life-skills* hendaknya disesuaikan kebutuhan dan keunggulan daerah atau masyarakat setempat.

FAKTOR-FAKTOR YANG BERPENGARUH

Untuk mencapai hasil yang optimal pada PPBK hendaknya memperhatikan factor yang dapat berpengaruh pada hasil akhir Pendidikan dan Pelatihan. faktor-faktor ini antara lain, keselarasan tujuan program dengan kebutuhan dan kebijakan organisasi, dukungan dan anggaran dari manajemen; kurikulum; peserta didik dan latih; instruktur, metode dan teknik penyampaian, sarana dan prasarana, manajemen dan administrasi, litbang, sosialisasi program dan evaluasi program.

KESIMPULAN DAN SARAN

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

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

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

Mengingat program PSDM adalah program yang menuntut kesinambungan dalam pelaksanaannya, maka diperlukan pembinaan sebagai proses pembinaan yang berkesinambungan (*continuous learning*) menjadi sendi pokok pendukung utama keberhasilan peningkatan kinerja organisasi.

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

1. Komitmen yang tinggi dari manajemen dan penyediaan anggaran atas pembinaan SDM yang berkesinambungan.
2. Terpeliharanya keselarasan antara kebutuhan pendidikan dan pelatihan dan kebutuhan bisnis/organisasi dan dunia kerja.
3. Diagnosis dan penelusuran kebutuhan Pendidikan dan Pelatihan yang lebih spesifik dan tepat, untuk memperoleh tingkat dan besar kompetensi yang diperlukan.

4. Seleksi peserta didik dan latih, profesionalisme instruktur, metode, sarana dan prasarana yang memadai dan akan dapat mendukung pelaksanaan pembinaan dengan baik.
5. Profesionalisme para profesional SDM hendaknya terus dikembangkan.
6. Setiap daerah hendaknya mengembangkan program PPBK dan *life-skills* sesuai dengan kebutuhan dan keunggulan yang dimiliki oleh daerah.

LEMBAR SOAL

1. Jelaskan pengertian dari kompetensi

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

2. Jelaskan manfaat kompetensi bagi karyawan

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....

3. Jelaskan skema model uji kompetensi

Jawab :

.....

.....

.....

.....

.....