

BAB VI

ASPEK SDM

SYAFRIZAL HELMI

- Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan sejauhmana perusahaan mampu mengelola, mengembangkan dan memotivasi karyawan yang potensial.
- Ed Michaels, Helen Handfield-Jhons dan Axelrod (konsultan dari McKinsey & Company) dalam bukunya *The war of Talent* (2001) secara khusus membahas pentingnya mengelola *Human Capital*

- Ulrich, zinger dan Smallwood (1999) dalam bukunya *Result-Base Leadership* menegaskan di era ICT (Information Communication and Technology) menyebabkan perubahan yang terjadi begitu cepat dan seringkali *unpredictable*

- Salah satu kunci utama keberhasilan SDM adalah terletak pada proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan
- Berikutnya mengembangkan karyawan potensial secara maksimal untuk kepentingan bisnis baik jangka panjang maupun jangka pendek.
- Setelah itu menyusun sistem karir dan reward yang baik

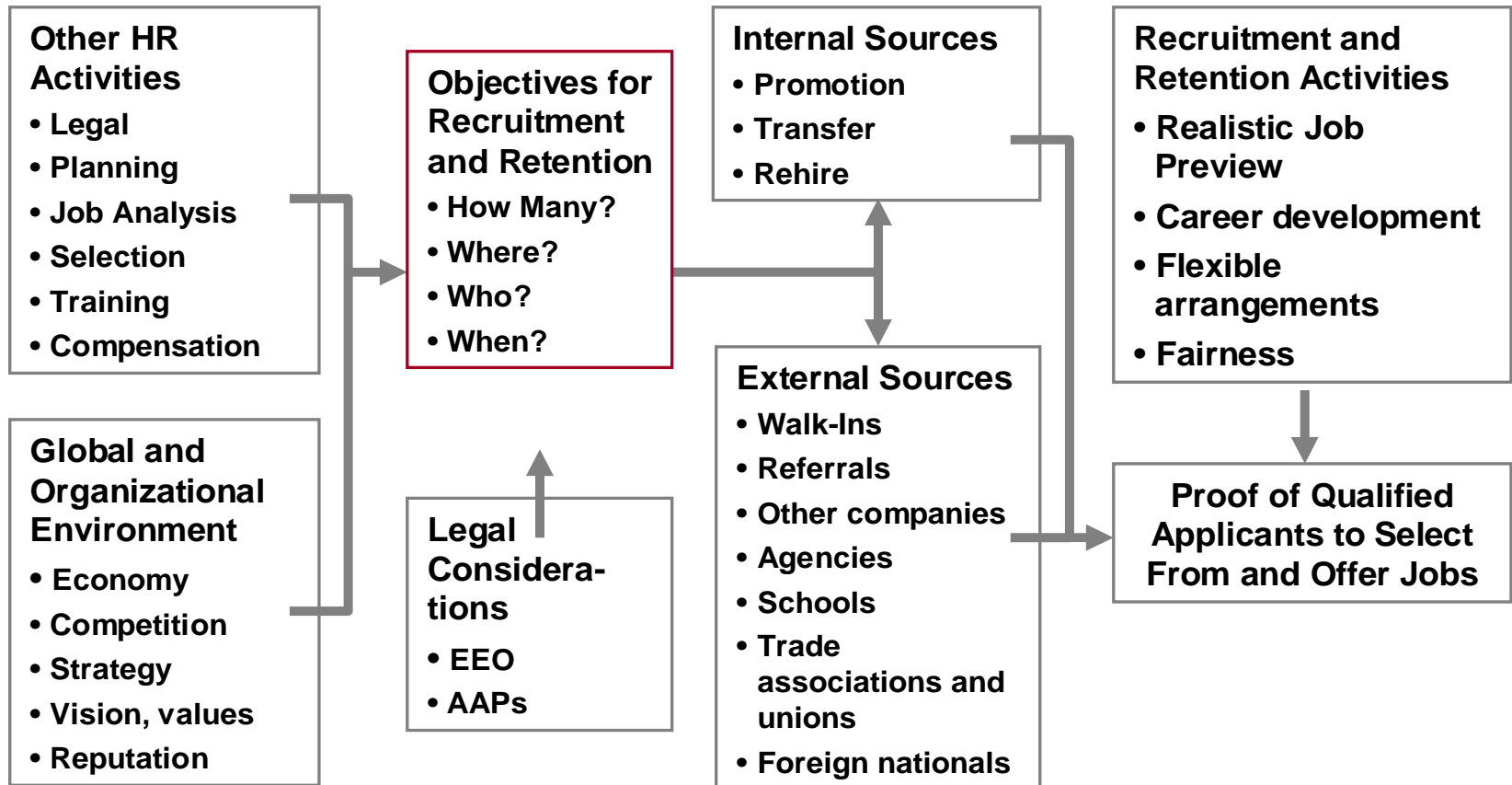
Ed, Handfield & Axelord (2001) mengidentifikasi 6 langkah yang harus dilakukan dalam mengelola SDM

- (1) menyusun standard pengembangan yang tinggi (*gold standard talent*) untuk karyawan potensial.
- (2) Pemimpin haruslah terlibat penuh dalam setiap pengambilan keputusan tentang manusia dalam organisasi.
- (3) pemimpin melaksanakan sendiri proses peninjauan terhadap talent
- (4) pemimpin menanamkan pola pikir talent kepada seluruh manajer dalam organisasi
- (5) pemimpin berinvestasi terhadap karyawan potensial.
- (6) pemimpin harus bertanggungjawab terhadap talent pool yang mereka bangun.

Perencanaan Startegic SDM

- Greer (2001) menyatakan sistem Perencanaan SDM terdiri dari empat kegiatan yang saling berhubungan dan terpadu yakni :
 - (1) Inventarisasi persediaan SDM
 - (2) Forecast SDM
 - (3) Penyusun rencana-rencana SDM
 - (4) Pengawasan dan evaluasi SDM

Integrated HR System



- Jackson and Schuler (2003) Menyatakan agar perencanaan SDM mampu mengikuti perkembangan global, harus mensinergikan antara *strategic business planning* dan HR planning for strategic change yang meliputi Visi dan misi, program pengembangan talent (*helping others to change and adapt*) memonitor efek dari perubahan dan mengintegrasikan sistem operasional perusahaan dengan talent yang ada.

Kim dan Mauborgne (2005) empat rintangan yang harus dihadapi oleh pemimpin yaitu

- (1) rintangan kognitif yaitu menyadarkan karyawan pentingnya perpindahan strategis
- (2) keterbatasan SDM, karena semakin besar pergeseran dalam strategi maka semakin besar sumber daya yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi itu.
- (3) rintangan motivasi, yaitu bagaimana perusahaan bisa memotivasi para talent untuk bergerak dengan cepat dan tangkas meninggalkan status quo
- (4) rintangan politis

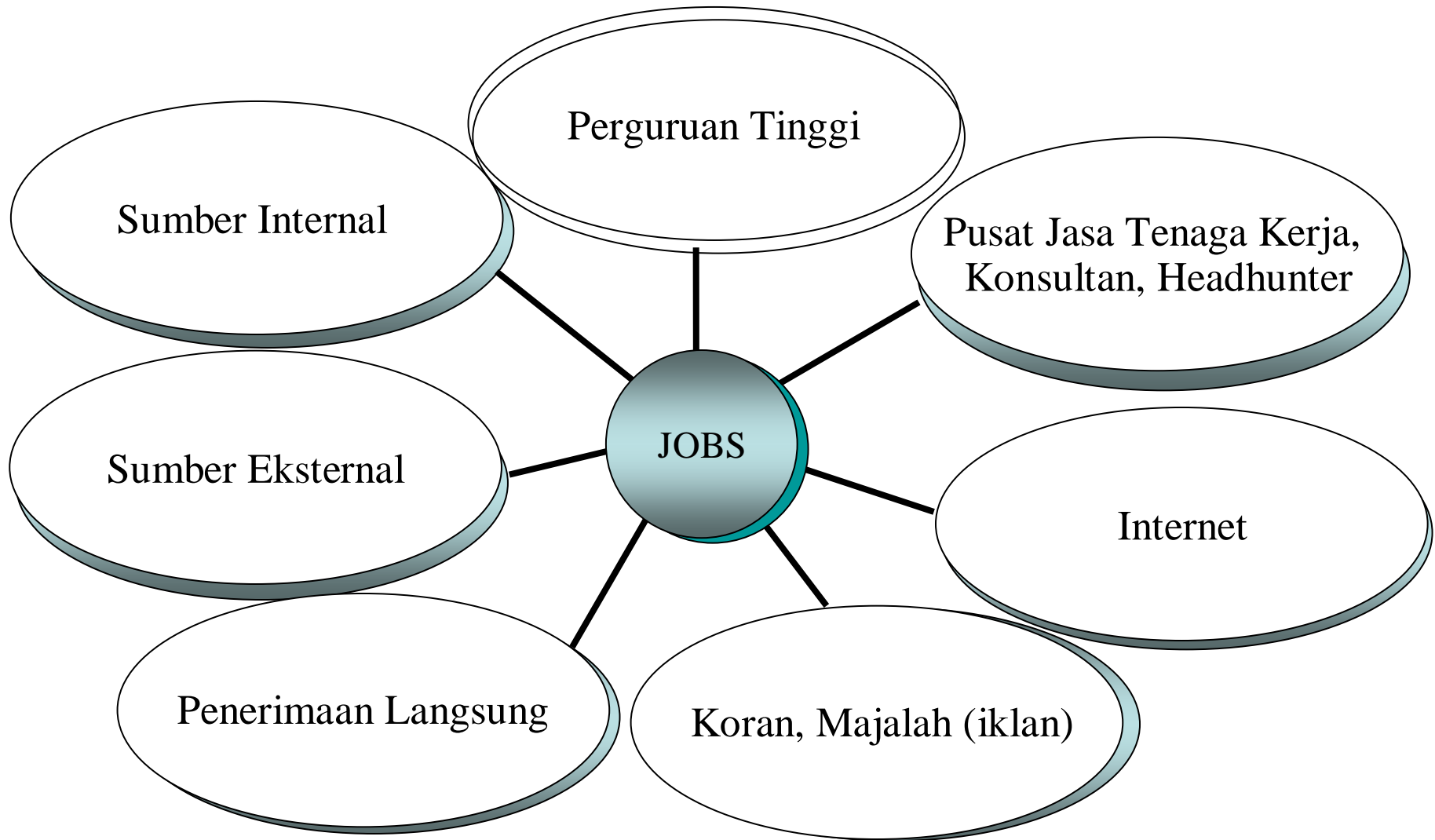
mengukur keefektifan Human Capital Excellence, Bharwani (2006)

- (1) Rekrutmen, seleksi dan Penempatan (*recruitment, selection and placement*)
- (2) Pelatihan dan pengembangan (Training and Development),
- (3) Manajemen Kinerja (*performance Management*) ,
- (4) Kompensasi dan penghargaan (*Reward and Compensation*) :

Rekrutmen

- Rekrutmen didefenisikan sebagai aktivitas-aktivitas atau praktik-praktik penentuan karakteristik-karakteristik yang diinginkan dari pelamar, yang nantinya akan menjadi subjek aplikasi prosedur-prosedur seleksi

Sumber Rekrutmen



Kendala Dalam Rekrutmen

- Faktor-faktor organisasional.
- Kebiasaan pencari tenaga kerja.
- Kondisi eksternal

seleksi

- Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

Tiga masukan penting Proses seleksi

- 1) *Informasi analisis jabatan* memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang diisyaratkan jabatan.
- 2) *Rencana-rencana sumber daya manusia* memberitahukan kepada manajer HRD bahwa ada lowongan pekerjaan.
- 3) penarikan agar manajer HRD mendapatkan sekelompok orang yang akan dipilih.

Tantangan dalam Seleksi

- Tantangan Supply
- Tantangan Organisasional
- Tantangan Etis

Penempatan

- Banyak orang menganggap bahwa penempatan merupakan akhir dari seleksi untuk karyawan baru. Tetapi penempatan disini maksudnya bukan untuk karyawan baru saja tetapi juga berlaku untuk karyawan lama yang dirasa memiliki kemampuan untuk menempati posisi atau jabatan tertentu (promosi).

Dua kriteria utamapromosikan

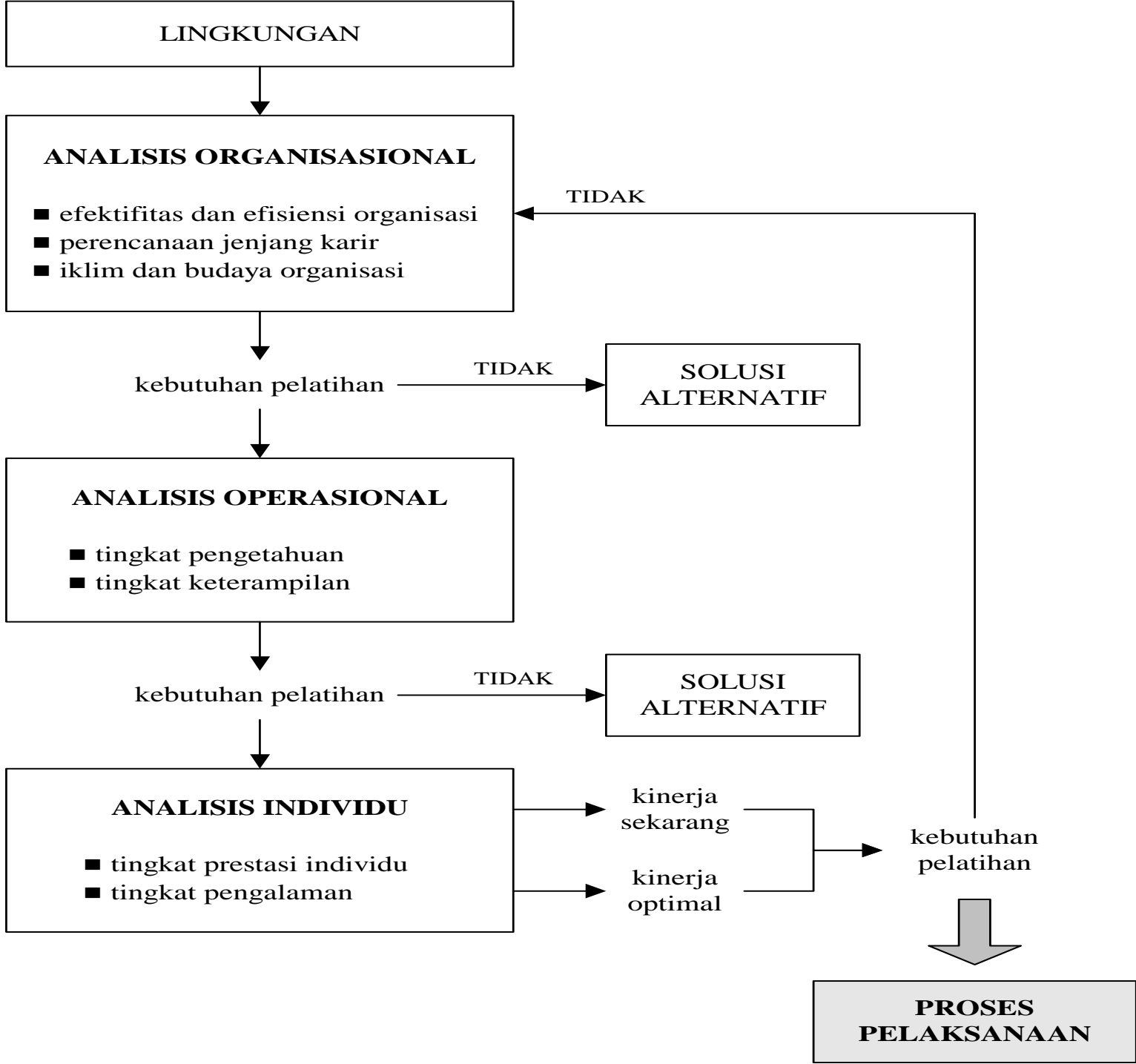
- **Prestasi kerja** : Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang.
- **senioritas** : analisis yang matang terhadap kemampuan seseorang dan mengenai potensi yang bersangkutan hal ini terlihat dari lamanya ia bekerja

Pelatihan dan pengembangan

- Edward Hawler menggambarkan pentingnya investasi SDM ;
- *“ To be competitive, organization in many industrie must have highly skilled, knowledgeable workers. They must also have a relatively stable labor force since employee turnover works directly againts obtaining the kind of coordination and organizational learning that leads to fast response and high-quality products and service”*

Analisis Kebutuhan Training and Development

- Cascio (1995) menyatakan Penilaian kebutuhan dilaksanakan dalam 3 (tiga) tipe analisis yaitu analisis organisasional, analisis operasional, dan analisis individu.



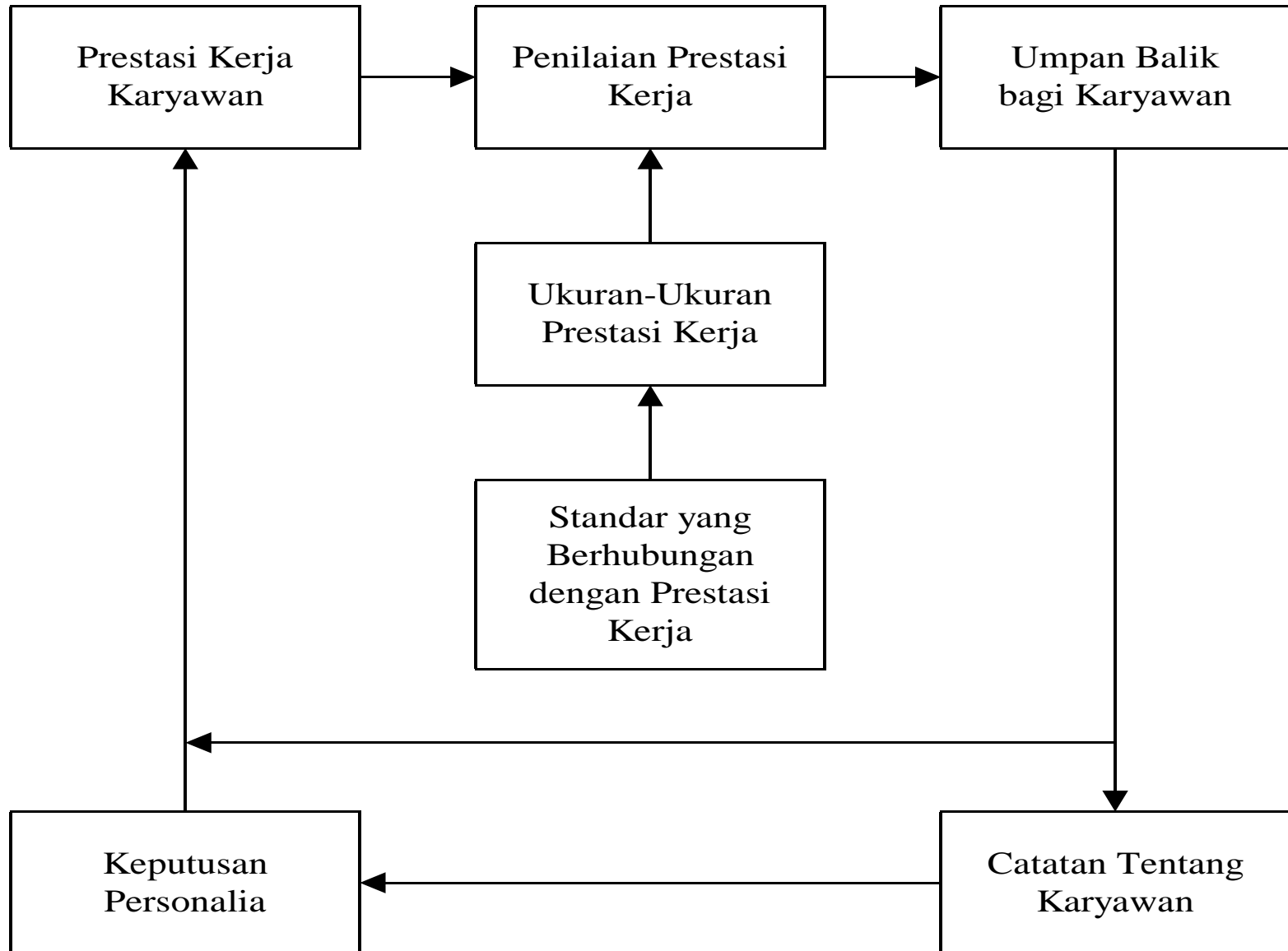
Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan

1. Penentuan Materi
2. Metode Penyampaian Materi
3. Pemilihan Instruktur
4. Mempersiapkan Fasilitas Pelatihan
5. Pelaksanaan Program

Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

- **REAKSI,**
- **PENGUASAAN,**
- **SIKAP,**
- **HASIL,**

Penilaian Kinerja



Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

1. Tujuan Evaluasi

- Telaah Gaji..
- Kesempatan Promosi.

2. TUJUAN PENGEMBANGAN

- Mengukuhkan Dan Menopang Prestasi Kerja.
- Meningkatkan Prestasi Kerja.
- Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir.
- Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan.

Faktor-Faktor Penilaian Prestasi Kerja

- Tingkat kedisiplinan karyawan
- Tingkat kemampuan karyawan
- Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi,

Werther dan Davis (1996)

- *Performance*, keberhasilan atau pencapaian tugas dalam jabatan.
- *Competency*, kemahiran atau penguasaan pekerjaan sesuai dengan tuntutan jabatan.
- *Job Behavior*, kesediaan untuk menampilkan perilaku atau mentalitas yang mendukung peningkatan prestasi kerja.
- *Potency*, kemampuan pribadi yang dapat dikembangkan.

produksi:	administrasi:	manajemen:
<p>Kualitas hasil kerja Kuantitas hasil kerja Pengetahuan tentang pekerjaan Ketergantungan Kerjasama Adaptasi Kehadiran Pengetahuan serbaguna Pemeliharaan Keamanan</p>	<p>Kualitas hasil kerja Kuantitas hasil kerja Pengetahuan tentang pekerjaan Ketergantungan Kerjasama Inisiatif Adaptasi pengambilan keputusan Kehadiran Kesehatan</p>	<p>Kualitas hasil kerja Pengetahuan tentang pekerjaan Ketergantungan Kerjasama Inisiatif Pendapat / pengambilan keputusan Kepemimpinan Perencanaan dan organisasi</p>

Masalah-Masalah Penilaian Prestasi Kerja

- **Error Of Central Tendency**
- **Halo Effect**
- **Leniency Bias**
- **Strictness Bias**
- **Cross-Cultural Biases**
- **Personal Prejudice**
- **Recency Effect**

SYARAT PENILAIAN PRESTASI KERJA

- **Relevance**
- **Acceptable**
- **Reliable**
- **Sensitive**
- **Practices**

Kompensasi

- Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka

Tujuan Kompensasi

- 1). Memperoleh Personalia Yang Qualified .
- 2) Memikat karyawan dan menahan karyawan yang kompeten.
- 3) Menjamin Keadilan
- 4) Menghargai Perilaku Yang Diinginkan (mendorong peningkatan produktivitas kerja)
- 5) Mengendalikan Biaya-biaya
- 6) Memenuhi Peraturan-peraturan Legal
- 7) pengaitan kompensasi dengan kesuksesan organisasi;