

BAB VI

ASPEK SDM

Revolusi teknologi komunikasi dan informasi membuat dunia yang luas ini semakin lama semakin kecil (*Global Village*). Konsukensinya skala kompetisipun meningkat dari *local competitive menjadi global competitive*. Bisnis baru akan bermunculan terutama dari negara-negara Cina, India, Taiwan dan Korea yang harganya relatif murah. Dengan demikian perusahaan harus mampu bersaing secara profesional agar dapat survive dan berkembang. Hitt, Ireland and Hoskisson (2001) mengemukakan bahwa untuk mengantisipasi hal ini diperlukan fleksibilitas strategi disemua wilayah operasinya. Bila perlu dilakukan *reorientasi* organisasi dan lingkungan bisnis agar dapat mengadaptasi perubahan yang begitu cepat.

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*. Perkembangan ekonomi , akses yang cepat terhadap investasi , money digital, virtual team semuanya telah merubah struktur persaingan menjadi hyper competitive. Organisasi-organisasi bisnis semakin sadar technology yang paling canggihpun dapat dibeli. Kondisi ini membuat Human capital telah menggeser peran penting financial capital dalam sebuah perusahaan.,

Sebuah Riset yang dilakukan oleh Watson Wyatt (Human Capital Index) terhadap 750 perusahaan public yang terkemuka di America, Canada dan Eropa dengan pendapatan minimum US\$ 100 juta menunjukkan perusahaan dengan human capital management yang lebih

baik, berhasil mencatatkan pertumbuhan kinerja laba lebih dari 3 kali lipat dalam periode 5 tahun berturut-turut dibandingkan perusahaan dengan human capital management yang standard (Human Capital, 2006)

Salah satu kunci utama keberhasilan SDM adalah terletak pada proses rekrutmen dan seleksi calon karyawan. Mencari karyawan yang profesional dan berkualitas tidaklah gampang. Kenyataan menunjukkan banyaknya pencari kerja dan tinginya angka pengangguran sementara banyak perusahaan yang mengeluh sedikit sekali dari mereka yang memiliki kualitas. Akibatnya "bajak-membajak" dan *headhunting* masih sering terjadi. Bahkan banyak perusahaan yang masih mengimpor tenaga kerja dari luar (*expatriate*) untuk menduduki posisi tertentu.

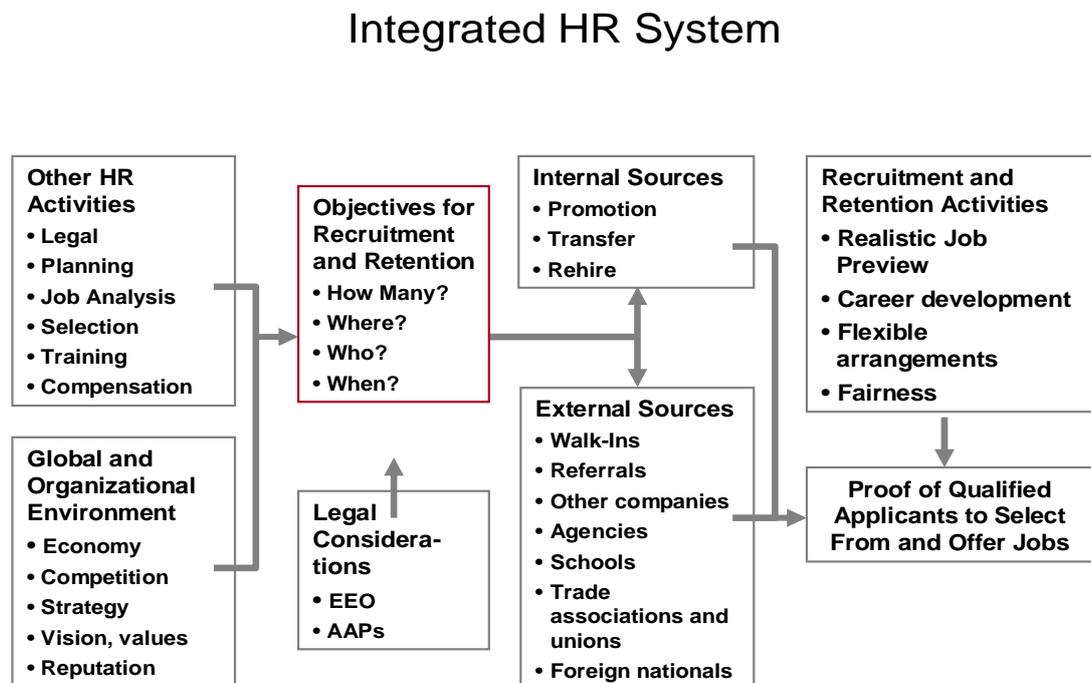
Persoalannya adalah bagaimana mengembangkan karyawan potensial secara maksimal untuk kepentingan bisnis baik jangka panjang maupun jangka pendek. Ed, Handfield & Axelord (2001) mengidentifikasi 6 langkah yang harus dilakukan yakni (1) menyusun standard pengembangan yang tinggi (*gold standard talent*) untuk karyawan potensial. Standar Talent tinggi meliputi, kemampuan berfikir strategic, komunikasi, kompetensi, kinerja dsb. (2) Pemimpin haruslah terlibat penuh dalam setiap pengambilan keputusan tentang manusia dalam organisasi. Keterlibatan pemimpin sebatas pada menjamin agar standard yang tinggi yang telah disusun diterapkan pada setiap level. (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. Gaji, Bonus, insentif sangat membantu dalam membangun talent pool yang kuat. (6) pemimpin harus bertanggungjawab terhadap talent pool yang mereka bangun. Karena talent pool sangat strategic bagi keberhasilan organisasi.

Tabel 6.1.
Model-Model Manajemen.SDM

Model Tradisional	Model Human Relations	Model Human Resources
<p><u>Asumsi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pekerjaan tidak boleh begitu disukai oleh sebagian besar karyawan . 2. Apa yang dikerjakan karyawan tidak penting ketimbang apa yang diperoleh dari karyawan itu (upah). 3. hanya beberapa orang yang mampu bekerja secara kreatif, menentukan tujuan dan mengawasi diri sendiri. 	<p><u>Asumsi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. karyawan ingin merasa berguna dan penting. 2. karyawan ingin diakui sebagai individu. 3. kebutuhan tersebut di atas lebih memotivasi daripada uang. 	<p><u>Asumsi</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pekerjaan sesuatu yang menyenangkan dan sukan menyumbang hal yang berarti. 2. sebagian besar orang lebih kreatif, tanggung jawab, dan mampu mengontrol diri sendiri.
<p><u>Kebijakan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tugas pokok manajer adalah mengawasi dari dekat. 2. Harus merinci tugas supaya lebih mudah dan sederhana. 3. Harus mengembangkan tugas-tugas dan prosedur yang ditaati secara sungguh-sungguh. 	<p><u>Kebijakan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tugas pokok manajer membuat karyawan merasa berguna. 2. memberi informasi kepada bawahan dan mendengarkan keluhan. 3. membiarkan bawahan berlatih mengawasi diri sendiri dan tugas rutin mereka. 	<p><u>Kebijakan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tugas pokok manajer adalah memanfaatkan SDM yang ada. 2. menciptakan lingkungan yang memungkinkan anggota menyumbangkan kemampuannya. 3. mendorong partisipasi dan memperbesar self direction dan self control pada bawahan.
<p><u>Harapan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. karyawan bekerja baik jika upah pantas, pimpinan baik. 2. jika ada pengawasan dan karyawan sederhana akan dapat bekerja sesuai standard 	<p><u>Harapan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. bertukar informasi, melibatkan bawahan dalam mengambil keputusan. 2. pemenuhan kebutuhan tersebut akan meningkatkan semangat kerja. 	<p><u>Harapan</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. memperluas pengaruh pada bawahan, meningkatkan efisiensi kerja. 2. kepuasan kerja akan meningkat jika bawahan merasa hasil yang dicapai dari pemanfaatan sepenuhnya SDM yang ada.

6.1. 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 : untuk memprediksi permintaan dan penawaran karyawan diwaktu yang akan datang (3) Penyusun rencana-rencana sumberdaya manusia : untuk memdukan permintaan dan penawaran personalia dalam perolehan tenaga kerja yang qualified melalui penarikan, seleksi, latihan, penempatan, transfer, promosi dan pengembangan (4) Pengawasan dan evaluasi : untuk memberikan umpan balik kepada sistem dan memonitor derajat pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumberdaya manusia.

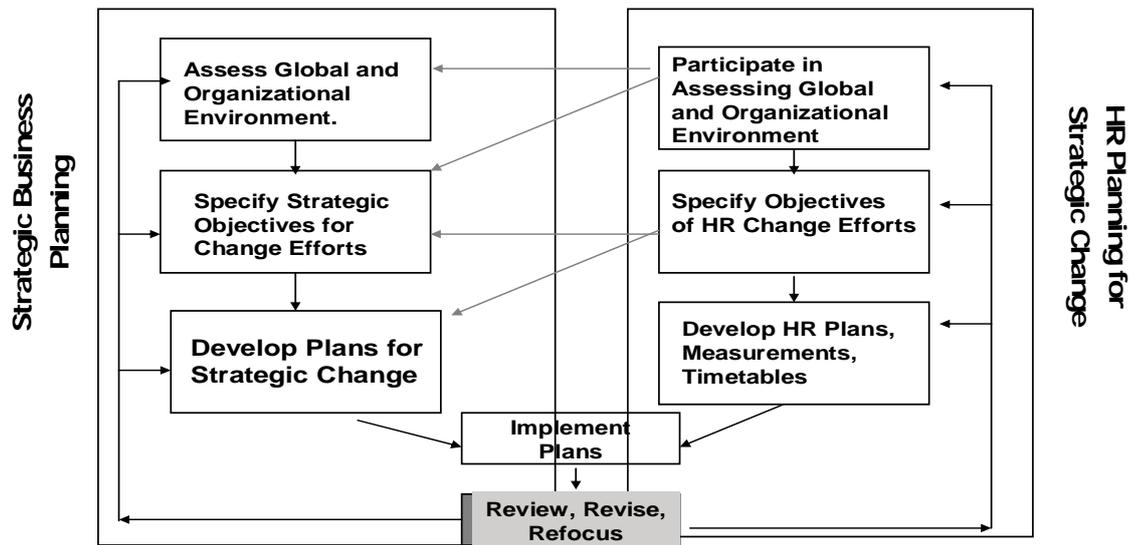


Gambar 6.2. Integrated HR System

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.

Gbr 1. Framework HR Planning



Gambar. 6.3. Framework HR Planning

Sumber : Randall S Schulerr and Susan E Jakson., *Managing Human Resources Trough Partnership*, 2003

Integrasi ini akan memicu pertumbuhan pertumbuhan kinerja perusahaan dengan karakteristik strategis, operasional dan organisasional yang khas dan pada akhirnya akan membuka dan menangkap ruang pasar baru dengan market demand yang tinggi (blue Ocean strategy). Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan untuk mencapai kondisi ini setidaknya ada empat rintangan yang harus dihadapi oleh oleh pemimpin yaitu (1) rintangan kognitif yaitu menyadarkan karyawan pentingnya perpindahan strategis (2) keterbatasan SDM, karena semainbesar 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

Integrasi ini akan memicu pertumbuhan pertumbuhan kinerja perusahaan dengan karakteristik strategis, operasional dan organisasional yang khas dan pada akhirnya akan membuka dan menangkap ruang pasar baru dengan market demand yang tinggi (blue Ocean strategy). Kim dan Mauborgne (2005) menyatakan untuk mencapai kondisi ini setidaknya ada empat rintangan yang harus dihadapi oleh oleh pemimpin yaitu (1) rintangan kognitif yaitu menyadarkan karyawan pentingnya perpindahan strategis (2) keterbatasan SDM, karena semainbesar 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

Bharwani (2006) mengukur keefektifan Human Capital Excellence kedalam 4 (empat) kategori yakni : (1) Rekrutmen, seleksi dan Penempatan (*recruitment, selection and placement*), yaitu apakah perusahaan memiliki metodologi, strategi, praktek dan sistem yang menunjang proses tersebut. Apakah program suksesi menjadi bagian rencana rekrutmen, apakah setiap lowongan dikomunikasikan kedalam dan berikan penjelasan mengenai persyaratan dan kriteria lowongan, apakah setiap pihak yang terlibat (2) Pelatihan dan pengembangan (Training and Development), salah satu alat ukur untuk meningkatkan knowledge management suatu perusahaan adalah seberapa banyak pelatihan yang dilakukan untuk memenuhi persaingan saat ini (3) Manajemen Kinerja (*performance Management*) , Program-program, sumber daya atau praktek-praktek yang digunakan perusahaan untuk menyelaraskan sasaran kerja individu dan kelompok dengan sasaran perusahaan. Secara garis besar mencakup hubungan antara kepuasan pelanggan internal dan eksternal dengan sasaran kerja individ, kelompok dan departmen, pengukura keefektifan paara manajer menilai karyawan

serta pemberian umpan balik dan coaching yang berkesinambungan, menilai kinerja dan mengelola konsekuensi dari kinerja buruk. (4) Kompensasi dan penghargaan (*Reward and Compensation*) : kemampuan perusahaan dalam menggunakan kompensasi dan penghargaan untuk mendorong daya saing perusahaan, meyelaraskan sasaran kerja dan individu/ kelompok dengan sasaran perusahaan serta memperkuat perilaku positif terhadap pelanggan.

6.1.1 Rekrutmen, seleksi dan Penempatan (Recruitment, selection and Placement)

Rekrutmen didefinisikan sebagai aktivitas-aktivitas atau praktik-praktik penentuan karakteristik-karakteristik yang diinginkan dari pelamar, yang nantinya akan menjadi subjek aplikasi prosedur-prosedur seleksi. Rekrutmen merupakan fungsi tenaga kerja yang berarti pengusahaan tenaga kerja, pengerahan tenaga kerja, dan pencaharian tenaga kerja. Rekrutmen adalah merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen tenaga kerja yang pertama, yaitu analisis pekerjaan. Setelah hasil analisis pekerjaan menunjukkan adanya uraian pekerjaan dan kualifikasi pekerjaan dilakukan. Uraian pekerjaan menunjukkan tentang uraian tugas dan tanggung jawab, serta kondisi perekrutan pekerjaan. Kualifikasi pekerjaan menjelaskan persyaratan yang harus dipenuhi calon tenaga kerja untuk memangku suatu jabatan.

Sumber-Sumber Rekrutmen

Perekrutan tenaga kerja dapat ditentukan dari berbagai sumber. Prioritas pertama dititik beratkan pada orientasi manajemen tenaga kerja berdasarkan pertimbangan dan kebijakan yang diambil. Secara garis besar penentuan sumber tenaga kerja dapat dilakukan dengan dua sumber, yakni perekrutan dari dalam perusahaan dan perekrutan dari luar perusahaan

A. Perekrutan dari dalam perusahaan

Keunggulan atas kebijakan penentuan sumber tenaga kerja dari dalam perusahaan, antara lain :

1. Kenaikan jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya akan mendorong tenaga kerja untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas kerjanya.
2. Pemindehan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain dalam suatu tingkatan dapat menghindarkan kejenuhan dan kebosanan terhadap pekerjaan lama yang sifatnya itu-itu juga.
3. Promosi dan mutasi menimbulkan semangat dan kegairahan kerja lebih tinggi bagi tenaga kerja.
4. Alokasi dana dalam promosi dan mutasi dapat lebih rendah dari pada pencaharian tenaga kerja dari luar
5. Alokasi waktu relatif singkat sehingga kekosongan jabatan dapat segera diduduki oleh tenaga kerja dalam perusahaan
6. Karakteristik pribadi dan kecakapan tenaga kerja dari dalam perusahaan yang akan menduduki suatu jabatan telah diketahui dengan nyata, sedangkan tenaga dari luar perusahaan belum jelas.

Dan kemungkinan hal-hal negatif atas penentuan tenaga kerja dari dalam perusahaan, antara lain :

1. Serangkaian promosi dan mutasi mungkin mengakibatkan keadaan tidak stabil. Misalnya akibat promosi dapat menghilangkan keseimbangan semangat dan kegairahan kerja, kesetiaan, ketaatan, kejujuran, tanggung jawab, dan produktivitas kerja.
2. Promosi dan mutasi umumnya mengakibatkan kekosongan jabatan yang harus diisi dari luar perusahaan. Setiap pemindehan mengakibatkan suatu jabatan harus diisi, dan hal ini mengakibatkan serangkaian pemindehan. Pengisian

akibat pemindahan tersebut memerlukan pengusahaan tenaga kerja dari luar perusahaan.

3. Penentuan seorang calon untuk promosi diantara tenaga kerja yang sederajat dapat menimbulkan rasa iri atau tidak puas diantara tenaga kerja.
4. Promosi dari dalam perusahaan membatasi opini dan input yang datang dari luar perusahaan.
5. Pengisian kekosongan pekerjaan dari dalam perusahaan cenderung mengabadikan status quo dan praktek lama yang mungkin kurang baik.

Tindakan manajemen tenaga kerja yang dianggap paling baik dalam menghindari hal-hal yang dipandang negatif adalah bersikap hati-hati atau tidak tergesa-gesa dalam menempatkan tenaga kerja untuk menduduki suatu jabatan yang lebih tinggi naupun jabatan yang setingkat. Serta masuka-masukan dari rekan sejawat perlu dijadikan bahan pertimbangan.

B. Perekrutan dari luar perusahaan

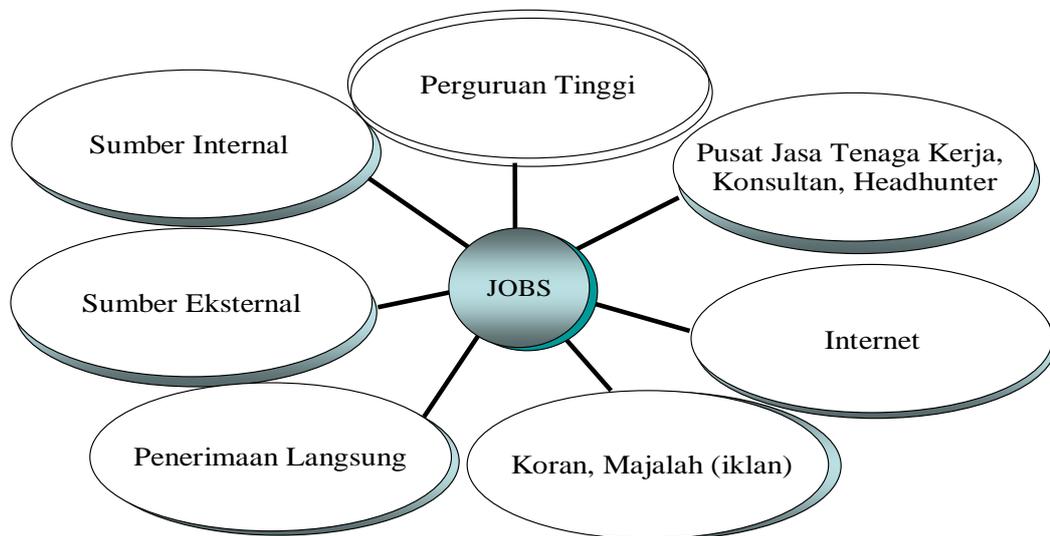
Perusahaan yang akan mulai beroperasi atau perusahaan yang merencanakan ekspansi usahanya memerlukan tenaga kerja baru. Alternatif dalam penetapan tenaga kerja baru merupakan jalan yang harus ditempuh atas pertimbangan dan kebijakan yang diambil oleh manajemen tenaga kerja. Pemamfaatan tenaga kerja lama tidak memungkinkan untuk memegang jabatan ganda.

Rekrutmen tenaga kerja dari luar perusahaan memerlukan perencanaan matang, khususnya menyangkut imbalan sebagai konsekuensi pekerjaan. Keseimbangan antara kuantitas keluaran produksi yang direncanakan dengan imbalan yang dapat diberikan kepada tenaga kerja perlu diperhitungkan secara rinci.

Pada umumnya penentuan sumber tenaga kerja dari luar perusahaan dapat dilakukan melalui beberapa cara. Cara yang bisa ditempuh antara lain, melalui departemen tenaga kerja, Headhunter, konsultan lembaga pedidikan sekolah maupun luar sekolah, teman-teman

karyawan perusahaan, iklan (media massa cetak dan elektronik), serta badan organisasi lain.

Sumber Rekrutmen



Gambar 6.4. Sumber Rekrutmen

Berbagai Kendala Dalam Rekrutmen

Berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa kendala yang biasa dihadapi itu dapat mengambil tiga bentuk, yaitu kendala yang bersumber dari organisasi yang bersangkutan sendiri, kebiasaan para pencari tenaga kerja sendiri, dan faktor-faktor eksternal yang bersumber dari lingkungan dimana organisasi bergerak.

- Faktor-faktor organisasional. *Kebijakan promosi dari dalam*, dapat menciptakan para pekerja yang berpandangan minimalis. *Kebijaksanaan tentang imbalan*, sangat berpengaruh pada kinerja para pekerja, sehingga perlu perencanaan yang matang agar sesuai dengan apa yang diharapkan pekerja. Ketidaksesuaian pemberian imbalan akan mengurangi efektivitas tenaga kerja yang tentunya berakibat buruk bagi perusahaan atau organisasi.

- Kebiasaan pencari tenaga kerja. Dalam hal ini para pencari tenaga kerja mungkin saja dapat melakukan kesalahan dalam perekrutan tenaga kerja. Karena sudah menjadi suatu kebiasaan, maka sering terjadi kurangseriusan dalam penyeleksian tenaga kerja dan tidak lagi berusaha mencari alternatif lamaran sehingga yang benar-benar ternaiklah yang direkrut.
- Kondisi eksternal. Beberapa contoh dari kondisi eksternal yang perlu diperhitungkan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut :
 1. Tingkat pengangguran ; dalam hal tingkat pengangguran tinggi para pencari tenaga kerja bisa bertindak lebih selektif karena banyaknya yang melamar.
 2. Kedudukan organisasi terhadap organisasi lain ; yang bergerak dibidang yang sama atau menghasilkan barang dan jasa yang sama.
 3. Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu ; berhubungan dengan semakin beraekaragamnya keterampilan dan keahlian yang diperlukan dari waktu seiring dengan perkembangan zaman.
 4. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya ; berkaitan dengan kondisi demografis seperti pertumbuhan penduduk, komposisi penduduk, dan sebagainya.
 5. Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan ; misalnya ketentuan mengenai upah minimum, ketentuan mempekerjakan wanita dan anak-anak, serta lain sebagainya.
 6. Praktek rekrutmen oleh organisasi lain ; berkaitan erat dengan nilai-nilai etika yang berlaku. Contoh konkrit yang menyalahi etika adalah terjadinya pembajakan tenaga kerja majerialatau professional dengan iming-iming imbalan dan fasilitas yang jauh lebih baik.

Recruiting and Retaining Employees

Line Managers	HR Professionals	Employees
<ul style="list-style-type: none">• With HR, develop objectives, plans• Understand HR linkages• Disseminate info to internal candidates• Know labor market trends• Abide by laws• Facilitate retention	<ul style="list-style-type: none">• Develop objectives, plans• Design recruitment and retention activities• Evaluate recruitment outcomes• Provide training in recruitment• Use exit interviews, surveys	<ul style="list-style-type: none">• Openly discuss objectives• Consider all aspects of HR in career decisions• Participate in recruitment efforts• Assist in diversity efforts• Seek info on company openings

Sumber : Randall S Schuller and Susan E Jackson., Managing Human Resources Through Partnership, 2003

seleksi .

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting. 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. Ketiga masukan ini sangat menentukan efektivitas proses seleksi.

Disamping itu, manajer personalia harus menghadapi paling tidak tiga tantangan, yaitu

1. Tantangan suplai, Semakin besar jumlah pelamar yang "qualified" maka akan semakin mudah bagi departemen personalia untuk memilih karyawan baru yang berkualitas. Dalam kenyataannya, banyak lowongan jabatan, seperti kebutuhan manajer profesional sekarang ini, sangat sulit dipenuhi. Keterbatasan suplai tersebut

menyebabkan organisasi tidak leluasa memilih calon karyawan terbaik.

2. Tantangan Ethis

Penerimaan karyawan baru karena hubungan keluarga, pemberian komisi dan kantor penempatan tenaga kerja, atau karena suap, semuanya merupakan tantangan bagi pengelola organisasi. Bila standar-standar etis ini dilanggar, karyawan baru mungkin dipilih secara tidak tepat.

3. Tantangan Organisasional

Proses seleksi bukan merupakan tujuan akhir, tetapi prasarana dengan mana organisasi berupaya untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasarannya. Secara alamiah, organisasi menghadapi keterbatasan-keterbatasan, seperti anggaran atau sumber daya lainnya yang mungkin akan membatasi proses seleksi. Disamping itu, berbagai strategi, kebijaksanaan dan taktik organisasi juga merupakan batasan-batasan.

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.

Dengan kata lain kita dapat melakukan promosi jabatan untuk karyawan yang lama untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya akan lebih besar pula. Bagi perusahaan juga memperoleh keuntungan dari hal ini karena semakin banyak karyawan ingin memperoleh jabatan tersebut dan berpacu untuk memdapatkannya. Penghargaan kepada seseorang jauh lebih berharga, karena setiap orang ingin dihargai.

Dalam organisasi umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu **prestasi kerja dan senioritas**. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja

menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dan juga perlu adanya analisis yang matang terhadap kemampuan seseorang dan mengenai potensi yang bersangkutan.

Sedangkan promosi yang didasarkan kepada senioritas adalah dihitung dari lamanya bekerja. Dan perusahaan menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan (Handoko, 2000 : 171) yaitu :

1. sebagai penghargaan atas jasa – jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
2. Penilaian biasa bersifat objektif dengan membandingkan masa kerja.
3. Mendorong organisasi untuk mengembangkan karyawan untuk dipromosikan.

Tetapi cara ini terdapat kelemahan karena karyawan yang paling senior belum tentu karyawan yang produktif.

6.1.2. Pelatihan dan pengembangan (Training and Development)

Training and Development sebagai Investasi SDM

Perubahan yang terjadi saat ini begitu cepat dan sering seringkali *unpredictable* . Revolusi komunikasi dan teknologi informasi telah merubah perilaku dan cara hidup kita sehingga memungkinkan kita untuk berinteraksi dan memproduksi dengan cara-cara yang tak pernah terbayangkan sebelumnya. Perkembangan ekonomi , akses yang cepat terhadap investasi , money digital, virtual team, dll. Kesemuanya telah merubah struktur persaingan berubah dari dari *local oriented* menjadi *global oriented*, dari *local competitif* menjadi *global competitif*. Untuk dapat berkembang kita harus memaksimalkan kemampuan sehingga mempunyai kapasitas *think globally act locally*.

Manusia abad ini dipaksa untuk ikut dalam arus globalisasi yang seringkali merugikan dan menghanyutkan bagi orang-orang yang tidak siap akan perubahan. Memang perubahan mengandung dua konskuensi seperti dua mata uang, di satu sisi akan mengancam orang-

orang yang tidak siap untuk merubah dirinya mengikuti perkembangan menjadi warga global sementara di sisi lainnya malah menimbulkan peluang-peluang bisnis baru yang tak pernah terbayangkan sebelumnya. Persolannya tinggal bagaimana memanfaatkannya dan menjadikan hal tersebut menjadi peluang dan menciptakan keunggulan yang kompetitif dan berkesinambungan (*sustainable competitive advantage*). Salah satu cara yang harus dilakukan adalah mengkaji ulang strategi investasi Sumber Daya Manusia.

Dalam skala nasional kebijakan yang diambil dalam hal pengembangan sumber daya manusia akan sangat menentukan nasib suatu negara. Penelitian yang dilakukan oleh Christopher Hurne menyimpulkan bahwa pengadaan tenaga kerja yang kompeten paling menentukan nasib suatu negara maju dibanding faktor lainnya. Hal ini ditunjukkan oleh Jerman yang memiliki kualitas dan kuantitas pekerja yang kompeten disemua bidang sehingga memberikan kontribusi terbesar dalam keberhasilan suatu perekonomian. Tentu saja pengembangan sumber daya manusia tidak cukup menjelaskan kemajuan suatu negara. Namun pengembangan sumber daya manusia menjadi salah satu aktivitas yang penting. Tenaga kerja yang terlatih akan memudahkan seseorang untuk bisa diterima bekerja bahkan membuat lapangan pekerjaan hal ini akan mengurangi angka pengangguran.

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi. Peralatan dan teknologi canggih bisa dibeli, fasilitas fisik juga bisa ditiru dan diduplikasi oleh para kompetitor. Keduanya hanyalah sarana penunjang dan tidak menghasilkan *sustainable competitive* dalam jangka panjang. Tapi bagaimana dengan manusia. Tentu saja tidak mudah untuk ditiru dalam seketika. Bahkan walaupun keahlian dan pengetahuan ditiru maka ini akan sangat menguntungkan organisasi tersebut karena dengan begitu ia akan tetap leading.

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*"

Yang menjadi pertanyaan bukanlah apakah organisasi melakukan investasi sumber daya manusia atau tidak ? Jika pertanyaan ini masih harus dijawab maka bisa dipastikan organisasi tersebut bakal tergilas oleh kompetitornya. Bagi perusahaan akan terkena syndrom dinosaurus. Yang harus menjadi fokus pertanyaan adalah seberapa besar dana yang harus diinvestasikan, dan model training and development apa yang harus *dcreate* oleh organisasi agar bisa *survive and leading*.

Perusahahan-perusahaan besar seperti Motorola, Samsung Electronic, Sony, LG, Hewlet Packard, General Electric adalah contoh perusahaan yang mempunyai komitmen yang tinggi terhadap pengembangan karyawannya. Mereka sadar bahwa untuk dapat berkompetisi dibutuhkan para karyawan yang tidak hanya mampu menerjemahkan tugas-tugas yang tertulis saja melainkan juga mampu mengantisipasi perubahan atau hal-hal yang tidak terduga sehingga ketika ada masalah yang membutuhkan penyelesaian cepat, karyawan mereka mampu segera menyelesaikan tanpa harus menunggu waktu yang berbelit-belit. Contoh lainnya adalah City Bank yang mampu memberikan warna bagi industri perbankan kita, karena para jebolannya tersebar di seluruh perbankan kita.

Ini merupakan bukti bahwa sudah saatnya organisasi yang ingin maju harus mengalokasikan dana investasi yang cukup untuk pelatihan dan pengembangan karyawan. *Robert Galvin, chief of Executive Motorola* mengatakan mereka tetap komitmen untuk menyelenggarakan proram

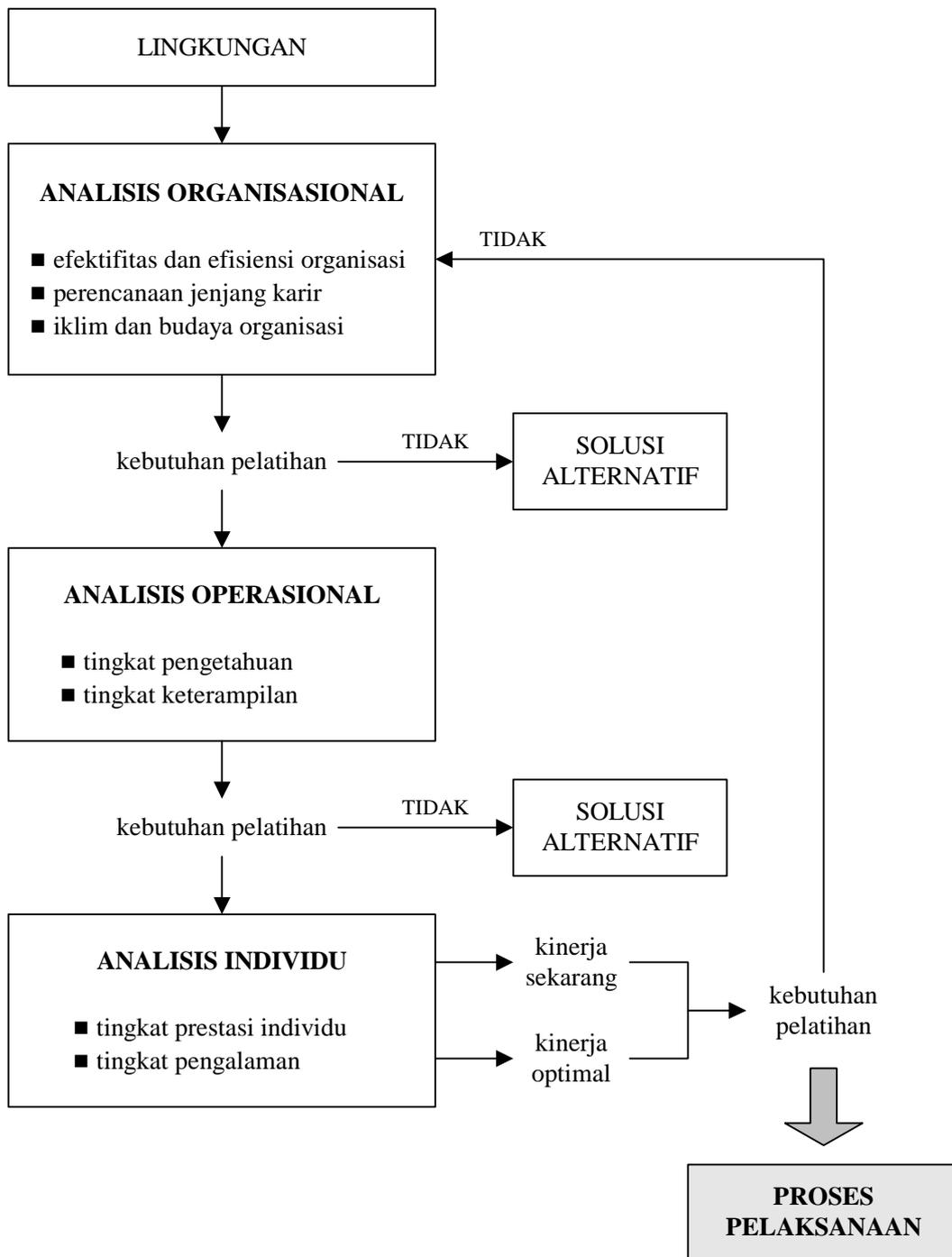
pelatihan dan pengembangan walaupun biaya yang dikeluarkan besar. Pengalaman dibanyak organisasi menunjukkan bahwa dibutuhkan *learning continius* untuk mencapai *continius omprovement*. Artinya pelatihan tidak bisa dan tidak cukup dilakukan sekali saja. Walaupun telah perusahaan telah mempunyai banyak karyawan berpengalaman akan tetapi peningkatan pengetahuan, keterampilan dan perilaku harus terus menerus dilakukan sehingga menjadi budaya dalam suatu organisasi dan karyawan tersebut mampu mengadaptasi perubahan dan tantangan dalam pekerjaan.

General electric melalui sang CEO karismatis Jack Welch telah berhasil melakukan ektivitas kerja dan mengurangi 25% beban kerja karena *learning environment, training dan retraining* yang mereka ciptakan. Sedangkan kanter “ *in a post-entrepreneurial era in which corporation need flexibility to change and restructuring is a fact of life, the promise very of long-term employment security would be the wrong one to expect employers to make. The knowledge that’s today work will enhance the person value in term of future oppurtunis-that is a promise that can made and kept.- Chance to accumulate human capital skill and reputation-that can be invested in new oppurtunities as they arise.*

Proses Pelaksanaan Training and Development

Analisis Kebutuhan

Keputusan penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan haruslah bertumpu pada data terbaik yang tersedia, yang dihimpun dalam suatu penilaian kebutuhan (*needs assessment*). Dalam penilaian kebutuhan dilakukan diagnosis terhadap masalah-masalah saat ini dan tantangan-tantangan di masa mendatang yang akan dihadapi. Cascio (1995) menyatakan Penilaian kebutuhan dilaksanakan dalam 3 (tiga) tipe analisis yaitu analisis organisasional, analisis operasional, dan analisis individu.



Gambar 6.6.

Interaksi pada Tahap Analisis Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Analisis organisasional (*organizational analysis*) merupakan pemeriksaan jenis-jenis permasalahan yang terjadi dalam organisasi. Analisis organisasional dilakukan untuk menjawab dimana sebaiknya ditetapkan titik berat Pelatihan dan Pengembangan serta faktor-faktor yang dapat mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan. Pada intinya, analisis organisasional adalah menghubungkan penilaian kebutuhan pendidikan dan pelatihan dengan pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Bidang-bidang khusus organisasi yang perlu didiagnosis adalah efektifitas dan efisiensi organisasi, perencanaan jenjang karir, serta iklim dan budaya organisasi.

Analisis operasional (*organizational analysis*) adalah proses untuk menentukan perilaku-perilaku yang dituntut berdasarkan standar-standar pekerjaan yang harus dipenuhi. Analisis operasional hampir mirip dengan analisis pekerjaan, namun berpusat pada tingkat pengetahuan dan tingkat keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaan dan mencapai kinerja yang diharapkan.

Analisis individu (*individual analysis*) mengidentifikasi kesenjangan antara kebutuhan-kebutuhan kerja dan organisasi dengan karakteristik dari masing-masing karyawan. Perbedaan antara kinerja yang diharapkan dengan kinerja yang sesungguhnya adalah kebutuhan individu.

Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan

Setelah tahap penilaian kebutuhan selesai dilaksanakan, maka tahap selanjutnya adalah tahap pelaksanaan. Untuk tahap pelaksanaan, langkah-langkah penting bagi pengorganisasian program pendidikan dan pelatihan sebagai berikut:

1. Penentuan Materi

Dalam penentuan materi perlu diperhatikan relevansi terhadap kebutuhan pendidikan dan pelatihan, karakteristik dan motivasi calon peserta, dan prinsip-prinsip belajar yang akan digunakan.

2. Metode Penyampaian Materi

Dalam penyampaian materi harus dipertimbangkan kandungan materi yang akan disampaikan. Untuk meningkatkan efektifitas Pelatihan dan Pengembangan metoda penyampaian materi sebaiknya bersifat partisipatif, relevan, repetitif (pengulangan), dan terjadi transfer pengetahuan.

3. Pemilihan Instruktur

Pemilihan seseorang sebagai pelatih (instruktur) harus didasarkan pada tingkat penguasaan materi, kemampuan dalam memotivasi peserta, sikap dalam mengajar, dan kemampuan dalam mentransfer ilmu.

4. Mempersiapkan Fasilitas Pelatihan

Semua fasilitas yang dibutuhkan untuk mendukung berlangsungnya pendidikan dan pelatihan seperti ruangan, alat tulis kantor, alat peraga, dan konsumsi perlu mendapat perhatian dari aspek kenyamanan dan kelengkapan fasilitas karena sangat mempengaruhi keberhasilan program Pelatihan dan Pengembangan

5. Pelaksanaan Program

Dalam melaksanakan program Pelatihan dan Pengembangan harus selalu dijaga agar pelaksanaan kegiatan benar-benar mengikuti rencana yang ditetapkan baik dari aspek ketepatan waktu maupun aspek kesiapan penyelenggaraan.

Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

Sebagai tahap terakhir dari siklus pelaksanaan program adalah tahap evaluasi. Empat kriteria yang diusulkan untuk mengevaluasi program pelatihan adalah reaksi, penguasaan, sikap, dan hasil.

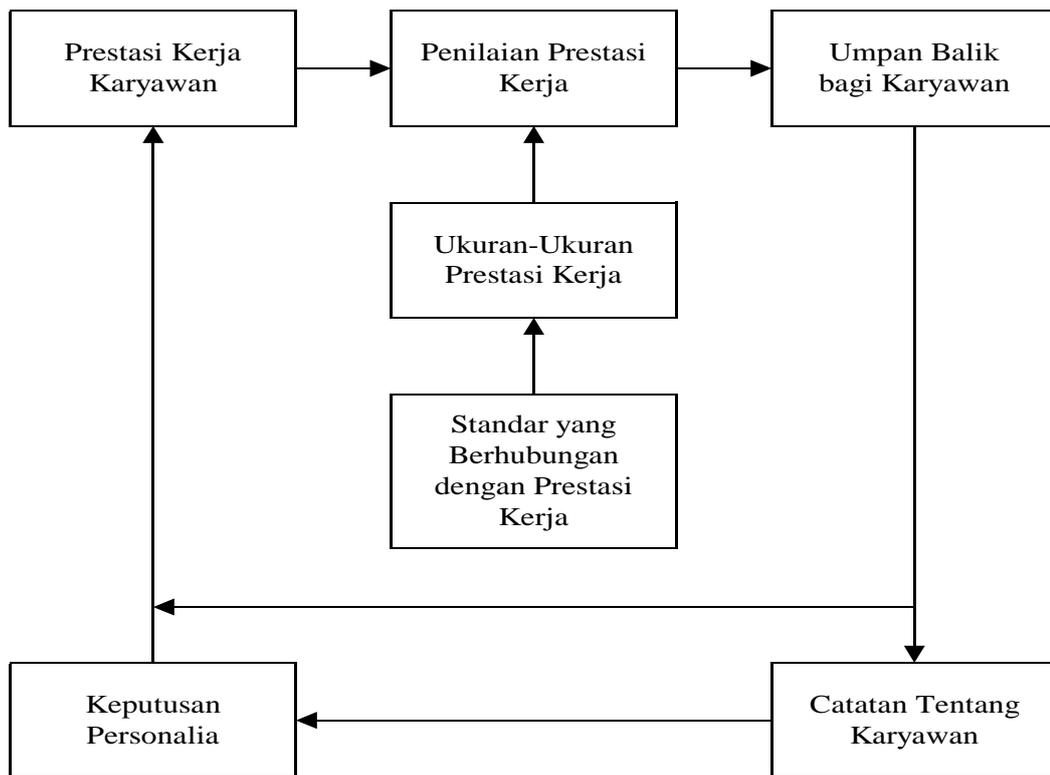
Ke-empat kriteria dasar dari pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan yang dapat dievaluasi tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

1. **REAKSI**, terfokus pada pemahaman dan reaksi peserta terhadap tujuan program Pelatihan dan Pengembangan, serta proses pelaksanaan secara keseluruhan (materi, instruktur, fasilitas dan penyelenggaraan).

2. **PENGUASAAN**, menilai sejauh mana para peserta Pelatihan dan Pengembangan benar-benar telah menguasai konsep, informasi, serta prinsip-prinsip keterampilan dan pengetahuan yang telah diberikan
3. **SIKAP**, yaitu perubahan sikap dan perilaku para peserta dalam melakukan pekerjaan dan tugasnya sebagai hasil dari pelaksanaan program Pelatihan dan Pengembangan
4. **HASIL**, yaitu hasil akhir yang dapat diperoleh sehubungan dengan tujuan dan sasaran pelaksanaan program, khususnya yang mempengaruhi tingkat produktivitas dan kualitas kerja dari karyawan yang bersangkutan. Penilaian hasil Pelatihan dan Pengembangan tersebut secara umum berkaitan dengan peningkatan efektivitas organisasional.

6.1.3. Penilaian Kinerja

Untuk melihat efektifitas penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan, perusahaan perlu untuk melakukan penilaian terhadap perubahan sikap dan keterampilan para karyawan, baik sebelum maupun sesudah mengikuti program pendidikan dan pelatihan, atau dengan kata lain melihat selisih prestasi antara sebelum dan sesudah mengikuti program pelatihan dan pengembangan.



Gambar 6.7. Elemen-Elemen Pokok Sistem Penilaian kinerja

Tujuan Penilaian Prestasi Kerja

Simamora (1997) mengemukakan adanya pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Tujuan Evaluasi

Hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a. Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan merit-pay, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
- b. Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan karyawan (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

2. TUJUAN PENGEMBANGAN

Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi, yang meliputi:

- a. Mengukuhkan Dan Menopang Prestasi Kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama karena hampir semua karyawan ingin mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- b. Meningkatkan Prestasi Kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- c. Menentukan Tujuan-Tujuan Progresi Karir. Penilaian prestasi kerja juga akan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- d. Menentukan Kebutuhan-Kebutuhan Pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

Faktor-Faktor Penilaian Prestasi Kerja

Simamora (1997) mengemukakan tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukkan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2. Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan Kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas

maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.

3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

Sedangkan Werther dan Davis (1996) menyatakan agar penilaian prestasi kerja yang dilakukan dapat lebih dipercaya dan obyektif, perlu dirumuskan batasan atau faktor-faktor penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

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

Setiap pekerjaan mempunyai faktor yang berbeda-beda untuk dinilai.

produksi:	administrasi:	manajemen:
Kualitas hasil kerja	Kualitas hasil kerja	Kualitas hasil kerja
Kuantitas hasil kerja	Kuantitas hasil kerja	Pengetahuan tentang pekerjaan
Pengetahuan tentang pekerjaan	Pengetahuan tentang pekerjaan	Ketertanggung-jawaban
Ketertanggung-jawaban	Ketertanggung-jawaban	Kerjasama
Kerjasama	Kerjasama	Inisiatif
Adaptasi	Inisiatif	Pendapat / pengambilan keputusan
Kehadiran	Adaptasi	Kepemimpinan
Pengetahuan serbaguna	pengambilan keputusan	Perencanaan dan organisasi
Pemeliharaan	Kehadiran	
Keamanan	Kesehatan	

Masalah-Masalah Penilaian Prestasi Kerja

Dalam pelaksanaannya, penilaian prestasi kerja menghadapi berbagai masalah potensial yang apabila tidak diperhatikan akan sangat mempengaruhi kualitas penilaian. Masalah-masalah potensial yang pada dasarnya bersumber dari kesalahan yang bersifat manusiawi (*human error*) antara lain:

1. **Halo Effect**
Kesalahan akibat pengaruh aspek tertentu dalam prestasi kerja terhadap aspek lain yang berhubungan.
2. **Error Of Central Tendency**
Kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian terhadap setiap orang secara rata-rata (sedang).
3. **Leniency Bias**
Kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian yang lebih tinggi dari kenyataan.
4. **Strictness Bias**
Kesalahan yang diakibatkan kecenderungan untuk melakukan penilaian yang lebih rendah dari kenyataan.
5. **Cross-Cultural Biases**
Kesalahan yang diakibatkan oleh perbedaan nilai dan budaya antara penilai dengan karyawan yang dinilai.
6. **Personal Prejudice**
Kesalahan yang diakibatkan pengaruh perasaan seorang penilai dalam memandang karyawan yang dinilai, seperti perasaan suka - tidak suka.
7. **Recency Effect**
Kesalahan yang diakibatkan pengaruh kuat dari kejadian-kejadian yang baru saja terjadi.

SYARAT-SYARAT PENILAIAN PRESTASI KERJA

Agar pelaksanaan suatu penilaian prestasi kerja dapat berhasil sesuai dengan sasaran yang diharapkan, diperlukan syarat-syarat tertentu yang harus dipenuhi oleh suatu sistem penilaian prestasi kerja. Persyaratan tersebut antara lain:

1. **Relevance**
Syarat ini menegaskan bahwa suatu sistem penilaian prestasi kerja hanya mengukur hal-hal yang berhubungan atau berkaitan langsung dengan pekerjaan / jabatan tertentu.
2. **Acceptable**
Suatu sistem sistem penilaian prestasi kerja harus dapat diterima dan dimengerti dengan baik oleh penilai maupun karyawan yang dinilai.
3. **Reliable**
Suatu sistem sistem penilaian prestasi kerja harus dapat dipercaya serta mempunyai alat ukur yang handal, konsisten dan stabil. Artinya apabila alat ukur tersebut digunakan oleh penilai lain pada obyek yang sama akan memberikan hasil penilaian yang sama.
4. **Sensitive**
Suatu sistem sistem penilaian prestasi kerja harus memiliki kepekaan untuk membedakan karyawan yang efektif dengan yang tidak.
5. **Practices**
Suatu sistem sistem penilaian prestasi kerja harus praktis dan mudah dilaksanakan, tidak berbelit-belit baik secara administrasi maupun interpretasi, serta tidak memerlukan biaya yang relatif besar.

Werther dan Davis (1996) mengemukakan penggunaan penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. **Meningkatkan prestasi kerja.** Umpan balik prestasi kerja akan mendorong para karyawan, manajer, dan bagian personalia untuk mengambil langkah-langkah guna meningkatkan prestasi kerja.
2. **Penentuan kompensasi.** Hasil evaluasi prestasi kerja dapat membantu dalam pengambilan keputusan yang berhubungan dengan penentuan kenaikan gaji dan penetapan bonus yang berbasis merit.

3. **Keputusan penempatan.** Promosi, pemindahan dan demosi umumnya ditentukan berdasarkan prestasi kerja. Promosi juga merupakan ganjaran (*reward*) hasil prestasi kerja.
4. **Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.** Hasil evaluasi prestasi kerja dapat digunakan untuk menganalisis kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan yang diperlukan.
5. **Pengembangan dan perencanaan karir.** Umpan balik prestasi kerja merupakan pedoman dalam menentukan keputusan karir sesuai dengan hasil perencanaan karir.
6. **Evaluasi proses penyusunan karyawan (staffing).** Hasil penilaian prestasi kerja akan memperlihatkan kekuatan atau kelemahan prosedur penyusunan karyawan.
7. **Analisis ketidak-akuratan informasi personalia.** Prestasi kerja yang rendah menunjukkan kemungkinan terjadinya kesalahan pada informasi analisis pekerjaan, perencanaan personalia atau hal lain dalam sistem informasi manajemen personalia. Ketidak-akuratan informasi tersebut akan menyebabkan kesalahan dalam keputusan perekrutan atau pelatihan.
8. **Analisis kesalahan perencanaan pekerjaan (job-design).** Prestasi kerja yang rendah menunjukkan kemungkinan terjadinya kesalahan pada perencanaan pekerjaan.
9. **Kesempatan yang sama.** Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menghindarkan kesalahan pengambilan keputusan personalia terhadap hal-hal yang diskriminatif.
10. **Tantangan eksternal.** Prestasi kerja juga sangat dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, keuangan, kesehatan atau masalah pribadi lainnya.
11. **Umpan balik bagi fungsi sumber daya manusia.** Prestasi kerja dalam suatu organisasi menunjukkan tingkat keberhasilan atau kegagalan pelaksanaan fungsi sumber daya manusia.

6.1.4. Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Antara evaluasi kinerja karyawan dengan kompensasi merupakan dua aspek yang berkaitan. Sifat hubungan yang ada antara kedua aspek tersebut adalah, bahwa evaluasi kinerja karyawan yang pada gilirannya akan menilai karyawan - karyawan dan mempengaruhi pemberian kompensasi. Maksud dari evaluasi kinerja karyawan adalah `perbandingan karyawan yang diklasifikasikan guna menentukan kompensasi yang pantas. Sedangkan kompensasi merupakan sebagai akibat yang ditimbulkan atas konsekuensi dari hasil penilaian tersebut atau dengan kata lain kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa (kontra prestasi) atas kerja mereka.

Evaluasi kinerja karyawan dan kompensasi diselenggarakan dalam suatu organisasi memiliki tujuan tertentu. Pemberian kompensasi yang cukup baik dan tinggi mengandung implikasi terhadap organisasi berupa kehati-hatian dalam penggunaan tenaga kerja supaya dapat seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi akan memperoleh manfaat/keuntungan yang maksimal. Selain itu, pemberian kompensasi yang efektif dan efisien secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas serta pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan.

Disisi lain kompensasi mengandung tujuan-tujuan; 1). Memperoleh Personalia Yang Qualified .2) Memikat karyawan dan menahan karyawan yang kompeten. 3) Menjamin Keadilan 4) Menghargai Perilaku Yang Diinginkan(mendorong peningkatan prodktivitas kerja) 5) Mengendalikan Biaya-biaya 6) Memenuhi Peraturan-peraturan Legal 7) pengaitan kompensasi dengan kesuksesan organisasi; semakin organisasi mampu memberikan gaji yang tinggi menunjukkan semakin sukses organisasi tersebut

Dalam rangka memberikan gaji kepada karyawan perlu diadakan pengukuran kontribusi yang tepat. Sedangkan untuk

mengadakan pengukuran kontribusi tersebut dapat dilakukan dengan melalui tiga cara :

a. Kelayakan karyawan (job worth)

Kelayakan karyawan merupakan sebuah criteria yang menyangkut bagaimana kondisi karyawan . Apakah karyawan tersebut layak untuk dilakukan dalam kapasitas yang sesuai atau tidak. Dan apakah karyawan tersebut cukup setara dengan karyawan yang menerima tugas, jika dibandingkan dengan tingkat kedudukan dan tugas yang relevan.

b. Karakteristik perseorangan (personal characteristics)

Karakteristik perseorangan akan menyangkut masalah senioritas dan junioritas. Asumsi yang sering berlaku dan diyakini adalah bahwa karyawan yang cukup senior dipandang telah memiliki kinerja yang tinggi, sedangkan yang masih junior masih perlu dikembangkan dan dibina lagi.

c. Kualitas kinerja karyawan

Kinerja sebagai criteria penting dalam penentuan struktur gaji. Melalui kinerja karyawan ini dapat diketahui bahwa sesungguhnya analisis dan penilaian karyawan tidak sekadar berdasarkan senioritas dan junioritas. Senioritas belum tentu menentukan kemampuan kerja. Dapat terjadi seseorang yang berstatus sebagai karyawan junior dapat bekerja dengan menunjukkan kinerja yang baik dari pada karyawan yang senior.

Dalam kompensasi, teori keadilan harus diciptakan karena penting bagi manusia. Ketidakadilan tidak menjadikan kepuasan karyawan . Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan nya. Organisasi tidak hanya harus memiliki sistem yang wajar dan adil, system ini juga harus dijelaskan kepada para karyawan nya. System kompensasi yang paling adil dan wajar adalah apabila karyawan merasakan bahwa system tersebut memang benar-benar adil. Untuk menjamin keadilan kompensasi harus diambil langkah-langkah :

a. Pembuatan program kompensasi harus didahului dengan aktivitas pengumpulan data dan analisis data yang terkait secara berhati-hati

- dan benar, selanjutnya hasil analisis tersebut sebagai input utama pada policy maker dalam membuat keputusan kompensasi
- b. Kompensasi tidak boleh statis, dirubah sesuai kondisi
 - c. karyawan membutuhkan pengertian akan program kompensasi, terutama berkenaan dengan bagaimana reward didapatkan, karena kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan .

Pada masa sekarang ini beberapa organisasi mulai menggunakan reward system yang didesain dengan tujuan dapat memberikan bagian keuntungannya, baik bagi para anggota yang inovatif maupun organisasinya. Jika seorang individu muncul dengan ide mengenai sebuah produk atau jasa, baik yang sifatnya baru maupun beberapa modifikasi, mungkin dari desain karyawan yang sudah ditetapkan, akan diberikan reward berupa penghargaan ataupun sebagian dari perolehan keuntungannya.

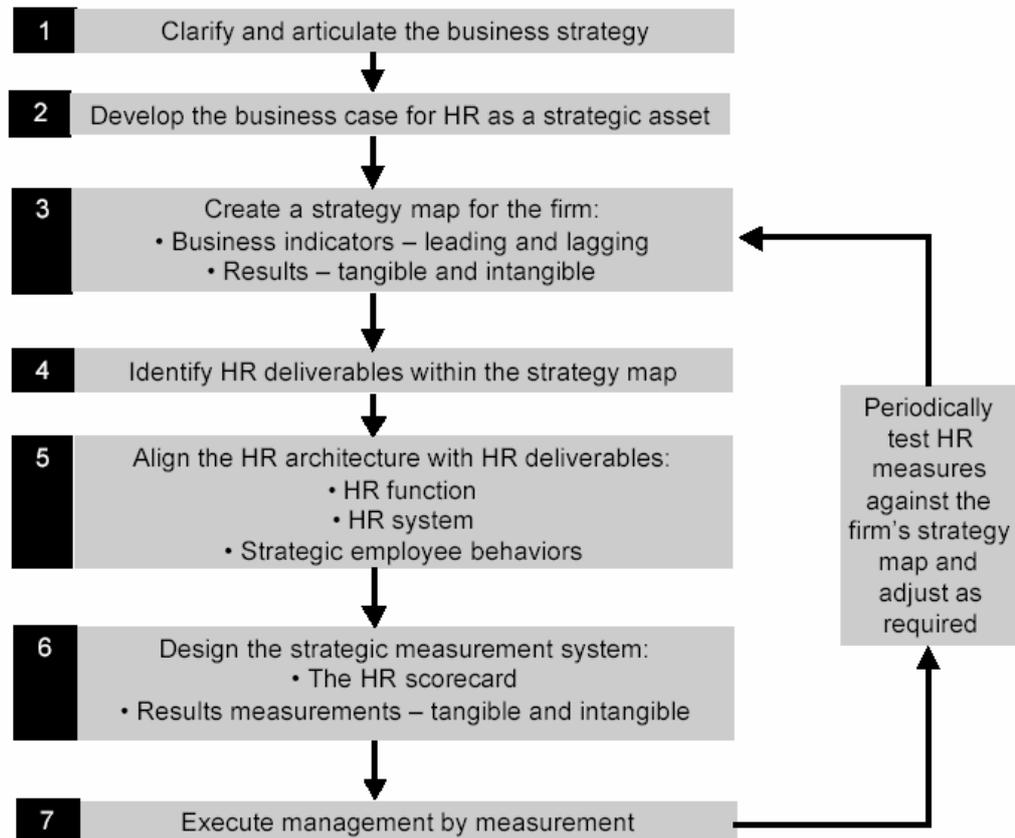
6.2 Human Resources Scorecard

Human resources scorecard merupakan pengembangan dari balance scorecard (lihat bab 9). Tujuan dari Human resources scorecard adalah menginformasikan pengelolaan SDM secara efektif melalui ukuran-ukuran yang telah ditetapkan. beberapa hal yang dijadikan alat ukur dalam pengelolaanSDM adalah : *Managing people, employee engagement, Retention dan competency*

Tabel. 6.2. HR Measure

HR Measure	Clicktools approach
Managing people	
Employee engagement	Focused micro-assessments combining questions unique to a function/role with organisation wide issues
Retention	Collect population, leavers and joiners through data entry or links with core systems. Where available, coded data allows HR to track reasons for leaving and act accordingly
Competency	Competence assessment and appraisal surveys provide individual data for performance management and management information such as competency gap
Business Support	
Business measures	Collect key performance indicators through data collection or links with core systems
Strategic contribution	Focused micro-assessment targeted at senior managers combined with HR self-assessment
Business partner	Focused micro-assessment targeted at business managers combined with HR self-assessment
HR Effectiveness	
HR Productivity	Collect key performance indicators through data collection or links with core systems
HR service	Focused micro-assessment of HR's internal customers
HR transaction effectiveness	Event driven micro-assessments targeted at recent users of HR transactions e.g. pension change, car lease renewal, health insurance claim.

Jadi Fokus Dari HR Scorecard adalah bagaimana seluruh SDM yang ada memiliki corporate value yang sama dan dapat diukur sejauhmana penerapannya. **untuk itu menurut** Becker, Huselid, & Ulrich (2005) ada 7 tahapan agar HR Scorecard dapat dijadikan *strategic business asset*



Gambar 6.9. 7 model HR Scorecard sebagai *strategic business asset*