

HUMAN RESOURCES PLANNING

Developing Strategy for Impactful Teamwork

Editor : GCAINDO

Efrita Norman | Jamaludin | Lina Saptaria
Melan Susanty Purnamasari | Meldasari Said | Nila Hayati
Saptono Kusdanu Waskito | Siti Mialasmaya
Warcito | Wustari L. Mangundjaya



GCAINDO
Inspiring and empowering

Human Resources Planning : Developing Strategy for Impactful Teamwork

Penulis: Dr. Efrita Norman, M.M.
Jamaludin, S.Pd.
Lina Saptaria, S.Pd., M.M.
Melan Susanty Purnamasari, S.E., M.M., CMA
Dr. Meldasari Said, S.I.P, M.Si.
Nila Hayati, S.S.T., M.K.M.
Dr. Saptono Kusdanu Waskito., S.E., M.M.
Siti Mialasmaya, S.E., M.M., Ak, CA, CIAP
Warcito, S.P., M.M.
Dr. Wustari L. Mangundjaya, M.Org,Psy, S.E., Psikolog, DSHRMD, DOD

Editor: GCAINDO

Tata letak: GCAINDO
Desain sampul: GCAINDO

Diterbitkan melalui:

Bintang Semesta Media
Anggota IKAPI No. 147/DIY/2021
Jl. Wonosari Km 8,5, Dukuh Gandu RT 05, RW 08
Sendangtirto, Berbah, Sleman, Yogyakarta 57773
Telepon: (0274) 4358369 , Mobile: (0) 858-6534-2317
Email: redaksibintangpustaka@gmail.com
Website: www.bintangpustaka.com, www.pustakabintangmadani.com

Cetakan Pertama: 2022
Yogyakarta, Bintang Semesta Media 2022
xiii + 170 halaman, 150 mm x 230 mm
ISBN: 978-623-5472-07-2

Hak cipta © 2022 pada penulis.
Hak cipta dilindungi undang-undang.

Gambar pada sampul depan: vectorjuice (freepik).
Gambar pada awal setiap bab: fauxels (Pexels).

Disclaimer: GCAINDO sebatas melakukan *proof-reading*, cek kesalahan tulis, format tulisan, dan *layout setting* untuk tujuan kerapian dan artistik buku. Isi tulisan sepenuhnya adalah tanggung jawab Penulis. GCAINDO dan Penerbit tidak bertanggung jawab atas isi tulisan setiap Penulis.

Kata Pengantar

Strategi tim yang dibangun atas rasa percaya dan kolaborasi yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mencapai tujuan entitas organisasi secara lebih kolektif dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu. Hal ini dapat memfasilitasi terwujudnya perubahan yang berdampak atas organisasi di era Industry 4.0 dan Society 5.0. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas perencanaan sumber daya manusia dalam konteks membangun strategi tim kerja yang berdampak.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas perencanaan sumber daya manusia dalam konteks membangun strategi tim kerja yang berdampak. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dan sistem rekrutmen dan seleksi serta konsep dan strategi motivasi kerja dalam organisasi. Analisis penilaian kinerja dan prestasi kerja dan manajemen dan pengembangan karir kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan manajemen strategis dan konsep dan manajemen kompensasi. Penjelasan mengenai konsep dan pelaksanaan audit diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan analisis jabatan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam perencanaan sumber daya manusia dalam konteks membangun strategi tim kerja yang berdampak.

GCAINDO

Daftar Isi

Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Daftar Gambar	viii
Daftar Tabel	ix
Profil Penulis	x

1	Konsep dan Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia	1
1.1	Pengertian manajemen sumber daya manusia	2
1.1.1	<i>Keterkaitan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen lainnya pada organisasi</i>	3
1.1.2	<i>Pengertian manajemen sumber daya manusia</i>	4
1.2	Sejarah manajemen sumber daya manusia	5
1.2.1	<i>Sumber daya manusia sebagai faktor produksi.....</i>	5
1.2.2	<i>Sumber daya manusia mempunyai hubungan paternalistik</i>	5
1.2.3	<i>Sumber daya manusia mempunyai sistem sosial.....</i>	6
1.2.4	<i>Sumber daya manusia mempunyai hubungan industrial Pancasila kegiatan</i>	6
1.3	Tujuan manajemen sumber daya manusia	7
1.4	Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia	7
1.4.1	<i>Perencanaan sumber daya manusia</i>	7
1.4.2	<i>Rekrutmen.....</i>	8
1.4.3	<i>Seleksi.....</i>	8
1.4.4	<i>Penerimaan calon pegawai.....</i>	9
1.4.5	<i>Masa orientasi.....</i>	9
1.4.6	<i>Pelatihan</i>	9
1.4.7	<i>Mempekerjakan pegawai</i>	10
1.4.8	<i>Kompensasi</i>	10
1.4.9	<i>Pengembangan diri.....</i>	11
1.4.10	<i>Pemeliharaan</i>	11
1.4.11	<i>Persiapan pensiun</i>	11
1.4.12	<i>Pemutusan hubungan kerja</i>	12
1.4.13	<i>Kesejahteraan pensiunan</i>	12
2	Sistim dan Proses Rekrutmen dan Seleksi	13
2.1	Rekrutmen	14
2.1.1	<i>Rekrutmen internal.....</i>	15
2.1.2	<i>Rekrutmen eksternal.....</i>	16
2.2	<i>Realistic job preview</i>	17
2.3	Seleksi	18
2.4	Pemeriksaan latar belakang kandidat	23
2.5	Analisis kualitas rekrutmen	23

3	Konsep dan Strategi Motivasi Kerja dalam Organisasi	25
3.1	Pendahuluan.....	26
3.2	Budaya kerja.....	28
3.3	Lingkungan kerja	30
3.4	Faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi kerja	31
3.5	Strategi motivasi kerja	33
4	Analisis Penilaian Kinerja dan Prestasi Kerja.....	39
4.1	Definisi penilaian kinerja.....	40
4.2	Langkah penilaian kinerja.....	41
4.3	Tujuan penilaian kinerja.....	41
4.4	Ruang lingkup penilaian kinerja.....	42
4.5	Alasan melakukan penilaian kinerja	42
4.6	Proses penilaian kinerja.....	43
4.7	Faktor proses penilaian kinerja.....	43
4.8	Prestasi kerja	44
4.9	Alasan perlunya penilaian prestasi kerja	45
4.10	Faktor-faktor prestasi kerja	46
4.11	Penilaian prestasi kerja.....	46
4.12	Unsur-unsur penilaian prestasi kerja	47
4.13	Indikator prestasi kerja.....	48
4.14	Manfaat penilaian prestasi kerja	49
4.15	Penilaian prestasi kerja.....	50
4.16	Metode penilaian prestasi kerja.....	51
5	Manajemen dan Pengembangan Karir.....	53
5.1	Pendahuluan.....	54
5.2	Manajemen karir	55
5.3	Pengembangan karir	58
	5.3.1 <i>Pengertian pengembangan karir</i>	58
	5.3.2 <i>Bentuk-bentuk pengembangan karir.....</i>	61
5.4	Prinsip-prinsip dalam pengembangan karir	62
5.5	Tujuan pengembangan karir.....	63
5.6	Manfaat pengembangan karir.....	64
5.7	Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir	65
5.8	Manajemen pengembangan karir.....	65
5.9	Merancang sistem pengembangan karir	68
5.10	Hasil pengembangan karir.....	68
5.11	Kesimpulan	69
6	Manajemen Strategis dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia	71
6.1	Pendahuluan.....	72
6.2	Pengertian strategi manajemen sumber daya manusia	74
6.3	Tujuan utama strategi manajemen sumber daya manusia ...	77
6.4	Perencanaan strategis.....	78

6.5	Fungsi manajemen sumber daya manusia.....	79
6.6	Perekrutan calon karyawan	82
6.7	Menghubungkan rekrutmen untuk keunggulan bersaing	83
6.8	Tips mengelola sumber daya manusia yang efektif	85
7	Konsep dan Manajemen Kompensasi	89
7.1	Pendahuluan.....	90
7.2	Pengertian kompensasi	91
7.3	Bentuk dan jenis kompensasi	93
7.4	Tujuan dan azas kompensasi	97
7.5	Faktor-faktor pemberian kompensasi	98
7.6	Sistem kompensasi.....	101
7.7	Manajemen kompensasi.....	103
7.8	Hubungan manajemen kompensasi dengan kinerja karyawan atau perusahaan	105
7.9	Kesimpulan	108
8	Konsep dan Pelaksanaan Audit dalam Manajemen Sumber Daya Manusia	111
8.1	Pendahuluan.....	112
8.2	Sejarah audit.....	114
8.3	Konsep dan pengertian audit sumber daya manusia	117
8.4	Tujuan dan manfaat audit sumber daya manusia	119
8.5	Ruang lingkup audit sumber daya manusia	120
8.6	Pendekatan audit sumber daya manusia	121
8.7	Objek audit sumber daya manusia	122
8.8	Pelaksanaan audit sumber daya manusia.....	123
8.9	Penutup.....	129
9	Pengelolaan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	133
9.1	Pengantar	134
9.2	Apakah itu kompetensi?	134
9.3	<i>Competency-based human resource management</i>	136
9.4	Pengukuran kompetensi	136
9.5	Kompetensi yang diukur	137
9.6	Strategi CBHRM	138
9.7	Penggunaan model sumber daya manusia berbasis kompetensi di organisasi	139
9.8	Manfaat atau alasan penggunaan kompetensi.....	139
9.9	Implementasi atau penggunaan dari manajemen kompetensi sumber daya manusia	140
9.10	Penyelarasan antara strategi bisnis dan model kompetensi	142
9.11	Kiat-kiat dalam menyelaraskan perencanaan bisnis, tujuan dan kebutuhan	142
9.12	Kesimpulan	143

10 Analisis Jabatan dalam Pengelolaan Sumber Daya.....	145
10.1 Pendahuluan.....	146
10.2 Pengertian analisis jabatan (<i>job analyst</i>).....	147
10.3 Langkah-langkah dan metode analisis jabatan	148
10.4 Manfaat informasi analisis jabatan	150
10.5 Deskripsi atau uraian jabatan (<i>job description</i>) dan spesifikasi jabatan (<i>job spesification</i>)	150
10.5.1 Deskripsi atau uraian jabatan (<i>job description</i>)	150
10.5.2 Spesifikasi jabatan (<i>job specification</i>)	152
10.6 Tujuan analisis jabatan	152
10.7 Kegunaan analisis jabatan	153
10.8 Pelaksanaan analisis jabatan	153
10.9 Prinsip dan prosedur analisis jabatan.....	156
Daftar Pustaka	159
Glosarium	167
Indeks	169

Daftar Gambar

Gambar 1.1	Hubungan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen lain di organisasi	3
Gambar 2.1	Pratinjau tradisional dan realistis	18
Gambar 2.2	Contoh tahapan seleksi	22
Gambar 7.1	Bentuk dan jenis kompensasi	94

Daftar Tabel

Tabel 2.1	Evaluasi dari berbagai metode seleksi pegawai	22
Tabel 7.1	Hasil penelitian tentang manajemen kompensasi dan kinerja karyawan maupun perusahaan	107

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA BERBASIS KOMPETENSI

Dr. Wustari L. Mangundjaya, S.E., M.Org.Psy., Psikolog

Kompetensi dapat menentukan rasa percaya diri seseorang.

— Wustari L. Mangundjaya



9.1 Pengantar

Dengan adanya lingkungan yang selalu berubah serta kompetitif seperti saat ini, maka organisasi juga harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada. Kemampuan menyesuaikan diri tersebut, tidak akan dapat tercapai secara optimal bila tidak didukung dengan adanya sumber daya manusia (SDM - karyawan) yang loyal, kompeten dan *agile*. Dengan perkataan lain, keberhasilan suatu organisasi tidak hanya bergantung pada bagaimana organisasi tersebut mengelola sumber daya yang ada tetapi juga bagaimana memberdayakan kompetensi yang dimiliki oleh karyawannya secara maksimal, serta komitmen karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Adanya komitmen disertai dengan kompetensi yang dimiliki oleh para karyawan, akan menjadi penentu penting bagi sebuah organisasi untuk dapat bersaing dan mengikuti perubahan yang ada.

Sehubungan dengan hal tersebut, berbagai studi telah dilakukan dan menunjukkan bahwa pendekatan kompetensi untuk manajemen sumber daya manusia bukanlah hal baru. Konsep kompetensi digunakan oleh organisasi saat ini dalam hubungannya dengan praktik SDM yang berbeda seperti rekrutmen dan seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajemen kinerja, pengembangan karir, kompensasi dan gaji untuk meningkatkan kinerja organisasi serta karyawan. Pendekatan manajemen berbasis kompetensi berfokus pada peningkatan potensi karyawan untuk memiliki keunggulan kompetitif atas organisasi lain di masa sekarang ini, dan memiliki efek positif pada kinerja organisasi dan kinerja karyawan juga.

9.2 Apakah itu kompetensi?

Karakteristik yang dimiliki dan digunakan individu dengan cara yang tepat dan konsisten untuk mencapai kinerja yang diinginkan, serta yang mendasari keberhasilan kinerja seseorang. Termasuk di dalamnya pengetahuan, keterampilan, sikap dan keinginan untuk bertindak.

Sementara itu, Spencer dan Spencer (1993) dan para pakar lainnya (Ozcelik & Ferman, 2006) menyatakan bahwa kompetensi adalah suatu kombinasi dari tacit dan eksplisit pengetahuan, keterampilan dan perilaku yang memberikan kepada seseorang potensi dalam mengerjakan suatu kinerja secara efektif (Draganidis, 2006).

Cara menyusun kompetensi biasanya adalah dengan cara mengidentifikasi perilaku dan hasil kinerja yang dihasilkan oleh seseorang dalam konteks pekerjaan yang ia lakukan dan membuatnya ke dalam sebuah model perilaku. Hal ini merupakan tindakan yang dapat diamati, dideskripsikan dan diverifikasi.

Beberapa istilah yang berhubungan dengan kompetensi adalah sebagai berikut:

- Identifikasi kompetensi

Merupakan suatu proses penemuan apa yang dapat menjadi contoh kompetensi yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja yang optimal.

- Model kompetensi

Adalah suatu penjabaran kompetensi dari suatu kategori jabatan di unit kerja, divisi maupun departemen. Model kompetensi adalah deskripsi tertulis tentang kompetensi yang diperlukan untuk kesuksesan atau kinerja teladan dalam kategori pekerjaan, tim kerja, departemen, divisi, atau organisasi. Identifikasi dan pemodelan kompetensi dapat menjadi titik awal untuk rencana pengembangan strategis yang terkait dengan kebutuhan organisasi dan individu.

- Asesemen kompetensi

Adalah suatu proses yang membandingkan antara kompetensi yang dimiliki oleh individu dengan yang terdapat pada model kompetensi.

- Manajemen berbasis kompetensi

Adalah suatu aplikasi dari sejumlah kompetensi untuk mengelola SDM sehingga kinerja yang dihasilkan akan dapat memberikan kontribusi secara efektif dan efisien pada kinerja organisasi.

- Standar kompetensi

Mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki oleh seseorang dan mendefinisikan level atau derajat kinerja yang harus dicapai dan menentukan pada suatu lingkungan kerja tertentu.

- **Profil kompetensi**

Yaitu dokumen yang menggambarkan sejumlah kompetensi yang khusus diperlukan untuk satu jenis posisi atau jabatan tertentu, serta level kinerja yang harus dicapai serta mendemonstrasikan kompetensi tersebut pada satu jenis pekerjaan tertentu.

9.3 Competency-based human resource management

Competency-based human resource management (CB-HRM) adalah merupakan pengejawantahan dari visi, misi, tujuan, sasaran, serta nilai-nilai organisasi. CB-HRM dibangun berdasarkan pada nilai-nilai tersebut, yang akan memudahkan organisasi dalam menciptakan keunggulan bersaing. CB-HRM bila dilakukan dengan baik, maka akan dapat membuat organisasi menjadi lebih unggul jika dibandingkan dengan para pesaingnya. Dengan kata lain, adanya CB-HRM yang disusun untuk setiap fungsi di dalam organisasi, akan menjadi penghubung bagi tercapainya sasaran dan target organisasi secara maksimal. CB-HRM di sini adalah pengintegrasikan seluruh fungsi organisasi ke dalam satu bentuk pengendalian operasional. Dalam hal ini, CB-HRM lebih berorientasi pada kemampuan dan keterampilan yang unik, karena seluruh pengelolaan organisasi dimobilisasi melalui keahlian yang khusus untuk mencapai keunggulan bersaing yang dapat membedakan nilai strategis organisasi dengan yang dimiliki pesaing.

9.4 Pengukuran kompetensi

Banyak organisasi berupaya mempertahankan bahkan memperluas bisnis, ada juga organisasi yang baru mulai tumbuh, ataupun organisasi yang sudah beroperasi cukup lama. Dengan mengetahui tingkat kompetensi karyawan melalui pengukuran yang dilakukan, maka akan dapat menjadi alat bantu bagi organisasi yang bertujuan untuk mempertahankan eksistensi bisnis organisasi. Untuk mencapainya, organisasi harus memiliki karyawan yang memiliki kompetensi yang mumpuni. Dalam hal ini tingkat kompetensi karyawan dapat diketahui dengan melakukan pengukuran kompetensi atau biasa disebut dengan asesmen kompetensi.

Sebelum pengukuran kompetensi karyawan dilakukan, maka biasanya standar kompetensi atau lebih umum dikenal dengan istilah kamus kompetensi, harus terlebih dahulu ditentukan untuk semua jabatan yang ada di organisasi. Alat ukur ini dirancang untuk memperoleh potret atau gambaran dari tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Pengukuran kompetensi ini dapat mengukur dari sisi teknis pekerjaan yang dilakukan sehari-hari baik dari perilaku (*soft skills*) yang mendukung keberhasilan serta kesuksesan seorang karyawan dalam menjalankan peran dan tanggung jawabnya, maupun dari keterampilan yang langsung berhubungan dengan keterampilan jabatan. Hasil pengukuran yang diperoleh dapat mencerminkan tingkat pengetahuan atau keterampilan karyawan tersebut.

9.5 Kompetensi yang diukur

Secara umum terdapat dua jenis kompetensi yang diukur, yaitu:

- Kompetensi perilaku

Yaitu pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang harus dimiliki oleh setiap karyawan yang terdapat di organisasi. Kompetensi ini yang biasanya disesuaikan dengan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi. Dalam hal ini yang membedakan kompetensi ini pada setiap karyawan adalah pada level nya saja. Kompetensi Inti biasanya bersifat *soft skills*.

- Kompetensi teknis

Yaitu pengetahuan dan keahlian seseorang pada suatu bidang sesuai dengan tugas pokok jabatan di organisasi. Jika standard kompetensi belum tersedia, maka biasanya proses wawancara dan diskusi perlu dilakukan untuk mengidentifikasi kompetensi teknis yang dibutuhkan di setiap jabatan. Kompetensi ini disebut juga dengan kompetensi fungsional (*hard competency*). Kompetensi ini berkaitan dengan kapasitas fungsional pekerjaan, terutama berkaitan dengan aspek teknis pekerjaan. Misalnya: keterampilan melakukan riset pasar, analisis keuangan.

- Kompetensi manajerial

Selain dari dua jenis kompetensi tersebut di atas, maka bagi karyawan yang menduduki level manajerial maka perlu juga memiliki kompetensi manajerial. Yaitu jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan mengelola pekerjaan dan mengembangkan interaksi dengan orang lain. Misalnya: pemecahan masalah, komunikasi, kepemimpinan, dan lain-lain. Pengukuran kompetensi yang sering dilakukan adalah pengukuran untuk mengidentifikasi kompetensi manajerial. Salah satu metode yang digunakan untuk pengukuran kompetensi tersebut bisa berupa simulasi situasi serta kemudian tanggapannya akan dinilai oleh beberapa asesor (psikolog).

9.6 Strategi CBHRM

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

1. Akuisisi kompetensi (*competency acquisition*); yaitu di mana organisasi melakukan upaya yang disengaja dan terencana untuk mendapatkan kompetensi yang diperlukan bagi pertumbuhan dan ekspansi organisasi.
2. Pengembangan kompetensi (*competency development*); yaitu organisasi berusaha untuk meningkatkan level kompetensi karyawan yang sudah ada melalui berbagai program pengembangan berkelanjutan (*sustainable capacity building*);
3. Penyebaran kompetensi (*competency deployment*); yaitu menempatkan karyawan di berbagai posisi dalam organisasi yang paling cocok dengan kompetensi yang dimilikinya (*best person-position fit*).

Melalui proses integrasi konsep CB-HRM. Manajemen SDM berusaha untuk menyeimbangkan keahlian individu dengan kinerja bisnis organisasi. Dalam hal ini, karyawan yang kompeten dan memiliki sejumlah keahlian yang sesuai dengan standar kompetensi inti dan keahlian teknis dalam pekerjaan akan dikembangkan dalam usaha mencapai hasil pelaksanaan pekerjaan yang efektif dan efisien. Di samping peranannya yang begitu besar dalam meningkatkan keahlian berkelanjutan.

kompetensi juga sangat diperlukan dalam menghadapi tantangan lingkungan bisnis strategis yang begitu dinamis. Jenis kompetensi yang menekankan aspek profesionalisme, peningkatan produktivitas, berorientasi pada kualitas adalah beberapa contoh konkret mengapa kompetensi sangat dibutuhkan dalam mencapai pertumbuhan bisnis yang cemerlang.

9.7 Penggunaan model sumber daya manusia berbasis kompetensi di organisasi

Selama lebih dari 30 tahun, bisnis dan industri telah menggunakan model kompetensi untuk memilih karyawan. Meskipun demikian, tren untuk menggunakan pendekatan berbasis kompetensi dalam pendidikan dan pelatihan, penilaian, dan pengembangan karyawan saat ini telah muncul dengan pendekatan yang lebih baru (Ennis, 2008). Penggunaan model kompetensi dalam HRM adalah berusaha untuk mengintegrasikan aktivitas SDM. Dalam hal ini, sebenarnya kompetensi adalah mata rantai yang umum di antara sebagian besar sub sistem sumber daya manusia (Byham, 2006). Dengan menghubungkan proses sumber daya manusia dengan kompetensi yang diinginkan, maka organisasi akan dapat membentuk kapabilitas tenaga kerjanya dan mencapai hasil yang lebih baik (Donzelli *et al.*, 2006).

9.8 Manfaat atau alasan penggunaan kompetensi

Terdapat beberapa alasan penggunaan kompetensi antara lain seperti yang disampaikan oleh Draganidis dan Mentzas (2009) sebagai berikut:

1. dapat mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan dan perilaku serta kemampuan yang dibutuhkan untuk mencapai kriteria tertentu yang sesuai dengan strategi dan prioritas organisasi; dan
2. dapat fokus terhadap pengurangan kesenjangan kompetensi di antara individu dan kelompok dalam suatu proyek, peran dan strategi organisasi yang dipilih.

9.9 Implementasi atau penggunaan dari manajemen kompetensi sumber daya manusia

Kompetensi dapat digunakan pada beberapa bagian dari aplikasi manajemen, dan memiliki peran yang penting. Kompetensi dapat digunakan pada berbagai aplikasi manajemen sebagai berikut:

1. Seleksi

Seleksi berdasarkan kompetensi pertama kali diperkenalkan oleh David McClelland pada waktu mencari karyawan dengan keterampilan khusus (Ozcelik & Ferman, 2006). Dalam hal ini, kompetensi digunakan untuk membandingkan kapabilitas dari satu kandidat dengan kandidat yang lain, berdasarkan atas persyaratan dari masing-masing jabatan yang ditawarkan. Setelah dapat mengidentifikasi kandidat yang terbaik, maka kemudian dilakukan asesmen untuk mengetahui kesenjangan kompetensi yang dimiliki oleh para kandidat tersebut (Draganidis, 2006). Tujuannya adalah memetakan perilaku yang dibutuhkan pada pekerjaan tertentu dengan kompetensi yang dimiliki oleh para kandidat. Menyelaraskan kompetensi dengan persyaratan jabatan dapat meningkatkan kinerja individu dan kinerja organisasi yang akhirnya akan dapat meningkatkan kepuasan karyawan. Di sini yang dilakukan adalah menyelaskan antara orang dengan pekerjaan dan bukan pekerjaan dengan orang, karena pendekatannya adalah untuk mengidentifikasi *talent*.

2. Pelatihan dan pengembangan

Adanya analisis mengenai kesenjangan kompetensi akan dapat mengidentifikasi kebutuhan peningkatan kompetensi pada diri seseorang. Kesenjangan kompetensi tersebut yang kemudian akan berhubungan dengan tujuan pembelajaran (Draganidis, 2006). Greengard (2001) menyatakan bahwa melalui identifikasi tersebut, maka akan memungkinkan seorang karyawan untuk mendapat kesempatan memperoleh informasi misalnya keterampilan dan kompetensi yang diperlukan untuk posisi-posisi tertentu,

3. Pengelolaan kinerja

Pada saat ini pengelolaan kinerja tidak dilihat sebagai suatu tujuan yang akan dicapai tetapi lebih sebagai bagaimana caranya

karyawan mencapai tujuan yang telah ditentukan. Banyak organisasi yang sudah menggunakan proses pengelolaan kinerja sebagai pusat pengembangan karyawan. Tujuannya adalah untuk mengases kekuatan dan kelemahan individu sehingga pengembangan di masa depan dapat diidentifikasi. Menurut Darganidis (2006) kinerja karyawan dievaluasi berdasarkan persyaratan kompetensi serta tujuan atau target yang harus dicapai. Hal ini memungkinkan manajemen mengidentifikasi kinerja yang dapat menjadi contoh, serta dalam hal pemberian ganjaran (*reward*) bagi karyawan.

4. Manajemen kompensasi

Kompensasi berdasarkan manajemen kompetensi dapat membantu organisasi untuk menentukan kompensasi berdasarkan level kinerja nyata yang ditunjukkan oleh karyawan pada waktu melakukan tugasnya. Sistem kompensasi berdasarkan kompetensi juga dapat membantu dalam mendesain suatu sistem yang objektif serta mengevaluasi kompetensi apa saja yang dapat memberikan kontribusi pada kinerja seseorang (Ozcelik & Ferman, 2006).

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Pendekatan kompetensi adalah merupakan alat yang efektif yang dapat digunakan sebagai kriteria dari pengembangan karir. Perencanaan karir dengan berdasarkan kompetensi menghubungkan sistem perencanaan karir dengan aktivitas pengembangan seseorang, yang dapat membantu karyawan memelajari mengenai kebutuhan untuk pengembangan lebih lanjut (Ozcelik & Ferman, 2006). Dalam hal ini, mereka dapat melakukan asesmen mengenai kebutuhan kompetensi untuk semua jabatan dan melalui perbandingan dari kompetensi yang dimiliki oleh karyawan, maka manajemen SDM dapat merencanakan pengembangan karir bagi para karyawannya (Draganidis, 2006, Tripathi & Agrawal, 2014).

Beberapa praktisi dan pelaku bisnis juga menyatakan bahwa hasil yang diperoleh dengan menggunakan kompetensi adalah terdapatnya kompetensi yang sah dan dapat dipercaya (*reliable*) yang merupakan model kompetensi yang dapat menjadi standar pengukuran. Model kompetensi ini menghubungkan kompetensi individual dengan strategi

organisasi, tujuan dan target yang akan dicapai, serta membangun profil serta melakukan penyesuaian antara peran dan tanggung jawab karyawan. Lebih lanjut, organisasi juga dapat mendesain program *talent pool* yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi karyawan yang tepat untuk diikutsertakan dalam berbagai program pengembangan karir. Manfaat dilakukannya program *talent pool* adalah membantu menciptakan dan mempertahankan keunggulan organisasi melalui upaya proaktif dalam mengidentifikasi dan menempatkan talenta (SDM yang berkualitas) pada *key positions* di organisasi.

9.10 Penyelarasan antara strategi bisnis dan model kompetensi

Hal ini dimulai dengan cara manajemen SDM harus memiliki daftar pengetahuan dan keterampilan baik teknis maupun keterampilan fungsional yang diperlukan dalam organisasi serta harus dapat memberikan informasi tentang kekuatan dan kelemahan dari organisasi. Tujuan bisnis adalah target terukur yang ingin dicapai. Untuk itu, ketika tujuan bisnis dinyatakan dalam istilah yang dapat diukur, maka hal ini dapat dikaitkan dengan hasil kerja karyawan. Di sini manajemen SDM menyusun kompetensi yang harus dimiliki dan digunakan oleh pekerja untuk menghasilkan hasil tersebut.

9.11 Kiat-kiat dalam menyelaraskan perencanaan bisnis, tujuan dan kebutuhan

Terdapat beberapa kiat-kiat yang dapat dilakukan untuk melakukan penyelarasan, yaitu:

1. menentukan kebutuhan kompetensi karyawan baik jangka pendek dan jangka panjang;
2. menilai kebutuhan kompetensi karyawan yang ada setidaknya di bidang yang paling penting untuk keberhasilan organisasi jangka panjang;
3. menetapkan aplikasi pemodelan kompetensi dan pendekatan terstruktur dan disiplin untuk mengidentifikasi kompetensi;
4. mengembangkan posisi, peran, atau deskripsi rencana kerja berbasis kompetensi untuk area kerja utama;

5. menerapkan rekrutmen dan seleksi berbasis kompetensi untuk area kerja utama;
6. memberdayakan karyawan di tingkat terendah dalam organisasi;
7. melakukan asesmen kompetensi, perencanaan pengembangan individu, dan peluang peningkatan kinerja berbasis kompetensi bagi karyawan, yang diprioritaskan sesuai dengan hubungan antara pekerjaan dan tujuan bisnis strategis organisasi;
8. menyediakan kegiatan perencanaan dan pengembangan karir karyawan berdasarkan hubungan antar kompetensi;
9. merancang sistem manajemen dan penilaian kinerja berbasis kompetensi yang menggabungkan masukan dari karyawan dan manajemen;
10. menyelaraskan kompensasi, penghargaan, dan upaya pengakuan dengan sistem manajemen kinerja dan pencapaian bisnis organisasi atau tujuan lainnya; dan
11. membuat, mengembangkan dan mendistribusikan buku pegangan karyawan mengenai kompetensi dan membuat program orientasi karyawan baru berdasarkan persyaratan kompetensi yang perlu dimiliki di organisasi dan disesuaikan dengan pekerjaan yang ada,

9.12 Kesimpulan

Manajemen SDM berbasis kompetensi adalah merupakan salah satu pendekatan dalam pengembangan SDM yang sering digunakan. Meskipun bukan lagi merupakan pendekatan baru, tetapi pendekatan ini masih tetap efektif untuk digunakan baik dalam melakukan seleksi dan rekrutmen, menentukan perencanaan karir, melaksanakan pelatihan dan pengembangan, menilai dan mengelola kinerja karyawan maupun memberikan kompensasi berdasarkan kompetensi.

Berdasarkan pengalaman para praktisi di bidang manajemen SDM, terlihat bahwa dampak dari implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi akan dapat meningkatkan pemahaman kondisi karyawan dan organisasi yang pada akhirnya akan dapat meningkatkan kinerja dan organisasi.

HUMAN RESOURCES PLANNING

Developing Strategy for Impactful Teamwork



Strategi tim yang dibangun atas rasa percaya dan kolaborasi yang efektif dalam manajemen sumber daya manusia bertujuan untuk mencapai tujuan entitas organisasi secara lebih kolektif dengan memanfaatkan kelebihan pengetahuan, inovasi dan keterampilan individu. Hal ini dapat memfasilitasi terwujudnya perubahan yang berdampak atas organisasi di era Industry 4.0 dan Society 5.0. Oleh karena itu, pemahaman yang bersifat komprehensif atas perencanaan sumber daya manusia dalam konteks membangun strategi tim kerja yang berdampak.

Buku yang ditulis secara kolaboratif oleh para penulis berdasarkan pengalaman profesional dan akademis mereka ini secara lugas dan cermat membahas perencanaan sumber daya manusia dalam konteks membangun strategi tim kerja yang berdampak. Di dalamnya dibahas konsep dan ruang lingkup manajemen sumber daya manusia dan sistim rekrutmen dan seleksi serta konsep dan strategi motivasi kerja dalam organisasi. Analisis penilaian kinerja dan prestasi kerja dan manajemen dan pengembangan karir kemudian diuraikan. Selanjutnya dipaparkan manajemen strategis dan konsep dan manajemen kompensasi. Penjelasan mengenai konsep dan pelaksanaan audit diberikan sebelum ditutup dengan paparan mengenai pengelolaan sumber daya manusia berbasis kompetensi dan analisis jabatan dalam pengelolaan sumber daya manusia.

Setelah membaca buku ini pembaca diharapkan agar mendapat pemahaman yang tepat, luas dan dalam perencanaan sumber daya manusia dalam konteks membangun strategi tim kerja yang berdampak.



GCAINDO
inspiring and empowering

Scan this code
and you'll find us



BINTANG
SEMESTA MEDIA

ISBN: 978-623-5472-07-2



9 786235 472072