



UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Kampus A : Jl. Diponegoro No. 74, Jakarta Pusat 10340, Indonesia

Telp : (021) 3904858, 31936540 Fax : (021) 3150604

Jakarta, 15 September 2021

Nomor : 934/ D/FEB UPI YAI/IX/2021
Lampiran : -
Hal : Surat Tugas Penulisan Bahan Ajar

Kepada Yth :

Dr. Yosandi Yulius, MM

Dosen Tetap Fakultas Ekonomi & Bisnis UPI Y.A.I

Di –

Tempat

Sehubungan dengan kebutuhan Bahan Ajar Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi bagi mahasiswa Program Studi Manajemen – S1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI YAI.

Maka bersama ini kami menugaskan Saudara menulis bahan ajar tersebut dan segera menyelesaikannya paling lambat 1 semester terhitung sejak surat tugas ini ditanda tangani.

Demikian surat tugas ini dibuat untuk dapat dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Hormat kami,

Fakultas Ekonomi & Bisnis UPI Y.A.I



Dr. Marhalinda, SE, MM

Dekan

BAHAN AJAR
PENGUKURAN KINERJA BERBASIS
KOMPETENSI



OLEH :

Dr. Yosandi Yulius, MM

FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA YAI
JAKARTA
2021

HALAMAN PENGESAHAN BAHAN AJAR

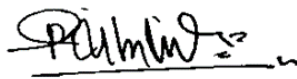
1. Judul : Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi
2. Penulis : Dr. Yosandi Yulius, MM
3. Tempat Penerapan : Prodi Manajemen S-1
4. Jangka Waktu Kegiatan : 1 (satu) Semester
5. Sifat Kegiatan : Pembuatan atau Penyusunan Bahan Ajar
6. Sumber Dana : Pribadi

Menyetujui

Jakarta, September 2021

Ka.Prodi Manajemen S-1

Dosen



Dr. Ruwaida, S. Sos, M.Si

Dr. Yosandi Yulius, MM

Mengetahui

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI YAI



Dr. Marhalinda, S.E., M.M

Dekan

DAFTAR ISI

Bab I Kompetensi Individu	1
Bab II Kompetensi Jabatan	9
Bab III Kompetensi Organisasi	16
Bab IV Pengukuran Kinerja	19
Bab V Pengukuran Kinerja Berbasis Balanced Scorecard	27
Bab VI Pengukuran Kinerja Berbasis Scorecard	30
Bab VII Kompensasi Merit Pay	32
Bab VIII Kompensasi Sales Force	37
Bab IX Repositioning Peran Sumber Daya Manusia	50
Bab X Peran Human Capital	54
Bab XI Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia	59
Bab XII Budaya Organisasi	63

BAB I

KOMPETENSI INDIVIDU

PENGERTIAN KOMPETENSI

Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya, atau *karakteristik dasar* individu yang memiliki *hubungan kausal* atau sebagai sebab-akibat dengan *kriteria* yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (Spencer).

Dimensi Tindakan dari tugas, dimana Tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan apa yang diberikan karyawan dalam bentuk yang berbeda-beda dan tingkatan kinerjanya (Armstrong).

CARA MENENTUKAN KOMPETENSI :

1. Function (Fungsi)
2. Activities/Process (kegiatan)
3. Competencies (kompetensi)

MENGEMBANGKAN SISTEM KOMPETENSI

1. Identifikasi pekerjaan /job description
2. Menyamakan persepsi kompetensi
3. Menentukan skala tingkat penguasaan kompetensi
4. Analisis jabatan (job analysis)
5. Menguraikan makna kompetens
6. Membuat penjelasan jenis kompetensi dalam skala yang sudah dibuat.
7. Survet Kompetensi

8. Pembuatan daftar jenis kompetensi
9. Menguji kembali setiap data kompetensi yang telah dibuat.

KEUNTUNGAN MENGEMBANGKAN SISTEM KOMPETENSI

1. Acuan kesuksesan awal bekerja seseorang
2. Dapat dipakai sebagai dasar merekrut karyawan yang baik dan andal
3. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian dan pengembangan karyawan selanjutnya.
4. Dapat dipakai sebagai dasar penilaian kinerja dan pemberian kompensasi (reward) bagi karyawan berprestasi atau sebagai hukuman (punishment) bagi karyawan tidak berprestasi
5. Bermanfaat untuk Training Needs Analysis atau TNA

HUBUNGAN SEBAB AKIBAT KOMPETENSI DENGAN KINERJA

1. *"Niat"*
2. *"Tindakan"*
3. *"Hasil"*
4. Berprestasi
5. Respon Pribadi Umpan Balik
6. Perbaikan Terus Menerus
7. Resiko yang ditanggung
8. Inovasi

TUJUAN DAN SASARAN ANALISIS KOMPETENSI

1. Menjamin pelaksanaan system personalia yang digunakan benar-benar berfokus dan sangat produktif
2. Terciptanya perekat untuk membentuk suatu system personalia yang terpadu dan terarah

PELAKSANAAN METODE ANALISIS KOMPETENSI

1. Metode analisis kompetensi umum, yang terdiri atas metode analisis kompetensi fungsional, metode elemen pekerjaan, metode insiden kritical dan metode analisis posisi serta inventarisasi tugas pekerjaan.
2. Metode analisis yang berhubungan dengan pekerjaan atau Job Relatedness Analysis (JRA), tahapannya sbb :
 - a. Melakukan perencanaan dan riset dahulu
 - b. Mengenal lebih dahulu pekerjaan-pekerjaan yang sudah ada
 - c. Membuat data collection, mengumpulkan data pekerjaan yang berbeda dengan wawancara dan kuesioner kemudian dikelompokkan
 - d. Membuat data integration
 - e. Membuat Dimension Selection Questionnaire (DSQ)
 - f. Membuat dokumentasi

PROSES METODOLOGI ANALISIS KOMPETENSI

- a. Membentuk tim senior manager
- b. Membentuk grup panel
- c. Menunjuk seorang fasilitator dari MSDM atau konsultan luar organisasi, mewawancarai anggota panel
- d. Memberikan tugas fasilitator
- e. Mencatat hasil kompetensi-kompetensi tersebut
- f. Membuat standar kinerja yang diidentifikasi

KOMPETENSI INDIVIDU

- Karakteristik kompetensi dasar Individu :
1. Watak (traits)
 2. Motif (motive)
 3. Bawaan (self-concept)
 4. Pengetahuan (knowledge)

5. Keterampilan atau keahlian (skill)

Dua kategori kompetensi individu :

1. Kompetensi *threshold*
2. Kompetensi differentiating

5 Dimensi Kompetensi Individu :

a. Task skills

Keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja

b. Task management skills

Keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan

c. Contingency management skills

Keterampilan mengambil Tindakan cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dalam pekerjaan

d. Job role environment skills

Keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja

e. Transfer skill

Keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja baru

3 Level Kompetensi Individu :

- Level 1 :

Level yang menunjukkan seseorang karyawan mampu melaksanakan tugas tanggung jawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman prosedur kerja atau instruksi, tetapi masih dibawah pengawasan dan pembinaan atasan langsung (belum mandiri)

- Level 2 :

Level yang menunjukkan seseorang karyawan mampu melaksanakan tugas tanggung jawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman

prosedur kerja mandiri atau instruksi dengan secara mandiri tanpa pengawasan dan pembinaan atasan langsung (lebih mandiri)

- Level 3 :

Level yang menunjukkan seseorang karyawan mampu melaksanakan tugas tanggung jawab pekerjaan secara rutin dan pada pemahaman prosedur kerja atau instruksi dengan secara mandiri tanpa pengawasan dan pembinaan atasan langsung, serta :

- Mampu menganalisis masalah pekerjaan
- Mampu memecahkan masalah tersebut
- Mampu memberikan masukan dan ide kepada atasan
- Mampu melakukan koordinasi dengan bagian lain

HUBUNGAN KOMPETENSI INTI DENGAN KOMPETENSI INDIVIDU

Kompetensi akan tumbuh berkembang apabila ada interaksi yang berulang-ulang antara keterampilan individu, system, proses, dan sumber-sumber organisasi yang ada, baik pada aspek yang berwujud (tangible) maupun aspek yang tidak berwujud (intangible). Dengan meningkatkan keterampilan individu, system dan proses-proses tersebut, maka akan mengarah kepada kompetensi organisasi menjadi lebih baik dan dapat meningkatkan kualitas kompetensi organisasi tersebut.

Standarisasi dan Uji Kompetensi Individu

- **Standardisasi kompetensi karyawan** : suatu proses usaha atau kegiatan supaya karyawan memiliki kompetensi yang terstandar dalam arti mencapai suatu patokan, tingkat, kriteria atau persyaratan kompetensi tertentu yang telah ditetapkan.
- **Uji kompetensi** : proses pengukuran dan penilaian kompetensi pada diri seseorang dengan tujuan menyimpulkan nilai atau peringkat kompetensi seseorang dalam suatu jenis/bidang pekerjaan keahlian atau profesi tertentu.

- Dua macam perangkat test uji kompetensi :

1. *power test*
2. *speed test*

- Standar uji kompetensi

Ukuran/patokan yang disepakati mengenai kompetensi-kompetensi yang diperlukan dalam bidang pekerjaan oleh seluruh stakeholder di bidangnya.

SERTIFIKASI KOMPETENSI

- Bukti uji lulus kompetensi biasanya berupa sertifikat pengakuan.
- Sertifikat kompetensi dapat memiliki masa berlaku (3 – 7 tahun)
- Di Indonesia, Badan yang mengurus dan mengatur sertifikasi kompetensi adalah Standar
- Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI)
- Hal-hal pokok standar kompetensi kerja :
- Apa yang diharapkan, yi dapat dikerjakan oleh seseorang di tempat kerja sesuai dengan tugas pekerjaannya?
- Sejauh mana kinerja yang diharapkan dapat ditampilkan, yi sesuai dengan spesifikasi pekerjaan serta kondisi dan lingkungan kerjanya?
- Bagaimana cara mengetahui dan mengukur, yi bahwa seseorang telah/belum mampu menampilkan kinerja yang diharapkan tersebut?
- Standar kompetensi yang dikembangkan :
- Dikembangkan berdasarkan pada kebutuhan industry/dunia usaha
- Menggunakan referensi dan rujukan dari standar-standar sejenis
- Dilakukan Bersama dengan representative dari asosiasi profesi dan dunia industry/usaha secara institusional

ASSESSMENT CENTER

Karakteristik utama assessment center :

- Menggunakan kombinasi beberapa jenis Teknik dan metode assessment
- Assessment dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat
- multikriteria
- Keterlibatan sekaligus sejumlah assessor dalam sebuah proses assessment
- Kesertaan sejumlah assessor sekaligus di dalam sebuah proses assessment
- Informasi dan data yang diperoleh terintegrasi

Manfaat Assessment Center :

Bagi organisasi :

- Mendapatkan calon karyawan sesuai dengan kompetensi yang dibutuhkan
- Mengembangkan potensi personelnnya secara terus menerus sehingga
- didapatkan kinerja yang lebih baik
- Dipergunakan untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi organisasi

• Bagi karyawan :

- Bekerja pada posisi atau tempat yang sesuai dengan kompetensi
- Mengoptimalkan potensi diri
- Mengetahui kebutuhan pengembangan dirinya berdasarkan feedback yang diterimanya

PENILAIAN KOMPETENSI 360 DEGREE FEEDBACK

- Merupakan cara untuk mengukur kompetensi karyawan
- Mencakup penilaian dari beragam titik, yakni penilaian dari diri sendiri, dari atasannya, kemudian dari dua rekan kerjanya, serta juga penilaian

dari bawahan (bagi karyawan yang punya bawahan), atau penilaian vertical dan horizontal.

- Kombinasi dari berbagai sumber, memberikan potret yang lebih menyeluruh mengenai perilaku dan kecakapan dari karyawan
- Gambaran kompetensi individu akan lebih objektif

BAB II

KOMPETENSI JABATAN

PERAN KOMPETENSI JABATAN

Kompetensi Jabatan (job competency) seringkali dipakai sebagai penentu oleh pihak MSDM sebagai dasar pertimbangan untuk menempatkan seseorang karyawan (staffing) pada posisi jabatan tertentu.

Kinerja tinggi yang maksimal didapatkan apabila antara kompetensi individu yang dimiliki cocok dengan kompetensi jabatan yang diembannya.

Dua Komponen Dasar Standar Kompetensi Jabatan

Kompetensi Utama

- a. Akuntabilitas
- b. Organisasi pembelajar
- c. Menentukan masalah dan memecahkannya
- d. Manajemen perubahan e. Perencanaan stratejik
- e. Manajemen kebijakan
- f. Manajemen kinerja
- g. Manajemen kualitas pelayanan
- h. Manajemen kerjasama

Kompetensi Pendukung

- a. Komunikasi
- b. Teknologi Informasi

Kompetensi Jabatan pada Instansi Pemerintah :

UU No. 43 Tahun 1999 tentang perubahan atas UU No. 8 Tahun 1974 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, khususnya Pasal 17 sebagai tindak lanjut dari kebijakan tersebut

telah ditetapkan dalam PP No. 100 Tahun 2000 tentang Pengangkatan PNS dalam jabatan structural.

PP No. 13 Tahun 2002 tentang perubahan atas PP No. 100 Tahun 2000. Dalam Pasal 5 ditegaskan bahwa kompetensi sebagai salah satu persyaratan dalam pengangkatan dalam jabatan, yaitu :

- a. Berstatus Pegawai Negeri
- b. Serendah-rendahnya menduduki pangkat (satu) di tingkat bawah jenjang pangkat yang ditentukan
- c. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
- d. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan
- e. Sehat jasmani dan rohani

Rincian Kompetensi Jabatan Pada Organisasi

Publik

Kompetensi Dasar (Basic Competensi)

1. Integritas
2. Kepemimpinan
3. Perencanaan &
4. Pengorganisasian
5. Kerja sama
6. Fleksibilitas

Kompetensi Bidang (Specific competency)

Yaitu kompetensi yang diperlukan oleh setiap PNS yang menduduki jabatan structural sesuai dengan bidang tugas/pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya

Profil Kompetensi Jabatan

1. Intensitas atau derajat penyelesaian kegiatan (intensity or completeness of action)
2. Besarnya dampak (size of impact)

3. Kompleksitas (complexity)
4. Besarnya usaha (amount of effort)
5. Dimensi unik (Unique Dimensions)

Skala dan Penomoran Level Kompetensi Jabatan

- Skala ada yang bernilai positif (+) dan negative (-), kedua nilai ini berguna bagi manajemen untuk pengembangan karyawannya.
- Nilai positif (+) digunakan perusahaan sebagai *rewards* dan nilai negative (-) digunakan perusahaan sebagai *punishment*.
- Yang harus diperhatikan dalam penggunaan level kompetensi :
- Pemakaian skala kompetensi sebaiknya secara lengkap
- Skala hanya untuk 21 kompetensi pada umumnya
- Tingkat kompetensi yang lebih tinggi, tidak harus selalu lebih baik
- Pelatihan atau training dan uji coba sangat diperlukan untuk dapat menilai kekurangan tingkat kompetensi dengan menandai indicator pengetahuan dan perilaku.

Pengukuran Kompetensi Jabatan

TUJUAN :

1. Tersedia data/informasi yang dapat dijadikan bukti apakah pemangku jabatan tertentu memenuhi atau tidak memenuhi persyaratan kompetensi minimal yang ditentukan oleh unit organisasi untuk melaksanakan jabatan/pekerjaannya.
2. Tersedia data/informasi yang objektif
3. Upaya memotivasi tingkat profesionalisme pemangku jabatan
4. Pemegang jabatan dapat mengetahui informasi tingkat kompetensi yang dimilikinya
5. Seluruh jabatan dalam organisasi dapat berfungsi sebagaimana mestinya
6. Memberikan pedoman kepada seluruh pemegang jabatan agar memenuhi ukuran standar kompetensi jabatan yang telah ditetapkan
7. Sebagai dasar bagi HRD untuk Menyusun IDP dan ICP
8. Untuk meningkatkan kompetensi karyawan melalui program *training, coaching &*

counselling.

Manfaat Pengukuran Kompetensi Jabatan

Bagi Karyawan :

Kejelasan relevansi proses pembelajaran

- Adanya kesempatan bagi karyawan untuk mendapatkan program peningkatan kompetensi
- Penempatan sasaran bagi pengembangan karir
- Memberikan nilai tambah pada pembelajaran dan pengembangan karyawan tsb
- Pilihan perubahan karir yang lebih jelas
- Penilaian kinerja yang lebih objektif

Bagi Organisasi

- Mapping kompetensi yang akurat dan objektif
- Meningkatkan efektivitas rekrutmen dengan cara menyesuaikan kompetensi yang diperlukan dalam pekerjaan
- Program IDP dan ICP difokuskan pada gap (kesenjangan) kompetensi antara kompetensi jabatan dengan kompetensinya.
- Akses pada program IDP dan ICP yang lebih efektif dari segi biaya
- Mempermudah terjadinya perubahan melalui identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk mengelola perubahan tersebut

Rumusan Kompetensi Jabatan

Kompetensi Jabatan = Kompetensi Inti + Kompetensi Teknis

Kompetensi Inti :

Beberapa kemampuan yang sifatnya universal yang dijadikan pedoman di seluruh jenjang jabatan dalam organisasi/perusahaan untuk mendukung pencapaian visi & misi perusahaan.

Kompetensi Teknis

Beberapa kemampuan yang bersifat teknis, yang langsung berhubungan dengan proses, tahapan/aktivitas, hasil, sarana/peralatan, yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan jenjang jabatannya dalam struktur perusahaan.

Langkah-Langkah Identifikasi Jabatan :

1. Mempersiapkan struktur organisasi yang telah standar dan konten pekerjaan (job profile) dari jabatan yang akan disusun elemen kompetensi teknisnya.
2. Melakukan identifikasi secara menyeluruh terhadap jabatan (job profile), untuk memperoleh gambaran awal yang rinci terhadap jabatan tersebut.
3. Melakukan diskusi bersama dengan anggota tim yang telah dibentuk untuk menentukan arah penekanan elemen kompetensi teknis jabatan yang dibutuhkan sesuai dengan kondisi pekerjaannya masing-masing
4. Mendeskripsikan elemen kompetensi teknis jabatan berdasarkan hasil identifikasi dan diskusi yang telah dilakukan.
5. Melakukan diskusi Kembali untuk membahas level kebutuhan dari masing-masing elemen kompetensi teknis sesuai dengan tingkat kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan oleh jabatan yang dibahas tersebut.
6. Menyusun deskripsi dan level masing-masing elemen tersebut secara berjenjang sesuai dengan level jabatan di dalam organisasi.
7. Usulan tersebut kemudian akan di-review Kembali oleh pimpinan jabatan yang bersangkutan untuk selanjutnya apakah isian tersebut disetujui, ditolak, atau perlu direvisi Kembali.
8. Apabila elemen kompetensi teknis telah ditetapkan, Langkah selanjutnya adalah sosialisasi kepada seluruh pemegang jabatan bahwa elemen-elemen kompetensi inti maupun kompetensi teknis yang dirumuskan tersebut disetujui, ditolak atau perlu untuk direvisi kembali.

Kompetensi Sosial

- Kompetensi adalah output yang berbeda-beda dari setiap perilaku manusia, Tindakan dan kinerjanya. Maka, untuk mempelajari sebuah kompetensi, seseorang harus terlibat didalam komunitas social tersebut.
- Kompetensi merupakan nilai (value) yang krusial dan bersifat social, karena kompetensi dapat memberikan identitas dan visibilitas social.
- Individu yang kompeten tentu saja secara social berbeda dan dibedakan dalam komunitas itu sendiri, karena individu yang kompeten bisa menjadi panutan bagi individu yang lainnya

Kompetensi Sosial

- Kompetensi adalah output yang berbeda-beda dari setiap perilaku manusia, Tindakan dan kinerjanya. Maka, untuk mempelajari sebuah kompetensi, seseorang harus terlibat didalam komunitas social tersebut.
- Kompetensi merupakan nilai (value) yang krusial dan bersifat social, karena kompetensi dapat memberikan identitas dan visibilitas social.
- Individu yang kompeten tentu saja secara social berbeda dan dibedakan dalam komunitas itu sendiri, karena individu yang kompeten bisa menjadi panutan bagi individu yang lainnya.

Manajemen wajib menciptakan lingkungan social yang kondusif agar factor-factor yang berhubungan dengan kompetensi dapat bekerja secara sinergis.

Kompetensi Spiritual

- Badan Nasional Sertifikasi Kompetensi (BNSP) menyatakan SDM yang unggul memiliki 3 kompetensi
 - Kompetensi teknis
 - Kompetensi spiritual
 - Kompetensi sosial
- Kompetensi spiritual dan social merupakan transformasi mindset berbasis habit, bertujuan untuk membentuk sosok insani yang produktif, beriman, kontributif, kreatif dan inovatif.

Esensi dari kompetensi spiritual menurut Mujiman (2008) :

- Bersumber dari dan terkait dengan nilai-nilai spiritual keagamaan dan kepercayaan dalam kaitannya dengan pengabdian kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- Membentuk sikap mental bahwa bekerja adalah bagian dari amal dan ibadah kepada Tuhan Yang Maha Esa.
- Aplikasi kompetensi spiritual terlihat dari disiplin, dedikasi, integritas, loyalitas, etos kerja, Motivasi kerja.

BAB III

KOMPETENSI ORGANISASI

SDM merupakan salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi

- Keunggulan bersaing (competitive advantage) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya.
- Competence motivation :how well can I do it?
- Achievement motivation :how much can I do?
- Kompetensi individu/karyawan dalam organisasi akan membentuk kompetensi inti organisasi

KOMPETENSI INTI ORGANISASI

Kompetensi inti membuat organisasi sangat efektif, dan selanjutnya akan menghasilkan keunggulan bersaing (competitive advantage)

- Kompetensi inti banyak diadopsi untuk dijadikan trend setter
- Kompetensi inti merupakan hasil gabungan proses pembelajaran dalam organisasi serta dibentuk oleh :
 - Kompetensi individual karyawan
 - Kebijakan strategis organisasi
 - Struktur pasar atau kompetisi lingkungan

Fungsi Kompetensi Inti Organisasi

1. Kompetensi Operasional :kompetensi yang bersifat teknis yang relevan dengan operasi pada pasar tertentu.
2. Kompetensi Sistem
 - a. Jaminan nilai
 - b. Peningkatan nilai
 - c. Inovasi

PENGERTIAN DAN KONSEP MSDM-BK (CB-HRM)

MSDM-BK (CB-HRM) merupakan serangkaian keputusan melakukan pendekatan baru untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan SDM secara optimal mulai dari rekrutmen,

seleksi, penempatan, kebutuhan pelatihan, penilaian kinerja, dan pengembangan karyawan dengan memanfaatkan informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan tingkat kompetensi individu secara integrasi untuk mencapai tujuan organisasi. Pendekatan ini membuat fungsi MSDM lebih mudah, terbantu, dan praktis

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI

Tujuan :

- Menghasilkan kompetensi yang sesuai untuk pencapaian standar dalam pekerjaan/jabatan
- Dapat dihubungkan dengan kebutuhan standar kompetensi yang akan diberikan : program pendidikan dan pelatihan didasarkan atas uraian kerja, kebutuhan multi-skilling, jalur karier/career path
- Sembilan prinsip :
 1. Meaningful, best practice
 2. Acquisition of learning
 3. Flexible
 4. Recognizes prior learning
 5. Not time based
 6. Appropriate assessment
 7. On-going monitoring and evaluation
 8. Konsistensi secara nasional
 9. Akreditasi pembelajaran

PROSES SISTEM PENDIDIKAN DAN PELATIHAN BERBASIS KOMPETENSI

Ada 5 tahapan model system strategik PPBK, yaitu :

- Menganalisis kebutuhan, penilaian dan perencanaan pelatihan
- Mengembangkan model kompetensi
- Merencanakan kurikulum dan silabi pelatihan
- Merancang dan pengembangan intervensi pembelajaran.
- Mengevaluasi dan pelaksanaan pelatihan
- MERUMUSKAN PENGEMBANGAN PROFESI KARYAWAN

- Menentukan tugas pekerjaan (tasks) dari suatu jabatan harus jelas
- Menentukan pada peringkat keberapa kualifikasi yang diperlukan untuk kompetensi jabatan tersebut
- Mengukur pada peringkat mana kualifikasi individu itu berada
- Menentukan peringkat atau level kompetensi suatu jabatan
- Menentukan pada peringkat mana kompetensi seseorang yang memangku jabatan tersebut
- Menentukan kekurangan kompetensi individu dibandingkan dengan kompetensi jabatan itu.

ASSESSMENT KEBUTUHAN PENDIDIKAN DAN

Pre test (evaluasi awal), yi untuk mengetahui tingkat kesenjangan sebagai bahan masukan bagi pembimbing/pelatih

Mid test (evaluation in process), yaitu untuk mengetahui progress (perkembangan) pencapaian penyerapan materia dan keterampilan yang diberikan

Post test (evaluation pasca coaching), yaitu untuk mengetahui tingkat keberhasilan program coaching dengan mengukur kembali keterampilan karyawan.

BAB IV

PENGUKURAN KINERJA

PENGERTIAN KINERJA

- Kinerja/Performance : gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan
- Tanpa tujuan/target yang telah ditetapkan, kinerja seseorang dan kinerja organisasi tidak dapat diketahui karena tidak ada tolok ukur keberhasilannya.
- Kinerja = job performance = actual performance = prestasi kerja
- Pengukuran kinerja (performance measurement) : suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan SDM untuk menghasilkan barang dan jasa.

BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KINERJA INDIVIDU

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan
5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal
7. Eksternal
8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan

ASPEK MENDASAR PENGUKURAN KINERJA

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi
2. Merumuskan indikator kerja dan ukuran kinerja → *critical success factors* dan *key performance indicator* Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi
3. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas.

PERBEDAAN EVALUASI KINERJA DAN PENGUKURAN KINERJA

Pengertian evaluasi mempunyai cakupan lebih luas daripada monitoring

- Pengertian evaluasi dianggap kurang intens atau kurang kontinu
- Pihak yang mengevaluasi (evaluator) pada umumnya berasal dari pihak luar (eksternal) dari organisasi yang dinilai, meskipun kadang dari internal, sedangkan monitoring hanya dilakukan oleh pihak dalam internal.

EVALUASI KINERJA/PERFORMANCE EVALUATION

- Fokus untuk mengarahkan karyawan terhadap tujuan strategis pada penempatan, penggantian, perencanaan dan tujuan pengembangan SDM.
- Sebagai alat yang baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan sudah melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kerja yang telah ditetapkan organisasi Sebagai cara untuk menilai kinerja karyawan
- Sebagai alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan dan pengembangan selanjutnya

TIGA JENIS KINERJA

1. Kinerja Operasional (operations performance)
2. Kinerja Administratif (administrative performance)
3. Kinerja Stratejik (strategic performance).

AKUNTABILITAS KINERJA

- Accountability = pertanggung jawaban
- Definisi Akuntabilitas :
 - suatu hubungan antara pihak yang mengendalikan dengan pihak pengelola suatu entitas, dan secara formal, memiliki hak atau kekuasaan atas entitas masing-masing tersebut.
 - kewajiban pemberian pertanggungjawaban kepada pihak yang memberi, untuk menjelaskan dan memberikan alasan atas Tindakan-Tindakan yang telah dilakukan atas hasil upayanya dalam melaksanakan tugas atau pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
 - Bentuk pertanggungjawaban karyawan terhadap organisasi.

PERSYARATAN MENYUSUN LINGKUNGAN AKUNTABILITAS YANG BAIK

1. Leadership
2. Reciprocation
3. Equity
4. Trust
5. Transparency
6. Clarity
7. Balance
8. Ownership
9. Consequences
10. Consistency
11. Follow-up

AKUNTABILITAS PEMERINTAH

- SASARAN (Inpres No.7 Tahun 1999) :
 - Menjadikan instansi pemerintah yang akuntabel
 - Terwujudnya transparansi instansi pemerintah dan partisipasi masyarakat
 - Terpeliharanya kepercayaan masyarakat kepada pemerintah
- KEGIATAN :
 - Mempersiapkan dan Menyusun rencana strategik
 - Merumuskan visi misi
 - Merumuskan indicator kerja instansi
 - Memantau dan mengamati pelaksanaan tugas pokok
 - Mengukur pencapaian kinerja instansi pemerintahMelakukan evaluasi kinerja instansi pemerintah

INDIKATOR KERJA/PERFORMANCE INDICATOR

- Sebagai nilai/karakteristik tertentu yang dipergunakan untuk mengukur output atau outcome suatu kegiatan
- Alat ukur untuk menentukan derajat keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya

- Ukuran kuantitatif dan kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran
- Informasi operasional yang berupa indikasi mengenai kinerja atau kondisi suatu fasilitas atau kelompok fasilitas.

UKURAN INDIKATOR KINERJA

- Ada 6 kategori kelompok ukuran indicator kinerja :
 1. Efektif
 2. Efisien
 3. Kualitas
 4. Ketepatan waktu
 5. Produktivitas
 6. Keselamatan

PERMASALAHAN PENGUKURAN KINERJA SEKTOR PUBLIK

- Resistance to change (sikap tidak mau berubah) yang bersumber dari empat hal :
 - 1) Bias kognitif , terjadi karena :
 - a. Individu merasa tidak nyaman karena suatu keadaan karena ketidaksesuaian antara keyakinan yang dimilikinya dengan keadaan/informasi yang ada sehingga cenderung memilih informasi yang mendukung dan memperkuat keyakinannya, walaupun hal itu dapat membuat kesalahan pengambilan keputusan sendiri (cognitive dissonance).
 - b. Keyakinan bahwa pimpinan organisasi mampu dan ahli mengendalikan seluruh situasi sehingga cenderung tidak mau memberikan kebebasan berkreasi kepada anggota organisasi atau pimpinan unit kerja.
 - c. Frekuensi terjadinya suatu fenomena menimbulkan pengalaman buruk
 - 2) Ketidakpastian dan kegelisahan
 - 3) Persepsi selektif
 - 4) Retensi atau kebiasaan

PENGUKURAN KINERJA DALAM PERUBAHAN

- Agar berhasil, harus dapat memberikan manfaat untuk perbaikan dan pengambilan keputusan mendatang
- Faktor penghalang harus diperkecil
- Faktor pendukung harus diperbesar
- Motivasi positif harus lebih diutamakan

HAMBAHAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA

- a) Tidak memenuhi syarat kinerja yang baik
- b) Tidak diterapkan system evaluasi kinerja dengan baik
- c) Tidak dikomunikasikan dengan baik
- d) Tidak cocok atau tidak tepat dengan organisasi yang bersangkutan
- e) Tidak didukung oleh seluruh SDM
- f) Tidak dipantau dengan baik.

METODE PENGUKURAN KINERJA

- Balanced Scorecard Model dari Harvard Business School
- Integrated Performance, Measurement System (IPMS)
- Cambridge Model dari Cambridge University
- Human Resource Scorecard atau HR Scorecard Model
- Performance PRISM
- Pengukuran Kinerja Supply Chain
- Analytical Hierarchy Process (AHP)

ANALISIS KINERJA

- Kegiatan menginterpretasikan atau pemahaman serta penggunaan data dan informasi yang berhasil dikumpulkan guna membuat kesimpulan dan temuan evaluasi kerja
- Berbagai bentuk analisis kinerja :
- Analisis *ex-ante*
- Pemeliharaan Kebijakan
- Pemantauan Kebijakan

- Evaluasi Kebijakan *ex-post*

MANAJEMEN KINERJA

- Suatu system yang mengatur pengelolaan SDM sesuai dengan hasil kinerja karyawan agar tercapai sasaran pada individu maupun organisasi, kejelasan apa yang harus dilakukan dan apa yang akan dicapai serta bagaimana cara mengukurnya.
- Sistem manajemen kinerja merupakan proses pengukuran kinerja yang akan memberikan umpan balik bagi perencanaan strategis.
- Dua manfaat system manajemen kinerja :
 - 1) Perumusan rencana Tindakan dan program akan menjadi masukan bagi perencanaan kinerja organisasi di masa depan
 - 2) Perumusan rencana Tindakan dan program menyediakan informasi mengenai perlunya dilakukan penyesuaian strategi.

MANAJEMEN KINERJA PUBLIK

- Terselenggaranya good governance
- Mencakup dua kelompok fungsional :
- Dalam rangka penyelenggaraan dan fungsi umum, antara lain meliputi :
penciptaan dan pemeliharaan rasa aman, dan pengaturan ketertiban, pertahanan dan keamanan, penyelenggaraan hubungan diplomatic, serta pemungutan pajak
- Dalam rangka penyelenggaraan fungsi pembangunan, seperti pembangunan bangsa serta pembangunan ekonomi dan sosial.

TUJUAN MANAJEMEN KINERJA

1. Menerjemahkan dari visi dan misi organisasi kedalam tujuan dan hasil yang jelas, mudah dipahami dan dapat diukur sehingga membantu keberhasilan organisasi untuk mencapai tujuan
2. Menyediakan informasi untuk menilai, mengelola, dan meningkatkan keberhasilan kinerja keseluruhan organisasi

3. Mengubah paradigma dari orientasi pengendalian dan ketaatan menjadi pendekatan strategik yang berkelanjutan kepada keberhasilan organisasi
4. Menyediakan manajemen kinerja yang lengkap dengan memasukkan ukuran- ukuran kualitas, biaya, ketetapan waktu, kepuasan stakeholders, dan peningkatan keahlian pegawai.

TUJUAN DAN FUNGSI MANAJEMEN KINERJA

- a. Kinerja karyawan bisa dikelola secara efektif dan efisien agar kinerja karyawan selalu meningkat
- b. Terjadi proses komunikasi timbal balik antara penilai dan yang dinilai
- c. Terjadi serangkaian proses perencanaan, pembimbingan, pendokumentasian dan review kinerja terintegrasi
- d. Mendorong motivasi dan meningkatkan komitmen karyawan untuk lebih maju
- e. Menciptakan transparansi dan keadilan dalam penilaian
- f. Timbulnya input dalam perencanaan penggantian jabatan
- g. Memberikan masukan kepada perusahaan perihal kinerja seluruh karyawan sebagai dasar untuk menentukan strategi perusahaan

SUMBER KESALAHAN PENILAI DALAM

MENILAI KINERJA KARYAWAN

1. Central tendency
2. Halo effect
3. Personal bias
4. Leniency
5. Assimilation/differential
6. Similar to me effect
7. First impression effect

HUBUNGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

DENGAN PENILAIAN KINERJA

- Terdiri dari 3 Aspek utama :
 - a) Aspek Analisis Jabatan
Menguraikan tugas-tugas dalam jabatan untuk mendefinisikan tentang kinerja
 - b) Aspek Standar Kinerja
Memperoleh informasi balik tentang kualitas kinerja
 - c) Aspek Sistem
Pengukuran kinerja sesuai metode atau pendekatan yang telah digunakan.

BAB V

PENGUKURAN KINERJA BERBASIS BALANCED SCORECARD

A. Perkembangan Balanced Scorecard

Robert S. Kaplan , Harvard Business School

David P. Norton, kantor akuntan public KPMG USA

Fungsi Balanced Scorecard :

- Sebagai perbaikan atas system pengukuran kinerja para eksekutif
- Sebagai kerangka perencanaan stratejik
- Sebagai basis system terpadu pengelolaan kinerja personel

Balanced score card : (1) kartu skor (scorecard) dan (2) berimbang (balanced)

B. Kaidah dan Aturan Balanced Scorecard

1. Pertanggungjawaban unit kinerja dan personel ditetapkan secara komprehensif
2. Pertanggungjawaban unit kinerja ditentukan perannya masing-masing dalam menyediakan value bagi customer internal maupun eksternal.
3. Kerja mission center dan service center diukur secara komprehensif pada empat perspektif
4. Peranan dan kompetensi inti mission center, service center, dan team and personal harus ditetapkan melalui proses, cascading company scorecard kemudian, dimasukkan ke dalam mission center scorecard dan kedalam team and personal scorecard.

Tujuan Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja

1. Untuk membangun kepuasan personel sehingga meningkatkan usaha personel dalam menghasilkan kinerja.

2. Untuk memastikan bahwa setiap pertanggungjawaban dan personel melakukan alignment berkelanjutan terhadap visi, misi, tujuan, keyakinan dasar, nilai dasar, dan strategi organisasi keseluruhan.

C. Balanced scorecard

1. Memperjelas dan menerjemahkan visi serta strategi organisasi
2. Mengkomunikasikan dan menghubungkan sasaran stratejik dengan indicator
3. Merencanakan, menyiapkan target dan menyesuaikan inisiatif stratejik
4. Meningkatkan umpan balik untuk pengambilan keputusan stratejik.

E. MANFAAT BALANCED SCORECARD SEBAGAI PENGELOLAAN KINERJA PEGAWAI

Lima tahap terpadu pengelolaan kinerja personel :

1. Menetapkan peran dan kompetensi inti personel dalam mewujudkan kinerja perusahaan
2. Merencanakan kinerja yang hendak dicapai perusahaan
3. Mengukur dan menilai kinerja personel
4. Menetapkan desain system penghargaan berbasis kinerja
5. Pengelolaan kinerja mampu mengerahkan dan mengarahkan seluruh personel dalam memenuhi kebutuhan customer dan mewujudkan visi perusahaan sbb :
 1. Pengelolaan kinerja personel dilaksanakan dengan system yang dipacu untuk memenuhi kebutuhan customer (Customer-driven-performance-management-system)
 2. Sistem pengelolaan kinerja personel dengan strategi dan visi perusahaan akan membuat seluruh personel untuk melaksanakan continuous alignment terhadap perubahan lingkungan bisnis yang lebih luas.
 3. Kinerja personel direncanakan melalui system perencanaan stratejik berbasis balanced.

Menyusun Peta Strategi (Strategy Map)

Peta strategi merupakan suatu kerangka yang menguraikan secara logis dan komprehensif strategi dari suatu organisasi

Peta strategi dibuat berdasarkan empat/lima perspektif , yang tidak menyalahi aturan balanced scorecard secara prinsip

Menyusun Kamus Indikator

Dalam Kamus indikator merupakan suatu pendokumentasian informasi penting yang diperlukan dari suatu indicator. Kamus ini penting agar diperoleh keseragaman tindak dalam mengimplementasikan indicator kinerja yang telah ditetapkan.

Menjamin konsistensi hasil pengukuran kinerja Memberikan daya banding (comparability) yang tinggi Mempermudah analisis capaian kinerja.

Balanced Scorecard pada Organisasi Publik

Harus ada perubahan perspektif sebelum organisasi public menggunakan pengukuran kinerja metode balanced score card, yi :

- Perubahan framework
- Perubahan posisi antara perspektif finansial dan perspektif pelanggan
- Perspektif customer menjadi perspektif customer dan stakeholders
- Perubahan perspektif learning & growth menjadi perspektif employees & organization capacity

Enam Tahapan membangun balanced scorecard di organisasi public :

1. Menilai fondasi organisasi
2. Membangun strategi bisnis
3. Membuat tujuan organisasi
4. Membuat strategic map bagi strategi bisnis organisasi
5. Pengukuran kinerja
6. Menyusun inisiatif.

BAB VI

PENGUKURAN KINERJA BERBASIS SCORECARD

Pengertian HR Scorecard

- Sebuah bentuk pengukuran Sumber Daya Manusia (human resources) yang menawarkan Langkah-Langkah penting, guna mengelola strategi sumber daya manusia.
- HR Scorecard mencoba memperjelas peran sumber daya manusia secara detail sebagai sesuatu yang selama ini dianggap masih intangible (tidak berwujud) untuk diukur peranannya sejauh mana terhadap pencapaian visi, misi dan strategi perusahaan

Arsitektur SDM sebagai Modal Strategik

Menurut Becker, Huselid dan Ulrich, system pengukuran SDM yang efektif mempunyai dua tujuan terpenting dalam pengelolaannya, yaitu :

1. Dapat memberikan petunjuk bagi pimpinan atau manajemen dalam pembuatan keputusan organisasi
2. Dapat berfungsi sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja SDM selanjutnya atau di masa yang akan datang

Tiga dimensi rantai (value chain) yang dikembangkan oleh arsitektur SDM perusahaan :

1. Fungsi karyawan yang professional (The HR Function)
2. Sistem Kinerja Tinggi (The HR System)
3. Perilaku karyawan stratejik yang berfokus pada motivasi dan kompetensi (*employee behaviours*)

Keuntungan dan Tujuan HRSC

- Dapat menggambarkan peran dan kontribusi HR kepada
- pencapaian visi misi perusahaan secara jelas dan terukur
- Dapat memaksimalkan HR dalam mengendalikan biaya yang dikeluarkan dan nilai yang dikontribusikan pada perusahaan
- Memberikan gambaran yang jelas hubungan sebab akibat antar departemen
- Memaksimalkan HR secara professional dan mengelola tanggung jawabnya yang strategic.
- Fleksibel dalam pengimplementasiannya

BAB VII

KOMPENSASI MERIT PAY

A. Hubungan *Merit Pay* dengan Kinerja

Kata Merit berasal dari Bahasa Inggris yang memiliki arti jasa, manfaat atau prestasi.

Merit Pay : pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang maupun manfaat yang telah diberikan oleh karyawan kepada organisasi. Merupakan system yang mengaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi kerja seseorang atau *performance*.

Implikasinya, semakin baik kinerja seorang karyawan maka imbalan yang didapat semakin tinggi, dan sebaliknya. Imbalan dapat ditetapkan berdasarkan hal sbb :

1. Waktu Kerja (*time-based pay*)
2. Kompetensi (*competency-based atau skill-based pay*)
3. Senioritas (*seniority-based pay*)

1. Berat ringannya pekerjaan (*job-based pay*)

B. Hubungan Merit Pay dengan Penilaian Kinerja Karyawan

Perencanaan *merit pay* merupakan prosedur untuk membedakan yang didasarkan pada kinerja yaitu system kompensasi yang diberikan ke karyawan, didasarkan kepada individual atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu. Untuk pembayaran tersebut, didasarkan kepada prestasi atau kinerja yang merupakan bagian dari system pembayaran regular maka para pekerja harus dievaluasi secara regular pula kinerjanya (*performance appraisal*).

Penilaian kinerja karyawan merupakan syarat mutlak yang harus dilakukan oleh manajemen agar *merit pay* dapat diterapkan dengan baik, sebab asumsi umum dalam bisnis bahwa *merit pay* merupakan pembayaran imbalan kepada karyawan yang memiliki kinerja tinggi serta pemberian insentif untuk kelanjutan kinerja yang baik di masa mendatang.

C. Manfaat Merit Pay

1. Mendorong tingkat rata-rata motivasi kerja individual
2. Dapat meningkatkan pencapaian yang berorientasi individual
3. Dapat mempertahankan penilaian yang tinggi bagi karyawan yang memiliki kinerja tinggi.

D. Penerapan Merit Pay

Pelaksanaan penerapan pembayaran dengan sistem merit pay ini dilakukan dengan pembayaran regular untuk satu kali pembayaran atau menaikkan imbalan pada pekerjaan yang memiliki kualitas tinggi dan berisiko tinggi. Pembayaran ini dapat berupa satu kali bonus, tambahan ekstra (incremental pay scale) atau sekian persen tambahan dari upah biasanya.

Tiga Aspek penting yang perlu diperhatikan dari pembayaran jasa merit pay, yaitu :

1. Aspek Kinerja Individu
2. Sebagian besar metode pembayaran untuk kinerja lainnya bersifat berkala atau hanya sesaat
3. Pembayaran selanjutnya ditentukan oleh jumlah besarnya kontribusi kinerja itu.

E. Efektivitas Penerapan Merit Pay

Agar system merit pay lebih efektif dan efisien, maka dapat dilakukan Langkah-Langkah sbb :

1. Mengembangkan system penilaian kinerja yang akurat dan memiliki focus pada kriteria yang berorientasi pada hasil pekerjaan
2. Membuat standar kinerja yang tinggi
3. Melatih supervisor dalam mekanisme penilaian kerja dan dalam memberikan umpan balik kepada bawahan
4. Menggunakan rentang peningkatan merit pay yang luas dan membuat peningkatan gaji menjadi lebih bermanfaat
5. Mengaitkan secara erat imbalan dengan kinerja, serta menggunakan penilaian kinerja untuk memberikan atau menolak peningkatan merit pay.

F. Mekanisme Sistem Pembayaran *Merit Pay*

1. Pembayaran berdasarkan pasar yaitu menggunakan pendekatan harga pasar langsung
2. Pembayaran berdasarkan kompetensi Pekerja dibayar berdasarkan jumlah pekerjaan yang mampu dilakukan berdasarkan kompetensi mereka

Keadilan Pemberian Kompensasi

A. Keadilan Individual

Keadilan individual merupakan rasa adil yang dirasakan oleh seorang karyawan dimana dia merasa bahwa input yang dimilikinya telah dihargai sesuai dengan semestinya

Seorang karyawan akan menentukan keadilan dari kompensasi yang diterimanya dengan membandingkan kompensasi yang diterimanya dengan input yang dimilikinya. Dimana rasio kompensasi dengan input ini sifatnya relatif.

B. Keadilan Internal

- Keadilan internal merupakan suatu kriteria keadilan dari kompensasi yang diterima karyawan dari pekerjaannya, dikaitkan dengan nilai internal masing-masing pekerjaan.
- Keadilan internal juga mengidentifikasi bahwa posisi yang lebih disukai atau karyawan dengan kualifikasi lebih tinggi dalam perusahaan haruslah diberi kompensasi yang lebih tinggi

2. Keadilan Eksternal

- Keadilan eksternal sering disebut daya saing eksternal merupakan posisi kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi terhadap seorang karyawan dibandingkan dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan pesaing, tentunya untuk seorang karyawan dengan suatu pekerjaan yang bernilai sama
- Mampu tidaknya organisasi untuk menghargai karyawan sesuai (lebih tinggi) dari tingkat kompensasi di pasar tenaga kerja, akan menentukan kemampuan

organisasi tersebut untuk menarik dan mempertahankan tenaga kerja yang dibutuhkan.

Remunerasi PNS/TNI/Polri

Lima prinsip yang diterapkan dalam reformasi sistem remunerasi PNS/TNI/Polri, yaitu sbb:

1. Sistem merit
2. Adil
3. Layak
4. Kompetitif
5. Transparan

Tujuh komponen dalam struktur remunerasi PNS/TNI/Polri, yaitu :

1. Gaji
2. Tunjangan biaya hidup
3. Tunjangan kinerja (insentif)
4. Tunjangan hari raya
5. Tunjangan kompensasi
6. Iuran pemeliharaan Kesehatan PNS & Keluarganya
7. Iuran dana pensiun dan tunjangan hari tua

Maksud dan Tujuan Kebijakan Remunerasi PNS/TNI/ Polri Manfaat dari penerapan remunerasi adalah :

- a) Memberikan motivasi kepada pegawai untuk meningkatkan kinerja, sebagai dasar pertimbangan manajemen dalam peningkatan kesejahteraan serta karir pegawai.
- b) Menarik bagi calon pegawai yang bermutu tinggi di pasaran tenaga kerja untuk mewujudkan keunggulan kompetitif bagi organisasi
- b) Mencerminkan prinsip perlakuan secara berkeadilan terhadap pegawai berdasarkan perbedaan tingkat kebutuhan hidup sesuai dengan tingkat jabatannya
- c) Menjamin kesejahteraan pegawai secara berkesinambungan dengan tetap memelihara tingkat laba

Hubungan *Merit System* dan *Merit Pay* (dalam lingkungan PNS/TNI/Polri)

Penetapan merit system menentukan merit pay dalam organisasi

Hal yang perlu diperhatikan dalam mencapai keefektifan penerapan merit system PNS adalah :

1. Menetapkan target prestasi kerja bagi seluruh pegawai
2. Mengembangkan system penilaian kinerja pegawai yang berfokus pada kekhasan jabatan, berorientasi pada hasil kerja serta penilaian oleh lebih dari satu penilaian atau multi raters
3. Memberikan pelatihan penilaian prestasi kerja kepada para pimpinan unit kerja serta pegawai umumnya
4. Membakukan pemberian penghargaan berdasarkan prestasi kerja yang berhasil dicapai oleh setiap pegawai
5. Menggunakan skala kenaikan penghasilan yang besar dan bernilai signifikan, agar adil dalam keputusan

BAB VIII

KOMPENSASI SALES FORCE

Hubungan Sales Force dengan Kinerja

1. **Sales force** = tenaga penjualan
2. Penerapan system kompensasi *sales force* **berbeda** secara mendasar jika dibandingkan dengan karyawan lainnya.
3. Desain kompensasi yang salah akan menyebabkan jatuhnya motivasi dan semangat kerja karyawan
4. Hubungan perusahaan adalah pemberian *reward* kepada *sales force*
5. Perusahaan harus tahu cara mendesain system kompensasi yang *feasible* bagi *sales force*
6. Program kompensasi yang tepat bagi *sales force* adalah harus mampu memberikan kontribusi yang sangat berarti bagi perusahaan dalam mencapai tujuan
7. Program kompensasi harus mampu mengintegrasikan interest individu karyawan dengan strategi pemasaran perusahaan
8. Perusahaan mendesain program kompensasi yang baik untuk sales force → sales force termotivasi dan semangat mencapai target → kinerja *sales force* meningkat → perusahaan *achieve sales target* → laba perusahaan Meningkat.

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Sales Force

- Gaji dasar (*base salary*)
- Komisi (*commissions*)
- Gaji dasar dan komisi (*base salary plus commissions*)
- Gaji dasar ditambah bonus (*base salary plus bonus*)

Pilihan kebijakan tergantung analisis manajer :

1. Manager menggunakan ***pilihan basic salary, jika*** tujuan perusahaan adalah hanya untuk membangun dan menjaga hubungan jangka Panjang dengan konsumen melalui kegiatan non-selling.

2. Penggunaan **salary plus commission** dapat dibenarkan, **jika** manager menghadapi situasi yang kompleks dalamkaitannya dengan segala kegiatan penjualan, sementara kegiatan non-selling sangat penting bagi organisasi.
2. 3. Penggunaan **salary plus bonus**, **jika** dinilai fleksibilitas dalam memberikan rewards kepada setiap aspek penjualan sangatlah penting sementara perhatian sangat diperlukan untuk memfokuskan diri pada peningkatan.

Manajemen Hubungan Pelanggan

Manajemen Hubungan Pelanggan disebut Customer Relationship Management (CRM), adalah suatu jenis manajemen yang secara khusus membahas teori mengenai penanganan hubungan antara perusahaan dengan pelanggannya dengan tujuan meningkatkan nilai perusahaan di mata pelanggannya.

Aspek CRM :

- a. Call center
- b. Sales force
- c. Technical support
- d. Field

Sasaran dan Tujuan Utama CRM :

- a. Meningkatkan pertumbuhan jangka Panjang dan profitabilitas perusahaan melalui pengertian yang lebih baik terhadap kebiasaan (behavior) pelanggan
- b. Untuk menyediakan umpan balik yang lebih efektif dan integrasi yang lebih baik dengan mengendalikan Return of Investment (ROI)

Kompensasi dan Gaji Upah

Manfaat dan Pentingnya Gaji dan Upah

Gaji (*salary*) : berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja)

- ◦ Upah (*wages*) : berhubungan dengan tarif gaji per jam, per hari (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya)

- Insentif : tambahan-tambahan kompensasi diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Program Insentif tdd dua jenis, yaitu :
 - Program Insentif Individu
 - Program Insentif Tim

- Manfaat dan Pentingnya Gaji & Upah bagi karyawan, adalah :
 - a) Meningkatkan kepuasan kerja
 - b) Meningkatkan motivasi kerja
 - c) Memenuhi kebutuhan hidupnya
 - d) Manfaat dan Pentingnya Gaji & Upah bagi perusahaan, adalah
 - e) Membantu perusahaan mencapai tujuan dalam memperoleh, memelihara, dan mempertahankan tenaga kerja yang produktif
 - f) Tanpa kompensasi yang cukup, karyawan yang ada tidak saja dapat mengekspresikan diri mereka dalam bentuk protes keras dan mogok kerja, melainkan juga sangat mungkin meninggalkan.

Tujuan Kompensasi

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (qualified)
2. Mempertahankan karyawan yang ada
3. Menjamin keadilan
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
5. Mengendalikan biaya-biaya dalam jangka pendek
6. Memenuhi peraturan-peraturan

Sistem dan Waktu Pembayaran Kompensasi

1. Sistem Waktu

- Besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu, seperti : jam, hari, minggu, atau bulan. Administrasi pengupahannya relative mudah, dapat diterapkan pada karyawan tetap, maupun kepada pekerja harian.

2. Sistem Hasil

Kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter, kilogram.

Kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan

3. Sistem Borongan

Yaitu suatu cara pengupahan yang penetapan besar jasanya didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam system ini memerlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar.

4. Waktu Pembayaran Kompensasi

Kompensasi harus dibayar tepat waktu, jangan sampai terjadi penundaan agar kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar sehingga kesenangan dan konsentrasi kerja akan lebih .

Keadilan dan Kelayakan dalam Kompensasi.

Asas Keadilan

Besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan, dan memenuhi persyaratan internal

Asas kelayakan dan kewajaran

Yi kompensasi ang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normative yang ideal. Tolok ukurnya adalah relatif. Penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

Pengertian Gaji dan Upah

Gaji (salary) adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang karyawan atas jasa dan hasil kerjanya.

- Gaji dan upah sama-sama suatu bentuk kompensasi
- Perbedaan gaji dan upah hanya terletak pada kuatnya ikatan kerja dan jangka waktu penerimaannya saja.
- Tunjangan adalah unsur-unsur balas jasa yang diberikan dalam nilai rupiah secara langsung kepada karyawan individual dan dapat diketahui secara pasti.
- ***Komponen Gaji = Gaji Pokok + Aneka Tunjangan - Aneka Potongan***
- Berbagai macam tunjangan antara lain :
 1. Tunjangan Jabatan
 2. Tunjangan Lembur
 3. Pemberian Fasilitas Kredit
 1. Kasbon
 2. Utang

Metode dalam Menentukan Gaji

1. Menganalisis jabatan atau tugas
2. Mengevaluasi jabatan
2. Melakukan survey gaji
3. Menentukan tingkat gaji

Bentuk Struktur Patokan Gaji dan Upah

Patokan gaji dan upah, berbentuk angka tunggal

- Bentuk ini dipilih oleh perusahaan yang falsafah dan konsep equal remuneration for work of equal value (konversi ILO) secara konsisten. Dalam konsep ini, lama masa kerja tidak dijadikan dasar untuk menentukan besarnya kenaikan gaji, sementara itu prestasi kerja karyawan dihargai dalam bentuk insentif tunai secara langsung. Kemajuan upah akan sama besarnya untuk setiap orang dan biasanya merupakan hasil dari perundingan KKB atau karena diberikan kenaikan gaji umum oleh perusahaan.

- Patokan gaji dan upah berbentuk range (angka terendah dan tertinggi)
- Bentuk range ini biasanya digunakan oleh perusahaan (organisasi) yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk bersaing dalam prestasi sehingga mendapatkan kemajuan gaji yang berbeda antara satu dan lainnya. Penggunaan patokan upah bentuk ini, biasanya hanya untuk golongan manajer atau staf senior karena beberapa alasan. Pertama, perusahaan harus menerapkan system penilaian prestasi yang canggih, fair dan objektif. Kedua, patokan upah dalam bentuk range mempunyai jarak yang pendek antara angka terendah dan tertinggi (50-60%)

Cara Menetapkan Patokan Gaji dan Upah Setiap Jabatan

Menentukan level job grade dan job class

Membuat struktur patokan gaji/upah yang overlap dengan beberapa cara :

1. Bila yang digunakan adalah salary range simetris, maka overlap biasanya antara 10% sampai 20% tergantung sector industrinya
2. Dapat ditentukan dengan menentukan gap (kesenjangan) yang ingin digunakan antara gaji untuk jabatan staf manajemen yang paling junior, misalnya junior officer dengan gaji manajer yang langsung dibawah Direksi.

Kenaikan Gaji yang Bersifat Umum

Kemauan perusahaan sendiri Yi kenaikan umum karena kebijakan/kemauan perusahaan sendiri tanpa diminta atau dipaksa

2. Musyawarah

- Kenaikan umum sebagai hasil atau kesepakatan yang dicapai dari musyawarah antara pimpinan perusahaan dan organisasi pekerja, misalnya yang dilakukan setahun sekali atau pada waktu memperbaharui KKB

3. Kebiasaan

Kenaikan umum karena kebiasaan yang sudah tercantum dalam kesepakatan kerja Bersama (KKB)

4. Ketentuan pemerintah

Kenaikan umum karena adanya ketentuan pemerintah, misalnya tentang upah minimum regional (UMR) atau UMSR

Kenaikan Gaji Perseorangan

- Prestasi kerja individu
 - Kenaikan gaji perseorangan karena prestasi kerja juga biasa disebut kenaikan berdasarkan merit.
- Promosi
 - Kenaikan gaji yang diberikan kepada seorang karyawan yang dinaikkan pangkatnya
- Masa kerja
- Dilaksanakan oleh perusahaan yang bersedia mengakomodir keinginan (tuntutan) pekerja, agar masa kerja diperhitungkan dalam menentukan kemampuan upah pekerja. Dengan kata lain, mereka yang mempunyai masa kerja yang lebih lama seyogianya mempunyai upah yang lebih tinggi.

Keuntungan dan Kerugian Kenaikan Gaji

Umum

- Keuntungan
 - Pekerja mendapatkan jaminan bahwa daya belinya akan terpelihara dan tidak perlu mengajukan permintaan atau tuntutan, apalagi tekanan

- Tidak terjadi ketegangan antara pengusaha dan pekerja/organisasi pekerja
 - Pengusaha mudah memperhitungkan besarnya kenaikan upah yang perlu diberikan dan memasukkannya dalam anggaran tahunan perusahaan
- Kerugian
- Kenaikan biaya personel akan meningkat lebih pesat dibandingkan daripada kenaikan produktivitasnya
 - Kebiasaan kenaikan akan dianggap menjadi hak oleh pekerja dan tetap harus diberikan oleh perusahaan bagaimanapun kondisi perusahaan
 - Dalam kondisi ekonomi yang dilanda inflasi tinggi perusahaan yang mempunyai kebiasaan ini akan dilanda kesulitan

Rengertian Insentif

- Insentif merupakan salah satu bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasinya.
- Program insentif individual (perseorangan), memberikan penghargaan kepada prestasi yang dihasilkan seorang pekerja dalam pekerjaannya

Penetapan Standar Program Insentif

- Pertama-tama, adalah menetapkan standar yang menentukan titik tolak dimana karyawan akan mulai memperoleh penghargaan atau berbentuk insentif itu.
- Beberapa standar bisa ditetapkan atas prestasi masa lalu yang telah dicapai
- Menunjuk tenaga ahli yang kompeten dalam bidang itu.

Apabila standar sudah ditetapkan, ada 5 syarat lagi yang harus dipenuhi :

1. Perusahaan harus mempunyai patokan gaji atau upah yang sudah cukup tinggi untuk sector industry yang bersangkutan
2. Pekerja yang dicakup oleh system insentif ini harus memberikan hasil yang bisa diukur dan lebih baik
3. Produktivitas yang tinggi harus disambut baik oleh manajemen
4. Pimpinan perusahaan harus bersedia melakukan investasi, entah dalam bentuk waktu maupun dana untuk mengelola
5. system ini, dan menyerahkan uang insentif pada waktunya kepada pekerja
6. Pimpinan perusahaan harus tahu betul apa yang ingin mereka capai melalui program insentif tersebut.

Jenis Sistem Insentif

- Scanlon Plan

- Yi system insentif yang bersifat plan wide, artinya berlaku untuk seluruh bagian di pabrik, sebuah usaha kerja sama antara pimpinan perusahaan dan serikat pekerja.
- Manfaat Scanlon plan :
 - Peningkatan dalam jumlah saran untuk penghematan yang diajukan oleh pekerja
 - Kesiediaan pekerja untuk menerima program otomatisasi dan perubahan teknologi lainnya
 - Tekanan dan rekan sekerja terhadap mereka yang prestasi kerjanya dibawah standar
 - Meningkatnya kesadaran pekerja tentang hubungan antara pekerjaan mereka dan hasil penjualan
 - Penghematan yang dapat mencapai 60% pada beberapa perusahaan.

- The rucker plan dan Kaiser steel plan
 - Mirip dengan program Scanlon dan merupakan pengembangan dari program Scanlon, tetapi lebih sulit dan rumit sehingga kurang populer dibanding Scanlon plan

- Sistem piece work, bersifat sangat individualistic dan hanya memberikan hadiah kepada pekerja sesuai dengan porsi kontribusinya kepada peningkatan produktivitas. Contoh system piece work, al : Upah Borongan, Sistem standard hour.

Insentif Kinerja

- Sistem insentif yang baik dan memenuhi syarat :
 - Sederhana
 - Spesifik
 - Dapat dicapai

- Dapat diukur

Insentif untuk Eksekutif

- Dua karakteristik dalam Menyusun insentif bagi para eksekutif :
 - Pandangan yang strategik dan jangka Panjang atas eksekutif
 - Stabilitas dalam grup eksekutif mereka
- Insentif lebih berorientasi jangka Panjang daripada jangka pendek , karena:
 - Rencana insentif tahunan (jangka pendek), akan mendorong penggunaan aktiva secara lebih efisien.
 - Rencana jangka Panjang mendorong pengembangan proses, produk, pabrik baru yang akan membuka pasar baru dan memasok pasar lama

Insentif untuk Karyawan yang Berlevel Lebih Rendah

- Sebelum merancangn standar kerja yang berlevel lebih rendah, manajemen harus terlebih dulu :
 - Menjelaskan pekerjaan sesuai analisis jabatan

- Memutuskan bagaimana pekerjaan dilakukan, misalnya dengan mempelajari Gerakan
- Memutuskan seberapa cepat pekerjaan harus dilakukan dengan mempelajari waktu
- Pekerjaan yang dapat dibuat standar kerjanya :
 - Pekerjaan yang dilakukan berulang-ulang
 - Memiliki siklus kerja yang singkat
- Menghasilkan output yang jelas dan dapat diukur

Insentif Tim

- Pembagian Laba
- Pembagian pencapaian perusahaan
- Rencana kepemilikan saham karyawan (ESOP)

Pengertian Bonus

- Bonus diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan atau pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu dipenuhi.
- Biasanya besarnya sama untuk semua pekerja, mungkin satu bulan gaji atau lebih tergantung kebijakan perusahaan.
- Lebih tepat disebut gaji ke-13, atau ke-14

Jasa Produksi

- Jasa produksi sebenarnya sebagai insentif untuk keberhasilan meningkatkan produktivitas oleh karyawan sebagaimana telah dijelaskan dalam pembahasan tentang insentif untuk kelompok.
- Nama yang tepat seharusnya : jasa peningkatan produktivitas

Pengertian Tunjangan

- Tunjangan biasa disebut allowance yaitu segala pembayaran tambahan oleh perusahaan kepada karyawan berupa uang tunai dan diberikan secara rutin atau periodic.
- Fungsi dan tujuan: sebagai tambahan dari gaji/upah yang diterima karyawan.

Program Pemeliharaan Kesehatan

Karyawan dan Keluarganya

- Adalah salah satu program kesejahteraan dan pemeliharaan SDM yang sangat penting setelah gaji/upah dan tunjangan, terutama bagi perusahaan yang beroperasi di Indonesia.
- Apabila tidak dirancang dan dikelola dengan baik, dapat menjadi sumber ketidakpuasan pekerja, sumber permasalahan bagi manajemen, dan akhirnya dapat menjadi sumber perselisihan

Hubungan Kompensasi dengan

Peningkatan Kinerja Pegawai

- Kebijakan pemberian kompensasi pada umumnya tertuju pada jumlah yang dibayarkan kepada karyawan.
Apabila jumlah kompensasi telah cukup memadai, berarti dianggap sudah cukup layak dan baik. Padahal permasalahannya tidak sesederhana itu. Sebab cukup memadai menurut organisasi, belum tentu menurut karyawan.
- Dikaitkan dengan teori pengharapan (motivation expectation theory), pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik lagi untuk menghasilkan penilaian prestasi yang baik.
- Tiga hubungan dalam teori pengharapan :
 1. Hubungan antara usaha dengan prestasi
 2. Hubungan prestasi dengan penghargaan organisasi

3. Hubungan antara penghargaan organisasi dengan tujuan karyawan

Bab IX
REPOSITIONING PERAN SUMBER
DAYA MANUSIA

Repositioning peran SDM dapat dibagi kedalam beberapa aspek sbb :

1. Aspek *repositioning* perilaku SDM
 - Berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang karyawan. Yang diperlukan adalah etos kerja dan motivasi kerja yang tinggi

2. Aspek *repositioning* kompetensi SDM
 - Berkaitan dengan peningkatan kualitas kemampuan SDM secara lengkap pengetahuan, keterampilan dan sikap sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan termasuk fasilitas.

Repositioning Peran SDM

Perubahan Internal di SDM meliputi :

1. **Tantangan kualitas**, berupa penciptaan produk dan jasa berkualitas
2. **Tantangan teknologi**, perubahan teknologi menuntut SDM untuk cepat beradaptasi dengan teknologi baru
3. **Tantangan sosial**, menangani konflik kerja

Strategi untuk mendukung penerapan :

1. **Strategi Inovasi**, mempunyai tingkat kreativitas ting
2. **Strategi kualitas**, menawarkan produk
3. dan jasa yang lebih berkualitas

Strategi pengurangan biaya, mengutamakan efisiensi keuangan dengan mengurangi biaya produksi tanpa mengurangi kualitas.

Tipe-tipe pengelolaan *repositioning* kompetensi SDM, yaitu sbb :

Pengelolaan kompetensi tenaga kerja

- a) Kompetensi berbasis input
 - b) Kompetensi transformasional
 - c) Kompetensi berbasis output
-
2. Pengelolaan diversitas Angkatan kerja merupakan pengelolaan berbagai aspek yang membedakan SDM satu dengan lainnya.
 3. Pengelolaan dukungan keunggulan kompetitif tenaga kerja merupakan pengelolaan kemampuan organisasi merumuskan strategi guna memaksimalkan profit dan membuat organisasi mempunyai nilai organisasi yang baik
 4. Pengelolaan globalisasi tenaga kerja, upaya menanamkan kesadaran akan pentingnya pengetahuan akan globalisasi dalam praktik bisnis.

Peran Baru SDM

Peran baru SDM harus melalui 3 aspek, yaitu :

- 1) Aspek *Strategic process* (tdd : consultant, assessor, catalyst)
 - 2) Aspek *Legal* (tdd : auditor, controller)
 - 3) Aspek *Operational* (tdd : fire fighter, innovator change agent, facilitator)
-
- Dilihat dari sudut pandang/fokusnya , yaitu :
 - 1) Aktivitas (***what do human resources people do***)
 - 2) Fokus pada waktu (***where do human resource people spend time***)
 - 3) Fokus pada methapors (***what identity do human resources people have***)
 - 4) Fokus pada penciptaan nilai (***what value to human resource people create***)

Pencapaian Peran Strategis SDM

Beberapa tahapan yang dilakukan untuk pencapaian peran strategis SDM :

1. *Connecting role*
2. *Enabling role*
3. *Monitoring role*
4. *Innovating role*
5. *Adapting role*

Beberapa macam peran baru untuk peningkatan kompetensi SDM sebagai hasil proses *repositioning* adalah sbb :

1. *Sharper of change*
2. *Business person*
3. *Consultant to organization or partner to line*
4. *Strategy formulator*
5. *Talent manager*
6. *Asset manager and cost controller*

Repositioning Peran SDM dalam Mencapai Keunggulan Kompetitif

1. Perubahan peran dalam fungsi SDM
2. Bentuk perubahan peran fungsi SDM
3. Kerangka perubahan sebagai alat dalam mengembangkan keunggulan kompetitif yang dapat dipertahankan dalam fungsi SDM
4. Tantangan-tantangan bagi peran baru sumber daya manusia itu

Transformasi Organisasi Menghadapi

Perubahan

1. Membuat definisi bisnis baru dan focus pada pelanggan
2. Menentukan struktur tim dan pendukung non hierarkis
3. Mendelegasikan tugas dan wewenang, serta memberikan tanggung jawab yang besar kepada bawahan dalam mengambil keputusan

Tantangan dan Harapan Peran Departemen SDM

1. *Globalization*
2. *Profitability Through Growth*
3. *Intellectual Capital*
4. *Change, Change and More Change*

Beberapa Manfaat Peta Kompetensi bagi Organisasi

1. Mengetahui SDM mana yang siap untuk mengisi posisi tertentu yang sesuai dengan kompetensi yang dituntut dan bagaimana cara untuk menarik atau menyeleksi calon baik dari dalam perusahaan maupun dari luar
2. Mengetahui arah pengembangan SDM
3. Lebih adil dalam memberikan kompensasi
4. Dapat Menyusun perencanaan karir yang lebih pasti bagi karyawan
5. Lebih adil dalam menilai kinerja.

BAB X
PERAN HUMAN CAPITAL

A Human Capital

- **Theodore Schultz**
 - Peningkatan kesejahteraan pada perusahaan tidak tergantung pada tanah, peralatan, energi atau sumber daya, melainkan pada kompetensi pengetahuan (*knowledge*) daripada karyawannya.
 - ***Human Capital*** : kemampuan sumber daya manusia yang diperoleh melalui investasi pada sumber daya manusia.
 - ***Human Capital*** terdiri dari 4 faktor, yaitu :
 1. Kemampuan
 2. Perilaku
 3. Usaha
 4. Waktu

Setiap pengeluaran perusahaan yang berhubungan dengan SDM harus dipandang sebagai investasi dalam *human capital*, misalnya pelatihan (*training*) untuk menambah nilai pengetahuan (*value knowledge*).

- ***Human Capital*** merupakan kombinasi dari keempat faktor (kemampuan, perilaku, usaha, waktu) yang dapat dideskripsikan sbb :
 1. **Karakter** atau sifat yang dibawa pada pekerjaan, misalnya intelegensi, energi, sikap positif, keandalan, dan komitmen
 2. **Kemampuan** seseorang untuk belajar, yaitu kecerdasan, imajinasi, kreativitas dan bakat
 3. **Motivasi** untuk berbagi informasi dan pengetahuan, yaitu semangat tim dan Orientasi tujuan

Peran Human Capital

1. *Human Capital* sebagai Kunci Keunggulan Organisasi

1. *Financial Asset*
2. *Physical Asset/ Tangible Asset*
3. ***Intangible Asset*** → HC masuk kedalam *intangible asset*.

2. Hubungan Kompetensi Karyawan dengan *Human Capital*

1. Kompetensi harus sejalan dengan strategi bisnis
2. Kompetensi perlu diciptakan melalui lebih dari satu mekanisme

Lima cara meningkatkan kompetensi karyawan :

1. *Buy* (membeli)
2. *Build* (membangun)
3. *Borrow* (meminjam)
4. *Bounce* (melambung)
5. *Bind* (mengikat)

Transformasi Peran Departemen SDM

1. *Strategic Partner*

- Dep. SDM mampu menjadi *partner* bagi manajer lini dan manajemen lainnya dalam mengeksekusi strategi

2. *Administrative Expert*

- Membantu tercapainya efisiensi administratif

3. *Employee Champion*

- Menunjukkan komitmen terhadap manajemen, dan pada waktu yang sama meningkatkan kontribusi karyawan lebih besar.

4. *Change Agent*

Menjadi agen perubahan yang kontinyu agar organisasi berubah lebih

Perubahan Paradigma Karyawan

1. Investasi dalam SDM (*human capital*) dipandang bukan sebagai biaya- biaya saat ini (*current expenses*) yang ditanggung perusahaan, melainkan sebagai investasi pada aset yang memiliki nilai di masa depan (*future value*).
2. Mengubah *mindset* dari *managing expenses* ke *creation of value*
3. Mensejajarkan aktivitas-aktivitas SDM dengan kebutuhan strategik organisasi.
4. Berdiri sejajar dan berperan sebagai *strategic partner* dengan fungsi- fungsi lain, dan sebagai kekuatan pendorong perusahaan

Tiga macam *skill* (keterampilan) **HC** dalam bisnis :

1. *Commodity Skills*

- Kemampuan yang tidak spesifik untuk suatu bisnis tertentu, dapat langsung diperoleh dan lebih kurang nilainya sama untuk setiap bisnis. Misal : kemampuan mengetik, kemampuan computer.

2. *Leverage Skills*

- Pengetahuan yang meskipun tidak spesifik untuk perusahaan industry, namun relative lebih berharga bagi suatu perusahaan tertentu daripada perusahaan yang lain. Misal : programmer di bank berbeda nilainya dengan programmer di perusahaan komputer

3. *Proprietary Skills*

- Pengetahuan yang spesifik bagi suatu perusahaan, misalnya hak paten dan

Intellectual Capital

- Intellectual capital terdiri dari tiga elemen utama, yaitu sbb :

1. **Human Capital** sebagai modal manusia

- Merupakan lifeblood dalam modal intelektual
- Sumber innovation dan improvement

2. **Structural Capital** atau **Organizational Capital** sebagai modal organisasi

- *Kemampuan organisasi dalam memenuhi proses rutinitas perusahaan*

- *Strukturnya mendukung kinerja intelektual maksimal dan kinerja bisnis keseluruhan*

3. *Relational Capital* atau *Customer Capital* sebagai modal pelanggan

Hubungan harmonis yang dimiliki oleh perusahaan dengan para mitranya (pemasok yang berkualitas, pelanggan loyal, pemerintah dan masyarakat sekitar).

Structural Capital

- *Structural Capital* adalah cara yang dilakukan oleh pemimpin perusahaan untuk menyimpan dan mempertahankan pengetahuan potensi karyawan tersebut menjadi *property* perusahaan.

Cara organisasi untuk mengkonversikan pengetahuan dan spesialisasinya dari pekerja menjadi kinerja

- Tujuan *structural capital* : membuat kodifikasi pengetahuan yang dapat ditransfer ke pihak lain.

Customer capital = modal pelanggan , yaitu hubungan organisasi dengan orang-orang yang berbisnis dengan organisasi tersebut.

- *Customer capital* sebagai kedalaman, cakupan dan loyalitas dari perusahaan.
- Contoh : merk dagang, reputasi merk
- Terbentuk dari proses belajar, akses dan kepercayaan konsumen.

Kegagalan Karyawan dalam Intellectual Capital Perangkap dalam membangun *intellectual capital* adalah perusahaan hanya berpusat pada kompetensi karyawan saja. Padahal, untuk membangun komitmen harus melibatkan energi emosional dan perhatian karyawan.

- Tuntutan tanpa memperhatikan cara untuk membangun komitmen karyawan hanya akan menciptakan tekanan dan kekecewaan. Karyawan dapat menjadi depresi dan mengalami gejala kekecewaan.

Kegagalan Karyawan dalam Intellectual Capital

Gejala kekecewaan tersebut meliputi sbb :

- a. Karyawan tidak merasa dihargai atas hasil pekerjaan mereka
- b. Karyawan tidak mengetahui bagaimana merayakan kesuksesan bekerja
- c. Karyawan merasa hidup mereka tidak seimbang, terlalu banyak energi difokuskan pada pekerjaan dan terlalu sedikit untuk keluarga dan pribadi
- d. Perasaan karyawan bahwa tidak peduli seberapa banyak mereka bekerja, tetap tidak mencukupi
- e. Tidak adanya biaya perawatan Kesehatan yang berkaitan dengan stress karyawan
- f. Adanya perasaan bahwa atasan mereka tidak memperdulikan mereka
- g. Karyawan merasa malu untuk mendiskusikan permasalahan pribadi mereka di tempat kerja
- h. Karyawan selalu memikirkan bagaimana melindungi karir mereka daripada melayani pelanggan
- i. Karyawan tidak mengikuti aturan yang ada

Karyawan membicarakan ketidaksetujuan melalui saluran komunikasi informal dan bukan formal.

BAB XI
MANAJEMEN DAN
PENGEMBANGAN KARIER SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENGERTIAN KARIER

Karier adalah suatu proses seseorang selama bekerja, serta cara dan jalur untuk mengembangkannya.

Perusahaan yang berkualitas akan selalu berupaya menciptakan jenjang karier yang jelas, sesuai dengan kapasitas, kualitas dan dedikasi karyawan, demi kontribusi dan prestasi kerja.

B. MANFAAT KARIER BAGI KARYAWAN DAN PERUSAHAAN

1. Bagi Karyawan

Mengembangkan potensi kemampuan dan keterampilannya.

- Mengetahui jalur pengembangan karier karyawan dalam organisasi.

Mendapat pelatihan yang sesuai dengan arah pengembangan karirnya.

2. Bagi perusahaan

- Mengendalikan tingkat *turn over rate* karyawan
- Membantu terlaksana program kaderisasi
- Mengetahui dan mengantisipasi keinginan dan bakat tenaga kerja
- Mengetahui sejak awal tenaga kerja yang kurang/tidak terampil, juga tenaga kerja yang tidak produktif, sehingga dapat diambil tindakan

1. Karier dalam organisasi tradisional

Struktur organisasi fungsional, struktur organisasi divisional dan struktur organisasi matrik merupakan bentuk dari struktur organisasi tradisional.

Pengelolaan karier dalam struktur organisasi tradisional secara esensial akan tetap sama digerakkan menuju hirarki

2. Karir dalam organisasi jaringan

- Dalam kompetensi domestik dan internasional telah menuntut suatu organisasi yang dapat merespons ancaman dan kesempatan global.
- Entitas digerakkan oleh mekanisme pasar → *network organizations*
- Struktur *network* akan menghubungkan perusahaan secara independent dengan menyediakan keahlian khusus yang diperlukan untuk suatu proyek atau produk tertentu, sehingga dapat memberikan pelayanan yang paling efisien.
- Bentuk organisasi network menuntut kompetensi baru: kemampuan teknis, bisnis dan *self governance*, dan kolaborasi.

3. Karier dalam Organisasi Cellular (Organisasi Abad ke-21)

- Organisasi *cellular* merupakan perkembangan dari struktur organisasi yang belajar, tumbuh dan beradaptasi dengan lingkungan yang belum pasti maupun kesempatan yang tersedia.
- Organisasi *cellular* yaitu struktur organisasi yang terdiri dari sel-sel yang dapat bertindak sendiri (unit-unit bisnis yang mempunyai otonom) seperti sebuah sel dalam setiap organisme yang memiliki semua fungsi fundamental kehidupan.
- • Organisasi *cellular* akan memberikan tanggung jawab secara penuh perkembangan kompetensi dan manajemen karier pada individu. Hal ini mengindikasikan adanya suatu pergeseran menuju karier tanpa batas (*the boundaryless carier*)

MANAJEMEN KARIER

1. Proses Karier

- Proses karier adalah suatu proses yang sengaja diciptakan oleh perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan kariernya.
- Performance management, continuous improvement dan karier

- Dalam proses karier ada kerangka yang dibangun untuk membantu karyawan, al :
- Menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karier serta kebutuhan untuk pengembangannya
- Merencanakan untuk mencapai tujuan karier
- Secara kontinyu mengevaluasi, merevisi dan meningkatkan rancangan perencanaan

Prinsip dalam proses karier :

- Karyawan bertanggung jawab terhadap kariernya sendiri
- Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya sendiri
- Perencanaan karier dibuat secara sadar dan sukarela
- Menggunakan continuous improvement untuk menumbuhkan pribadinya Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan.

2. Pengembangan Karier

Jalur pengembangan Karier meliputi :

- *Enrichment* : peningkatan karier melalui pemberian tugas/assignment khusus
- *Lateral* : pengembangan kearah samping yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya atau memberikan pengalaman lebih luas dan tantangan baru
- *Vertical* : pengembangan kearah atas posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar
- *Relocation* : perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ketempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan dan peningkatan kemampuan karyawan
- *Exploration* : menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier dalam unit organisasi
- *Realignment* : pergerakan kearah bawah untuk mengurangi resiko, tanggung jawab dan stress

STRATEGI KARIER DALAM PERUBAHAN STRUKTUR ORGANISASI

1. *Boundary*
2. *Career*
3. *Organization*
4. *Employment*
5. *Group*
6. *Learning*
7. *Civility*
8. *Transition*

PENGGUNAAN LEKSIKON KARIER TANPA BATAS

1. *Know your situation*
2. *Leverage your competencies*
3. *Extend your collaborations*
4. *Broaden your accountabilities*
5. *Exercise Resiliency*

PERUBAHAN ORGANISASI KARIER KE PROTEAN

CAREER

Pada pergeseran dari karier terbatas menuju karier tanpa batas (*the boundaryless career*) mengindikasikan adanya kematian *organizational career* dan hidupnya *protean career*.

- Konsep baru dari karier dihubungkan dengan *protean career*.
- Fokus dari *protean career* adalah karier yang sering mengalami perubahan, seiring dengan dua perubahan yang terjadi, yaitu :
 - Perubahan kepentingan, kemampuan.
 - Nilai perubahan lingkungan kerja itu sendiri.

BAB XII

BUDAYA ORGANISASI

BUDAYA ORGANISASI (ORGANIZATION CULTURE)

- Konsep Budaya Organisasi mulai berkembang sejak awal 1980-an.
Konsep budaya organisasi diadopsi dari konsep budaya yang lebih dahulu berkembang pada disiplin ilmu antropologi budaya organisasi, yaitu pola asumsi dasar yang dianut Bersama oleh sekelompok orang setelah mempelajari dan meyakini kebenaran pola asumsi tersebut sebagai cara untuk menyelesaikan berbagai permasalahan yang berkaitan dengan adaptasi eksternal dan integrasi internal.
Pola asumsi dasar tersebut perlu diajarkan kepada seluruh anggota sebagai cara yang benar untuk berpersepsi, berpikir, dan mengungkapkan perasaan dalam kaitannya dengan permasalahan- permasalahan organisasi secara Bersama-sama.

- Budaya (culture) : system makna Bersama
- Berdasarkan sifatnya, menurut Sonnenfeld, budaya organisasi dibedakan sbb :
 - Budaya kuat : nilai inti organisasi dipegang secara intensif dan dianut bersama secara meluas.
 - Budaya lemah : tingkat konsistensi anggotanya tidak lagi kuat dan jangkauannya tidak lagi

PENGERTIAN BUDAYA ORGANISASI

Budaya : hasil dari budi dan/atau daya, cipta, karya, karsa, pikiran, dan adat istiadat manusia secara sadar maupun tidak, dapat diterima sebagai suatu perilaku yang beradab.

- Organisasi : kesatuan (*entity*) social yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah Batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan Bersama atau sekelompok tujuan.
- Budaya Organisasi : satu wujud anggapan yang dimiliki, diterima secara implisit oleh kelompok dan menentukan bagaimana kelompok tersebut rasakan, pikirkan, dan bereaksi terhadap lingkungannya yang beraneka ragam
 1. Sumber-Sumber Budaya Organisasi Menurut Tossi, Rizzo, Carol (2001) yaitu :
 - a. Pengaruh umum dari luar
 - b. Pengaruh dari nilai-nilai yang ada di masyarakat.
 - c. Faktor-factor yang spesifik dari organisasi.
 2. Fungsi Budaya Organisasi
Menurut Robbins (2003) :
 - a) Budaya menciptakan perbedaan yang jelas antara satu organisasi dengan organisasi yang lain.
 - b) Budaya membawa suatu rasa identitas atau jati diri bagi anggota-anggota organisasi
 - c) Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas
 - d) Budaya merupakan perekat social

Budaya sebagai penuntun mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku karyawan dan motivasi kerja yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Aguinis, H. (2014). *Performance Management*, Third Edition. USA: Pearson Education Limited
- Barth, A.L., & Beer, W. (2018). *Performance Management Success: A Best Practices and Implementation Guide for Leaders and Managers of All Organizations*. USA: Springer International Publishing AG
- Bergeon, B.P. (2018). *Performance Management in Healthcare: From Key Performance to balanced Scorecard*. USA: Taylor & France Group
- Dooren, W., Bouckaert, G., & Halligan, J. (2015). *Performance Management in The Public Sector, Second Edition*. New York: Routledge
- Evan Lindsay, 2011 *The Management and Control Quality*, Ed.8, South Western Canada
- Wirawan 2009, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia: Teori, Aplikasi dan Penelitian*, Salemba Empat, Jakarta