

PENDEKATAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



DISUSUN OLEH :

FRESTRY SULTAN NASRI (135030207111019)
DINI NUR FITASARI (135030200111053)
RIZKY NOVIRASARI (135030200111044)
PURBAYA JATI (135030200111049)

PROGRAM STUDI ADMINISTRASI BISNIS
FAKULTAS ILMU ADMINITRASI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
MALANG

2015

PEMBAHASAN

1.1. Berbagai Pendekatan Pengembangan Karyawan

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2010:526) terdapat empat pendekatan yang digunakan untuk mengembangkan karyawan: pendidikan formal, penilaian, berbagai pengalaman kerja, dan hubungan pribadi.

A. Pendidikan Formal

Program-program pendidikan formal (formal education programs) meliputi program-program di luar dan di dalam perusahaan yang dirancang khusus bagi para karyawan perusahaan, kursus-kursus singkat yang ditawarkan para konsultan atau universitas, program-program M.B.A eksekutif, dan program-program universitas dimana para peserta benar-benar berada di universitas ketika mengikuti kelas. Program-program tersebut mungkin meliputi ceramah oleh para ahli bisnis, berbagai permainan dan simulasi bisnis, petualangan belajar, serta pertemuan dengan para pelanggan.

Banyak perusahaan seperti Bank of Montreal dan General Electric terutama mengandalkan pada program-program pengembangan dalam perusahaan yang ditawarkan oleh pusat-pusat pelatihan dan pengembangan atau universitas perusahaan, daripada mengirim para karyawan untuk program-program yang ditawarkan universitas. Berbagai perusahaan mengandalkan program-program dalam perusahaan karena perusahaan tersebut dapat dikaitkan langsung dengan kebutuhan-kebutuhan bisnis, dapat mudah dievaluasi dengan menggunakan metric-metric perusahaan dan bisa mendapatkan tingkat keterlibatan manajemen senior.

Contoh kasus, The Bank of Montreal (BMO) menginvestasikan lebih dari \$400 juta pada pelatihan dan pengembangan, meliputi membangun Institute for Learning, dengan ruang kelas berteknologi tinggi, ruang-ruang untuk menampung para karyawan dari luar kota, ruang presentasi, restoran, serta ruang olahraga. Setiap tahun, 8000 karyawan menerima pelatihan pada Institute for Learning. Berbagai kursus dan program yang ditawarkan berkaitan dengan

strategi-strategi bisnis perbankan. Kursus dan program tersebut meliputi pelatihan kepemimpinan manajemen, pelatihan manajemen resiko, program-program manajemen proyek, dan empat tahun program M.B.A di bidang jasa yang ditawarkan melalui kemitraan dengan Dalhousie School of Management dan Institute for Canadian Bankers. BMO yakin bahwa program-program memberikan manfaat langsung bagi perusahaan karena BMO sering kali meminta para pesertanya untuk memberikan berbagai penyelesaian atas masalah-masalah yang dihadapi perusahaan.

B. Penilaian

Penilaian (Assesment) meliputi mengumpulkan informasi dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang perilaku, gaya komunikasi, atau berbagai keterampilannya. Para karyawan, rekan kerjanya, para manajer, dan para pelanggan dapat memberikan informasi. Penilaian paling sering digunakan untuk mengidentifikasi para karyawan dengan potensi manajerial serta mengukur berbagai kekuatan dan kelemahan para manajer saat ini. Penilaian juga digunakan untuk mengidentifikasi para manajer dengan potensi untuk pindah ke posisi-posisi eksekutif yang lebih tinggi serta dapat digunakan oleh tim-tim kerja untuk mengidentifikasi berbagai kekuatan dan kelemahan dari para anggota tim individu dan proses-proses pengambilan keputusan atau gaya-gaya komunikasi yang menghambat produktivitas tim. Alat-alat penilaian yang populer meliputi tes-tes kepribadian, Indikator Jenis Myers-Briggs, pusat-pusat penilaian, penentuan tolak ukur, penilaian kinerja, dan umpan balik 360 derajat.

1. Tes-tes kepribadian

Tes-tes digunakan untuk menentukan apakah para karyawan memiliki berbagai karakteristik kepribadian yang diperlukan agar berhasil pada pekerjaan-pekerjaan manajerial tertentu atau pekerjaan-pekerjaan yang melibatkan tugas-tugas internasional. Tes-tes kepribadian biasanya mengukur lima dimensi utama: keterbukaan, penyesuaian diri, keramahan, kerajinan, dan keingintahuan. Penilaian mengidentifikasi para manajer yang siap untuk

tugas-tugas internasional mungkin tidak sesuai dengan posisinya saat ini, atau membutuhkan pelatihan agar lebih memahami budaya perusahaan.

2. Indikator Jenis Myers-Briggs

Indikator jenis Myers-Briggs ini merupakan alat penilaian psikologis yang terpopuler yang digunakan untuk pembentukan tim dan pengembangan kepemimpinan yang mengidentifikasi berbagai pilihan para karyawan terhadap energy, pengumpulan informasi, pengambilan keputusan, dan gaya hidup.

3. Pusat-pusat penilaian

Pusat penilaian merupakan proses dimana beberapa pemeringkat mengevaluasi kinerja para karyawan berdasarkan sejumlah latihan. Pusat penilaian biasanya berlokasi di luar perusahaan seperti pusat pertemuan. Jenis-jenis latihan yang digunakan pusat-pusat penilaian meliputi berbagai diskusi kelompok tanpa pemimpin, Keranjang masuk, wawancara, dan permainan peran. Pada diskusi kelompok tanpa pemimpin, tim yang terdiri atas lima sampai tujuh orang karyawan ditugaskan untuk memecahkan masalah bersama-sama pada jangka waktu tertentu. Pada wawancara, para karyawan ditanya tentang pekerjaan dan berbagai pengalaman pribadi, keterampilan, dan rencana kariernya. Keranjang masuk(In-basket) merupakan simulasi tugas-tugas administrasi dari pekerjaan manajer. Permainan peran (Role plays) mengacu pada peserta yang mengambil bagian atau peran dari manajer atau karyawan lain.

4. Benchmark (Studi banding/Penentuan Tolak Ukur)

Benchmark atau biasa yang disebut studi banding merupakan alat yang digunakan sebagai Penentuan tolak ukur faktor-faktor penting untuk menjadi manajer yang berhasil. Berbagai hal yang diukur oleh penentuan tolak ukur didasarkan pada penelitian yang menelaah pelajaran dari para eksekutif yang belajar pada berbagai peristiwa yang sangat penting dalam kariernya. Sebagai contoh, seorang staff pemasaran melakukan studi banding kepada manajer pemasaran dengan cara mengikuti setiap kegiatan-kegiatan pemasaran yang

dilakukan manajer tersebut. Dengan begitu, nantinya staff tersebut akan belajar tentang bagaimana manajernya dapat mengambil keputusan berbagai permasalahan yang dialami.

5. Penilaian kerja dan system umpan balik 360 derajat

Penilaian kerja merupakan proses dimana organisasi mendapatkan informasi tentang seberapa baik karyawan melakukan pekerjaannya. Kecenderungan terbaru pada penilaian kinerja untuk pengembangan manajemen adalah penggunaan umpan balik ke atas dan umpan balik 360 derajat. Umpan balik ke atas (Upward FeedBack) mengacu pada proses penilaian kinerja bagi para manajer yang meliputi berbagai evaluasi yang dilakukan oleh para bawahannya. Pada system umpan balik 360 derajat, system penilaian kinerja bagi para manajer yang meliputi evaluasi-evaluasi dari berbagai orang yang berinteraksi dengan manajer. Proses tersebut meliputi berbagai evaluasi diri dan evaluasi dari atasan manajer, para bawahan, rekan kerja, dan pelanggan.

C. Berbagi pengalaman kerja

Sebagian besar pengembangan karyawan terjadi melalui pengalaman kerja (job experiences). Hubungan, masalah, tuntutan, tugas, atau ciri lain yang dihadapi para karyawan pada pekerjaannya. Asumsi utama dari menggunakan pengalaman pekerjaan untuk pengembangan karyawan adalah pengembangan paling mungkin terjadi ketika ada ketidakcocokan antara keterampilan karyawan dengan pengalaman di masa lalu serta keterampilan yang dibutuhkan pada pekerjaan. Agar dapat berhasil pada pekerjaannya, para karyawan harus merentangkan keterampilannya, yaitu dipaksa belajar keterampilan baru, menerapkan keterampilannya dan pengetahuan dengan cara baru, serta pengalaman baru yang utama.

a. perluasan Pekerjaan (Job Enlargement)

Dalam hirarkinya, *job enlargement* mengarah ke samping. Artinya seorang karyawan diberi tugas yang masih dalam satu level dengan pekerjaan pokoknya. Contoh: Seorang karyawan bagian teller suatu waktu diminta untuk menjadi

customer service. *Job enlargement* berfungsi agar seorang karyawan tidak jenuh bekerja, karena diberi tugas baru walaupun pekerjaan tersebut masih dalam level yang sama.

b. Peralihan (job enrichment),promosi,dan gerakan ke bawah

Gerakan ke atas, horizontal, dan kebawah tersedia untuk tujuan-tujuan pengembangan pada kebanyakan perusahaan. Pada proses job enrichment mengarah vertikal. Artinya seorang karyawan diberi tugas yang levelnya diatas pekerjaan pokoknya saat ini. Secara implisit, *job enrichment* akan menambah tanggung jawab. Contoh: Seorang mahasiswa menjadi asisten dosen. *Job enrichment* berfungsi juga sebagai mediator untuk promosi karyawan.. Promosi merupakan pengangkatan ke dalam posisi-posisi dengan tantangan yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih banyak, dan kewenangan yang lebih banyak dari pekerjaan sebelumnya. Promosi biasanya termasuk kenaikan gaji. Gerakan ke bawah (downward move) terjadi ketika seorang karyawan kurang diberikan tanggung jawab dan kewenangan. Hal ini mungkin melibatkan pindah pada posisi lain pada tingkat yang sama (penurunan pangkat secara horizontal), gerakan lintas fungsi sementara, atau penurunan pangkat karena lemahnya kinerja.

c. Rotasi pekerjaan

Perputaran pekerjaan merupakan proses memindahkan individu secara sistematis dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain selama waktu berjalan. Tugas pekerjaan mungkin ada pada bidang fungsional perusahaan atau gerakan yang mungkin ada antara pekerjaan-pekerjaan pada bidang fungsional atau Departemen. Karyawan yang berputar pada posisi-posisi baru diperlukan untuk mendokumentasikan berbagai pengalaman dan pembelajaran, terutama menekankan cara posisi agar membantunya lebih memahami perusahaan.

d. Magang di luar perusahaan

Seperti halnya pelatihan, magang kerja dapat dilakukan di dalam perusahaan atau di luar perusahaan. Magang di dalam perusahaan biasanya lintas departemen dengan durasi satu sampai tiga bulan. Contohnya, seorang karyawan di bagian pemasaran melakukan magang kerja selama sebulan di *Departemen Keuangan* untuk mempelajari proses penghitungan harga jual

produk yang dilakukan di departemen tersebut. Magang kerja internal ini ditujukan untuk menyelaraskan dan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Di sisi lain, magang eksternal dilakukan di perusahaan induk atau perusahaan lain. Sebagai contoh, seorang karyawan sebuah perusahaan kendaraan bermotor dikirim ke Jepang selama 6 bulan untuk magang di induk perusahaan.

D. Hubungan pribadi

Para karyawan juga dapat mengembangkan berbagai ketrampilan dan meningkatkan pengetahuannya tentang perusahaan dan para pelanggannya dengan berinteraksi bersama anggota organisasi yang lebih berpengalaman. Kepenasihatan dan pembinaan merupakan dua jenis hubungan antarpribadi yang digunakan untuk mengembangkan para karyawan.

○ Kepenasihatan

Pembimbing (mentor) merupakan karyawan yang berpengalaman, yaitu karyawan senior yang produktif yang membantu mengembangkan karyawan yang kurang berpengalaman (anak didik). Sebagian besar hubungan-hubungan penasihat dikembangkan secara informal sebagai akibat dari berbagai kepentingan atau nilai yang dibagi oleh pembimbing dan anak didik. Penelitian menunjukkan para karyawan dengan berbagai karakteristik kepribadian tertentu paling mungkin untuk mencari pembimbing dan menjadi anak didik yang menarik bagi pembimbing. Hubungan-hubungan penasihat juga dapat berkembang sebagai bagian dari upaya perusahaan yang berencana menyatukan para karyawan senior yang berhasil dengan para karyawan yang kurang berpengalaman. Tujuan-tujuan program penasihat yaitu memasyarakatkan para karyawan baru, meningkatkan kemungkinan peralihan keterampilan dari

pelatihan kepada pengaturan pekerjaan serta memberikan berbagai peluang bagi wanita dan kaum minoritas untuk mendapatkan penyingkapan dan keterampilan-keterampilan yang diperlukan agar berkembang menjadi posisi-posisi manajerial.

○ Pembinaan

Pembina (coach) adalah rekan kerja atau manajer yang bekerja dengan karyawan untuk memotivasinya, membantunya mengembangkan berbagai keterampilan, serta memberikan penguatan dan umpan balik. Ada tiga peran yang dapat dimainkan Pembina. Sebagian Pembina mungkin dilakukan satu per satu dengan karyawan (seperti memberikan umpan balik). Peran lain adalah membantu para karyawan belajar untuk dirinya sendiri. Hal ini membantunya menemukan para ahli yang dapat membantunya dengan berbagai kekhawatiran dan mengajarkannya cara mendapatkan umpan balik dari orang lain. Ketiga, pembinaan mungkin meliputi menyediakan sumber daya, seperti para pembimbing, kursus, atau pengalaman kerja di mana karyawan tidak mampu memperoleh akses tanpa bantuan dari Pembina .

DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi kesepuluh jilid 1*. Jakarta:PT.Indeks
- Gomes, Faustino Cardoso. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta:Penerbit Andi Offset
- Noe, Raymond A et al. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia:mencapai keunggulan bersaing edisi 6 buku 1*. Jakarta:Penerbit Salemba Empat
- Simamora, Henry.1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia edisi kedua*. Yogyakarta:STIE YKPN