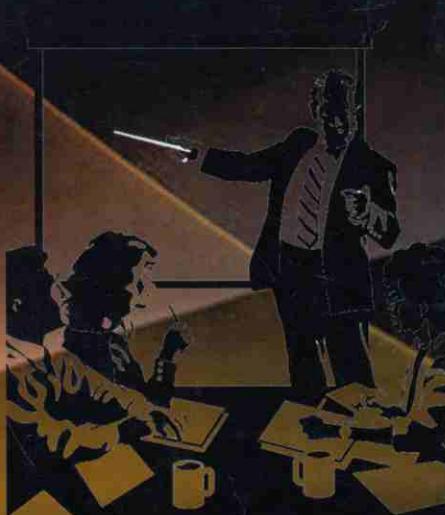


# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA I**



**HENNI INDRAYANI  
MAHYARNI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
2013**

# **MANAJEMEN**

## **SUMBER DAYA MANUSIA I**

**HENNI INDRAYANI  
MAHYARNI**

**FAKULTAS EKONOMI DAN ILMU SOSIAL  
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI  
SULTAN SYARIF KASIM RIAU  
2013**

Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002, tentang Hak Cipta

PASAL 2

- (1) Hak Cipta merupakan hak eksklusif bagi Pencipta atau Pemegang Hak Cipta untuk mengumumkan atau memperbanyak ciptaannya, yang timbul secara otomatis setelah suatu ciptaan dilahirkan tanpa mengurangi pembatasan menurut perundang-undangan yang berlaku.

PASAL 72

- (1) Barang siapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 ayat (1) atau Pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (Satu Juta Rupiah), atau paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp5.000.000.000,00 (Lima Miliar Rupiah).
- (2) Barang siapa dengan sengaja menyiarakan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu Ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau Hak Terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

Judul : Manajemen Sumber Daya Manusia I  
Penulis : Henni Indrayani, SE, MM, Dr. Mahyarni, SE, MM

Diterbitkan pertama kali oleh © Suska Press 2013  
Alamat Penerbit:

SUSKA PRESS  
Jl. H.R. Soebrantas KM 15 No. 155  
Simpang Panam- Pekanbaru-Riau  
Telp. 0761-562223 fax. 0761-562052

Dilarang mengutip atau memperbanyak  
sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari penerbit  
Isi di luar tanggung jawab percetakan  
Perpustakaan Nasional RI: Katalog Dalam Terbitan (KDT)

HENNI INDRAYANI, SE, MM  
Dr. MAHYARNI, SE, MM  
MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA I

Pekanbaru: Suska Press, 2013  
ISBN: 978-602-9039-80-1

## KATA PENGANTAR

**Alhamdulillah**, puji dan syukur dipanjangkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, penulis menyajikan buku daras berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia I” yang penulis susun berdasarkan pandangan dan pemikiran dari sejumlah pakar di bidang Sumber Daya Manusia.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia I ini diuraikan tentang pendahuluan, peran strategis sumber daya manusia, perencanaan sdm, analisis jabatan, penarikan sdm, seleksi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan sdm, perencanaan dan pengembangan karir, kinerja, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Pimpinan Fakultas Ekonomi dan Ilmu Sosial yang telah memberi kepercayaan kepada kami dalam menulis buku ini. Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi mahasiswa dalam mempelajari kajian-kajian dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Akhirnya dengan mengucap syukur yang sedalam-dalamnya atas terwujudnya buku ini, penulis mengharapkan saran dan kritik demi kesempurnaan buku ini. Semoga dapat bermanfaat. Amin.

Pekanbaru, Januari 2013

Penulis

## **BAB. I**

### **Pendahuluan**

MSDM sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur dan memanfaatkan karyawan sehingga dapat berfungsi secara produktif demi tercapainya tujuan perusahaan. Sumber daya manusia di perusahaan perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Dengan pengaturan sdm secara professional, diharapkan karyawan mampu bekerja secara produktif.

#### **A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya yang terpenting dalam organisasi adalah sumber daya manusia, orang-orang yang memberikan tenaga, bakat, kreativitas, dan usaha mereka kepada organisasi agar organisasi dapat tetap eksis. Setiap manusia memiliki karakteristik individu yang berbeda antara satu dengan yang lainnya.

Keberhasilan suatu organisasi baik besar maupun kecil sangat ditentukan oleh kualitas SDM yang tersedia. Dan menjadi tugas MSDM untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif ke dalam organisasi yang diperlukan oleh masyarakat. Dalam mencapai efisiensi dan efektivitas yang optimal, manusia merupakan faktor utama dan terpenting dalam orgainisasi (perusahaan) yang tentu

saja tidak bisa diperlakukan sama dengan faktor-faktor produksi lainnya dalam perusahaan seperti modal, mesin, atau bahan baku.

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Unsur-unsur manajemen yang disebut dengan 6 (enam) M yaitu : *Men, Money, Methode, Material, Machines dan Market*. Unsur manusia berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut MSDM.

Beberapa ahli memberikan pengertian manajemen antara lain sebagai berikut :

1. Manajemen adalah suatu proses pengarahan, penjurusan dan pemberian fasilitas kerja kepada orang-orang yang diorganisasikan dalam kelompok-kelompok formal untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
2. Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengkoordinasian dan pengontrolan dari *human and natural resources* untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah sebagai suatu proses, yaitu suatu rangkaian kegiatan yang satu sama lainnya saling berkaitan.

Sedangkan pengertian MSDM menurut beberapa ahli memberikan pengertian diantaranya :

1. MSDM adalah seni dan ilmu perencanaan, pelaksanaan dan pengontrolan sumber daya manusia untuk

tercapainya tujuan yang telah ditentukan terlebih dahulu dengan adanya kepuasan hati pada diri pekerja.

2. Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

Dari pengertian diatas MSDM dapat diartikan sebagai seni dan ilmu dalam fungsi pokok manajemen dalam hubungannya dengan pelaksanaan fungsi operasional terhadap sumber daya manusia dalam rangka mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

## **B. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia.

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terbagi :

1. Fungsi manajerial yang meliputi: perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian.
2. Fungsi operasional, yang meliputi: pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemberhentian.

Fungsi manajemen yang dimaksud dalam manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

## 1. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan. Fungsi perencanaan merupakan penentu dari program personalia yang akan membantu tercapainya tujuan perusahaan.

## 2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan organisasi. Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi dalam bentuk bagan organisasi.

## 3. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah memberi petunjuk kepada karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin mengarahkan karyawan agar dapat melaksanakan tugas dengan baik.

## 4. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian merupakan upaya untuk mengatur kegiatan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja agar sesuai dengan rencana yang telah ditentukan. Apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan diadakan tindakan perbaikan atau penyempurnaan.

Sedangkan fungsi operasional dalam manajemen sumber daya manusia meliputi antara lain :

#### 1. Pengadaan

Fungsi pengadaan merupakan upaya dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja, proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

#### 2. Pengembangan

Fungsi pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini dan masa yang akan datang.

#### 3. Kompensasi

Fungsi kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan karyawan terhadap organisasi.

#### 4. Pengintegrasian

Fungsi pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan keinginan karyawan sebagai individu sehingga tercipta kerja sama yang baik antara karyawan dan perusahaan.

#### 5. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan melalui peningkatan kondisi fisik dan mental dan loyalitas agar karyawan tetap mau bekerja sama sehingga tercipta hubungan jangka panjang dengan perusahaan.

## 6. Pemberhentian

Fungsi pemberhentian merupakan pemutusan hubungan kerja seseorang dengan dengan perusahaan karena alasan tertentu seperti berakhirnya kontrak kerja, pensiun, pemecatan maupun pemberhentian atas keinginan karyawan atau sebab lainnya.

## C. Metode Pendekatan MSDM

Dalam mempelajari MSDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan yaitu :

1. Pendekatan mekanis.
2. Pendekatan paternalis
3. Pendekatan sistem sosial.

Dalam pendekatannya, seorang manajer harus dapat menerapkan secara efektif dan selektif metode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi masalah yang dihadapinya, sesuai dengan dengan situasi dan keadaan yang dihadapi manajer. Sejarah masa lalu ini dipergunakan sebagai cermin yang akan diimplementasikan kepada masa yang akan datang.

### 1. Pendekatan mekanis.

Akibat perkembangan industri, dengan penerapan mesin-mesin dan alat-alat elektronika pada bidang produksi, telah membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Para

manajer telah menerapkan berbagai prinsip seperti pemindahan pekerjaan dari manusia kepada mesin, menukar komponen yang satu dengan yang lain, spesialisasi pada mesin-mesin, peralatan, tata letak dan pabrik. Berbagai prinsip ini menunjukkan keberhasilan dengan semakin meningkatnya output produksi. Karena itu tidak mengherankan apabila dicoba melakukan pendekatan mekanis ini terhadap manusia (tenaga kerja). Karena meningkatnya produksi banyak pimpinan perusahaan yang melakukan pendekatan mekanis ini terhadap tenaga kerja.

- a) Memandang manusia sebagai faktor produksi sehingga tenaga kerja atau faktor manusia sama penggolongannya dengan faktor-faktor produksi lainnya.
- b) Kalau kita dapat membeli mesin-mesin dengan harga murah, maka kita juga hendaknya bisa membeli tenaga kerja dengan semurah mungkin dan menggunakannya semaksimal mungkin. Kalau mesin-mesin tersebut tidak berguna, dapat dibuang (diganti) pendekatan yang sama juga berlaku terhadap para karyawan.
- c) Disini penggunaan sumber daya manusia secara maksimal dilakukan dengan suatu metode spesialisasi tugas dan manusia hanya melaksanakan tugas-tugas tersebut seperti apa yang telah ditentukan sebelumnya.

Pendekatan mekanis sering juga disebut dengan pendekatan *Commodity* atau konsep faktor produksi. Ini menunjukkan suatu sikap bahwa tenaga kerja haruslah dikelompokkan seperti modal dan tanah sebagai suatu produksi dan haruslah diperoleh semurah

mungkin. Karena karyawan adalah manusia maka pendekatan mekanis ini biasanya menimbulkan masalah manajemen.

- Pengangguran teknologis.

Kehilangan pekerjaan karena pengembangan mesin-mesin atau teknik produksi yang baru disebut pengangguran teknologis. Tenaga kerja digantikan oleh tenaga mesin-mesin. Secara individu manusia mampu bekerja tetapi secara teknologis sudah ketinggalan. Karena manusia kalah bersaing dengan kemampuan alat teknologi baru dalam menghasilkan produk maka ia kehilangan pekerjaan.

- Keamanan.

Ini merupakan kelanjutan dari pengangguran teknologis yang mengakibatkan kerawanan keamanan sebab karyawan tidak bekerja dan akan melakukan apa saja untuk kelangsungan kehidupan ekonominya. Keamanan ekonomis dimaksudkan ketika seorang karyawan takut di PHK sehingga ia kehilangan pekerjaan yang mengakibatkan kehilangan pendapatannya. Ketidakpastian pekerjaan karena mekanisasi, apalagi usia dan tanggungan yang semakin berat maka perasaan semakin tidak aman dalam arti ekonomi.

- Organisasi buruh

Hal ini timbul karena sikap manajemen dalam menghadapi persoalan-persoalan karena kemajuan teknologi dan kesewenang-wenangan para penguasa terhadap tenaga kerja mengakibatkan timbulnya dorongan yang kuat untuk

membentuk suatu organisasi yang melindungi karyawan dari sikap sewenang-wenang pihak manajemen. Organisasi buruh yang kuat akan menyulitkan pimpinan perusahaan untuk menetapkan berbagai kebijaksanaannya. Misalnya manajer tidak dapat sewenang-wenang memecat buruh, lamanya jam kerja, uang lembur dan lain-lain.

- Menurunnya kebanggaan dalam bekerja.

Dengan pembagian kerja yang didasarkan spesialisasi maka setiap karyawan hanya mengerjakan semacam pekerjaan saja. Hal ini akan meningkatkan ketrampilannya, tetapi disisi lain pekerjaan menjadi membosankan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan akan semakin rendah. Disamping itu juga perusahaan kurang menghargai kecerdasan, pendidikan, kemauan baik dan kreativitas pekerja. Akibatnya timbul masalah psikologis yaitu hilangnya kebanggaan individu terhadap pekerjaannya.

## 2. Pendekatan Paternalis.

Ini muncul yang disebabkan oleh berkembangnya organisasi buruh. Dengan adanya serikat buruh, para karyawan menunjukkan bahwa mereka bisa melepaskan diri dari ketergantungan terhadap manajemen dan bisa memaksakan kehendak yang mungkin tidak diinginkan oleh perusahaan. Oleh karena itu pihak perusahaan mengimbanginya dengan berbuat baik.

Paternalis adalah suatu konsep yang menganggap bahwa manajemen adalah sebagai ayah dan bersikap melindungi terhadap para karyawan. Akhirnya manajemen perusahaan menyelenggarakan program seperti: memberikan berbagai fasilitas-

fasilitas (rekreasi, perumahan, olah raga dll), bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Akibatnya karyawan menjadi manja, malas sehingga produktivitas kerjanya turun.

Walaupun demikian bukan berarti bahwa apabila manajemen menyediakan fasilitas perumahan, rekreasi, olahraga dan sebagainya, lalu bisa dikatakan bahwa manajemen menjalankan pendekatan paternalis.

Dua sifat yang menunjukkan paternalisnya suatu pendekatan adalah :

- a) Diselenggarakannya suatu program tersebut tidak didasarkan kepada atas pertimbangan-pertimbangan manfaat dari program tsb. Ini berarti bahwa manajemen tidak menghiraukan apakah program tersebut akan memberikan keuntungan bagi perusahaan.
- b) Tentang apa dan bagaimana melaksanakan program tersebut tergantung pada pihak manajemen.

Jadi kalau suatu program dilaksanakan karena perusahaan akan memperoleh manfaat dari program tersebut atau karena karyawan meminta diadakannya program tersebut maka pendekatan ini tidak bisa dikatakan sebagai paternalis.

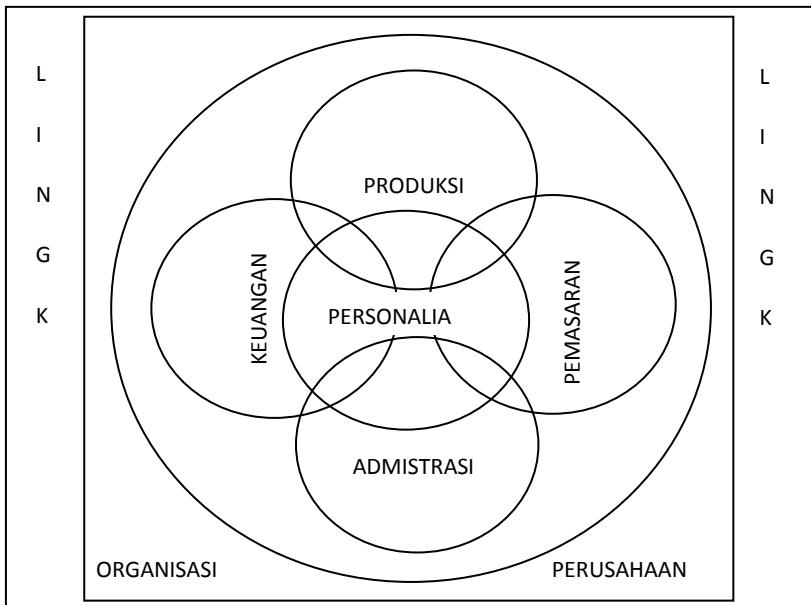
### **3. Pendekatan Sistem Sosial.**

Karena kegagalan-kegagalan dari kedua pendekatan tersebut para manajer mulai menyadari bahwa manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu proses yang sederhana maka muncullah pendekatan sistem sosial yang memandang bahwa, “organisasi atau

perusahaan adalah merupakan suatu sistem yang komplek yang beroperasi dalam lingkungan yang komplek”.

Sistem adalah suatu rangkaian/ suatu unit yang terdiri dari sub sistem yang saling mempengaruhi dan bekerjasama baik secara langsung maupun tidak langsung untuk mencapai tujuan tertentu.

Gambar 1.1. Sub Sistem Personalia dalam Perusahaan



Sumber: Soeprihanto, 1996.

Pada gambar 1.1 tampak sub sistem personalia tidak dapat lepas dari sub-sub sistem lainnya sebagai suatu kesatuan sistem perusahaan. Terutama hal ini disebabkan oleh karena setiap sub sistem lainnya seperti, bagian produksi, pemasaran dan keuangan selalu dilaksanakan oleh manusia/personalia. Tentunya setiap kegiatan dalam perusahaan tidak dapat lepas dari personalia. Tetapi hal ini bukan berarti bidang personalia merupakan bagian yang terpenting dalam perusahaan. Dengan menggunakan konsep sistem

maka setiap bagian saling bekerja sama dan mendukung pencapaian tujuan utama melalui tujuan khusus masing-masing.

Perusahaan merupakan suatu sistem dengan ciri-ciri :

1. Terdiri dari unsur-unsur.
2. Masing-masing unsur berhubungan dan saling membantu.
3. Saling mempengaruhi.
4. Sebagai suatu kesatuan.
5. Mengarah pada suatu tujuan

#### **D. Tantangan MSDM**

Organisasi dikelilingi oleh suatu lingkungan eksternal yang terdiri dari berbagai variabel, variabel-variabel yang sebagian besar tidak dapat dikendalikan (*uncontrollable*). Keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia (penarikan, seleksi, latihan dan sebagainya) harus diambil dengan memperhatikan berbagai kekuatan lingkungan tersebut. Hal ini memberikan kepada fungsi msdm perusahaan dua pilihan:

1. Memonitor perubahan variabel-variabel lingkungan dan bereaksi terhadapnya.
2. Atau mengantisipasi perubahan-perubahan apa yang akan terjadi dan merencanakan tanggapannya.

Oleh karena itu MSDM harus selalu mempelajari dan meningkatkan pengetahuan cara-cara dalam menghadapi perubahan-perubahan yang terus menerus baik di dalam maupun di luar perusahaan.

## **1. Tantangan Eksternal**

### a. Teknologi

Dampak teknologi terjadi melalui dua cara :

- Melalui pengaruh teknologi yang merubah industri secara keseluruhan. Contoh : kemajuan teknologi dibidang transportasi dan komunikasi telah meningkatkan mobilitas angkatan kerja. MSDM perlu merancang kegiatan-kegiatan pengaturan dan pendayagunaan sdm untuk mengikuti perkembangan operasi perusahaan akibat inovasi teknologi.
- Otomatisasi. Contoh perkembangan penggunaan komputer dalam perusahaan merubah kebutuhan tipe sdm. Adaptasi teknologi mempunyai pengaruh pada semua kegiatan personalia untuk menolak keusangan dan memperkenalkan inovasi.

### b. Tantangan-tantangan ekonomi.

- Perbaikan kondisi perekonomian, permintaan akan karyawan baru dan program-program latihan tumbuh dan berkembang. Perkembangan ini akan mempengaruhi pada peningkatan upah yang lebih baik dan perbaikan kondisi kerja.
- Namun keadaan perekonomian yang sedang dilanda resesi menyebabkan perusahaan perlu memelihara dan mempertahankan satuan kerja yang cakap dan mengurangi

jam kerja, memberhentikan karyawan, atau menerima tingkat laba yang lebih rendah.

c. Keadaan politik dan pemerintah.

Sebagai contoh, keputusan tentang PHK tidak bisa diambil sewenang-wenang oleh perusahaan tanpa memperhatikan dampaknya terhadap stabilitas politik, program dan peraturan pemerintah. Selain itu pemerintah melalui kekuatan hukum perundang-undangan dan peraturan-peraturannya mempunyai pengaruh langsung pada fungsi personalia. Seperti undang-undang keselamatan kerja. Keterlibatan pemerintah dalam hubungan kerja berupaya untuk memelihara kepentingan masyarakat.

d. Tantangan-tantangan demografis.

Kondisi demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja seperti tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja. Contoh distribusi umur penduduk mengharuskan perusahaan untuk menyesuaikan tipe-tipe *fringe benefits* dan perubahan demografis juga mencerminkan pergeseran-pergeseran berbagai nilai budaya.

e. Kondisi geografis.

Organisasi yang berlokasi dilingkungan yang aman, nyaman, dan bersih dengan berbagai fasilitas pendidikan dan rekreasi yang baik akan lebih mudah menarik para pelamar. Dalam organisasi yang sama kebijaksanaan kompensasi bisa berbeda untuk pekerjaan yang sama didaerah-daerah dengan biaya

hidup yang tinggi dan di daerah-daerah dengan baiya hidup yang rendah.

f. Kondisi sosial budaya

Kondisi sosial budaya ini berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan dan pola atau gaya kehidupan yang berkembang. Contoh peningkatan partisipasi wanita dalam pasar tenaga kerja banyak mempengaruhi kebijaksanaan pengupahan dan kompensasi lainnya serta program pelatihan dan pengembangan. Dan semakin banyak orang memperoleh pendidikan, sehingga banyak tenaga kerja yang terdidik dan terlatih. Departemen personalia akan dihadapkan dengan sikap-sikap baru, seperti kenaikan upah, pengurangan jam kerja, kesempatan memperoleh latihan lanjutan, kondisi kerja yang baik, cuti yang panjang dan sebagainya.

g. Pasar tenaga kerja

Perusahaan harus berebut atau bersaing untuk mendapatkan karyawan yang *Qualified*. Oleh Karena itu perusahaan perlu menawarkan kebijaksanaan kompensasi yang imprensif dan memberikan berbagai bentuk pelayanan karyawan lainnya.

h. Kegiatan-kegiatan para pesaing

Contoh: bila suatu bank menetapkan kenaikan gaji, bank-bank lain diperkirakan akan mengikutinya.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan lingkungan organisasi, manajemen SDM dapat mengambil langkah-langkah sebagai berikut :

1. Memonitor lingkungan, untuk mengidentifikasi perubahan variabel lingkungan.
2. Mengevaluasi dampak perubahan lingkungan.
3. Mengambil tindakan-tindakan proaktif dari perubahan lingkungan yang terjadi.
4. Mendapatkan dan menganalisis umpan balik.

## **2. Tantangan organisasional**

### a. Karakter organisasi

Merupakan produk semua ciri organisasi: orang-orangnya, tujuan-tujuannya, struktur organisasi, teknologi dan peralatan yang digunakan, kebijaksanaan-kebijaksanaan, ukuran-ukuran, umur, serikat karyawan, keberhasilan, dan kegagalannya. Tantangan bagi manajemen sdm adalah untuk menyesuaikan kegiatan-kegiatan personalia secara proaktif dengan karakter organisasi. Kunci keberhasilannya adalah pengambilan jalur yang paling sesuai dengan karakter organisasi.

### b. Serikat karyawan

Dalam perusahaan dengan serikat karyawan, manajemen dan serikat menandatangani perjanjian kerja yang mengatur berbagai prasyarat kerja seperti kompensasi, jam kerja dan kondisi kerja. Perjanjian ini membatasi kegiatan-kegiatan personalia. Perusahaan tanpa serikat karyawan juga dipengaruhi tantangan tersebut. Untuk itu manajemen sdm perlu mengimplementasikan berbagai kebijakan kompensasi, jam kerja dan kondisi kerjasama dengan perusahaan yang berserikat.

c. Sistem informasi

Kemampuan untuk memperoleh, mengumpulkan, menyimpan, dan mendapatkan kembali informasi merupakan tantangan bagi departemen personalia. Untuk menghadapi tantangan ini, perusahaan perlu mengembangkan sistem informasi SDM dengan komputer.

d. Perbedaan-perbedaan individual karyawan.

Orang-orang berbeda dengan satu dengan yang lain. Seperti faktor-faktor kepribadian, phisik, intelegensia, dan bakat. Karakteristik-karakteristik manusia yang berbeda-beda hendaknya diperhatikan oleh manajemen sdm dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan perencanaan SDM, penilaian prestasi kerja karyawan, perencanaan karir dan administrasi SDM.

e. Sistem nilai manajer dan karyawan.

Pengetahuan tentang nilai-nilai dan norma-norma kelompok kerja dapat membantu departemen personalia memecahkan berbagai konflik nilai yang bisa menyulitkan karyawan. Pemahaman akan hal itu juga berguna dalam perumusan berbagai kebijaksanaan personalia (seperti *time-off benefits*, *scheduling* kerja atau desain pekerjaan).

## E. Manfaat Penerapan MSDM

Pengimplementasian Manajemen SDM akan memberikan berbagai manfaat bagi kegiatan pengorganisasian, antara lain :

- a. Organisasi/perusahaan akan memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat.
- b. Organisasi/perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan, berupa deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan/jabatan yang terkini (*up-to-date*).
- c. Organisasi/perusahaan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM yang mendukung kegiatan bisnis.
- d. Organisasi/perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
- e. Organisasi/perusahaan dapat melakukan kegiatan orientasi/sosialisasi secara terarah.
- f. Organisasi/perusahaan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
- g. Organisasi/perusahaan dapat melaksanakan penilaian karyawan secara efektif dan efisien.
- h. Organisasi/perusahaan dapat melaksanakan program pembinaan dan pengembangan karier sesuai kondisi dan kebutuhan.
- i. Organisasi/perusahaan dapat melakukan kegiatan penelitian/riset.
- j. Organisasi/perusahaan dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan/manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja

Penerapan Manajemen SDM yang efektif, selain bermanfaat bagi perusahaan, juga memberikan dampak positif terhadap para karyawan, antara lain :

- a. Pekerja memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja.
- b. Pekerja memperoleh jaminan keselamatan dan kesehatan kerja.
- c. Manajemen SDM memungkinkan dan mempermudah pekerja memperoleh keadilan dari perlakuan yang tidak menguntungkan.
- d. Manajemen SDM memungkinkan pekerja memperoleh penilaian karyawan obyektif.
- e. Para pekerja melalui manajemen SDM akan memperoleh upah/gaji dan pembagian keuntungan/manfaat lainnya secara layak.
- f. Manajemen SDM menciptakan dan memberikan suasana atau iklim kerja yang menyenangkan.

## **BAB. II**

# **Peran Strategis Sumber Daya Manusia**

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau organisasi. Selanjutnya, MSDM berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimum. Karenanya, MSDM juga menjadi bagian dari Ilmu Manajemen (*Management Science*) yang mengacu kepada fungsi manajemen dalam pelaksanaan proses-proses perencanaan, pengorganisasian, staffing, memimpin dan mengendalikan.

### **A. MSDM Strategis**

Dessler mendefinisikan Manajemen SDM strategis sebagai berikut: “*Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*”.

Jelaslah bahwa para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja,

mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas.

Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya, di mana fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

## B. Kecenderungan Global: Perubahan, Pergeseran

Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Tingginya dinamika atau cepatnya perubahan dapat tergambar dari total perdagangan (impor dan ekspor) Amerika Serikat pada tahun 1991 bernilai US\$ 907 miliar, pada tahun 1996 meningkat menjadi US\$ 1.4 trilyun. Perubahan ini disebabkan antara lain oleh:

- berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi,

penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM dan robotika.

- pengaruh globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang dan lain sebagainya).
- pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dan lain sebagainya. Hal ini oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif).
- demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita.
- perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRC yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerjasama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan orde baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Peran dan fungsi sumberdaya manusia dalam organisasi atau perusahaan semakin mendapat perhatian dalam aktifitas bisnis organisasi. Pada masa lalu peran sumberdaya manusia (SDM) bersifat administratif, operasional dan transaksional. Peran sumberdaya manusia kurang mendapat perhatian, sebab jika SDM dianggap sebagai investasi, hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang.

Namun perkembangan peran-peran SDM cenderung berbeda dalam perspektif kekinian. Peran-peran sumberdaya manusia dari waktu ke waktu semakin mendapat tempat yang strategis dalam aktifitas bisnis. Beberapa ahli SDM mengajukan peran-peran tersebut sebagai peran baru SDM yang terkait dengan strategi organisasi.

Perspektif *resource-based view* berpandangan bahwa kapabilitas sumberdaya manusia adalah sumberdaya potensial untuk *sustainable competitive advantage* bagi organisasi. Hal tersebut digambarkan sebagai kapabilitas SDM yang dapat membantu perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif dengan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia dan mendorong fokus pada pelanggan.

Sejalan dengan pandangan tersebut, fungsi SDM harus dapat memahami bagaimana mereka meningkatkan nilai dalam organisasi membantu manajer lini mensejajarkan strategi-strategi sumberdaya manusia, proses-proses dan praktik-praktik dengan kebutuhan bisnis. Untuk itu dibutuhkan sumberdaya manusia yang berkemampuan baik (*perform*) sehingga dapat berperan dalam

tuntutan terhadap peran mereka yang semakin kompleks. Peran-peran tersebut menempatkan SDM sebagai aktor kritis dalam meningkatkan keefektifan dan kemampuan organisasi untuk dapat berkompetisi.

### C. Sudut Pandang Historis Dalam Mengelola SDM

Filosofi, kebijakan dan praktik-praktik manajemen sumberdaya manusia pada organisasi sangat beragam. Namun secara umum telah mengalami perubahan dalam beberapa waktu. Beberapa praktek yang dikerjakan sekarang berasal dari pemahaman sejarah di masa lalu. Tabel 2.1. menunjukkan sketsa perubahan terhadap manajemen SDM di dunia.

**Tabel 2.1. Perubahan Fokus Manajemen SDM**

Periode Waktu	Perhatian Utama	Sudut Pandang Perusahaan	Teknik-teknik Minat
Sebelum 1900	Teknologi produksi	Kebutuhan karyawan tidak penting	Sistem disiplin
1900-1910	Kesejahteraan Karyawan	Karyawan membutuhkan kondisi keselamatan dan kesempatan	Program keselamatan, kelas bahasa inggris, program inspirasional
1910-1920	Efisiensi tugas	Karyawan membutuhkan pendapatan tinggi yang dimungkinkan dengan produktivitas tinggi	Penelitian waktu dan pergerakan
1920-1930	Perbedaan individual	Perbedaan individual harus dipertimbangkan	Ujian psikologis, dan konseling karyawan
1930-1940	Serikat pekerja	Karyawan adalah musuh	Program komunikasi karyawan, teknik anti serikat
			Memperbaiki kondisi Kinerja kelompok

	Produktivitas	mempengaruhi produktivitas	untuk kelompok
1940-1950	Keamanan ekonomis	Karyawan membutuhkan perlindungan ekonomis	Rencana pensiun karyawan, kesehatan dan tunjangan
1950-1960	Hubungan manusia	Karyawan membutuhkan pertimbangan supervisi	Pelatihan supervisor (permainan peran, pelatihan sensitivitas)
1960-1970	Partisipasi	Karyawan membutuhkan keterlibatan dalam keputusan tugas	Teknik manajemen partisipatif
	Hukum ketenagakerjaan	Karyawan dan kelompok yang berbeda seharusnya diperlakukan dengan sama	Tindakan affirmative dan kesempatan yang sama
1970-1980	Tantangan tugas dan mutu kehidupan kerja	Karyawan perlu pekerjaan yang menantang dan sesuai dengan kemampuan	Pengayaan jabatan, kelompok tugas pengayaan
1980-1990	Mutasi karyawan	Karyawan membutuhkan jabatan yang hilang melalui penurunan ekonomi, kompetisi internasional, dan perubahan teknologi	<i>Outplacement</i> , pelatihan kembali, mutu total, dan fokus konsumen
1990-2000	Produktivitas, mutu, dan kemampuan beradaptasi	Karyawan perlu menyeimbangkan pekerjaan dan non pekerjaan dan untuk memberikan kontribusi	Menghubungkan kebutuhan bisnis, pelatihan, globalisasi, etika, keanekaragaman, akomodasi tempat kerja

Sumber : S.J. Carroll dan R. S. Schuler, "Professional HRM: Changing Functions and Problems," dalam *Human Resources Management*, 1983

## D. Fokus dan Prioritas Fungsi SDM

Pada awalnya praktik-praktik MSDM lebih memfokuskan pada isu transaksional atau operasional Namun demikian dewasa

ini peran saat ini telah bergeser sehingga peran SDM menjadi lebih strategik. Penelitian yang telah dilakukan oleh universitas Michigan antara tahun 1988-1992 memperlihatkan bahwa organisasi-organisasi atau perusahaan-perusahaan telah menggeser fokus strateginya dalam bersaing menjadi lebih besar. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa perubahan yang banyak dilakukan perusahaan ternyata berfokus pada bagian SDM.

Pada tahun 1988 kompetisi bisnis banyak berfokus pada aspek strategis dan operasional sumberdaya manusia. Hal tersebut berbeda dengan tahun 1991 yang memfokuskan pada aspek strategis SDM saja dan mengurangi fokusnya pada operasional SDM. Fakta bisnis menunjukkan bahwa pekerjaan strategis lebih menghasilkan keuntungan daripada pekerjaan SDM yang bersifat operasional. Pekerjaan operasional dapat dieliminasi, di otomatisasi, di-*outsourcing*, dan disejajarkan. Fisher (1989) menyatakan bahwa jumlah praktisi-praktisi SDM yang masuk dalam pengambilan keputusan strategis meningkat tajam, duduk sebagai komite yang berkuasa dan langsung melaporkan kerjanya pada level eksekutif tertinggi.

Tabel 2.2. memaparkan bagaimana peran SDM bergeser pada fokus strategis. Untuk meningkatkan kemampuan organisasi dan menciptakan keuntungan dalam bersaing, SDM harus berfokus pada seperangkat prioritas baru. Prioritas ini lebih menekankan pada orientasi isu bisnis daripada fungsi SDM tradisional yang khusus.

**Tabel 2.2. Perubahan Fokus dan Prioritas dalam SDM**

PENELITI	KONSEP KUNCI	PRIORITAS SDM
Lawler (1995)	SDM merupakan pemain utama dalam menciptakan kemampuan organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pengembangan karyawan dan organisasi.</li> <li>• Mempengaruhi persaingan.</li> <li>• Mengatur belajar dan hubungan.</li> <li>• Membangun organisasi kerja dengan mendisain ulang kemampuan.</li> <li>• Pengembangan kepemimpinan.</li> </ul>
Ulrich, Brockbank, Yeung dan Lake (1993)	SDM mempunyai agenda strategis baru.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepuasan konsumen luar.</li> <li>• Proses manajemen horizontal</li> <li>• Perubahan manajemen.</li> <li>• Kemampuan kerja tim.</li> <li>• Budaya dan sistem-sistem untuk mendukung TQM.</li> </ul>
Tower Perrin (1992)	Tindakan-tindakan SDM memperoleh keuntungan penting untuk menciptakan keunggulan dalam bersaing.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Arah, masalah dan rencana bisnis.</li> <li>• Memberi hadiah karyawan karena pelayanan pada konsumen.</li> <li>• Mengidentifikasi dari awal karyawan yang potensial.</li> </ul>
Schuler (1990)	Isu-isu SDM adalah berhubungan dengan isu-isu bisnis.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengatur kepentingan karyawan.</li> <li>• Mengatur keanekaragaman karyawan.</li> <li>• Mengatur/mempertinggi daya saing.</li> <li>• Mengatur globalisasi.</li> </ul>
Geerglades (1990)	Area-area SDM mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kepemimpinan.</li> <li>• Budaya perusahaan.</li> <li>• Strategi dalam manajemen SDM.</li> </ul>

*Sumber: Conner, J. and Ulrich., 1996, Human Resources Roles: Creating Value, not Rhetoric, Human Resources Planning.*

## E. Peranan Baru dan Kompetensi

Wiley mengklasifikasikannya peran SDM menjadi 3 (tiga) yaitu proses strategis, aspek-aspek resmi, dan aspek-aspek operasional, sedangkan Walker menjelaskan bahwa 4 (empat) peran SDM merupakan satu kesatuan yang meliputi dukungan, pelayanan, konsultasi dan kepemimpinan.

Menurut Schuler, menghubungkan strategi SDM dan strategi bisnis adalah peranan utama SDM saat ini. Schuler menggaris bawahi 6 (enam) peranan kunci berdasar dimana orang SDM menghabiskan waktu yaitu organisasi bisnisnya, agen perubahnya, konsultasi antara organisasi dengan lini-lininya, yang memformulasi strategi dan yang mengimplementasikannya, bakat manajer, dan kemampuan/ke manajer dan pengawas biaya.

Untuk menciptakan nilai, maka peran SDM yang baru harus ditentukan, karena telah terjadi perubahan-perubahan dari masalah operasional menjadi strategis, kuantitatif menjadi kualitatif, mengatur menjadi bekerjasama, jangka pendek menjadi jangka panjang, administratif menjadi konsultatif, orientasi fungsi menjadi orientasi bisnis, fokus internal menjadi fokus eksternal/ pelanggan, reaktif menjadi proaktif, fokus aktivitas menjadi fokus pemecahan. Persoalannya ternyata kompleks, dan bukan suatu masalah yang berdiri sendiri. Oleh karena itu para profesional SDM harus mampu memenuhi peran bukan sebatas pada isu pergeseran operasional dan peran strategis, baik kualitatif maupun kuantitatif, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Gambar 2.1. kita lihat bagaimana SDM menghasilkan nilai lebih melalui 4 (empat) kunci pokok agar SDM mampu memenuhi apa yang diinginkan rekan kerja mereka. Dua anak panah menunjukkan profesionalitas SDM dalam fokus kerjanya dan aktivitas kerjanya. SDM berfokus pada tujuan jangka panjang atau strategis dan tujuan jangka pendek atau operasional. SDM harus dapat menyeimbangkan kedua tujuan tersebut. Aktivitas SDM

meliputi pengaturan terhadap proses-proses SDM dan mengatur orang. Dua anak panah ini menggambarkan 4 (empat) prinsip peran SDM yaitu manajemen SDM yang strategis, manajemen infrastruktur perusahaan, manajemen kontribusi karyawan, dan manajemen transformasi dan perubahan.

### **Gambar 2.1. Peranan SDM dalam Menciptakan Organisasi yang Kompetitif**



Sumber: Ulrich, Dave, "Human Resource Champions, The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results," 1996.

#### 1. Manajemen SDM yang strategis.

Peran SDM dalam hal ini adalah menyamakan strategi dan praktik SDM dengan tujuan bisnis perusahaan. Untuk mencapai ini SDM harus berperan sebagai *partner* strategis.

#### 2. Manajemen infrastruktur perusahaan.

Menciptakan infrastruktur organisasi adalah peran tradisional dari peran SDM. Sebagai penanggungjawab infrastruktur

perusahaan, profesional-profesional SDM harus meyakinkan bahwa proses-proses dalam organisasi berjalan sesuai dengan disain dan berjalan dengan efektif seperti *staffing*, *training*, hadiah, penghargaan, promosi, maupun hal lain yang berhubungan dengan karyawan dalam organisasi.

3. Manajemen kontribusi karyawan.

Peran kontribusi terhadap karyawan membuat profesional-profesional SDM harus terlibat dalam masalah-masalah harian, sangat peduli dan memperhatikan kebutuhan-kebutuhan karyawan. Agar berhasil, profesional SDM harus menghubungkan kontribusi karyawan untuk mencapai kesuksesan organisasi.

4. Manajemen transformasi dan perubahan.

Transformasi meliputi perubahan budaya dasar atau fundamental yang terjadi dalam perusahaan, profesional SDM mengarahkan transformasi baik sebagai penjaga budaya maupun penyaring budaya. Perubahan mengarah pada kemampuan perusahaan untuk mendisain dan menerapkan ide-ide atau inisiatif dan mengurangi perputaran waktu dalam semua akivitas organisasi, profesional SDM membantu mengidentifikasi dan menerapkan proses-proses perubahan.

Tabel 2.3, tentang definisi dari peran-peran SDM yang merupakan evolusi dasar pemikiran Ulrich sehingga menghasilkan rerangka peran baru SDM Ulrich.

**Tabel 2.3. Definisi Peran-Peran SDM**

Peran	Hasil/Outcomes	Metafora	Aktivitas
<i>Management of Strategic Human Resources</i>	Strategi Eksekutif	<i>Strategic Partner</i>	Menyamakan strategi SDM dan bisnis: “diagnosa organisasi”.
<i>Management of Firm Infrastructure</i>	Membangun infrastruktur yang efisien	<i>Administrative Expert</i>	Memutakhirkkan proses-proses organisasi: “membagi pelayanan”.
<i>Management of Employee Contribution</i>	Meningkatkan komitmen dan kemampuan karyawan	<i>Employee Champion</i>	Mendengarkan dan merespon karyawan: “menyediakan sumberdaya untuk karyawan-karyawan”.
<i>Management of transformation and change</i>	Menciptakan organisasi yang diperbaharui	Change Agent	Mengarahkan transformasi dan perubahan: “meyakinkan kapasitas perubahan”.

Sumber: Irich, Dave, “Human Resource Champions, The Next Agenda For Adding Value And Delivering Results,”1997.

Peranan manajemen sumber daya manusia saat ini jauh berbeda dengan peranannya sepuluh tahun yang lalu. Lingkungan yang kompleks, dinamis, turbulen dan sangat kompetitif, dituntut pengelolaan sumber daya manusia efektif dan efisien. Pengelolaan itu didasarkan pada tiga prinsip:

- a. Pengelolaan dengan orientasi layanan
- b. Pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya kepada SDM untuk berpartisipasi aktif di dalam perusahaan/organisasi.
- c. Pengelolaan yang mampu menumbuh-kembangkan jiwa *intrapreneur* dalam diri setiap individu di perusahaan/organisasi

*Pertama*, pengelolaan sdm dengan berorientasi pada layanan dimaksudkan untuk menghindari pengelolaan sdm seperti yang dilakukan dalam pabrik, yang menghasilkan output-output seragam (standar). Keseragaman seperti itu tidak sesuai dengan kebutuhan dan keinginan sdm. Dengan berorientasi pada layanan, ketidaksesuaian tersebut bisa dikurangi atau dihilangkan. Dengan terpenuhinya kebutuhan dan keinginan sdm, dampak positifnya adalah meningkatnya kepuasan kerja mereka yang pada gilirannya menimbulkan produktivitas, meningkatkan kinerja, retensi dan komitmen pekerja yang lebih besar terhadap organisasi. Kesemuanya itu selanjutnya menghasilkan nilai layanan esternal, yang mendatangkan kepuasan pelanggan, yang pada gilirannya membawa loyalitas pelanggan, dan yang pada akhirnya menghasilkan keuntungan dan pertumbuhan pendapatan.

*Kedua*, pengelolaan yang memberikan kesempatan seluas-luasnya pada sdm untuk berpartisipasi secara aktif dalam organisasi. Hal ini bertujuan agar pekerjaannya lebih menarik sehingga mampu mendorong semangat kerja sdm. Selain itu, partisipasi cenderung meningkatkan motivasi karena karyawan

(SDM) merasa lebih diterima dan lebih dilibatkan. Harga diri, kepuasan kerja, dan kerja sarna dengan manajemen meningkat. Hasilnya adalah konflik dan stres yang berkurang, komitmen yang lebih besar terhadap tujuan, dan penerimaan yang lebih baik terhadap perubahan. Pergantian karyawan dan ketidakhadiran mungkin berkurang karena karyawan merasa bahwa mereka memiliki tempat kerja yang lebih baik dan lebih sukses dalam pekerjaannya. Pada akhirnya partisipasi itu sendiri meningkatkan jalinan komunikasi karena para karyawan satu sama lain membahas masalah pekerjaannya.

Ketiga, pengelolaan SDM yang mampu menumbuh-kembangkan jiwa *intrapreneur* (wira usaha dalam diri setiap individu dalam setiap organisasi. Orang yang memiliki jiwa *intrapreneur* memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Percaya diri: terdiri dari sifat yakin, mandiri, individualitas, optimisme, kepemimpinan dan dinamis.
- b. Originalitas: terdiri dari sifat inovatif, kreatif, mampu mengatasi masalah baru, inisiatif, mampu mengerjakan banyak hal dengan baik, dan memiliki pengetahuan
- c. Berorientasi pada manusia: terdiri dari sifat suka bergaul dengan orang lain, fleksibel, responsif terhadap saran/kritik.
- d. Berorientasi hasil kerja: terdiri dari sifat ingin berprestasi, berorientasi keuntungan, teguh, tekun, determinasi, kerja keras, penuh semangat, dan penuh energy.

- e. Berorientasi masa depan: terdiri dari sifat pandangan ke depan, ketajaman persepsi.
- f. Berani mengambil resiko: terdiri dari sifat mampu mengambil resiko, suka tantangan.

## **BAB. III**

### **Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Setiap organisasi selalu menghadapi tantangan dan ketidakpastian dalam menghadapi masa depan yang terkait dengan sumberdaya yang terbatas. Karena keterbatasan-keterbatasan sumber dana, sumber daya dan sumber daya manusia tersebut perusahaan harus mampu melaksanakan fungsi perencanaan dengan baik agar tersedia sumber daya manusia dari segi kuantitatif (jumlah) maupun kualitatif (kualitas) pada masa yang akan datang. Pada hakekatnya perencanaan merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Fokus perhatian perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen perusahaan agar tersedia tenaga kerja untuk menduduki jabatan/ pekerjaan tertentu.

#### **A. Pengertian Perencanaan SDM**

Beberapa definisi perencanaan sumber daya manusia yang dikemukakan oleh para ahli diantaranya :

1. Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.

2. Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang sangat bermanfaat secara ekonomis.
3. Dari definisi tersebut perencanaan sdm dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan,pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya. Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (sdm), yaitu: kepentingan individu, kepentingan perusahaan, dan kepentingan nasional.

Agar perencanaaan sdm dapat direncanakan dengan baik ada beberapa syarat yang harus diiketahui. Syarat - syarat perencanaan SDM :

1. Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
2. Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.

3. Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
4. Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
5. Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
6. Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.

## **B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM**

### **Tujuan Perencanaan SDM**

1. Untuk menjamin tersedianya karyawan yang mampu melaksanakan pekerjaan baik pada saat sekarang maupun masa yang akan datang.
2. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan untuk mengisi semua jabatan yang ada di perusahaan.
3. Untuk menghindari terjadinya kekurangan dan kelebihan karyawan.
4. Untuk menjadi pedoman dalam penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan.

### **Manfaat Perencanaan SDM**

Manfaat perencanaan sdm yang dilaksanakan secara baik oleh perusahaan antara lain :

1. Perusahaan dapat memanfaatkan sdm yang ada secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai hasil yang maksimal diperlukan inventaris tentang sdm yang ada, antara lain (a) jumlah karyawan yang ada; (b) berbagai kualifikasinya; (c) masa kerja masing-masing karyawan; (d) pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti.(e) bakat yang masih perlu dikembangkan; (f) minat karyawan

2. Dengan perencanaan sdm yang matang, produktivitas kerja karyawan yang ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan sdm berkaitan dengan penentuan kebutuhan karyawan pada masa yang akan datang baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya.
4. Penanganan informasi ketenagakerjaan, seperti (a) jumlah karyawan yang dimiliki; (b) masa kerja; (c) status perkawinan; (d) jabatan yang pernah dipangku; (e) tangga karir yang telah dinaiki; (f) jumlah penghasilan; (g) pendidikan dan pelatihan yang pernah ditempuh; (h) keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan; (i) informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap karyawan.
5. Mengetahui pasar tenaga kerja yang merupakan sumber untuk mencari calon-calon sdm yang potensial untuk diterima.
6. Sebagai acuan dalam menyusun program pengembangan sdm.

## **C. Komponen-Komponen Perencanaan SDM**

Komponen-komponen perencanaan sdm terdiri dari :

### **1. Tujuan**

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi, dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan sdm adalah menghubungkan sumberdaya manusia yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang.

### **2. Perencanaan Organisasi**

Perencanaan organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Beberapa variabel yang berpengaruh dalam aktivitas perencanaan sdm antara lain :

- a. Peramalan Bisnis
- b. Perluasan dan pengembangan usaha
- c. Rancangan dan perubahan struktur
- d. Falsafaah manajemen
- e. Peranan pemerintah
- f. Produksi dan kemampuan manusia.

### **3. Audit Sumberdaya Manusia**

Pengauditan adalah suatu proses penyelidikan, penganalisaan, dan perbandingan informasi yang ada dengan norma standar yang yang berlaku. Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam pengauditan sumberdaya manusia antara lain :

- a. Kualitas kekuatan kerja
  - b. Penentuan kualitas.
  - c. Daftar kemampuan
  - d. Perputaran karyawan (*turnover* kerja)
  - e. Perubahan secara intern
4. Peramalan sumber daya manusia

Peramalan sumber daya manusia pada masa yang akan datang untuk melakukan penyesuaian terhadap perubahan-perubahan eksternal organisasi seperti perubahan teknologi, perencanaan karir dan kondisi permintaan dan penawaran.

#### **D. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia.**

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

##### 1. Lingkungan Eksternal.

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai

- peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
  - d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.
2. Keputusan-keputusan Organisasional
- Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.
- a. Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
  - b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana stratejik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh

- jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
  - d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
  - e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.
3. Faktor-faktor Persediaan Karyawan.
- Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

## E. Proses Perencanaan SDM

Strategi sdm adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan sdm. Strategi sdm ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan sdm akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana sdm merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam

perencanaan sdm suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

Prosedur perencanaan sumber daya manusia :

1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas sdm yang dibutuhkan.
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang sdm.
3. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
4. Menetapkan beberapa alternatif.
5. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
6. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

## F. Metode Perencanaan Sumber Daya Manusia

Metode Perencanaan SDM, dikenal atas metode non ilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan sdm hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana sdm semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan

perusahaan. Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan sdm dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (*forecasting*) dari perencananya. Rencana sdm semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Prediksi kebutuhan sdm pada masa yang akan datang tergantung kepada informasi mengenai keadaan dimasa lalu, keadaan saat ini dan asumsi-asumsi mengenai keadaan masa depan.

## G. Kendala-kendala Perencanaan SDM

Ada beberapa kendala dalam melaksanakan perencanaan sdm:

1. Standar kemampuan sdm
2. Standar kemampuan sdm yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan sdm hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam perencanaan sdm untuk menghitung potensi sdm secara pasti.

3. Manusia (sdm) sebagai mahluk hidup

Manusia sebagai mahluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala perencanaan sdm, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

#### 4. Situasi SDM

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan sumber daya manusia perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan sdm yang baik dan benar.

#### 5. Kebijaksanaan Perburuhan Pemerintah

Kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam perencanaan sdm untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

## H. Peramalan

Peramalan (*forecasting*) menggunakan informasi masa lalu dan saat ini untuk mengidentifikasi kondisi masa depan yang diharapkan. Proyeksi untuk masa yang akan datang tentu saja ada unsur ketidakpastian. Biasanya orang yang berpengalaman mampu meramal cukup akurat terhadap benefit organisasi dalam rencana jangka panjang.

Pendekatan-pendekatan untuk meramal sdm dapat dimulai dari perkiraan terbaik dari para manajer sampai pada simulasi komputer yang rumit. Asumsi yang sederhana mungkin cukup untuk jarak tertentu, tetapi jarak yang rumit akan diperlukan untuk yang lain.

#### 1. Jangka waktu peramalan

Peramalan sdm harus dilakukan melalui tiga tahap: perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang.

2. Peramalan terhadap kebutuhan SDM (permintaan)

Penekanan utama dari peramalan sdm saat ini adalah meramalkan kebutuhan SDM organisasi atau permintaan kebutuhan akan sdm. Ramalan permintaan dapat berupa penilaian subjektif atau matematis.

3. Metode meramalkan permintaan, yaitu:

a. Metode penilaian terdiri dari:

- 1). Estimasi dapat *top down* atau *bottom up*, tetapi pada dasarnya yang berkepentingan ditanya “berapa orang yang akan anda butuhkan tahun depan?”
- 2). *Rules of thumb* mempercayakan pedoman umum diterapkan pada situasi khusus dalam organisasi. Contoh; pedoman “*one operations managers per five reporting supervisors*” membantu dan meramalkan jumlah supervisor yang dibutuhkan dalam suatu divisi. Bagaimanapun, hal ini penting untuk menyesuaikan pedoman untuk mengetahui kebutuhan departemen yang sangat bervariasi.
- 3). Teknik Delphi menggunakan input dari kelompok pakar. Opini pakar dicari dengan menggunakan kuesioner terpisah dalam situasi diramalkan. Opini pakar kemudian digabungkan dan dikembalikan kepada para pakar untuk opini tanpa nama yang kedua. Proses ini akan berlangsung beberapa pakar hingga pakar pada umumnya setuju pada satu penilaian. Sebagai contoh, pendekatan ini telah

digunakan untuk meramalkan pengaruh teknologi pada manajemen sdm dan kebutuhan perekrtutan staff.

- 4). Teknik kelompok Nominal, tidak seperti Delphi, membutuhkan pakar untuk bertemu secara langsung. Gagasan mereka biasanya timbul secara bebas pada saat pertama kali, didiskusikan sebagai kelompok dan kemudian disusun sebagai laporan.
- b. Metode Matematika, terdiri dari:
  - 1). Analisis regresi statistik membuat perbandingan statistik dari hubungan masa lampau diantara berbagai faktor. Sebagai contoh, hubungan secara statistik antara penjualan kotor dan jumlah karyawan dalam rantai retail mungkin berguna dalam meramalkan sejumlah karyawan yang akan dibutuhkan jika penjualan retail meningkat 30 %.
  - 2). Metode simulasi merupakan gambaran situasi nyata dalam bentuk abstrak sebagai contoh, model ekonometri meramalkan pertumbuhan dalam pemakaian software akan mengarahkan dalam meramalkan kebutuhan pengembangan software.
  - 3). Rasio produktivitas menghitung rata-rata jumlah unit yang diproduksi perkaryawan. Rata-rata ini diaplikasikan untuk ramalan penjualan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan, sebagai contoh, suatu perusahaan dapat

meramalkan jumlah penjualan *representative* menggunakan rasio ini.

- 4). Rasio jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat digunakan untuk meramalkan tenaga kerja tak langsung. Sebagai contoh, jika perusahaan biasanya menggunakan satu orang klerikal untuk 25 tenaga kerja produksi, yang rasio dapat digunakan untuk membantu estimasi untuk tenaga klerikal.

## **I. Estimasi Persediaan/ Supply SDM Internal dan Eksternal**

Kalau sudah ada proyeksi permintaan HR dimasa yang akan datang, masalah berikutnya adalah bagaimana mengisi kebutuhan tersebut. Ada dua sumber persediaan sdm : internal dan eksternal. Persediaan/ *supply* internal bisa berasal dari karyawan yang telah ada yang dapat dipromosikan, ditransfer, atau didemosi untuk mengisi lowongan. Supply eksternal berasal dari luar atau mereka yang tidak sedang bekerja di organisasi tersebut dan siap direkrut oleh organisasi/perusahaan.

### **1. Penilaian Internal Terhadap Ketenagakerjaan Organisasi**

Bagian dari perencanaan sumber daya manusia adalah menganalisis pekerjaan yang perlu dilakukan dan keahlian yang terdapat pada seseorang untuk melakukan suatu tugas. Kebutuhan organisasi harus di bandingkan dengan penyediaan tenaga kerja yang ada. Tidak hanya sekedar menghitung

jumlah karyawan. Harus dilakukan audit tenaga kerja yang sudah ada untuk mengetahui kemampuan pekerja yang ada.

Informasi ini menjadi dasar estimasi tentatif mengenai lowongan-lowongan yang dapat diisi oleh karyawan yang ada. Penugasan tentatif ini biasanya dicatat di "*Replacement Chart*". Chart ini merupakan representasi visual menyangkut siapa yang akan menggantikan siapa jika terjadi pergantian. Namun karena informasinya yang terbatas maka perlu juga dilengkapi dengan "*Replacement Summaries*".

Mempertimbangkan karyawan-karyawan yang sudah ada untuk lowongan di masa yang akan datang adalah penting jika karyawan diproyeksikan memiliki karir yang panjang.

*Audit and Replacement Chart* juga penting bagi HRD. Dengan pengetahuan akan karyawan yang lebih banyak, HRD dapat merencanakan *recruiting*, *training*, dan *career planning* secara lebih efektif.

Pengetahuan ini juga dapat membantu HRD dengan mengidentifikasi calon-calon minoritas intern untuk lowongan-lowongan tertentu. Berikut adalah pertanyaan yang diberikan selama penilaian internal:

- a. Pekerjaan apa yang ada pada saat ini ?
- b. Berapa banyak orang yang mengerjakan setiap tugas ?
- c. Apa hubungan laporan di antara tugas-tugas tersebut ?
- d. Berapa pentingnya masing-masing tugas tersebut ?
- e. Pekerjaan manakah yang membutuhkan penerapan strategi organisasi ?

f. Apa saja karakteristik dari pekerjaan yang diharapkan?

Metode-metode yang digunakan untuk mengestimasi/menilai *supply sdm* internal yaitu:

a. Auditing pekerjaan dan keahlian

Tahap permulaan untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan yang ada didalam suatu perusahaan adalah mengaudit pekerjaan yang sedang dilakukan organisasi pada saat ini. Penilaian internal ini menolong menempatkan kedudukan suatu organisasi dalam mengembangkan atau memantapkan keunggulan kompetitif. Analisis yang komprehensif dari semua pekerjaan saat ini memberikan dasar untuk mengetahui tindakan apa yang harus dilakukan pada masa yang akan datang.

Audit sdm merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan-perencanaan yang telah dilakukan.

Kepentingan audit bagi perusahaan :

- 1). Untuk mengetahui prestasi karyawan.
- 2). Untuk mengetahui besarnya kompensasi karyawan yang bersangkutan.
- 3). Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
- 4). Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi (*vertical-horizontal*) dan atau diberhentikan.
- 5). Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.

Kepentingan audit bagi sumber daya manusia :

- 1). Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya.
- 2). Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik dari pada karyawan lainnya.
- 3). Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
- 4). Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

Tujuan audit sumber daya manusia :

- 1). Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.
- 2). Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan *job description*-nya dengan baik dan tepat waktu.
- 3). Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
- 4). Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
- 5). Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
- 6). Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan kedisiplinan karyawan.

b. Inventarisasi kemampuan organisasi

Sumber dasar dari data tenaga kerja adalah data sumber daya manusia pada organisasi. Perencana dapat menggunakan inventarisasi ini untuk menentukan kebutuhan jangka panjang untuk perekrutan, penyeleksian dan pengembangan sumber daya manusia. Juga informasi tersebut dapat menjadi dasar untuk menentukan kemampuan tambahan yang diperlukan tenaga kerja masa mendatang yang mungkin belum diperlukan pada saat ini. Komponen inventarisasi kemampuan organisasi sering kali terdiri dari:

- 1) Demografi tenaga kerja secara individu (umur, masa kerja di organisasi, masa kerja pada jenis tugas yang sekarang).
- 2) Kemajuan karier secara individu penanggung tugas, waktu yang diperlukan untuk setiap jenis tugas, promosi atau perubahan ke tugas lain, tingkat upah.
- 3) Data kinerja secara individu (penyelesaian pekerjaan, perkembangan pada keahliannya)

Ketiga informasi diatas dapat diperluas meliputi:

- 1). Pendidikan dan pelatihan
- 2). Mobilitas dan letak geografis yang diinginkan
- 3). Bakat, kemampuan dan keinginan yang spesifik
- 4). Bidang yang diminati dan tingkat promosi didalam perusahaan
- 5). Tingkat kemampuan untuk promosi

## 6). Pensiun yang diharapkan

Informasi yang telah diperoleh dari hasil audit sdm dan inventarisasi kemampuan organisasi sdm diatas lalu dikonversikan ke dalam:

### a. Sistem informasi sdm (SISDM)

Sistem informasi sdm adalah sistem integrasi yang dirancang untuk menyediakan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan sdm.

#### 1). Tujuan SISDM

Meningkatkan efisiensi data tenaga kerja dimana SDM dikumpulkan lebih strategis dan berhubungan dengan perencanaan sdm.

#### 2). Kegunaan SISDM

Sistem informasi sdm mempunyai banyak kegunaan dalam suatu organisasi. Yang paling dasar adalah otomatisasi dari pembayaran upah dan kegiatan benefit. Dengan sistem informasi sdm, pencatatan waktu tenaga kerja dimasukan kedalam sistem, dan dimodifikasi disesuaikan pada setiap individual. Kegunaan umum yang lain dari sistem informasi sdm adalah kesetaraan kesempatan bekerja.

Untuk merancang sistem informasi sdm yang efektif, para ahli menyarankan untuk menilainya dengan pertanyaan-pertanyaan mengenai data yang akan diperlukan seperti:

- Informasi apa yang tersedia, dan informasi apa yang dibutuhkan tentang orang-orang dalam organisasi?
  - Untuk tujuan apa informasi tersebut akan diberikan?
  - Pada format yang bagaimana seharusnya output untuk penyesuaian dengan data perusahaan lain?
  - Siapa yang membutuhkan informasi?
  - Kapan dan seberapa seringnya informasi dibutuhkan?
- b. *Succesion Planning*

Merupakan proses HR planner dan operating managers gunakan untuk mengkonversi informasi mengenai karyawan-karyawan yang ada sekarang kedalam keputusan-keputusan menyangkut “*internal job placements*” dimasa yang akan datang.

## 2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan merupakan proses penelitian terhadap lingkungan organisasi untuk menentukan kesempatan atau ancaman. Hasil analisis akan mempengaruhi rencana sdm karena setiap organisasi akan masuk pada pasar tenaga kerja yang sama yang memasok, juga perusahaan lain.

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pasokan tenaga kerja antara lain:

- a. Pengaruh pemerintah
- b. Kondisi perekonomian
- c. Masalah kependudukan dan persaingan
- d. Komposisi tenaga kerja dan pola kerja

## J. Sebab-Sebab Permintaan SDM

### 1. Faktor internal sebagai sebab permintaan SDM

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan sdm sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan sdm, yang bersumber dari kekurangan sdm didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah sdm.

Alasan ini terdiri dari:

- a. Faktor Rencana Strategik dan rencana operasional.
- b. Faktor prediksi produk dan penjualan.
- c. Faktor pembiayaan (*cost*) sdm.
- d. Faktor pembukaan bisnis baru (pengembangan bisnis).
- e. Faktor desain organisasi dan desain pekerjaan.
- f. Faktor keterbukaan dan keikutsertaan manajer

## 2. Faktor eksternal sebagai sebab permintaan sdm

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategik dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan sdm. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan sdm dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:

- a. Faktor ekonomi nasional dan internasional (global).
- b. Faktor sosial, politik dan hukum
- c. Faktor teknologi.
- d. Faktor pasar tenaga kerja dan pesaing.

## 3. Faktor ketenagakerjaan

Faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya dimasa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit sdm dan Sistem Informasi SDM (SISDM) sebagai bagian dari Sistem Informasi Manajemen (SIM) sebuah organisasi/perusahaan.

Beberapa dari faktor ini adalah:

- a. Jumlah, waktu dan kualifikasi sdm yang pensiun, yang harus dimasukan dalam prediksi kebutuhan sdm sebagai pekerjaan/jabatan kosong yang harus dicari pengantinya.

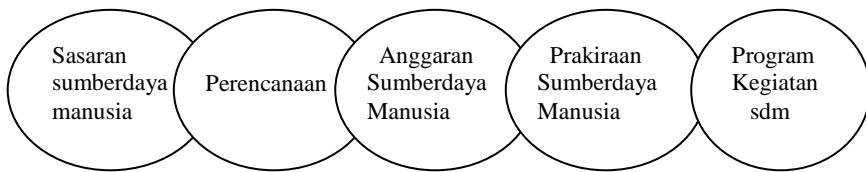
- b. Prediksi jumlah dan kualifikasi sdm yang akan berhenti/keluar dan PHK sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang diprediksi calon penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik yang bersumber internal maupun eksternal.

Pada akhirnya dari seluruh penjelasan diatas dapat kita tarik kesimpulan bahwa perencanaan sdm sangat penting untuk dilakukan karena memungkinkan HRD menempatkan staf yang tepat pada saat yang tepat.

## K. Model dan Sistem Perencanaan Sumberdaya Manusia

Model perencanaan sumberdaya manusia terdiri dari lima komponen yaitu sasaran sdm, perencanaan organisasi/ perusahaan, anggaran sdm, perkiraan kebutuhan sdm yang dapat dilihat dari gambar berikut ini :

Gambar 3.1. Model Perencanaan Sumber Daya Manusia

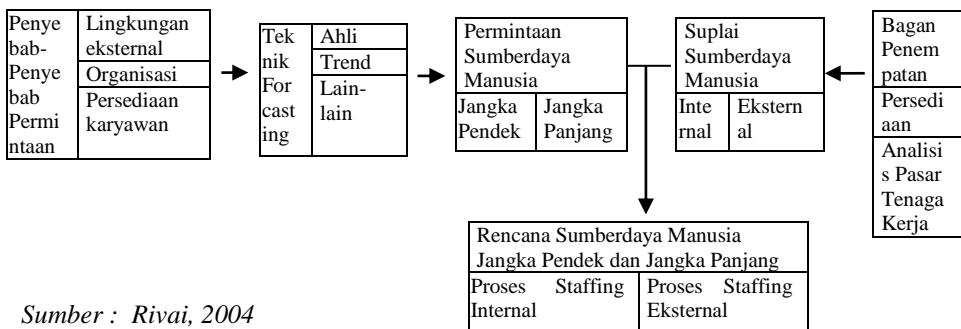


Sumber : Rivai, 2004

Pada dasarnya perencanaan sdm adalah untuk memenuhi pencapaian tujuan dan sasaran sdm yang meliputi organisasi, fungsional, sosial, dan pribadi karyawan. Sedangkan sistem perencanaan sdm meliputi estimasi permintaan (kebutuhan) dan

penawaran (penyediaan) sdm yang dapat dilihat pada Gambar 2.2. berikut ini .

**Gambar 3.2. Dimensi Permintaan dan Suplai Dalam Perencanaan SDM**



Sumber : Rivai, 2004

Estimasi permintaan sumberdaya manusia dapat dibagi dengan dua cara :

1. Estimasi suplai internal

Perkiraan tentang suplai sumber daya manusia secara internal, dapat dilakukan dengan menghitung jumlah karyawan yang ada serta mengaudit untuk mengavaluasi kemampuan karywan yang ada. Audit sumberdaya manusia yang dilakukan dengan baik akan menghasilkan berbagai jenis informasi tentang sumberdaya manusia. Dari informasi ini akan didapat karyawan tertentu untuk mengisi kekosongan pekerjaan pada waktu yang akan datang.

2. Estimasi suplai eksternal

Lowongan atau kekosongan pekerjaan/ jabatan yang ada tidak semuanya dapat diisi oleh karyawan yang ada dalam

perusahaan. Hal ini disebabkan antara lain oleh kemampuan yang dimiliki karyawan yang ada, kesempatan mengembangkan kemampuan dan keterampilan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan yang ada. Sehingga kekosongan tersebut dapat diisi melalui sumber eksternal. Kebutuhan sumberdaya manusia yang diperoleh dari sumber eksternal dapat dianalisis melalui pasar tenaga kerja dan juga memperhatikan trend kondisi demografis serta sikap masyarakat terhadap perusahaan.

Secara terinci, sistem perencanaan SDM terdiri dari empat kegiatan yang saling berhubungan :

1. Inventarisasi persediaan sumberdaya manusia

Untuk menilai sumberdaya manusia yang ada sekarang seperti keterampilan, kemampuan/ kecaakapan, dan potensi pengembangannya dan menganalisa penggunaan sumberdaya manusia sekarang.

2. *Forecast* sumber daya manusia

Memprediksi permintaan dan penawaran sumberdaya manusia di waktu yang akan datang baik dari segi jumlah maupun kualitas.

3. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia

Memadukan permintaan dan penawaran sumberdaya manusia dalam memperoleh sumberdaya manusia melalui penarikan, seleksi, penempatan dan pengembangan.

#### 4. Pengawasan dan evaluasi

Memberikan umpan balik dan memonitor pencapaian tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran perencanaan sumberdaya manusia.

## **BAB. IV**

## **ANALISIS JABATAN**

Dalam menentukan kualitas kehidupan kerja karyawan, manajer perlu mengetahui karakteristik, standar dan kemampuan karyawan yang diperlukan oleh setiap pekerjaan. Banyak pertanyaan muncul menyangkut keputusan tentang sumber daya manusia, baik ketika mendirikan bisnis baru ataupun bagi perusahaan yang telah lama berdiri dengan membuat devisi baru dari organisasi yang semakin besar. Seperti berapa banyak posisi yang harus diisi? dan apa bentuk posisi tersebut? Apa kemampuan, keahlian dan karakteristik pribadi yang diperlukan oleh pemegang jabatan? Berapa banyak individu yang direkrut?

### **A. Pengertian Analisis Jabatan**

Untuk bisa menerapkan motto "*The Right Man on the Right Place at the Right Time*" ada beberapa hal yang harus diketahui. Dari sudut perusahaan, maka unsur pertama yang harus diketahui adalah unsur "place"nya, sebab perusahaan sebagai organisasi adalah wadah tempat manusia (man) bekerja. Tempat bekerja ini seringkali secara lebih spesifik disebut sebagai jabatan.

Seringkali timbul kesalahpahaman tentang pengertian jabatan ini. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh. Untuk memperoleh keseragaman

mengenai pengertian istilah jabatan ini, Departemen Tenaga Kerja memberikan penjelasan singkat mengenai arti dari beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut:

1. Unsur adalah komponen yang paling kecil dari pekerjaan. Misalnya memutar, menggosok, menarik, mengangkat, menekan dan sebagainya.
2. Tugas adalah sekumpulan dari beberapa unsur pekerjaan. Tugas merupakan kegiatan fisik atau mental yang membentuk langkah-langkah wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja.
3. Kedudukan (Posisi) adalah sekumpulan tugas yang diberikan kepada seorang pegawai atau pekerja, yakni seluruh kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai atau pekerja. Jumlah kedudukan di dalam suatu perusahaan atau instansi adalah sama dengan jumlah pegawai atau pekerjanya.
4. Pekerjaan adalah sekumpulan kedudukan (posisi) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat.
5. Jabatan (Job) adalah sekumpulan pekerjaan yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Setelah jelas apa yang dimaksud dengan jabatan, belum berarti bahwa permasalahan sudah selesai. Terbatasnya pengetahuan tentang jabatan-jabatan yang ada dalam perusahaan seringkali terjadi karena tidak adanya keseragaman istilah (nama jabatan) dan juga karena selalu terjadi perubahan-perubahan pada jabatan itu sendiri. Sering dijumpai adanya jabatan yang sama untuk jabatan-jabatan yang mempunyai tugas-tugas yang berbeda. Sebaliknya untuk tugas-tugas yang sama adakalanya diberikan nama jabatan yang berbeda pada perusahaan yang berbeda. Kebanyakan perusahaan hanya tahu bahwa misalnya mereka mempunyai lima orang tukang ketik, 20 orang operator dan delapan orang ahli teknik. Namun apa yang sebenarnya dilakukan oleh orang-orang tersebut belum tentu diketahui secara jelas oleh perusahaan. Bahkan ironisnya para pemegang jabatan itu sendiri kadangkala tidak tahu atau merasa ragu tentang apa yang seharusnya ia kerjakan. Untuk mengatasi hal ini bisa dilakukan analisis jabatan.

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur. Dengan analisis jabatan akan menjawab pertanyaan-pertanyaan antara lain:

1. Apa yang harus dilakukan pekerja pada jabatan tersebut.
2. Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.
3. Bagaimana cara melakukan pekerjaan tersebut.

4. Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaan.

Proses analisis jabatan itu sendiri sebenarnya merupakan suatu pengumpulan data. Informasi tersebut di atas bisa diperoleh dari beberapa sumber yaitu :

1. Pekerjaan itu sendiri dan buku catatan harian
2. Pekerja yang bersangkutan
3. Orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu
4. Atasan langsung dari pekerja yang bersangkutan

Metode pengumpulan informasi untuk analisa jabatan ini bisa dilaksanakan dengan cara :

1. Menyebarluaskan daftar pertanyaan (kuesioner) kepada para pemegang Jabatan
2. Melakukan wawancara langsung (*Interview*) dengan pekerja yang bersangkutan, orang yang pernah melaksanakan pekerjaan itu ataupun atasan langsungnya
3. Melakukan pengamatan langsung (*observasi*) pada pelaksanaan pekerjaan
4. Mempelajari buku catatan harian karyawan
5. Kombinasi dari beberapa sumber pengumpulan data

## B. Kegunaan Analisis Jabatan

Analisa jabatan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peranan dan tanggung jawab sesuatu jabatan. Hasil analisis jabatan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab

setiap pekerja. Pemakaian atau kegunaan analisis jabatan pada umumnya digunakan untuk :

1. Kelembagaan (organisasi dan perancang jabatan )
  - a. Penyusunan organisasi baru
  - b. Penyempurnaan organisasi yang sekarang
  - c. Peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggung jawab tiap jabatan
2. Kepegawaian
  - a. Rekrutmen seleksi/penempatan
  - b. Penilaian jabatan (evaluasi jabatan)
  - c. Penyusunan jenjang karir (*career planning*)
  - d. Mutasi/promosi/rotasi jabatan
  - e. Program pelatihan
  - f. Standar-standar prestasi kerja
3. Ketatalaksanaan
  - a. Tata laksana
  - b. Tata kerja/prosedur

### **C. Langkah-langkah dalam Proses Analisis Jabatan**

Dalam melaksanakan analisis jabatan ada beberapa prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu:

1. Proses analisis jabatan dilakukan untuk memahami tanggung jawab pada setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi.

2. Objek dari kegiatan analisis ini adalah jabatan, bukanlah si pemegang jabatan yang memangku jabatan tersebut. Meskipun data diperoleh dari si pemegang jabatan (*incumbent*) melalui pengamatan, wawancara atau pun kuesioner/angket, produk yang menjadi hasil analisis jabatan adalah berupa uraian jabatan (*job description*) atau spesifikasi jabatan (*specifications of the job*), bukan suatu uraian tentang orang (*description of the person*).
3. Jabatan yang akan dideskripsikan kedalam uraian jabatan merupakan jabatan yang sesuai dengan struktur organisasi pada saat ini.

Analisis jabatan juga menyelidiki tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, kondisi-kondisi kerja dan syarat-syarat perorangan yang berhubungan dengan jabatannya. Oleh sebab itu pada dasarnya di dalam menganalisa jabatan harus diperhatikan hal-hal mengenai:

- Penetapan dan penelitian jabatan yang diselenggarakan dengan cermat.
- Tugas-tugas jabatan harus dijabarkan secara jelas dan lengkap.
- Penetapan persyaratan jabatan yang diperlukan.

Jadi dengan perkataan lain, secara sederhana analisis jabatan dapat diartikan sebagai suatu kegiatan mempelajari, mengumpulkan, dan mencatat keterangan-keterangan/fakta-fakta

yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur.

Analisis jabatan pada dasarnya adalah suatu proses pengumpulan, penelitian, penguraian data jabatan yang tahapannya sebagai berikut :

## 1. Tahap persiapan dan perencanaan

Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah :

- a. Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya.
- b. Inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan di susun berdasarkan hierarki dan di beri kode identifikasi.
- c. Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan semua yang diperlukan ( formulir dll. )
- d. Membentuk team pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan.
- e. Komunikasi/penjelasan oleh pimpinan perusahaan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan.

## 2. Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data jabatan dapat dilakukan dengan melalui beberapa cara:

a. Metode observasi dan wawancara

Metode observasi berarti pelaksana analisis jabatan mengamati secara langsung di tempat bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan dan mencatatnya untuk diolah menjadi informasi. Sedangkan dalam metode wawancara petugas analisis mewawancarai langsung pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang di siapkan lebih dulu dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang perlukan.

b. Metode kuesioner ( daftar pertanyaan )

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk di isi. Daftar pertanyaan itu bisa bersifat "terbuka", penjawab harus memberikan jawaban menurut kehendaknya sendiri dengan caranya sendiri, tidak dibatasi. Bila daftar pertanyaan itu bersifat "tertutup", maka pertanyaan sudah dibuat sedemikian rupa sehingga penjawab tinggal menjawab ya/tidak, atau benar/salah.

c. Metode studi referensi

Metode ini mengandalkan pada pengetahuan dan "ahli", rujukan yang ada dan perbandingan dengan organisasi lain. Metode ini jarang digunakan.

d. Metode kombinasi

Metode ini berarti menggunakan beberapa metode di atas sekaligus.

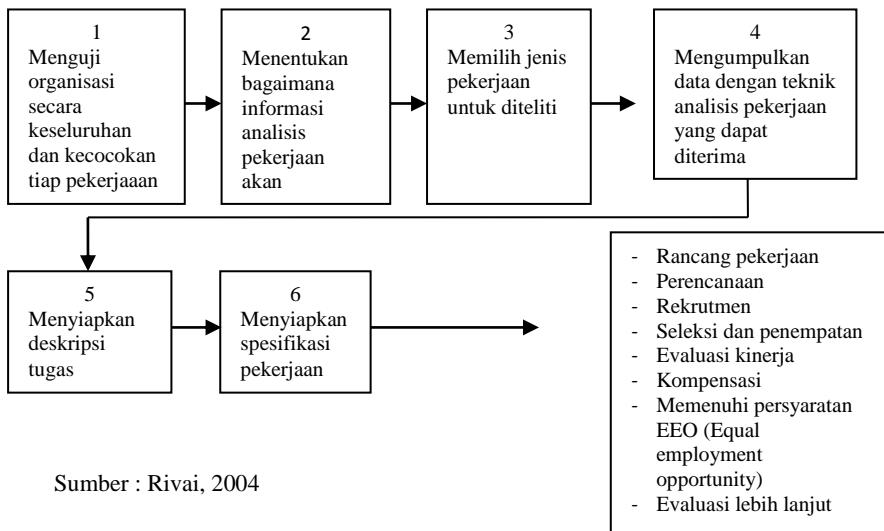
### 3. Tahap Pengolahan Data.

Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data yaitu:

- a. Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan.
- b. Menentukan bobot nilai dari setiap factor.
- c. Analisa hasil interview dan kuisioner yang telah diisi.
- d. Analisa persyaratan jabatan.
- e. Menyusun uraian jabatan.
- f. Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya.
- g. Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai; penilaian karya pegawai ; sistem pemberian balas jasa ; pelatihan dan pengembangan pegawai, sistem dan prosedur administrasi kepegawaian.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.1 dibawah ini.

Gambar 4.1. Langkah-langkah Proses Analisis Jabatan



Sumber : Rivai, 2004

#### D. Uraian Jabatan (*Job Description*)

Hasil pertama yang diperoleh dari proses analisis jabatan adalah uraian jabatan. Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan.

Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam uraian jabatan antara lain :

1. Identifikasi jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan
2. Ikhtisar jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut, yang juga memberikan suatu definisi singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas
3. Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari uraian jabatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya
4. Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat.
5. Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja
6. Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan
7. Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas,

- dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya
8. Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas.

## **E. Persyaratan Jabatan (*Job Specification*)**

Setelah uraian jabatan (*Job description*) di buat langkah selanjutnya adalah membuat persyaratan jabatan (*Job Specification*) untuk menentukan orang yang tepat untuk memangku jabatan tersebut. Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh karyawan dalam menduduki suatu jabatan, agar karyawan tersebut dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik.

Pada umumnya isi dari spesifikasi jabatan antara lain :

1. Identifikasi jabatan
2. Persyaratan-persyaratan jabatan :
  - a. Tingkat Pendidikan :
  - b. Pengalaman :
  - c. Pengetahuan :
  - d. Persyaratan fisik :
  - e. Persyaratan mental :
  - f. Umur :
  - g. Jenis kelamin :
  - h. dll

Persyaratan jabatan bagi setiap perusahaan tidak sama, karena spesifikasi jabatan disusun berdasarkan uraian jabatan yang dibuat oleh perusahaan.

## **BAB. V**

### **Penarikan Sumber Daya Manusia**

Penarikan sumber daya manusia merupakan kegiatan penting dalam pengadaan sumber daya manusia. Jika penarikan (*recruitment*) dilaksanakan dengan baik, maka banyak pelamar yang memasukkan lamaran dan peluang untuk mendapatkan sdm yang berkualitas akan meningkat.

#### **A. Pengertian Penarikan Sumber Daya Manusia**

Setelah perusahaan mempelajari dan menemukan persyaratan-persyaratan yang cocok melalui analisis jabatan dan menentukan jumlah sdm yang dibutuhkan, langkah selanjutnya perusahaan akan berusaha mendapatkan sdm yang tepat sesuai dengan kualitas dan kuantitas yang diinginkan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mendapatkan sdm yang berkualitas akan menghasilkan kinerja perusahaan dan menjadi tugas departemen MSDM untuk mendapatkan calon-calon karyawan dalam mengisi jabatan atau pekerjaan tersebut melalui penarikan tenaga kerja.

Penarikan atau perekutan (*recruitment*) dalam fungsi pengadaan sdm merupakan masalah penting bagi perusahaan dalam mendapatkan kualitas sdm yang mempunyai pengetahuan dan keahlian sesuai dengan persyaratan yang ditentukan. Jika perekutan berhasil, maka akan banyak pelamar yang memasukkan

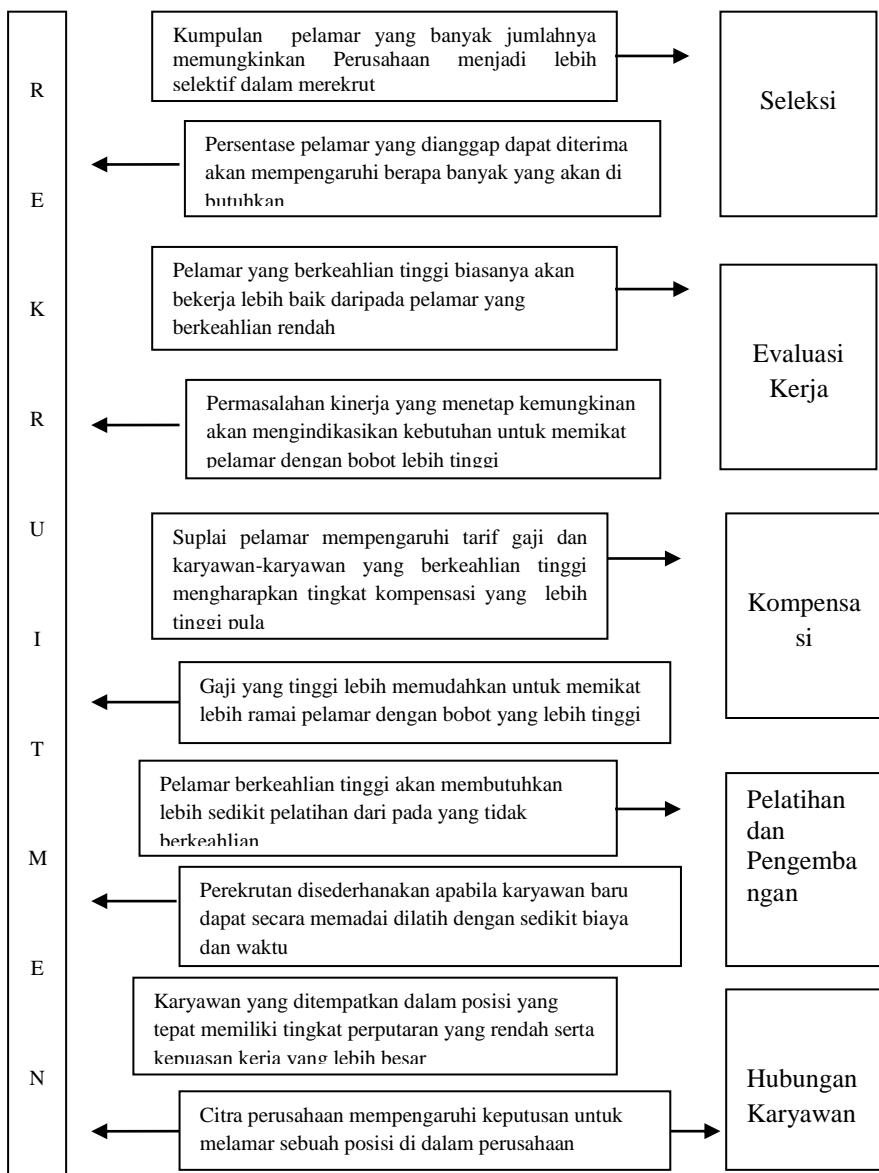
lamarannya dan peluang mendapatkan sdm akan besar, akhirnya perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara sdm tersebut.

Penarikan adalah kegiatan atau proses suatu perusahaan dalam mencari dan mendapatkan calon-calon karyawan (pelamar) agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada pada perusahaan. Kegiatan tersebut dimulai ketika pelamar dicari melalui sumber-sumber penarikan, diidentifikasi sampai lamaran tersebut diterima.

Melalui penarikan individu-individu yang memiliki keahlian-keahlian yang dibutuhkan di dorong membuat lamaran untuk lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia di perusahaan. Hasil penarikan adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan baru.

Proses penarikan juga berinteraksi dengan aktivitas-aktivitas SDM lainnya, terutama evaluasi kerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan hubungan karyawan.

## Gambar 5.1. Interaksi antara Penarikan dan aktivitas-aktivitas Sumber Daya Manusia.



Sumber : Simamora, 2004

## **B. Arti Penting Aktivitas Penarikan**

**Arti penting aktivitas penarikan adalah:**

1. Mayoritas perusahaan menganggap bahwa mereka akan menghadapi kekurangan-kekurangan karyawan yang memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk pekerjaan-pekerjaan modern.
2. Perampingan bisnis dan langkah-langkah penghematan biaya yang dilancarkan oleh banyak perusahaan menyebabkan anggaran-anggaran penarikan yang semakin kecil dibandingkan sebelumnya. Untuk itu perusahaan harus mengetahui kiat-kiat baru (alternatif) dan lebih efektif biaya dalam upaya memikat pelamar-pelamar yang berbobot.

## **C. Kendala-kendala Penarikan**

Kendala-kendala yang lazim dijumpai dalam penarikan sdm meliputi:

### **1. Karakteristik Organisasional**

Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi system penarikan sdm. Sebagai contoh organisasi yang mengecilkan arti promosi dari dalam hierarki harus lebih bergantung pada iklan, penggunaan agen tenaga kerja, dan perekutan dari kampus-kampus sebagai jalur untuk mengembangkan kelompok pelamar.

## 2. Citra Organisasi

Citra Organisasi didasarkan pada apa yang telah diperbuat oleh organisasi itu terhadap masyarakat dan apakah organisasi itu dilihat sebagai tempat yang baik untuk bekerja. Organisasi yang mempunyai citra sangat positif di kalangan pelamar tidak akan mengalami kesulitan dalam mengumpulkan banyak calon pelamar. Citra organisasi juga dipengaruhi oleh industrinya, sebagai contoh Chevron yang kini aktif mengiklankan kontribusi-kontribusi positif kepada masyarakat.

## 3. Kebijakan Organisasional

Kebijakan adalah aturan-aturan umum yang memberikan kerangka acuan bagi pengambilan keputusan, baik tertulis maupun tidak tertulis dan bisa berubah sepanjang waktu. Kebijakan-kebijakan organisasional digunakan untuk mencapai keseragaman, keekonomisan, faedah-faedah humas, dan tujuan-tujuan lainnya yang mungkin saja tidak berkaitan dengan perekutan. Kadangkala kebijakan ini dapat menjadi kendala.

Adapun kebijakan yang dapat mempengaruhi penarikan sdm antara lain:

### 1) Kebijakan promosi dari dalam

Dimaksudkan guna memberikan karyawan-karyawan yang di dalam perusahaan kesempatan pertama untuk lowongan pekerjaan. Tetapi pengisian lowongan pekerjaan akan tertunda jika calon-calon dalam

perusahaan tidak sesuai dan kumpulan pelamar potensial yang ada dalam perusahaan kemungkinan akan lebih sedikit dibandingkan saluran internal maupun eksternal.

2) Kebijakan kompensasi

Organisasi bersama dengan Departemen SDM biasanya membuat kisaran gaji untuk pekerjaan yang berbeda guna memastikan gaji dan upah yang adil. Para perekrut jarang yang mempunyai otoritas untuk melebihi kisaran-kisaran gaji yang sudah dipatok sebelumnya.

3) Kebijakan status kepegawaian

Beberapa perusahaan menganut kebijakan pengangkatan karyawan paruhwaktu dan karyawan sementara, sehingga mengurangi kumpulan pelamar potensial.

4) Kebijakan pengangkatan internasional

Kebijakan dimana lowongan-lowongan pekerjaan asing harus diisi dengan karyawan-karyawan lokal. Penggunaan tenaga kerja local akan mengurangi biaya relokasi bagi tenaga kerja asing, mengurangi kemungkinan nasionalisasi perusahaan, dan jika manajemen puncak dipegang oleh karyawan lokal, akan mengurangi tuntutan-tuntutan eksloitasi ekonomi.

4. Rencana-rencana strategik dan rencana-rencana Sumber Daya Manusia

Rencana-rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis-jenis tugas dan pekerjaan-pekerjaan yang perlu dilakukan. Sedangkan rencana-rencana Sumber Daya Manusia (*human resources plans*) menguraikan pekerjaan-pekerjaan mana yang harus diisi dengan merekrut dari luar perusahaan dan yang mana yang bakal diisi secara internal.

#### 5. Kebiasaan-kebiasaan perekrut

Kebiasaan dapat menghilangkan keputusan-keputusan yang memakan waktu yang menghasilkan jawaban yang sama, tetapi dapat pula meneruskan kesalahan dimasa lalu atau menghindari alternative-alternatif yang lebih efektif.

#### 6. Kondisi eksternal

Kondisi di pasar tenaga kerja merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan sdm, dengan cara:

- 1) jika terdapat surplus tenaga kerja pada waktu perekrutan maka akan memikat lebih dari cukup pelamar.
- 2) Selama periode lapangan kerja penuh (*full employment*), penarikan sdm yang cekatan dan diperpanjang diperlukan untuk memikat setiap pelamar yang memenuhi pengharapan perusahaan.

Dalam upaya memastikan bahwa asumsi-asumsi perekonomian dari rencana masih tetap shahih, para perekrut dapat mengecek 3 ukuran yang berubah dengan cepat:

- Indikator ekonomi utama, yang menunjukkan arah perekonomian dimasa yang akan datang. Jika indeks tersebut menunjukkan tanda-tanda kelesuan perekonomian mendadak, rencana penarikan sdm perlu dimodifikasi
  - Prediksi dan volume bisnis aktual.
  - Indeks iklan lowongan kerja. Departemen SDM perlu memantau indeks karyawan yang sesuai dengan tenaga kerja yang akan dibutuhkan.
7. Daya tarik pekerjaan
- Jika posisi yang bakal diisi bukan pekerjaan menarik, maka perekrutan sejumlah pelamar yang bimbang akan menjadi sulit.
8. Persyaratan pekerjaan
- Perusahaan menawarkan pekerjaan dengan syarat-syarat tertentu dan memiliki ekspektasi-ekspetasi tetentu pula dalam perekrutan. Sedangkan pelamar mempunyai kemampuan dan minat yang ditawarkan dan mencari pekerjaan yang memenuhi harapannya.

## D. Metode Penarikan SDM

Metode penarikan sdm terdiri dari metode tertutup dan metode terbuka.

### 1. Metode tertutup

Yaitu dimana penarikan hanya diinformasikan kepada karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya

lamaran yang masuk menjadi relatif kecil, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified akan semakin sulit.

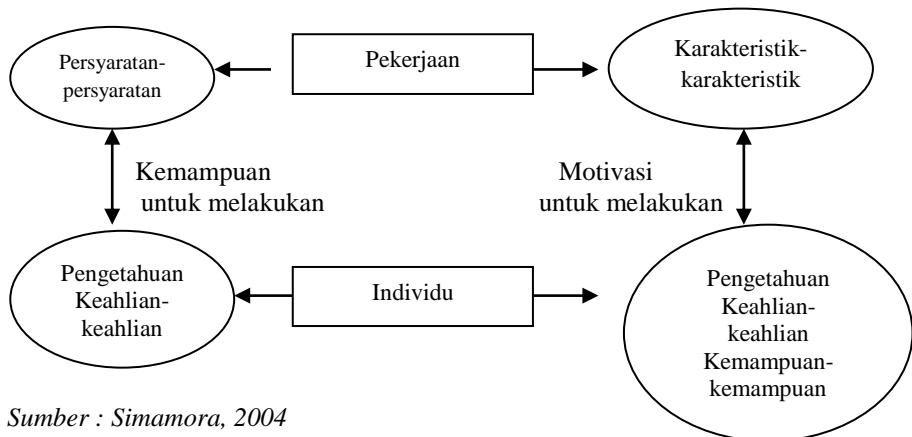
## 2. Metode terbuka

Yaitu dimana perekrutan diinformasikan kepada karyawan secara luas dengan menggunakan media iklan agar tersebar luas kepada masyarakat. Dengan metode ini diharapkan banyak lamaran yang masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified menjadi lebih besar.

## E. Menentukan Kualifikasi Pelamar-pelamar

Salah satu tujuan dari penarikan sdm adalah untuk memikat pelamar-pelamar yang berbobot bagi organisasi. Gambar 5.2. menyajikan model untuk menentukan pelamar yang memenuhi syarat/berbobot:

**Gambar 5.2. Model Dua Dimensi Kualifikasi untuk Pekerjaan**



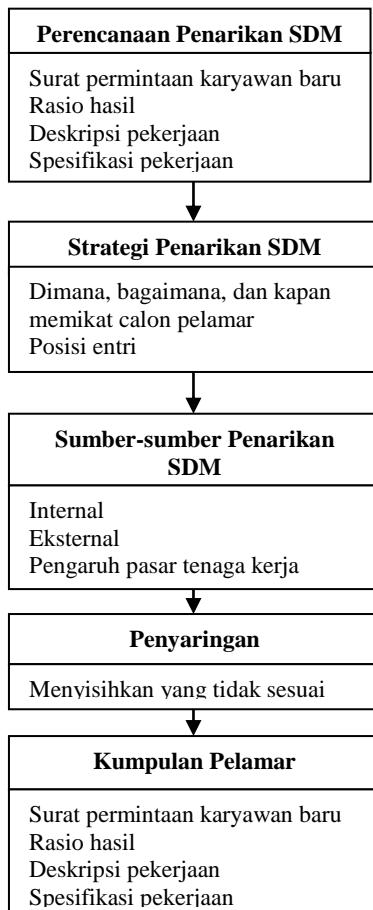
Sumber : Simamora, 2004

Terdapat dua dimensi dalam hal ini yaitu kemampuan dan motivasi. Kemampuan (*ability*) mengacu kepada kecocokan antara persyaratan-persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan, keahlian-keahlian, dan kemampuan-kemampuan si pelamar. Motivasi (*motivation*) mengacu kepada kecocokan antara karakteristik-karakteristik pekerjaan dengan kepribadian, minat-minat dan keinginan-keinginan si pelamar. Motivasi merupakan keinginan si pelamar untuk melakukan pekerjaan sebaik mungkin dan mengerahkan segenap upayanya untuk menunaikan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Dengan adanya keselarasan antara keinginan dan karakteristik-karakteristik pekerjaan maka si pelamar akan termotivasi dalam pekerjaannya.

## **F. Proses Penarikan SDM**

Proses penarikan sdm terdiri dari: perencanaan penarikan sdm, strategi penarikan sdm, sumber-sumber penarikan sdm, penyaringan, dan kumpulan pelamar.

**Gambar 5.3. Proses Penarikan SDM**



Sumber: Hariandja, 2002

**a. Perencanaan penarikan SDM.**

1. Otoritas penarikan sdm karyawan dimulai dengan adanya surat permintaan karyawan (*employee requisition*) yaitu formulir yang dikeluarkan untuk memulai proses penarikan sdm. Biasanya formulir ini berisi informasi nama pekerjaan, tanggal mulai bekerja, jadwal gajian, dan

- ringkasan mengenai tugas pokok. Surat permintaan karyawan haruslah menetukan tipe pekerjaan yang akan dilaksanakan oleh karyawan baru (deskripsi pekerjaan) dan kualifikasi-kualifikasi yang diperlukan agar melaksanakan pekerjaan tersebut dengan sukses (spesifikasi pekerjaan). Deskripsi pekerjaan berguna untuk menentukan tugas, tanggung jawab, dan aktivitas pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh pelamar disaat diangkat menjadi karyawan. Sedangkan spesifikasi pekerjaan yang efektif adalah semua spesifikasi langsung diperlukan untuk pelaksanaan. Sebagai contoh, jika spesifikasi pekerjaan bagi seorang resepsionis kantor memerlukan ijazah akademi (D3), maka harus ditunjukkan bahwa pendidikan akademi berkaitan dengan pekerjaan tersebut.
2. Dalam merencanakan aktivitas-aktivitas perekrutan, organisasi perlu mengetahui berapa banyak pelamar yang mesti di rekrut. Rasio hasil merupakan alat yang penting dalam membantu organisasi memutuskan berapa banyak karyawan yang direkrut untuk setiap lowongan posisi karena rasio-rasio ini menyatakan hubungan relatif antara jumlah orang pada setiap tahap proses penarikan sdm dengan jumlah orang yang bergerak pada tahap berikutnya. Rasio hasil adalah rasio petunjuk-petunjuk untuk undangan, undangan ke wawancara, wawancara (dan instrument seleksi lainnya) ke tawaran, dan dari tawaran ke

pengangkatan yang diperoleh dalam beberapa periode waktu tertentu (misalnya 6 bulan atau 1 tahun).

## b. Strategi Penarikan SDM

### 1. Dimana tempat merekrut

Dalam memutuskan di mana akan merekrut, ada dua pertimbangan:

- a) Organisasi harus mengidentifikasi pasar tenaga kerja utama tempat di mana calon potensial dapat diperoleh.
- b) Organisasi haruslah menganalisis tenaga kerjanya sendiri dan mengidentifikasi sumber-sumber karyawan terbaiknya.

### 2. Posisi-posisi masuk

Sebagian besar organisasi mempunyai dua posisi masuk pertama kali (*entry level*). Posisi *entry level* yang pertama adalah pada lapisan bawah sekali dari organisasi, misalnya posisi produksi atau operasi. Kedua adalah pada aras manajemen yang lebih rendah, seperti posisi penyelia tingkat satu atau dua.

- a). Pencarian pelamar, dapat melibatkan metode-metode perekrutan tradisional seperti iklan di surat kabar dan poster-poster lowongan kerja.
- b) Memikat pelamar. Terlebih dahulu Perusahaan memberikan pelamar gambaran pendahuluan pekerjaan yang realistic (*realistic job preview*). Perusahaan yang menggunakan informasi pekerjaan yang realistic haruslah:

- Memilih sarana yang dipakai untuk menyampaikan informasi tentang pekerjaan secara hati-hati
- Mencoba tidak membangkitkan kebutuhan pelamar untuk mendapatkan informasi tersebut dalam situasi yang tidak diinginkan
- Sertakan informasi tersebut pada awal proses penarikan sdm
- Lunakkan jumlah informasi yang realistik sehingga kandidat tidak akan merasa tidak berdaya
- Mengakui bahwa penarikan sdm yang realistic tidak dapat mengantikan program pelatihan.

### c. Sumber-Sumber Penarikan SDM

Dalam mendapatkan sdm yang tepat baik secara kualitas dan kuantitas, perusahaan harus mempunyai pengetahuan yang baik tentang sumber-sumber penarikan. Ada dua sumber dalam penarikan sdm yaitu sumber dari dalam (internal) dan sumber dari luar (eksternal). Terdapat dua sumber utama penarikan sdm yaitu sumber internal dan sumber eksternal

#### 1) Sumber internal

Melalui kebijakan penarikan sdm internal, karyawan-karyawan dari dalam perusahaan diberikan kesempatan pertama untuk mengisi jabatan yang lowong.

Perekutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui:

- a) Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Positioning Programs*), merupakan system mencari pekerja dengan

memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat untuk mengisi jabatan dengan menyampaikan permohonan untuk mengisi seleksi intern.

- b) Perbantuan pekerja (*departing employees*), merupakan system mencari kerja melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada). Dan apabila pekerja yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan kosong tersebut.

Keunggulannya:

- Memberikan motivasi yang lebih besar untuk kinerja yang lebih baik
- Memberikan kesempatan promosi yang lebih besar bagi karyawan sekarang
- Meningkatkan moral kerja karyawan dan loyalitas organisasional
- Memberikan kesempatan yang lebih baik untuk menilai kemampuannya
- Memungkinkan karyawan melaksanakan pekerjaan dengan waktu yang lebih baik dan singkat

Kelemahannya:

- Menciptakan pola pikir dan gagasan yang sempit
- Menimbulkan perselisihan politis dan tekanan untuk bersaing

- Membutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik
  - Membutuhkan program pengembangan manajemen yang lebih baik
- 2) Sumber eksternal
- Sumber eksternal meliputi individu-individu yang saat ini tidak menjadi anggota-anggota organisasi.
- Dari sumber eksternal penarikan sdm melalui:
- a) *Walk-ins* dan *Write-ins* yaitu pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri.
  - b) Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja
  - c) Rekomendasi dari karyawan, baik dari teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan-karyawan perusahaan lain.
  - d) Agen-agen penempatan tenaga kerja. Agen ini biasanya menyediakan pelayanan informasi pekerjaan melalui papan pengumuman, penerbitan-penerbitan secara periodik, *website*, *e-mail* yang berisi daftar lowongan pekerjaan sesuai spesifikasi tertentu berdasarkan pasar kerja
  - e) Departemen tenaga kerja selalu menampung sdm yang mencari pekerjaan dan menyalurkan ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan

f) Pengiklanan (surat kabar, majalah, televisi, radio, dan media lainnya).

Keuntungannya:

- Memberikan ide dan pandangan baru
- Memungkinkan karyawan untuk melakukan perubahan-perubahan tanpa berkepentingan
- Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang

Kelemahannya:

- Waktu yang hilang karena adanya penyesuaian-penesuaian
- Menghancurkan insentif karyawan yang ada untuk berjuang meraih promosi
- Tidak informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu untuk meyesuaikan diri dengan organisasi yang baru.

#### **d. Penyaringan**

Setelah lamaran untuk lowongan pekerjaan diterima, lamaran tersebut haruslah disaring untuk menyisihkan individu-individu yang tidak memenuhi syarat. Alasan-alasan diskualifikasi haruslah merupakan kualifikasi-kualifikasi bonafid yang berhubungan dengan jabatan.

#### **e. Kelompok pelamar**

Kelompok pelamar terdiri atas individu-individu yang telah menunjukkan minat dalam mengejar lowongan pekerjaan dan mungkin merupakan kandidat yang laik untuk posisi. Setelah

lamaran-lamaran masuk, organisasi harus memproses informasi dan mengorganisasikannya sehingga informasi ini siap untuk diperiksa. Organisasi haruslah menginformasikan pelamar menyangkut status lamaran mereka.

Perusahaan harus mempertimbangkan dengan hati-hati berbagai alternatif sebelum memutuskan penarikan, karena penarikan memerlukan biaya yang tinggi antara lain untuk preproses riset interview, pembayaran *fee* agen penarikan, dan masalah relokasi dan pemrosesan karyawan baru. Disamping itu bagi karyawan yang lulus seleksi sukar untuk diberhentikan meskipun mereka hanya memperlihatkan kinerja marjinal saja.

Adapun alternatif dari rekruitman adalah antara lain:

a. *Overtime* (kerja lembur)

Metode ini digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja.

Kelebihannya :

- 1) Bagi perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya untuk penarikan, seleksi, dan latihan.
- 2) Bagi pekerja menerima upah yang lebih tinggi

Kekurangannya :

Jika kerja lembur di perpanjang, maka karyawan terbiasa dengan tambahan penghasilan dari pembayaran kerja lembur; yang dapat meningkatkan standar hidup mereka. Dan ketika kerja lembur ditiadakan dan gaji berkurang maka kualitas kerja karyawan akan turun yang selanjutnya akan merugikan perusahaan.

b. *Subcontracting*

Merupakan suatu metode yang dipilih perusahaan dengan mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (subcontracting). Jika subcontractor mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang dan jasa tertentu, maka metode ini menguntungkan kedua belah pihak.

c. *Temporary employess*

Biaya yang dikeluarkan perusahaan untuk karyawan tetap diperkirakan 30%-40% diatas cost total, tidak termasuk biaya penarikan. Untuk menghindari biaya penarikan dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain.

d. *Employee leasing*

Merupakan suatu metode dimana perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu leasing company mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan (lease) kembali kepada majikan semula yang telah menjadi clientnya.

## G. Evaluasi Penarikan SDM

Sumber-sumber yang digunakan dalam penarikan sdm harus dievaluasi dan dinilai. Sukses tidaknya penarikan sdm dinilai dari kriteria-kriteria tertentu antara lain: jumlah pelamar, jumlah usul pelamar yang diajukan untuk diterima, jumlah pelamar yang diterima, dan jumlah penempatan yang berhasil.

## **BAB. VI**

# **Seleksi Dan Penempatan**

Setelah proses penarikan dilaksanakan dan telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat langkah selanjutnya adalah melakukan pemilihan dari sejumlah pelamar melalui proses seleksi. Proses seleksi merupakan rangkaian tahap-tahap yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Berhasil atau tidaknya proses seleksi tergantung dari tiga masukan yaitu analisis jabatan, perencanaan sdm dan rekrutmen.

### **A. Pengertian Seleksi**

Seleksi merupakan salah satu kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan, setelah terkumpulnya sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Seleksi adalah pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi/ perusahaan. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

## **B. Tujuan Seleksi**

1. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat.
2. Karyawan yang terampil.
3. Karyawan yang dapat bekerjasama
4. Karyawan yang inovatif dan dinamis
5. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa yang akan datang.

## **C. Jenis-jenis Seleksi**

1. Seleksi administrasi antara lain ; ijazah, riwayat hidup, domisili, surat lamaran, sertifikat keahlian, pengalaman kerja, surat keterangan kesehatan, pas photo, umur, jenis kelamin, status perkawinan, akte kelahiran dll.
2. Seleksi tertulis antara lain ; tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat, tes minat, tes prestasi.
3. Seleksi tidak tertulis antara lain ; wawancara, praktik, kesehatan/ medis.

## **D. Proses dan Tahapan Seleksi**

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses seleksi pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, dan ujian fisik. Ada 2 (dua) konsep penting yang harus diperhatikan:

- a. Reliabilitas (dapat dipercaya), berhubungan dengan konsistensi pengukuran yang digunakan sepanjang waktu,

dan pertimbangan ukuran berapa banyak kesalahan yang terlihat dalam pengukuran yang terjadi sekarang.

- b. Validitas adalah skor yang diberikan pada waktu tes atau wawancara sesuai dengan kinerja pekerjaan yang nyata. Hasil tes seorang karyawan dinyatakan valid, bila skornya tinggi dan kenyataan di lapangan memang sesuai.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi:

- a. Surat-surat rekomendasi

Yang perlu diperhatikan bagaimana isi rekomendasi, terutama sifat-sifat orang yang direkomendasikan sebagai bahan pertimbangan evaluasi.

- b. Format (borang) lamaran

Format (borang) lamaran sebagai alat *screening* untuk menentukan apakah pelamar memenuhi spesifikasi pekerjaan yang minimal. Borang itu secara khusus meminta informasi tentang pekerjaan yang pernah dialami pelamar dan status pekerjaan yang sekarang.

- c. Tes kemampuan

Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Tes ini untuk mengukur tingkat kecerdasan (*Inteligensi Test*), kecekatan, kepribadian (*Personality Test*), minat (*Interest Test*), bakat (*Aptitude Test*), prestasi (*Achievement Test*), dan lain-lain.

d. Tes Potensi Akademik (*Ability Test*)

*Cognitife ability test* untuk mengukur kemampuan potensi pelamar pada area tertentu, misalnya matematika, inteligensia. Dalam *cognitife ability test* diramalkan pelamar akan dapat belajar lebih banyak dan lebih cepat serta dapat beradaptasi secara cepat terhadap perubahan keadaan.

e. Tes kepribadian

Tes kepribadiaan menaksir sifat-sifat, karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama. Ada 5 (lima) dimensi tes kepribadian:

- *Extroversion* : tingkat seseorang dapat berbicara, bersosialisasi, aktif, dan bergairah.
- *Agreableness* : tingkatan seseorang dapat dipercaya, ramah, hangat, murah hati, toleransi, jujur, dapat bekerja sama, fleksibel.
- *Conscientiousness* : tingkatan seseorang dapat diandalkan, diorganisasikan, mudah menyesuaikan diri dan tekun pada tugas.
- *Emotional ability* : tingkatan seseorang kokoh, tenang, mandiri, dan otonomi.
- *Openess to experience*: tingkatan seseorang itu dapat menjadi intelektual filosofis,

penuh pengertian, kreatif, artistik dan ingin tahu.

f. Tes psikologi

Merupakan alat untuk mengukur kepribadian, kemampuan logika dan pertimbangan, pendapat, kreativitas, serta komponen-komponen kepribadian lainnya.

g. Wawancara

1) Definisi wawancara

Wawancara merupakan suatu percakapan mendalam dan formal yang diadakan untuk mengevaluasi tentang pelamar. Jadi suatu wawancara terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

- a) Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan)
- b) Mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu)

2) Persiapan wawancara

Langkah-langkah yang dilakukan dalam persiapan wawancara:

- a) penentuan tujuan wawancara diadakan.  
Setiap pewawancara harus mempersiapkan dirinya untuk memenuhi kriteria pewawancara yang baik.

Beberapa prinsip wawancara yang bisa dijadikan pegangan:

- pewawancara harus bisa mendengarkan apa yang diutarakan oleh yang diwawancarai dengan penuh perhatian dan kesabaran, tetapi dengan sikap yang kritis dan analitis.
  - pewawancara tidak boleh mengarahkan/mempengaruhi jawaban yang diwawancarai.
  - pewawancara tidak boleh berdebat dengan yang diwawancarai.
  - pewawancara hanya boleh berbicara atau mengajukan pertanyaan dalam rangka membantu interview berbicara, membantu menghilangkan rasa takut ataupun curiga, mengarahkan pembicaraan pada hal-hal yang belum terjawab, dan mendiskusikan kesimpulan wawancara jika diperlukan.
- b) pengenalan terhadap organisasi perusahaan secara umum, kondisi kerja, dan spesialisasi jabatan.
- c) menentukan secara rinci tujuan yang ingin dicapai, misalnya dengan membuat daftar pertanyaan yang akan diajukan.
- d) menentukan waktu pelaksanaan wawancara. Waktu pelaksanaan wawancara bisa bervariasi.
- e) menentukan tempat pelaksanaan wawancara, dengan ruangan yang nyaman.

3) Pelaksanaan wawancara.

Ada 3 (tiga) hal yang perlu diperhatikan dalam rangka pelaksanaan wawancara yaitu (a) jenis pertanyaan yang diajukan, (b) pendengar yang baik, (c) gerak-gerik.

4) Tipe-tipe wawancara

a) Wawancara terpola/ terstruktur.

Pewawancara mempersiapkan daftar pertanyaan sebelumnya dan tidak menyimpang dari daftar tersebut.

b) Wawancara semi terstruktur. Hanya pertanyaan-pertanyaan pokok saja yang dipersiapkan sebelumnya.

c) Wawancara tidak terstruktur. Pewawancara tidak merencanakan sebelumnya bahan wawancara.

d) Wawancara stress. Berupaya menciptakan kegelisahan pada pelamar kerja dan memberikan tekanan terhadap mereka untuk melihat bagaimana mereka bersikap di bawah kondisi seperti itu. Sebagian besar pewawancara menghindari wawancara stress karena dapat menciptakan citra negatif perusahaan dan pewawancara, dan pelamar bisa saja memutuskan untuk mencari pekerjaan lain.

e) Wawancara kelompok. Menyangkut permintaan kepada kelompok untuk mendiskusikan pokok persoalan atau memecahkan sebuah permasalahan.

- f) Wawancara dewan. Melibatkan penggunaan panel pewawancara untuk menanya dan mengamati seorang kandidat. Jenis wawancara ini biasanya digunakan oleh agen pemerintah, militer, dan universitas.
  - g) Wawancara keperilakuan. Terfokus pada sebuah permasalahan dimana pelamar diminta memecahkannya.
- 5) Keunggulan wawancara:
- a) Memberikan organisasi kesempatan untuk menyampaikan informasi kepada pelamar berkenaan dengan posisi-posisi tertentu khususnya dan organisasi umumnya.
  - b) Sebagai sarana hubungan masyarakat untuk membantu membangun citra yang positif kepada semua pelamar.
  - c) Fleksibel. Wawancara memberikan kesempatan organisasi untuk mengisi kesenjangan dari kehilangan informasi atau informasi yang tidak lengkap yang dibutuhkan bagi pengambilan keputusan.
  - d) Wawancara memungkinkan pewawancara membuat penilaian akan kemampuan berkomunikasi dengan baik dengan pelamar.

- e) Dalam kasus tertentu wawancara merupakan satu-satunya alat penilaian yang tepat atau dapat diterima yang tersedia.
- 6) Kelemahan wawancara adalah keandalan dan validitas yang rendah, yang dipengaruhi oleh beberapa faktor:
  - a) Perilaku pewawancara berbeda dari satu wawancara ke wawancara lainnya berdasarkan suasana hati, perasaan dan kondisi fisik.
  - b) Para pelamar secara teratur berubah dan memiliki karakteristik yang berbeda juga mempengaruhi wawancara.
  - c) Suasana wawancara juga dapat mempengaruhi hasil.
  - d) Jika perusahaan telah membuat jumlah maksimal orang yang bakal diwawancarai dan batas waktu untuk mengisi posisi yang kosong, tekanan tambahan diletakkan ke pundak pewawancara.

#### h. Wawancara dengan Supervisor

Keberhasilan pekerja yang baru diterima terletak pada supervisor yang dapat mengevaluasi kemampuan teknis pelamar dan dapat menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.

#### i. Evaluasi medis/ kesehatan

Evaluasi ini terdiri atas *ceklis* kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan

j. Peninjauan pekerjaan yang realistik.

Artinya menunjukkan pekerjaan kepada karyawan dan format pekerjaan sebelum keputusan penerimaan dibuat.

k. *Assessment center*

Adalah cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta. *Assessment center* banyak digunakan untuk menyeleksi para pekerja garis depan dan para manajer.

l. *Drug tes*

Para pelamar diminta menjalani analisis air seni sebagai pokok dari prosedur seleksi rutin. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan pemilihan selanjutnya.

m. Keputusan penerimaan

Penerimaan (kerja) menandakan akhir proses seleksi.

Proses seleksi sangat penting dalam memberikan penilaian akan sifat-sifat, watak, dan kemampuan para pelamar secara tepat, teliti dan lengkap. Beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi :

1. Keahlian

Merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian. Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. *Technical skill*, yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksana.
  - b. *Human skill*, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.
  - c. *Conceptual skill*, yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan puncak pimpinan sebagai figur yang mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.
2. Pengalaman
- Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu proses seleksi. Suatu organisasi/ perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan intelelegensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang memiliki intelelegensi yang baik biasanya orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik. Faktor pengalaman saja tidak cukup untuk menentukan kemampuan seseorang pelamar dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

3. Usia

Perhatian dalam proses seleksi juga ditunjukkan pada masalah usia para pelamar. Usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima tidaknya seseorang pelamar. Mereka memiliki usia lanjut tenaganya fiisknya relatif terbatas meskipun banyak

pengalaman. Mereka yang berusia muda mungkin saja memiliki vitalitas yang cukup baik. Tetapi rasa tanggung jawabnya relatif kurang dibandingkan dengan usia dewasa. Oleh karena itu, yang terbaik pelamar yang berusia sedang atau sekira usia 30 tahun.

#### 4. Jenis kelamin

Jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Jabatan-jabatan memang dikhususkan untuk pria, ada juga yang khusus untuk wanita. Tetapi banyak juga yang terbuka untuk kedua jenis kelamin tersebut.

#### 5. Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatanya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

#### 6. Kondisi fisik

Kondisi fisik seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimana pun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

## 7. Tampang

Pada jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, tugas sebagai pramugari, pelayan toko, dll.

## 8. Bakat

Bakat (aptitude) seorang calon pelamar tenaga kerja turut juga memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikolog. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan.

## 9. Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang. Temperamen tidak dipengaruhi oleh pendidikan, namun berhubungan langsung dengan ‘emosi’ seseorang. Temperamen adalah sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, yang di timbulkan oleh proses-proses biokima. Temperamen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemarah , pemurung, pesimis, dll. Hal ini menentukan sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seseorang pelamar bila diterima bekerja dalam organisasi.

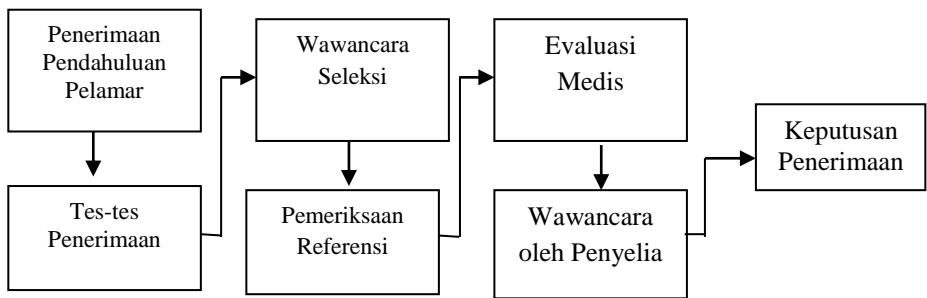
## 10. Karakter

Karakter berbeda dengan temperamen meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor '*endogen*', sedangkan karakter adalah faktor '*exogen*'. Suatu

karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

Langkah-langkah dari proses seleksi dapat dilihat dari gambar berikut :

**Gambar 6.1. Langkah-langkah dari Proses Seleksi**



Sumber : Handoko,2000

## E. Pendekatan Sistem Seleksi

### 1. *Successive Hurdles Selection Approach*

Proses ini setiap calon peserta seleksi diharuskan mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. sebagian besar proses seleksi yang berjalan sampai saat ini berdasarkan konsep successive hurdles. Itu berarti bahwa untuk berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dari berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, mengecek seluruh latar belakang pribadi pelamar, dan pemeriksaan medis maupun pemeriksaan relevant lainnya, dll.

## 2. *Compensatory Selection Approach*

Pendekatan yang lain, yang rupanya kurang biasa dipergunakan, didasarkan pada beranggapan bahwa kekurangan pada satu faktor disatu pihak sebenarnya dapat “ditutupi” oleh faktor seleksi lainnya yang cukup baik dipihak lain. Pada proses seleksi ini semua calon peserta seleksi diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh tahapan seleksi yang ditentukan.

## F. Sistem Seleksi yang Efektif

Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu:

- a. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
- b. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi
- c. Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

Tanpa sistem seleksi yang efektif, perusahaan akan menanggung resiko, antara lain:

- a. Peningkatan biaya
- b. Motivasi karyawan yang rendah
- c. Kualitas pelayanan yang rendah/ menurun yang dirasakan oleh pelanggan

- d. Kurangnya upaya manajer/ supervisor dalam membimbing bawahannya maupun inisiatif untuk kemajuan perusahaan, karena terpaksa berkosentrasi pada pengisian lowongan yang tidak diharapkan.

## **G. Kendala-kendala Seleksi**

Proses seleksi merupakan kegiatan penting bagi perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang berkualitas. Oleh karena itu perusahaan harus memperhatikan keakuratan, keadilan dan keyakinan di dalam melaksanakan proses seleksi. Disamping itu ada beberapa kendala yang dihadapi oleh perusahaan dalam proses seleksi antara lain :

1. Kesulitan di dalam menentukan standar tolak ukur yang digunakan untuk mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi.
2. Kesulitan dalam mendapatkan penyeleksi yang qualified, jujur dan objektif.
3. Kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari calon pelamar.

Hasil akhir dari proses seleksi adalah calon peserta yang diterima sebagai karyawan baru.

## **H. Penempatan**

Setelah lamaran seseorang diterima dan proses seleksi dilaksanakan, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai karyawan dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Hal ini dilaksanakan terhadap

pegawai baru yang masuk pada suatu organisasi atau perusahaan. Akan tetapi penempatan ini tidak hanya berlaku bagi karyawan baru melainkan berlaku juga bagi karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Proses penempatan ini mencakup promosi, transfer dan demosi karena dalam hal ini karyawan lama juga perlu direkrut secara internal

Penempatan karyawan merupakan proses penugasan/pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai yang baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, pengalihan (transfer) dan penurunan jabatan (demosi) atau bahkan pemutusan hubungan kerja.

Penempatan karyawan harus didasarkan *job description* dan *job specification* yang telah ditentukan serta berpedomanan kepada prinsip penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat pula dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat. Penempatan kembali pegawai dilakukan dengan berbagai alasan yang berhubungan dengan sumber daya manusia atau untuk memanfaatkan tenaga kerja secara lebih efektif dan efisien, yang dapat disebabkan oleh tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, *supply* dan ketersediaan pegawai secara internal dan eksternal, peningkatan karir dalam aspek pengembangan sumber daya manusia, kepuasan kerja, dan motivasi kerja.

## **1. Promosi**

Promosi adalah kegiatan pemindahan karyawan dari satu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi tingkatannya dalam hierarki jabatan perusahaan. Promosi merupakan bentuk pengakuan perusahaan terhadap karyawan yang ditunjukkan sebagai penghargaan atas prestasi kerja yang tinggi dalam pekerjaan. Promosi diikuti oleh tanggung jawab, wewenang dan pembayaran yang lebih tinggi dari pekerjaan sebelumnya.

Organisasi atau perusahaan biasanya menggunakan dua kriteria utama dalam promosi, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan atas prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas kerja karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Sedangkan promosi yang berdasarkan pada senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama.

Syarat-syarat yang diperlukan dalam proses promosi antara lain :

- Pengalaman
- Tingkat pendidikan
- Prestasi kerja
- Loyalitas
- Tanggung jawab
- Inisiatif dan kreatifitas dll.

Bagi perusahaan dalam menetapkan syarat-syarat untuk promosi ditetapkan secara tegas dan jelas karena merupakan pedoman bagi karyawan untuk mendapatkan kesempatan dalam

promosi jabatan. Namun syarat-syarat untuk promosi tersebut tentu tidak sama antara satu jabatan dengan jabatan yang lainnya.

## **2. Transfer**

Transfer adalah pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki level dan tanggung jawab yang sama. Dengan adanya pemindahan karyawan ini sangat penting khususnya ketika *supply* tenaga kerja sulit didapatkan atau ada kekosongan jabatan yang tiba-tiba akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri. Selain itu diperlukan untuk pegawai yang akan dipromosikan yang membutuhkan berbagai keahlian, sebagai penambahan keterampilan baru untuk mengurangi kebosanan kerja.

## **3. Demosi**

Demosi adalah pemindahan karyawan dari posisi jabatan ke posisi jabatan lain yang lebih rendah tingkatan dan tanggung jawabnya. Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan suatu sanksi disiplin kepada karyawan yang bertujuan untuk mendorong karyawan yang tidak dapat mengerjakan pekerjaan dengan baik.

## **BAB. VII**

# **Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pelatihan sdm sangat dibutuhkan baik oleh karyawan baru maupun karyawan yang akan dipromosikan atau ditransfer pada pekerjaan lain, agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Dengan program pelatihan dan pengembangan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam mencapai sasaran-sasaran tugas.

### **A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Pelatihan (*training*) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tiga kerja. Menurut pasal I ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan rnyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Development*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan

meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan(*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*).

## **B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan kerja diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program

pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.

2. Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat megaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru sering kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutukan untuk menjadi "*job content*" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan msalah operasional. Para manejer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan suber daya: kelangkaan sumber daya finansial dan sumber aya teknologis manusia (*human technological resourse*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk

promosi dari dalam: pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumber daya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.

6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

### C. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditangguk dari program pelatihan dan pengembangan

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima.

3. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
5. Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi.

Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

#### **D. Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM.**

Sebelum pelatihan dapat diselenggarakan, kebutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah atau tahapan penilaian dari proses pelatihan. Terdapat tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni:

##### **1. Penentuan kebutuhan pelatihan**

Adalah lebih sulit untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para pekerja yang ada daripada mengorientasikan para pegawai yang baru. Dari satu segi kedua-duanya sama. Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini

adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau/ menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut.

Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

- a. *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
- b. *Oversable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/ penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
- c. *Future human resources neeeds*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidaksesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.

## 2. Mendesain program pelatihan

Jika pelatihan merupakan solusi terbaik maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana yang harus dijalankan. Ada dua metode dan prinsip bagi pelatihan:

a. Metode pelatihan.

Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya.

Tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula.

b. Prinsip umum bagi metode pelatihan

Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip-prnsip :

- Memotivasi para peserta pelatihan.
- Memperlihatkan ketrampilan-ketrampilan.
- Harus konsisten dengan isi pelatihan.
- Peserta berpartisipasi aktif.
- Memberikan kesempatan untuk perluasan ketrampilan.
- Memberikan feedback.
- Mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan.
- Harus efektif dari segi biaya.

3. Evaluasi efektifitas program

Supaya efektif, pelatihan baru merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajarnya, para pekerja harus menyadari perlunya informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan.

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarannya yang telah ditetapkan. Ini menghendaki identifikasi dan pengembangan kriteria tertentu.

- Lihat tingkat partisipasi peserta ( naik, turun, tetap).
- Gunakan nilai hasil test yang dilakukan sebelum dan sesudah karyawan yang bersangkutan mengikuti program pelatihan dan pengembangan.
- Mengukur prestasi peserta sebelum dan sesudah pelatihan dan pengembangan.
- Hasil/ perbaikan yang dapat diukur seperti : rendahnya *turn over*, kecelakaan, ketidakhadiran, kesalahan kerja, efisiensi waktu dan biaya serta produktivitas karyawan.

## **E. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan**

Pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan yang benar.

1. Kebutuhan memenuhi tuntutan sekarang
2. Kebutuhan memenuhi tuntutan jabatan lainnya.
3. Untuk memenuhi tuntutan perubahan

### **1. Identifikasi Kebutuhan Pelatihan**

1. Membandingkan uraian pekerjaan/ jabatan dengan pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki karyawan atau calon karyawan.
2. Menganalisis penilaian prestasi

3. Menganalisis catatan karyawan
4. Menganalisis laporan perusahaan lain
5. Menganalisis masalah
6. Merancang jangka panjang perusahaan

Ada 6 (enam) langkah untuk mengetahui dan menilai kebutuhan pelatihan :

1. Mengumpulkan data dan menentukan lingkup kebutuhan.
2. Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan.
3. Mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja.
4. Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja.
5. Mengolah hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan.
6. Menetapkan peringkat kebutuhan.

## **2. Tujuan Pelatihan dan pengembangan SDM**

Harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan.

## **3. Materi Program**

Materi Program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan (bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan atau untuk mempengaruhi sikap).

## **4. Prinsip-prinsip Pembelajaran**

Metode pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan sikap pembelajaran. Prinsip-prinsip pembelajaran antara lain :

1. Partisipasi
2. Pengulangan
3. Relevansi

4. Pengalihan/ pemindahan
5. Umpang Balik (memberikan informasi kepada karyawan mengenai kemajuan yang dicapai).

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam pelatihan dan pengembangan

1. Efektivitas Biaya
2. Materi program yang dibutuhkan
3. Kelayakan Fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur
6. Prinsip-prinsip pembelajaran

## **F. Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM**

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Ada lima jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

### **1. Pelatihan Keahlian.**

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. Program pelatihannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

### **2. Pelatihan Ulang.**

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahilan. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi

tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.

3. Pelatihan Lintas Fungsional.

Pelatihan lintas fungsional (*cros functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan Tim.

Pelatihan tim merupakan kerja sama yang terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan Kreatifitas.

Pelatihan kreatifitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

## G. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Terdapat dua kategori program latihan dan pengembangan yaitu :

## 1. *On the Job Training*

*On the job training* adalah metode yang sudah sangat populer dalam dunia pelatihan karyawan. *On the job training* sendiri secara definisi adalah melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya. Pelatihan yang diberikan pada saat karyawan bekerja. Sambil bekerja seperti biasa, karyawan memperoleh pelatihan, sehingga dapat memperoleh umpan balik secara langsung dari pelatihnya. Dilakukan oleh semua perusahaan, terutama untuk karyawan baru sampai karyawan yang berpengalaman. Keuntungannya: relatif tidak mahal, peserta pelatihan bisa belajar sambil tetap menjalankan proses produksi, tidak perlu ruang kelas khusus.

Bentuk pelatihan *on the job training* :

a. *Coaching*.

Karyawan dibimbing, diarahkan oleh atasan/ supervisor/ karyawan lain yang lebih berpengalaman. Hubungan mereka serupa dengan hubungan karyawan - tutor. Cara ini akan berjalan efektif apabila periode selama bimbingan dan umpan balik diperpanjang.

b. Rotasi pekerjaan

Peserta pelatihan ditugaskan untuk berpindah dari satu bagian ke bagian pekerjaan yang lain dalam satu perusahaan, dengan interval yang terencana, sehingga diperoleh pengalaman kerja. Cara ini umum dipakai dalam melatih manajer dengan level manajerial apapun juga.

c. Magang/*apprenticeship training*

Merupakan pembelajaran bagi karyawan baru kepada karyawan lama yg lebih berpengalaman.

d. Pelatihan Instruksi Jabatan (*Job Instruction Training*).

Diberikan untuk pekerjaan yang terdiri dari urutan langkah-langkah yang logis. Semua langkah perlu ditata dalam urutan yang tepat. Petunjuk penggerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan yang sedang dilakukan.

Contoh sederhana: mengoperasikan mesin pintal benang.

e. *Planned Progression*

Pemindahan karyawan dalam saluran-saluran yang telah ditentukan melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda-beda.

f. Penugasan Sementara.

2. *Off the Job Training*

Teknik pelatihan yg dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya.

Keuntungan *Off the Job Training* :

- Trainer/ Instruktur harus lebih trampil dalam mengajar, karena tidak ada tuntutan pekerjaan yang lain.
- Trainee/ karyawan terhindar dari kekacauan dan tekanan situasi kerja, sehingga mampu konsentrasi lebih baik/ lebih terfokus perhatiannya.

- Tidak mengganggu proses produksi yang sedang berjalan di perusahaan.
- Waktu dan perhatian lebih memadai.

Bentuk pelatihan *on the job training* :

#### 4. Metode Simulasi

##### a. Studi kasus

Dengan metode studi kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan. Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah, menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif.

##### b. *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para peserta latihan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu dan peserta lain diminta untuk menanggapi, namun sedapat mungkin sesuai dengan realita di tempat kerja. Teknik *role playing* dapat mengubah sikap peserta seperti lebih toleransi terhadap perbedaan individual.

##### c. *Business Game*

Teknik *business game* adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis biasanya dilakukan dengan bantuan komputer.

d. Balai Pelatihan (*Vestibule Training*)

Merupakan alternatif untuk mengatasi kekurangan pada metode pelatihan di tempat kerja (*on the job*). Jenis pekerjaan yang dilatih adalah sama dengan pelatihan di tempat kerja. Cocok digunakan bila jumlah peserta pelatihan melebihi kemampuan supervisior lini.

e. Laboratorium

Teknik laboratorium adalah suatu bentuk latihan kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan antar pribadi. Seseorang belajar menjadi lebih sensitif terhadap orang lain di lingkungan kerja dan sebagainya.

f. Program Pengembangan Eksekutif: di mana para manajer berpartisipasi dalam program-program yang dibuka untuk umum dalam menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan, atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

## 5. Metode Ceramah

a. Kuliah

Teknik kuliah merupakan kemampuan dalam menyampaikan informasi. Peserta merupakan pihak yang pasif. Kelemahannya kurangnya partisipasi dan umpan balik.

b. *Self Study*

Merupakan salah satu bentuk studi sendiri yang menggunakan modul-modul, kaset, atau video rekaman.

c. Presentasi video

Merupakan metode yang menggunakan presentasi TV, films, slides yang biasanya digunakan sebagai bahan pelengkap bentuk-bentuk pelatihan lainnya.

d. Konferensi

Metode konferensi berorientasi pada diskusi tentang masalah yang telah ditetapkan sebelumnya.

## **BAB. VIII**

### **Perencanaan dan Pengembangan Karir**

Setiap karyawan ingin berkembang dan sukses dalam karir, namun banyak karyawan gagal dalam mengelola karir karena tidak menggunakan kesempatan karir yang ada di perusahaan, karyawan sering tidak tahu kemana dan bagaimana pengembangan karir tersebut dilakukan. Karir harus dikelola melalui suatu perencanaan yang baik. Perusahaan melalui departemen SDM dapat membantu karyawan melalui penyusunan perencanaan karir.

#### **A. Karir**

Karir merupakan pola dari pekerjaan seseorang. Karir adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau urutan-posisi yang diduduki oleh individu selama masa kehidupan pekerjaan seseorang. Tujuan karir adalah posisi di masa mendatang yang ingin dicapai oleh seseorang dalam pekerjaannya. Kunci keberhasilan karir pada masa yang akan datang lebih dicerminkan dari pengalaman hidup seseorang daripada posisi yang dimiliki.

Konsep-konsep dasar karir :

- Karier

Suatu karir adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani ataau dipegang selama kehidupan kerja seseorang

- **Jalur Karir**

Suatu jalur karir adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang.

- **Sasaran-sasaran Karir**

Sasaran karir adalah posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang berjuang untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya.

- **Perencanaan Karir**lah posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang “berjuang” untuk mencapainya sebagai bagian dari karirnya.

- **Pengembangan Karir**

Pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir.

## **B. Perencanaan Karir (*Career Planning*)**

Perencanaan merupakan proses penentuan rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. Sedangkan karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai bagi kehidupan seseorang. Perencanaan karir adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya.

Melalui perencanaan karir setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan

karir alternative, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Jadi perencanaan karir adalah proses malalui mana seseorang memilih sasaran karir, dan jalur kesasaran karir tersebut.

Departemen SDM harus memberikan berbagai informasi kepada karyawan agar karyawan dapat merencanakan karirnya pada masa yang akan datang. Informasi tersebut dapat berupa deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan yang harus dipenuhi dan identifikasi lowongan pekerjaan di masa depan serta alternatif-alternatif jalur karir. Dengan informasi-informasi tersebut perusahaan dapat membantu karyawan dalam menetapkan sasaran-sasaran karir dan jalur karir sesuai dengan minat karyawan.

Salah satu pendekataan yang digunakan oleh perusahaan adalah konseling karir selain workshop atau seminar tentang karir. Dengan konseling karir, pembimbing dapat mengevaluasi kinerja melalui penilaian diri karyawan berupa minat kerja, bakat dan ketrampilan serta kecakapan karyawan sehingga diketahui kekuatan dan kelemahan karyawan. Informasi ini berguna bagi karyawan untuk memadukan kenginan karir dan kemampuan yang mereka miliki dengan informasi karir.

Tujuan perencanaan karir adalah penyelarasan kebutuhan, kemampuan, dan tujuan karyawan dengan kesempatan dan tantangan saat ini maupun dimasa depan. Dengan perencanaan karir perusahaan dapat menempatkan orang-orang yang tepat pada masing-masing bidang kerja yang ada.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas 2 (dua) elemen utama yaitu :

1. Perencanaan Karir Individual (*Individual Career Planning*)

Perencanaan karir individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostic, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya.

Perencanaan karir individual meliputi :

- a. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangka karirnya (*career anchor*).
  - b. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi.
  - c. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri.
  - d. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir.
  - e. Perencanaan transisi karir.
2. Perencanaan Karir Organisasional (*Organizational Career Planning*)

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*).

Tujuan program perencanaan karir organisasional adalah :

- a. Pengembangan yang lebih efektif tenaga berbakat yang tersedia.

- b. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karir tradisional atau jalur karir yang baru.
- c. Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien di dalam dan di antara divisi dan/atau lokasi geografis.
- d. Kepuasan kebutuhan pengembangan pribadi karyawan.
- e. Peningkatan kinerja melalui pengalaman *on the job training* yang diberikan oleh perpindahan karir vertikal dan horizontal
- f. Meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan yang dapat menyebabkan berkurangnya perputaran karyawan
- g. Suatu metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

### C. Manfaat Perencanaan Karir

Manfaat perencanaan karir pada dasarnya adalah :

- 1. Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan
- 2. Mengurangi tingkat perputaran karyawan
- 3. Mengetahui potensi karyawan
- 4. Mengurangi penumpukan karyawan
- 5. Mendorong pertumbuhan karyawan
- 6. Memuaskan kebutuhan karyawan

Ada tiga cara yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam perencanaan karir karyawan, yaitu:

## 1. Pendidikan karir

Banyak karyawan yang belum mengerti tentang pentingnya perencanaan karir bagi pengembangan karir individu, peran departemen sangat diperlukan dalam melaksanakan pendidikan karir dengan melakukan berbagai teknik pendidikan seperti pidato-pidato pengarahan, edaran-edaran, lokakarya dan seminar. Dengan teknik pendidikan karir karyawan mempunyai informasi yang diperlukan dalam membuat rencana-rencana karir dengan baik.

## 2. Penyediaan informasi

Departemen sdm memberikan atau menyediakan berbagai informasi yang diperlukan kepada karyawan seperti deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang sangat berguna bagi karyawan dalam membentuk sasaran-sasaran karirnya.

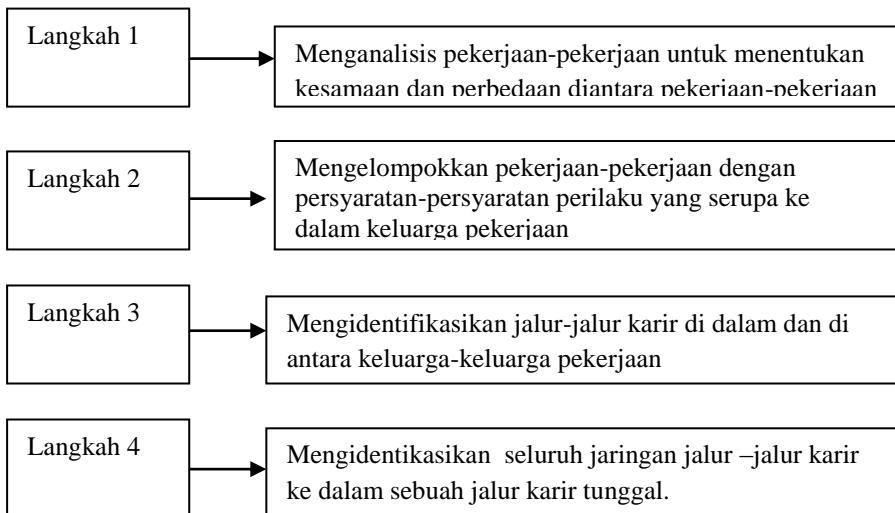
## 3. Bimbingan karir

Departemen sdm dapat membantu karyawan dalam menetapkan tujuan dan sasaran karir melalui penyuluhan karir serta membantu karyawan dalam memilih pekerjaan yang diminati.

## **D. Jalur Karir**

Jalur karir adalah gambaran tujuan urut-urutan pengalaman kerja seseorang di dalam sebuah organisasi.

Gambar 8.1 : Pembentukan Sistem Karir



Sumber : Simamora, 2004

Proses atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas hal-hal berikut ini :

1. Menilai diri sendiri

Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, konsekuensi-konsekuensi, keterampilan, bakat dan nilai berhubungan pada kesempatan karir.

2. Menetapkan tujuan karir

Setelah orang dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari

kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk.

3. Menyiapkan rencana-rencana

Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.

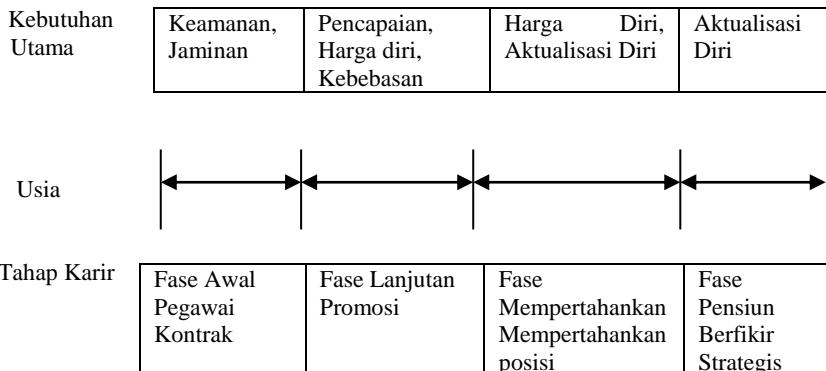
4. Melaksanakan rencana-rencana

Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

## E. Pengembangan Karir

Pengembangan karir adalah proses peningkatan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan. Pengembangan karir merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana karir. Dari gambar di bawah ini dapat dilihat hubungan antara tahap-tahap karir dengan kebutuhan karyawan.

Gambar 8.2 : Tahap-tahap Karir



Sumber: Rivai, 2004

Dari gambar di atas dapat dijelaskan :

1. Fase awal/ fase pembentukan.

Pada fase ini menekankan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun awal pekerjaan.

2. Fase lanjutan

Pada fase lanjutan pertimbangan jaminan keamanan sudah mulai berkurang, dan lebih menitikberatkan pada pencapaian, harga diri dan kebebasan.

3. Fase mempertahankan

Pada fase ini individu mempertahankan pencapaian keuntungan atau manfaat yang telah diraihnya sebagai hasil pekerjaan di masa lalu.

#### 4. Fase pensiun

Pada fase ini individu telah menyelesaikan satu karir dan individu memiliki kesempatan untuk mengekspresikan aktualisasi diri.

Tujuan program pengembangan karir :

1. Membantu karyawan dalam menilai kebutuhan-kebutuhan karir internal
2. Mengembangkan kesempatan-kesempatan karir yang tersedia dalam perusahaan
3. Menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dan kemampuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan.

Sedangkan manfaat pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan.

a. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat :

1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan.
2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas.
3. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
4. Mengurangi frustasi karyawan.
5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi.
6. Meningkatkan nama baik organisasi.

- b. Bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat :
1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
  2. Menambah tantangan dalam bekerja
  3. Meningkatkan otonomi
  4. Meningkatkan tanggung jawab.

## F. Manajemen Karir

Ketika seseorang memulai pekerjaan di perusahaan, karyawan harus mampu memprediksi ke mana arah dan tujuan dari karirnya. Dalam mencapai karir yang diinginkan karyawan harus mampu memberikan prestasi kerja yang tinggi, dan harus berusaha memanfaatkan kesempatan yang ada dan mengembangkankan dirinya.

Organisasi mendorong manajemen karir individu melalui :

1. Mengembangkan dan mempromosikan karyawaan dari dalam perusahaan.
2. Mengurangi kekurangan tenaga berbakat yang dapat dipromosikan.
3. Menunjukkan minat terhadap karyawan
4. Meningkatkan produktivitas
5. Mengurangi turnover karyawan
6. Memampukan manajer untuk menunjukkan perhatian pribadi terhadap bawahannya
7. Membentuk citra rekrutmen yang positif

Langkah-langkah yang ditempuh dalam perencanaan karir oleh individu karyawan meliputi :

1. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, kemampuan, dan keterampilan.

Perencanaan dimulai dari penilaian diri yang membantu memberikan informasi untuk menentukan pekerjaan dan posisi yang diinginkan atau dihindari dan strategi yang digunakan untuk mendapatkan pekerjaan tertentu.

2. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun di luar organisasi.

Mencari kesempatan pada masa yang akan datang. Mendapatkan kesempatan dengan mempertimbangkan informasi-informasi yang relevan. Menandai sumber informasi bantuan dan dukungan dari teman dan keluarga dan orang-orang dari dalam organisasi.

3. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi kerja.

Berdasarkan hasil-hasil penilaian diri dan analisis karir, karyawan dapat menyusun karir. Dengan penyusunan karir karyawan dapat mengetahui serangkaian kemungkinan karir dan tuntutan posisi pada masa yang akan datang.

4. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan, tujuan, dan pengembangan strategi karir.

Ada beberapa hal yang dinginkan oleh individu sebagai karyawan, yaitu :

1. Persamaan perlakuan karir

Karyawan menginginkan adanya persamaan dalam sistem promosi dalam mendapatkan kesempatan karir.

2. Pengawasan

Karyawan menginginkan adanya pengawasan dalam pengembangan karir dan adanya umpan balik dari kinerja mereka.

3. Kesadaran akan adanya kesempatan

Karyawan menginginkan adanya pengetahuan mengenai kesempatan karir untuk masa yang akan datang.

4. Minat karyawan

Karyawan memiliki minat yang berbeda terhadap karir pada masa yang akan datang.

5. Kepuasan karir

Karyawan memiliki tingkat kepuasan karir yang berbeda tergantung dari berbagai faktor.

## **BAB.IX**

## **Kinerja**

Dalam perkembangan yang kompetitif perusahaan membutuhkan karyawan yang memiliki prestasi kerja tinggi. Prestasi kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai macam ciri dari masing-masing individu karyawan. Penilaian prestasi kerja karyawan perlu dilakukan oleh perusahaan sebagai umpan balik atas kinerja karyawan yang digunakan sebagai pedoman bagi karyawan tersebut untuk meningkatkan kinerja pada masa yang akan datang.

### **A. Kinerja**

Kinerja merupakan hasil kerja atau perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Faktor-faktor yang memengaruhi kinerja karyawan, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,

4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

David C. Mc Clelland berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji.

Selanjutnya Mc. Clelland, mengemukakan 6 (enam) karakteristik dari seseorang yang memiliki motif yang tinggi yaitu :

1. Memiliki tanggung jawab yang tinggi
2. Berani mengambil risiko
3. Memiliki tujuan yang realistik
4. Memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuan.
5. Memanfaatkan umpan balik yang kongkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukan
6. Mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

## **B. Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*)**

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi

dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penilaian prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Dari hasil penilaian prestasi kerja dapat diketahui kelebihan dan kekuraangan dari pekerjaan yang dinilai dari karyawan dan hasilnya oleh manajemen akan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya.

Penilaian prestasi kerja merupakan alat untuk mengevaluasi kerja karyawan sehingga diketahui seberapa baik karyawan telah bekerja sesuai dengan sasaran dan memenuhi standar yang ditetapkan perusahaan serta dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka pada masa yang akan datang.

Unsur-unsur yang dinilai dari prestasi kerja antara lain :

1. Kualitas kerja
2. Kuantitas kerja
3. Kedisiplinan
4. Kreatifitas
5. Inisiatif
6. Kerjasama
7. Kepemimpinan
8. Kecakapan
9. Kepribadian
10. Tanggung jawab

## **C. Kegunaan Penilaian Prestasi**

Kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan antara lain :

### 1. Peningkatan prestasi kerja

Membantu manajer untuk menetapkan cara-cara agar karyawan dapat bekerja lebih baik dan bagi karyawan dapat memperbaiki prestasi kerja mereka untuk masa yang akan datang.

### 2. Kesempatan kerja yang adil

Dengan penilaian prestasi akan menjamin keputusan-keputusan penempatan karyawan dalam menduduki posisi pekerjaan sesuai dengan kemampuan karyawan secara adil.

### 3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Dapat menentukan kebutuhan akan pelatihan karyawan dilihat dari rendahnya prestasi kerja karyawan yang diperoleh dari penilaian prestasi kerja.

### 4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian prestasi dapat diambil keputusan tentang kompensasi seperti kenaikan gaji/ upah, bonus, dan bentuk kompensasi yang lainnya.

### 5. Keputusan promosi, mutasi dan demosi

Penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengambil keputusan tentang karyawan yang dapat dipromosikan.

### 6. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Hasil dari penilaian prestasi kerja dapat membantu manajer dalam mendiagnosis kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan

7. Menentukan perencanaan dan pengembangan karir.

Melalui penilaian prestasi dapat mengarahkan dan memberikan kesempatan kepada karyawan dalam perencanaan karir.

## D. Masalah-masalah dalam Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja karyawan harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Bisa saja terjadi dalam sistem penilaian kerja karyawan yang disebabkan oleh ukuran-ukuran yang bersifat subjektif.

Permasalahan yang sering terjadi pada penilaian kerja :

1. *Hallo Effect*

Haloo effect terjadi ketika pendapat pribadi dari penilai mempengaruhi penilaian kinerja baik penilaian positif maupun penilaian negative.

2. *Tendency Central*

Penilai sering menghindari penilaian yang terlalu tinggi maupun rendah. Penilai cenderung menilai karyawan secara rata-rata yaitu memberi nilai yang berada ditengah-tengah.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak disebabkan oleh penilai terlalu mudah memberikan nilai baik dalam penilaian kerja karyawan. Sedangkan kesalahan terlalu keras penilai terlalu ketat dalam penilaian karyawan

4. Prasangka pribadi

Penilai membentuk prasangka pribadi terhadap karyawan yang dinilai seperti senioritas, suku, agama, kelompok, jenis kelamin dan status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir (*Recency*)

Penilaian yang sifatanya subyektif, penilai hanya melihat atau mengingat kegiatan-kegiatan akhir dari karyawan.

## E. Metode Penilaian Prestasi

Ada beberapa metode yang dipakai untuk mengukur kinerja karyawan. Setiap metode tentu mempunyai keunggulan dan kelemahan, karena tidak ada satu metode pun yang sempurna. yang terpenting adalah bagaimana meminimalkan masalah yang terjadi.

Ada dua metode dalam penilaian prestasi karyawan yaitu :

1. Metode Tradisional

Metode ini merupakan metode tertua dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja dan diterapkan secara tidak sistematis maupun sistematis. Yang termasuk kedalam metode tradisional adalah : *rating scale*, *employee comparation*, *check list*, *free form essay*, dan *critical incident*.

a. *rating scale*

b. *employee comparation*

c. *check list*

d. *free form essay*

e. *critical incident*.

## 2. Metode Modern

Metode ini merupakan perkembangan dari metode tradisional dalam menilai prestasi kerja. Yang termasuk kedalam metode modern ini adalah :

- a. *assessment centre*,
- b. *Management By Objective (MBO)*
- c. *human asset accounting*.

### ***Rating Scale***

Metode ini merupakan metode penilaian yang paling tua dan banyak digunakan, dimana penilaian yang dilakukan oleh atasan atau supervisor untuk mengukur karakteristik, misalnya mengenai inisiatif, ketergantungan, kemampuan, dan kontribusinya terhadap tujuan kerjanya.

### ***Employee Comparison***

Metode ini merupakan metode penilaian yang dilakukan dengan cara membandingkan antara seorang pegawai dengan pegawai lainnya. Metode ini terdiri dari :

#### 1. *Alternation ranking*

Yaitu metode penilaian dengan cara mengurutkan peringkat (*ranking*) pegawai dimulai dari yang terendah sampai yang tertinggi berdasarkan kemampuan yang dimilikinya. Evaluasi Subjektif dilakukan penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi seperti sangat

baik, baik, cukup, kurang baik dan jelek. Untuk menentukan jumlah pembanding dapat digunakan dengan memakai rumus :

$$\text{Jumlah pembandingan} = \frac{N(N-1)}{2}$$

Keterangan  $N$  = jumlah karyawan yang diperbandingkan.

## 2. *Paired comparation*

Yaitu metode penilaian dengan cara seorang pegawai dibandingkan dengan seluruh pegawai lainnya, sehingga terdapat berbagai alternatif keputusan yang akan diambil. Metode ini dapat digunakan untuk jumlah pegawai yang relatif sedikit. Faktor-faktor tertentu seperti kepemimpinan, inisiatif dan keandalan, dipilih dan dianalisa. Suatu skala penilaian dirancang untuk masing-masing faktor yang dinilai dengan terlebih dahulu membuat definisi masing-masing faktor yang akan dinilai dan dibandingkan dengan karyawan yang akan dinilai. Penentuan tingkatan suatu faktor dibandingkan dengan karyawan kunci.

## 3. *Porced Comparation (Grading)*

Metode ini sama dengan *paired comparation*, tetapi digunakan untuk jumlah pegawai yang relative banyak. Pada metode penggolongan mutu, kategori-kategori nilai ditentukan sebelumnya, seperti kategori sangat memuaskan, memuaskan dn kurang memuaskan. Setiap kategori dibuat dengan definisi yang sangat jelas. Prestasi kerja setiap karyawan dibandingkan dengan rumusan untuk setiap golongan dan karyawan tersebut diberi golongan mutu yang sesuai dengan prestasinya.

Namun kadang-kadang metode ini dijadikan suatu sistem pembagian paksa dimana setiap persentase tertentu ditetapkan untuk setiap golongan mutu. Misalnya : 10% termasuk kategori yang sangat tinggi, 20% termasuk kategori yang tinggi, 40% cukup, 20% termasuk kategori rendah dan 10% termasuk kategori sangat rendah. Pembagian paksa seperti ini dapat mengecewakan karyawan karena ketika seseorang memperbaiki prestasi kerjanya, namun karyawan tersebut masih berada dalam golongan yang sama yang disebabkan karyawan lain juga meningkatkan prestasi kerjanya.

### ***check list***

Metode ini hanya memberikan masukan/ informasi bagi penilaian yang dilakukan oleh bagian personalia. Metode checklist merupakan daftar periksa yang dilakukan oleh penilai berupa daftar pertanyaan yang telah dideskripsikan terlebih dahulu dan nilai dari setiap pertanyaan diberi bobot. Dengan pemberian bobot penilai dapat menentukan total skor dari karyawan.

### ***Free form essay.***

Dengan metode ini seorang penilai diharuskan membuat karangan yang berkaitan dengan orang/ karyawan/ pegawai yang sedang dinilainya.

### ***Critical incident***

Dengan metode ini penilai harus mencatat semua kejadian mengenai tingkah laku bawahannya sehari-hari yang kemudian dimasukan kedalam buku catatan khusus yang terdiri dari berbagai macam kategori tingkah laku bawahannya. Misalnya mengenai inisiatif, kerjasama, dan keselamatan.

### ***Assesment Centre***

Metode ini biasanya dilakukan dengan pembentukan tim penilai khusus. Tim penilai khusus ini bisa dari luar, dari dalam, maupun kombinasi dari luar dan dari dalam.

### ***Management by Objective (MBO)***

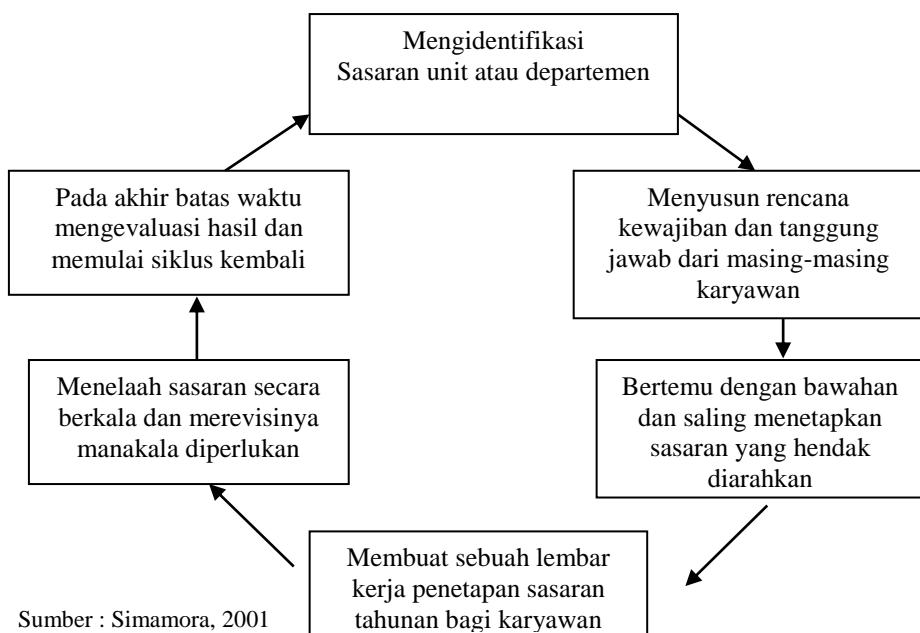
Dalam metode ini pegawai langsung diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian sasaran perusahaan.

Metode penilaian berdasarkan sasaran berorientasi kepada hasil akhir dan melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan untuk menentukan tujuan yang ingin dicapai. MBO merupakan metode penilaian prestasi kerja pada masa yang akan datang. Penyelia bersama-sama karyawan menentukan tujuan dan sasaran pelaksanaan pekerjaan pada waktu yang akan datang. Dan penilaian terhadap pelaksanaan pekerjaan dilaksanakan secara bersama pula.

Prosedur-prosedur dalam metode *Management By Objectives* (MBO) antara lain :

1. Setiap karyawan diminta untuk menentukan sasaran atau target prestasi kerja dalam periode waktu tertentu serta cara-cara memperbaiki pola kerjanya dan pola kerja dari unitnya.
2. Penyelia dan karyawan bersama-sama membicarakan apa yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut. Atasan dapat membantu karyawan dalam memberikan umpan balik dan menyesuaikan terhadap organisasi secara keseluruhan.
3. Pada akhir masa penilaian yang telah ditetapkan, atasan dan karyawan mengevaluasi tentang pencapaian tujuan atau sasaran tersebut.

Gambar. 9.1. Siklus MBO



Sumber : Simamora, 2001

### ***Human Asset Accounting.***

Dalam metode ini, faktor pekerja dinilai sebagai individu modal jangka panjang sehingga sumber tenaga kerja dinilai dengan cara membandingkan terhadap variabel-variabel yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan.

## **BAB. X**

# **Kompensasi**

Dalam suatu organisasi masalah kompensasi merupakan masalah yang sangat kompleks, namun paling penting bagi karyawan maupun organisasi itu sendiri. Kompensasi sangat penting bagi karyawan, karena besarnya kompensasi merupakan pencerminan atau ukuran nilai pekerjaan dan kepuasan kerja karyawan. Apabila kompensasi diberikan secara tepat dan benar para karyawan akan memperoleh kepuasan kerja dan akan termotivasi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Akan tetapi bila kompensasi itu diberikan tidak memadai atau kurang tepat, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan akan menurun.

### **A. Pengertian Kompensasi**

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pembayaran penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Pemberian kompensasi kepada karyawan harus mempunyai dasar yang logis dan rasional. Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

## **B. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi bertujuan untuk:

1. Memperoleh karyawan yang berkualitas

Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi. Sistem kompensasi yang baik merupakan faktor penarik masuknya karyawan *qualified*. Sebaliknya, sistem kompensasi yang buruk dapat mengakibatkan keluarnya karyawan yang *qualified* dari suatu organisasi.

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang *qualified*. Jika kompensasi perusahaan tidak kompetitif akan dapat menimbulkan karyawan akan keluar dari perusahaan dan perputaran karyawan akan tinggi.

3. Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi juga bertujuan untuk menjamin keadilan internal dan keadilan eksternal. Perusahaan akan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi. Keadilan eksternal berkaitan dengan pembayaran yang dibandingkan dengan perusahaan lain. Sedangkan keadilan internal berkaitan dengan nilai relatif sebuah

pekerjaan, pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya produktifitas atau kurang efektif dan efisiennya kerja karyawan. Seringkali biaya yang tidak perlu ini besarnya melebihi biaya tetap. Pemberian kompensasi yang baik diharapkan dapat mendorong karyawan untuk lebih produktif dan lebih efisien serta efektif dalam bekerja sehingga organisasi dapat memperkecil atau mengendalikan biaya-biaya yang harus dikeluarkan dan memperbesar pemasukannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal.

Pemberian kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), ketentuan lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya. Sistem kompensasi perusahaan harus

mempertimbangkan aturan hukum yang dikeluarkan pemerintah.

## C. Penentu Pemberian Kompensasi

Besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh :

### 1. Harga/ nilai pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut :

#### a. Melakukan analisis jabatan/pekerjaan

Berdasarkan analisis jabatan akan didapat informasi yang berkaitan dengan : 1) jenis keahlian yang dibutuhkan, 2) tingkat kompleksitas pekerjaan, 3) resiko pekerjaan, dan 4) perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.

#### b. Melakukan survei harga pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang qualified.

Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

## 2. Sistem kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem kontrak/borongan.

### a. Sistem prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

### b. Sistem waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada

kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah :

1. Menurunnya semangat kerja karyawan yang mempunyai produktifitas tinggi (di atas rata-rata).
2. Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
3. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh- sungguh bekerja.
4. Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah :

1. Dapat mencegah hal- hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
  2. Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
  3. Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.
- c. Sistem kontrak/ borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/ borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan.

Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

### 3. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar faktor-faktor tersebut terbagi tiga, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

#### a. Faktor intern organisasi

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain dana organisasi, dan serikat pekerja.

##### 1). Dana organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditujukan oleh karyawan.

Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

##### 2). Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat

menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

b. Faktor pribadi karyawan

Faktor pribadi karyawan yang mempengaruhi besarnya pemberian kompensasi antara lain produktifitas kerja, posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman serta jenis dan sifat pekerjaan.

1). Produktifitas kerja

Produktifitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

2). Posisi dan jabatan

Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya. Hal tersebut berlaku sebaliknya.

### 3). Pendidikan dan pengalaman

Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.

### 4). Jenis dan sifat pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga kerena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, dikebanyakan organisasi/ perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2–3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/ kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

c. Faktor ekstern

Faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi antara lain sebagai berikut :

1). Penawaran dan permintaan kerja

Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaliknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

2). Biaya hidup

Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau di atas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.

d. Kebijaksanaan pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan ketidakadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/ hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktik-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

e. Kondisi perekonomian nasional

Kompensasi yang diterima oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organsasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

#### **D. Keadilan Dan Kelayakan Dalam Pemberian Kompenasi**

Dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan unsur ***keadilan*** dan ***kelayakan***.

1. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi penting sekali diperhatikan masalah keadilan. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan *output*. Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan,

sehingga yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam suatu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Keadilan dalam pengupahan seperti ini disebut sebagai konsistensi internal (*internal consistency*).

## 2. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (konsistensi eksternal). Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

## **E. Bentuk-bentuk Kompensasi**

Ada dua bentuk kompensasi yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non finansial. Kompensasi finansial terdiri dari kompensasi langsung seperti upah, gaji, bonus, atau komisi. dan kompensasi tidak langsung atau benefit yang terdiri dari asuransi, pesangon, sekolah anak dan sebagainya. Sedangkan penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat mempengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

### **1. Upah**

Upah adalah pembayaran berupa uang untuk pelayanan kerja yang biasanya dibayarkan kepada karyawan secara perjam atau perhari.

### **2. Gaji**

Gaji adalah pembayaran berupa uang yang dibayarkan kepada pegawai atas jasa pelayanannya yang dibayarkan secara bulanan

### **3. Insentif**

Insentif adalah penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan perusahaan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerja. sehingga bisa jadi dua orang yang memiliki jabatan sama akan menerima upah yang berbeda, karena prestasinya berbeda, meskipun gaji pokok sama. Perbedaan tersebut merupakan tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi karyawan.

### a. Sifat dasar Insentif

Beberapa sifat dasar dalam sistem pengupahan insentif adalah :

- 1) Sistem pembayaran agar diupayakan cukup sederhana, sehingga mudah dimengerti dan dihitung oleh karyawan yang bersangkutan.
- 2) Upah insentif yang diterima benar-benar dapat menaikkan motivasi kerja mereka, sehingga *output* dan efisiensi kerjanya juga meningkat.
- 3) Pelaksanaan pengupahan insentif hendaknya cukup cepat, sehingga karyawan yang berprestasi lebih cepat pula merasakan nikmatnya berprestasi.
- 4) Penentuan standar kerja atau standar produksi hendaknya secermat mungkin dalam arti tidak terlalu tinggi, sehingga terjangkau oleh umumnya karyawan, atau tidak terlalu rendah sehingga tidak terlalu mudah dicapai karyawan.
- 5) Besarnya upah normal dengan standar kerja per jam hendaknya cukup merangsang pekerja atau karyawan untuk bekerja giat.

Menurut penelitian para ahli, penentuan besarnya insentif berlaku pula bagi tenaga pimpinan yang besarnya 50-60% dari gaji bulanan. Jenis upah insentif antara lain seperti premi (*bonus payment*), *stock option* (hak untuk membeli/ mendapatkan saham pada harga tertentu), *phantom stock plan* (dicatat sebagai pemegang saham), dan sebagainya.

b. Kesulitan sistem pengupahan insentif.

Beberapa kesulitan dalam sistem pengupahan insentif yaitu:

- 1). Alat ukur dari berbagai prestasi karyawan belum tentu dapat berhasil dibuat secara tepat sebagaimana diharapkan, yakni wajar dan dapat diterima.
- 2). Alat ukur dan tujuan perusahaan harus terikat erat.
- 3). Data tentang prestasi kerja karyawan harus cepat dan teratur terkumpul setiap saat (hari, minggu, bulan).
- 4). Standar yang ditetapkan haruslah mempunyai kadar/tingkat kesulitan yang sama untuk setiap kelompok kerja.
- 5). Gaji/ upah total dari upah pokok plus bonus yang diterima haruslah konsisten di antara berbagai kelompok pekerja yang menerima insentif dan antara kelompok yang menerima insentif dengan yang tidak menerima insentif.
- 6). Standar prestasi haruslah disesuaikan secara periodik dengan adanya perubahan dalam prosedur kerja.
- 7). Kemungkinan tantangan dari pihak serikat karyawan harus sudah diperhitungkan secara matang.
- 8). Berbagai reaksi karyawan terhadap sistem pengupahan insentif yang diterapkan juga harus diantisipasi kemungkinannya. Dengan demikian perusahaan harus cukup cermat dan hati-hati sekali dalam menentukan sistem pengupahan insentif ini.

#### **4. Kompensasi Pelengkap (*Fringe Benefit*).**

Kompensasi pelengkap merupakan salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa penyediaan paket *benefit* dan program-program pelayanan karyawan, dengan maksud untuk mempertahankan keberadaan karyawan sebagai anggota organisasi dalam jangka panjang. Kalau upah dan gaji merupakan kompensasi langsung karena langsung berkaitan dengan prestasi kerja, maka kompensasi pelengkap merupakan kompensasi tidak langsung berkaitan dengan prestasi kerja. Dengan perkataan lain kompensasi pelengkap adalah upaya penciptaan kondisi dan lingkungan kerja yang menyenangkan dan tidak secara langsung berkaitan dengan prestasi kerja.

Kompensasi pelengkap meliputi :

- a. Tunjangan antara lain berbentuk :
  - 1). Pensiun
  - 2). Pesangon
  - 3). Kesehatan
  - 4). Asuransi kecelakaan kerja.
- b. Pelayanan yang meliputi :
  - 1). Majalah
  - 2). Sarana olah raga,
  - 3). Perayaan hari raya,
  - 4). Program sosial lainnya

Dengan kata lain, jenis tunjangan dan pelayanan dapat dikelompokkan sebagai berikut:

- a. Jaminan rasa aman karyawan (*Employee Security*),

- b. Gaji dan upah yang dibayar pada saat karyawan tidak bekerja (*Pay for time not worked*),
- c. Bonus dan penghargaan (*Bonuses and Rewards*),
- d. Program Pelayanan (*Services Program*),

Beberapa keuntungan atau manfaat yang didapat organisasi dengan pemberian kompensasi pelengkap kepada karyawannya diantaranya adalah :

- a. Peningkatan semangat kerja dan kesetiaan.
- b. Penurunan *turn over* karyawan dan absensi,
- c. Pengurangan kelelahan,
- d. Pengurangan pengaruh serikat buruh/ pekerja,
- e. Hubungan masyarakat yang lebih baik,
- f. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan,
- g. Meminimalkan biaya kerja lembur,
- h. Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah.

## **5. Keamanan serta kesehatan karyawan**

Keamanan adalah keadaan karyawan yang terbebas dari rasa takut dan bebas dari segala kemungkinan kecelakaan kerja. Sedangkan kesehatan karyawan adalah mencakup kesehatan jasmani dan rohani. Pada umumnya perusahaan memperhatikan masalah keamanan dan kesehatan karyawan justru untuk memungkinkan terciptanya kondisi kerja yang lebih baik. Hal ini penting sekali terutama bagi bagian-bagian organisasi yang memiliki resiko kecelakaan tinggi.

Upaya memelihara keamanan dapat dilakukan dengan :

- a. Menggunakan mesin yang dilengkapi dengan alat pengaman.
- b. Mengatur *lay out* pabrik dan penerangan yang sebaik mungkin.
- c. Melakukan pemeliharaan fasilitas pabrik secara baik.
- d. Menggunakan petunjuk-petunjuk dan peralatan-peralatan keamanan beserta larangan-larangan yang dianggap perlu.
- e. Mendidik para karyawan dalam hal keamanan.
- f. Membentuk komite manajemen serikat pekerja untuk memecahkan masalah-masalah keamanan dan sebagainya.

Sedangkan upaya untuk memelihara kesehatan karyawan melalui penciptaan kerja yang sehat. Dapat dilakukan dengan :

- a. Menjaga kesehatan karyawan dari berbagai gangguan penglihatan, pendengaran, kelelahan dan sebagainya (pengendalian suara bising, pengaturan penerangan tempat kerja, pengaturan suhu udara, pengaturan penggunaan warna, dan fasilitas istirahat).
- b. Penyediaan fasilitas-fasilitas pengobatan dan pemeriksaan kesehatan bagi karyawan dengan berbagai kemudahan sehingga terjangkau bagi setiap karyawan yang memerlukan (termasuk penyediaan dokter dengan stafnya).

## **BAB. XI**

### **Pemutusan Hubungan Kerja**

PHK atau pemutusan hubungan kerja seringkali memiliki konotasi negatif, yang biasa terlintas dalam fikiran karyawan adalah pemecatan sepihak oleh pihak pengusaha karena kesalahan pekerja. UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan, menjelaskan PHK dapat terjadi karena bermacam sebab. Intinya tidak persis sama dengan pengertian dipecat. Walau bagaimanapun keputusan PHK ini akan berdampak buruk bagi kelangsungan hidup dan masa depan para pekerja yang mengalaminya. Sebenarnya, apakah pemutusan hubungan kerja itu, apa penyebabnya, dan bagaimana peraturan mengenai masalah PHK tersebut.

#### **A. Pengertian PHK**

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan. Apabila kita mendengar istilah PHK, yang biasa terlintas adalah pemecatan sepihak oleh pihak pengusaha karena kesalahan pekerja. PHK dapat terjadi karena bermacam sebab diantaranya pengunduran diri, pemberhentian oleh perusahaan atau habis kontrak. Oleh karena itu PHK mungkin membutuhkan penetapan Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI).

## **B. Alasan atau Sebab PHK**

Terdapat bermacam-macam alasan PHK, dari mulai pekerja mengundurkan diri, tidak lulus masa percobaan hingga perusahaan pailit. Selain itu:

- a. Selesaiya PKWT
- b. Pekerja melakukan kesalahan berat
- c. Pekerja melanggar perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perusahaan
- d. Pekerja mengajukan PHK karena pelanggaran pengusaha
- e. Pekerja menerima PHK meski bukan karena kesalahannya
- f. Pernikahan antar pekerja (jika diatur oleh perusahaan)
- g. PHK Massal - karena perusahaan rugi,
- h. *force majeure*, atau melakukan efisiensi.
- i. Peleburan, penggabungan, perubahan status
- j. Perusahaan pailit
- k. Pekerja meninggal dunia
- l. Pekerja mangkir 5 hari atau lebih dan telah dipanggil 2 kali secara patut
- m. Pekerja sakit berkepanjangan
- n. Pekerja memasuki usia pension

## **C. Jenis-jenis PHK**

### **1. Pengunduran diri**

Pekerja dapat mengajukan pengunduran diri kepada pengusaha secara tertulis tanpa paksaan. Terdapat berbagai macam alasan pengunduran diri,

seperti pindah ke tempat lain, berhenti dengan alasan pribadi, dan lain-lain. Untuk mengundurkan diri, pekerja harus memenuhi syarat:

- a. mengajukan permohonan selambatnya 30 hari sebelumnya,
- b. tidak ada ikatan dinas,
- c. tetap melaksanakan kewajiban sampai mengundurkan diri.

Undang-undang melarang pengusaha memaksa pekerjanya untuk mengundurkan diri. Namun dalam praktik, pengunduran diri kadang diminta oleh pihak pengusaha. Kadang kala, pengunduran diri yang tidak sepenuhnya sukarela ini merupakan solusi terbaik bagi pekerja maupun pengusaha. Disatu sisi, reputasi pekerja tetap terjaga. Disisi lain pengusaha tidak perlu mengeluarkan pesangon lebih besar apabila pengusaha harus melakukan PHK tanpa ada persetujuan pekerja. Pengusaha dan pekerja juga dapat membahas besaran pesangon yang disepakati. Pekerja yang mengajukan pengunduran diri hanya berhak atas kompensasi seperti sisa cuti yang masih ada, biaya perumahan serta pengobatan dan perawatan, dan lain. Pekerja mungkin mendapatkan lebih bila diatur lain lewat perjanjian. Untuk biaya perumahan terdapat silang pendapat antara pekerja dan pengusaha, terkait apakah pekerja yang mengundurkan diri berhak atas 15% dari uang pesangon dan penghargaan masa kerja

## **2. PHK oleh pengusaha**

Seseorang dapat dipecat karena bermacam hal, antara lain rendahnya performa kerja, melakukan pelanggaran perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau kebijakan-kebijakan lain yang dikeluarkan pengusaha. Tidak semua kesalahan dapat berakibat pemecatan. Hal ini tergantung besarnya tingkat kesalahan. Pengusaha dimungkinkan memPHK pekerjanya dalam hal pekerja melakukan pelanggaran ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan

perusahaan atau perjanjian kerja bersama. Ini, setelah sebelumnya kepada pekerja diberikan surat peringatan pertama, kedua, dan ketiga secara berturut-turut. Surat peringatan masing-masing berlaku untuk paling lama 6 (enam) bulan, kecuali ditetapkan lain dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama. Pengusaha dapat memberikan surat peringatan kepada pekerja untuk berbagai pelanggaran dan menentukan sanksi yang layak tergantung jenis pelanggaran. Pengusaha dimungkinkan juga mengeluarkan misalnya SP 3 secara langsung, atau terhadap perbuatan tertentu langsung memPHK. Hal ini dengan catatan hal tersebut diatur dalam perjanjian kerja (PK), peraturan perusahaan (PP), atau perjanjian kerja bersama (PKB), dan dalam ketiga aturan tersebut, disebutkan secara jelas jenis pelanggaran yang dapat mengakibatkan PHK. Tak lupa penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial. Selain karena kesalahan pekerja, pemecatan mungkin dilakukan karena alasan lain. Misalnya bila perusahaan memutuskan melakukan efisiensi, penggabungan atau peleburan, dalam keadaan merugi, pailit, maupun PHK terjadi karena keadaan diluar kuasa pengusaha (*force majeure*). Undang-Undang tegas melarang pengusaha melakukan PHK dengan alasan:

- 1). pekerja berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus;
- 2). pekerja berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
- 3). pekerja menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya;
- 4). pekerja menikah;

- 5). pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya;
- 6). pekerja mempunyai pertalian darah dan/atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam PK, PP, atau PKB;
- 7). pekerja mendirikan, menjadi anggota dan/ atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam PK, PP,atau PKB;
- 8). pekerja yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan;
- 9). karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan;
- 10). pekerja dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Semenjak Mahkamah Konstitusi (MK) menyatakan Pasal 158 UU Ketenagakerjaan inkonstitusional, maka pengusaha tidak lagi dapat langsung melakukan PHK apabila ada dugaan pekerja melakukan kesalahan berat. Berdasarkan asas praduga tak bersalah, pengusaha baru dapat melakukan PHK apabila pekerja terbukti melakukan kesalahan berat yang termasuk tindak pidana. Atas putusan MK ini, Depnaker mengeluarkan surat edaran yang

berusaha memberikan penjelasan tentang akibat putusan tersebut.Yang termasuk kesalahan berat ialah:

- 1). melakukan penipuan, pencurian, atau penggelapan barang dan/atau uang milik perusahaan;
- 2). memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan;
- 3). mabuk, meminum minuman keras yang memabukkan, memakai dan/atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja;
- 4). melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja;
- 5). menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja;
- 6). membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan; dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan;
- 7). dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja;
- 8). membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara; atau melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.

### **3. Permohonan PHK oleh Pekerja**

Pekerja juga berhak untuk mengajukan permohonan PHK ke LPPHI bila pengusaha melakukan perbuatan seperti :

- 1). menganiaya, menghina secara kasar atau mengancam pekerja;
- 2). membujuk dan atau menyuruh pekerja untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;
- 3). tidak membayar upah tepat pada waktu yang telah ditentukan selama 3 bulan berturut-turut atau lebih;
- 4). tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada pekerja;
- 5). memerintahkan pekerja untuk melaksanakan pekerjaan di luar yang diperjanjikan;
- 6). memberikan pekerjaan yang membahayakan jiwa, keselamatan, kesehatan, dan kesusailaan pekerja/ buruh sedangkan pekerjaan tersebut tidak dicantumkan pada perjanjian kerja.

### **4. PHK oleh Hakim**

PHK dapat pula terjadi karena putusan hakim. Apabila hakim memandang hubungan kerja tidak lagi kondusif dan tidak mungkin dipertahankan maka hakim dapat melakukan PHK yang berlaku sejak putusan dibacakan.

### **5. PHK karena peraturan Perundang-undangan**

Pekerja yang meninggal dunia, perusahaan yang pailit, dan *force majeure* merupakan alasan PHK diluar keinginan para pihak. Meski begitu dalam praktik *force majeure* sering dijadikan alasan pengusaha untuk mem-PHK pekerjanya.

## **6. PHK karena pensiun.**

Mengenai batasan usia pensiun perlu disepakati antara pengusaha dan pekerja dan dituangkan dalam perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan. Batasan usia pensiun yang dimaksud adalah penentuan usia berdasarkan usia kelahiran dan berdasarkan jumlah tahun masa kerja.

## **D. Mekanisme PHK**

Pekerja, pengusaha dan pemerintah wajib untuk melakukan segala upaya untuk menghindari PHK. Apabila tidak ada kesepakatan antara pengusaha pekerja/ serikatnya, PHK hanya dapat dilakukan oleh pengusaha setelah memperoleh penetapan Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI). Selain karena pengunduran diri dan hal-hal tertentu dibawah ini, PHK harus dilakukan melalui penetapan Lembaga Penyelesaian Hubungan Industrial (LPPHI). Hal-hal tersebut adalah :

- 1). pekerja masih dalam masa percobaan kerja, bilamana telah dipersyaratkan secara tertulis sebelumnya;
- 2). pekerja mengajukan permintaan pengunduran diri, secara tertulis atas kemauan sendiri tanpa ada indikasi adanya tekanan/ intimidasi dari pengusaha, berakhirnya hubungan kerja sesuai dengan perjanjian kerja waktu tertentu untuk pertama kali;
- 3). pekerja mencapai usia pensiun sesuai dengan ketetapan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan,

perjanjian kerja bersama, atau peraturan perundang-undangan; atau

- 4). pekerja meninggal dunia.
- 5). pekerja ditahan
- 6). pengusaha tidak terbukti melakukan pelanggaran yang dituduhkan pekerja melakukan permohonan PHK. Selama belum ada penetapan dari LPPHI, pekerja dan pengusaha harus tetap melaksanakan segala kewajibannya. Sambil menunggu penetapan, pengusaha dapat melakukan skorsing, dengan tetap membayar hak-hak pekerja.

## **E. Penyelesaian Perselisihan PHK**

### **1. Perundingan Bipartit**

Perundingan Bipartit adalah forum perundingan dua kaki antar pengusaha dan pekerja atau serikat pekerja. Kedua belah pihak diharapkan dapat mencapai kesepakatan dalam penyelesaian masalah mereka, sebagai langkah awal dalam penyelesaian perselisihan.

### **2. Perundingan Tripartit**

Dalam pengaturan UUK, terdapat tiga forum penyelesaian yang dapat dipilih oleh para pihak:

#### a. Mediasi

Forum mediasi di fasilitasi oleh institusi ketenagakerjaan.

Dinas tenaga kerja kemudian menunjuk mediator. Mediator

berusaha mendamaikan para pihak, agar tercipta kesepakatan antar keduanya. Dalam hal tercipta kesepakatan para pihak membuat perjanjian bersama dengan disaksikan oleh mediator. Bila tidak dicapai kesepakatan, mediator akan mengeluarkan anjuran.

b. Konsiliasi

Forum konsiliasi dipimpin oleh konsiliator yang ditunjuk oleh para pihak. Seperti mediator, konsiliator berusaha mendamaikan para pihak, agar tercipta kesepakatan antar keduanya. Bila tidak dicapai kesepakatan, konsiliator juga mengeluarkan produk berupa anjuran.

c. Arbitrase

Lain dengan produk mediasi dan konsiliasi yang berupa anjuran dan tidak mengikat, putusan arbitrase mengikat para pihak. Satu-satunya langkah bagi pihak yang menolak putusan tersebut ialah permohonan pembatalan ke Mahkamah Agung. Karena adanya kewajiban membayar arbiter, mekanisme arbitrase kurang populer.

### **3. Pengadilan Hubungan Industrial**

Pihak yang menolak anjuran mediator/ konsiliator, dapat mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial (PHI). Pengadilan ini untuk pertamakalinya didirikan di tiap ibukota provinsi. Nantinya, PHI juga akan didirikan di tiap kabupaten/kota. Tugas pengadilan ini antara lain mengadili perkara perselisihan hubungan industrial, termasuk perselisihan PHK, serta

menerima permohonan dan melakukan eksekusi terhadap Perjanjian Bersama yang dilanggar.

#### **4. Kasasi (Mahkamah Agung)**

Pihak yang menolak putusan PHI soal perselisihan PHK dapat langsung mengajukan kasasi (tidak melalui banding) atas perkara tersebut ke Mahkamah Agung, untuk diputus.

### **F. Kompensasi PHK**

Perhitungan **Uang pesangon (UP)** paling sedikit sebagai berikut :

#### **Masa Kerja Uang Pesangon**

- 1). masa kerja kurang dari 1 tahun, 1 (satu) bulan upah;
- 2). masa kerja 1 - 2 tahun, 2 (dua) bulan upah;
- 3). masa kerja 2 - 3 tahun, 3 (tiga) bulan upah;
- 4). masa kerja 3 - 4 tahun 4 (empat) bulan upah;
- 5). masa kerja 4 - 5 tahun 5 (lima) bulan upah;
- 6). masa kerja 5 - 6 tahun 6 (enam) bulan upah;
- 7). masa kerja 6 - 7 tahun 7 (tujuh) bulan upah.
- 8). masa kerja  $7 \pm 8$  tahun 8 (delapan) bulan upah;
- 9). masa kerja 8 tahun atau lebih, 9 (sembilan) bulan upah.

#### **Perhitungan Uang Pesangon :**

#### **uang penghargaan masa kerja (UPMK)**

ditetapkan sebagai berikut : Masa Kerja UPMK

- 1). masa kerja 3 - 6 tahun 2 (dua) bulan upah;
- 2). masa kerja 6 - 9 tahun 3 (tiga) bulan upah;

- 3). masa kerja 9 - 12 tahun 4 (empat) bulan upah;
- 4). masa kerja 12 - 15 tahun 5 (lima) bulan upah;
- 5). masa kerja 15 - 18 tahun 6 (enam) bulan upah;
- 6). masa kerja 18 - 21 tahun 7 (tujuh) bulan upah;
- 7). masa kerja 21 - 24 tahun 8 (delapan) bulan upah;
- 8). masa kerja 24 tahun atau lebih 10 bulan upah

### **Uang Penggantian Hak (UPH)**

yang seharusnya diterima (UPH) meliputi :

- a. cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur;
- b. biaya atau ongkos pulang untuk pekerja/ buruh dan keluarganya ketempat dimana pekerja/buruh diterima bekerja;
- c. penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% dari uang pesangon dan/ atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat;
- d. hal-hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

### **G. Alasan PHK dan Hak Atas Pesangon**

Besaran perkalian pesangon, tergantung alasan PHKnya. Besaran pesangon dapat ditambah tapi tidak boleh dikurangi. Besaran pesangon tergantung alasan PHK sebagai berikut:

Alasan PHK besaran kompensasi :

- 1). Mengundurkan diri (kemauan sendiri) - Berhak atas UPH
- 2). Tidak lulus masa percobaan - Tidak berhak kompensasi
- 3). Selesainya PKWT - Tidak berhak atas kompensasi

- 4). Pekerja melakukan kesalahan berat - Berhak atas UPH
- 5). Pekerja melakukan pelanggaran perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan - 1 kali UP, 1 kali UPMK, dan UPH.
- 6). Pekerja mengajukan PHK karena pelanggaran pengusaha - 2 kali UP, 1 kali UPMK, dan UPH.
- 7). Pekerja menerima PHK meski bukan karena kesalahannya - Tergantung kesepakatan.
- 8). Pernikahan antar pekerja (jika diatur oleh perusahaan) - 1 kali UP, 1 kali UPMK, dan UPH.
- 9). PHK Massal karena perusahaan rugi atau *force majeure* - 1 kali UP, 1 kali UPMK, dan UPH
- 10). PHK Massal karena perusahaan melakukan efisiensi - 2 kali UP, 1 kali UPMK, dan UPH.
- 11). Peleburan, penggabungan, perubahan status dan pekerja tidak mau melanjutkan hubungan kerja - 1 kali UP, 1 kali UPMK, dan UPH.
- 12). Peleburan, penggabungan, perubahan status dan Pengusaha tidak mau melanjutkan hubungan kerja - 2 kali UP, 1 kali UPMK, dan UPH
- 13). Perusahaan pailit - 1 kali UP, 1 kali UPMK, dan UPH
- 14). Pekerja meninggal dunia- 2 kali UP, 1 kali UPMK, dan UPH
- 15). Pekerja mangkir 5 hari atau lebih dan telah dipanggil 2 kali secara patut - UPH dan Uang pisah.
- 16). Pekerja sakit berkepanjangan atau karena kecelakaan kerja (setelah 12 bulan) -2 kali UP, 2 kali UPMK, dan UPH.
- 17). Pekerja memasuki usia pensiun - Sesuai Pasal 167 UU 13/2003.

- 18). Pekerja ditahan dan tidak dapat melakukan pekerjaan (setelah 6 bulan) – 1 kali UPMK dan UPH.
- 19). Pekerja ditahan dan diputuskan bersalah - 1 kali UPMK dan UPH.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- A.Usmara, 2006, *Praktek Manajemen SDM : Unggul Melalui Orientasi dan Pelatihan Karyawan*, Penerbit Santusta, Yogyakarta.
- Barney. 1991. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 17:99-120
- Butler, Ferris. Napier. 1991. *Strategy and Human Resources Management*. Cincinnati: South-Western
- Conner & Jeana. 1993. Managing the transformation of human resource work. *Human Resource Planning*. 16 (2); 17-34
- Conner & Ulrich. 1996. Human resources roles: Creating value, not rethoric. *Human resource planning*. 19 (3); 38-49
- Delaney & Huselid. 1996. The impact of human resources management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*. 39: 949-969
- Dessler, Gary (2000): *Human Resource Management*, International Edition, 8<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Dessler, Gary, 2000: *Human Resource Management, International Edition*, 8<sup>th</sup> Ed. Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Ferris *et al.* 1999. Human resources management: Some new directions. *Journal of Management*. 25 (3): 385-415
- Handoko, T. Hani,2000, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia*, BPFE, Yogyakarta.
- Hariandja, T Marihot, 2002, MSDM Pengadaan, Pengembangan Pengkompensasian, dan peningkatan Produktivitas Karyawan, PT Grasindo, Jakarta, hlm 195

Hasibuan, Malayu S.P, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Bumi Aksara: Jakarta.

Heidjachman dan Suad Husnan,2008, *Manajemen Personalia*, BPFE-Yogyakarta.

Huselid, Jackson & Schuler. 1997. Technical and strategic human resources management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*. 40: 171-188

Huselid. 1995. The impact of human resources management practices on turnover, productivity and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*. 38: 635-672

Husnan, Hudriohman Suad, 2001, *Manajemen Personalia*, Cetakan keenam belas, BPFE, Yogyakarta

Lado & Wilson. 1994. Human resource systems and sustained competitive advantage: a competency-based perspective. *Academy of Management Review*. 19: 699-727

Lepak & Snell. 1999. The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*. 24: 31-48.

Mangkunegara, Anwar Prabu,2003,*Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT.Remaja Rosdakarya,Bandung.

Mangkunegara, Anwar Prabu,2005,*Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, PT.Remaja Rosdakarya,Bandung.

Mathis, L Robert dan John H. Jackson, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Salemba Empat, Jakarta.

Miner B, Johns.1980. *Theories of Organizational Behavior*. USA: The Dryden Press

Notoadmodjo, Soekidjo, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

- Pfeffer, J. 1982. *Organizations And Organization Theory*. USA: Pitman Publ. Inc.
- Rachmawati, Ike, Kusdyah, 2007, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV ANDI, Yogyakarta.
- Rivai, Veithzal, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Ke Praktek*, PT. Raja Gravindo, Jakarta.
- Samsudin, Sadili, 2006, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit CV Pustaka Setia. Cetakan Ke-1, Bandung.
- Schuler & Jackson. 1987. Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*. 1(3):207-219.
- Simamora, Henry, 2001, *Manajemen Sumber daya Manusia*, Edisi kedua, Penerbit STIE-YKPN, Yogyakarta.
- Ulrich. 1997. *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, USA
- Ulrich. 1997. *Human Resource Champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press, USA
- Wiley. 1992. A comprehensive view of roles for human resource managers in industry today. *Industrial Management*, 27-29
- Wright & Mc Mahan. 1992. Theoretical perspectives for strategic human resources management. *Journal of Management*. 18: 295-320.
- <http://konpensasi/pengertian-kompensasi-jenis-macam-kompensasi-sdm-upah-gaji-insentif-tunjangan.org>
- www.hukumpedia.com**
- Id. wikipedia.org**

**www.hukumpedia.com**

**Id. wikipedia.org**

Flippo, E.B., 1984. Personnel Management. 5th edition. Sydney:  
McGraw-Hill

International Book Company.

Manulang, S. H. 1988. Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan di  
Indonesia.

Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.

Kumara, A., Utami, M.S., Rosyid, H.F., 2003. Strategi Mengoptimalkan  
Diri, Balai Pustaka, Jakarta.

http://: sdm konpensasi/filosofi-dan-prinsip-kompensasi.htmlhttp://kompensasi/HRD-FORUM-filosofi

Mathias, Robert L. Jackson, John H. 2006. Manajemen  
Sumber Daya Manusia.Jakarta: Salemba Empat

Veithzal Rivai MBA. Manajemen sumber daya manusia  
PT.Rajagrafindo Persada, Jakarta, 2006.

http://: konpensasi/pengertian-kompensasi-jenis-macam-kompensasi-sdm-upah-gaji-insentif-tunjangan.org