



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendekatan Teori dan Praktis

Dr. H. R. Zulki Zulkifli Noor, S.T., S.H., M.H., M.Kn., M.M.



**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA**

Pendekatan Teori dan Praktis

Tahun 2018

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA**

Pendekatan Teori dan Praktis

Tahun 2018

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendekatan Teori dan Praktis

Tahun 2018

UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
PENDEKATAN TEORI DAN PRAKTIS
TAHUN 2018

Zulki Zulkifli Noor

Desain Cover :
Herlambang Rahmadhani

Sumber :
<https://www.shutterstock.com>

Tata Letak :
Titis Yuliyanti

Proofreader :
Avinda Yuda Wati

Ukuran :
x, 175 hlm, Uk: 17.5x25 cm

ISBN :
978-623-02-1655-8

Hak Cipta Pada Penulis

Isi diluar tanggung jawab percetakan

Copyright by Deepublish Publisher
All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PENERBIT DEEPUBLISH
(Grup Penerbitan CV BUDI UTAMA)
Anggota IKAPI (076/DIY/2012)

Jl. Rajawali, G. Elang 6, No 3, Drono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kaliurang Km.9,3 – Yogyakarta 55581
Telp/Faks: (0274) 3633427
Website: www.deepublish.co.id
www.penerbitdeepublish.com
E-mail: cs@deepublish.co.id

KATA PENGANTAR

Pada buku MSDM sebelumnya, penulis mengulas mengenai MSDM dari sisi teori saja, namun pada edisi kedua ini, penulis mengulas baik secara teori, maupun aplikatif. Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) secara teoretis dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan, namun secara aplikatif adalah bagaimana mengatur dan memanfaatkan potensi SDM yang ada pada suatu organisasi untuk mencapai tujuan bersama. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara teori dan aplikatif dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat. Atau dengan kata lain secara lugas Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

Pentingnya manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi menjadi sesuatu hal yang menarik penulis, karena SDM ini merupakan kunci sukses suatu organisasi baik organisasi bisnis maupun non bisnis. Karena itu penulis berupaya untuk menyusun sebuah buku yang diharapkan dapat bermanfaat, baik bagi para praktisi bisnis yang memberikan perhatian pada pengembangan sumber daya manusianya, maupun bagi para akademisi dalam melakukan pembelajaran, penelitian dan pengabdian masyarakat yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia.

Penulis mengucapkan terima kasih pada pihak-pihak yang telah membantu penulis dalam proses penulisan buku ini, baik secara material maupun non material. Penulis juga mengharapkan adanya kritik dan saran bagi perbaikan konten buku ini, karena penulis yakin bahwa isi buku ini masih banyak kekurangan yang harus diperbaiki dan

dikembangkan, sehingga pada edisi berikutnya bisa menjadi tulisan yang lebih berkualitas. Demikian kata pengantar ini, semoga kehadiran buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini menjadi inspirasi bagi para pembacanya.

Jakarta, Juni 2018

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
BAB I KONSEP DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA	1
1.1. Pengertian MSDM.....	1
1.2. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	3
1.3. Fungsi Operasional MSDM.....	3
1.4. Manfaat MSDM.....	4
1.5. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).....	5
1.6. MSDM Menurut Beberapa Pakar	7
BAB II DESAIN DAN ANALISIS PEKERJAAN	17
2.1. Pengertian Desain Pekerjaan	17
2.2. Unsur-Unsur Desain Pekerjaan	17
2.3. <i>Trade off</i> Efisiensi dengan Keperilakuan dalam Desain Pekerjaan	19
2.4. Teknik Perancangan Kembali Pekerjaan.....	20
2.5. Pengertian Analisis Pekerjaan	20
2.6. Analisis Jabatan Secara Aplikatif.....	28
BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	31
3.1. Pengertian Perencanaan SDM.....	31
3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM.....	32
3.3. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	33
3.4. Ruang Lingkup Kegiatan Perencanaan SDM	37
3.5. Langkah-Langkah Perencanaan SDM.....	38
3.6. Pelaksanaan Perencanaan SDM	39
3.7. Teknik-Teknik Perencanaan SDM.....	40

3.8.	Sistem Perencanaan SDM	40
3.9.	Metode Perencanaan SDM	41
3.10.	Perencanaan SDM yang Aplikatif dari M. Yani dan Budhi, Swastioko (Singgar Mulia)	41
BAB IV	REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN	48
4.1.	Pengertian Rekrutmen	48
4.2.	Teknik Rekrutmen	51
4.3.	Pengertian Proses Seleksi	52
4.4.	Input Bagi Proses Seleksi	52
4.5.	Proses Seleksi	53
4.6.	Orientasi dan Penempatan Karyawan Baru	58
4.7.	Penempatan (<i>Placement</i>) Karyawan Baru	59
4.8.	Rekrutment, Seleksi, dan Penempatan yang Aplikatif	59
BAB V	PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	65
5.1.	Pengertian Pelatihan dan Pengembangan	65
5.2.	Jenis-Jenis Pelatihan	67
5.3.	Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	67
5.4.	Rasionalisasi Pelatihan dan Pengembangan	71
5.5.	Pemicu Pelatihan dan Pengembangan	72
5.6.	Tahapan Pelatihan dan Pengembangan	73
5.7.	Pelatihan dan Pengembangan yang Aplikatif	77
BAB VI	PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER	86
6.1.	Perencanaan Karier	86
6.2.	Perencanaan Karier dan Kebutuhan Karyawan	86
6.3.	Perencanaan Karier dan Departemen Personalia	87
6.4.	Peran Perusahaan dan Perencanaan Karier	88
6.5.	Pengembangan Karier Pendekatan Aplikatif	92
BAB VII	PENILAIAN KINERJA	94
7.1.	Pengertian Penilaian Kinerja	94
7.2.	Tujuan Penilaian Kinerja	95
7.3.	Jenis-Jenis Penilaian Kinerja	97
7.4.	Manfaat Penilaian Pekerjaan	97

7.5.	Pengertian Pengembangan Karier Menurut Para Ahli	99
7.6.	Penyusunan Program Pengembangan Kerja yang Aplikatif	103

BAB VIII	EVALUASI PEKERJAAN DAN KOMPENSASI: Teori dan Praktis	105
8.1.	Pengertian Evaluasi Pekerjaan	105
8.2.	Metode-Metode Evaluasi Pekerjaan	105
8.3.	Pengertian Kompensasi	111
8.4.	Tujuan Manajemen Kompensasi	112
8.5.	Jenis-Jenis Kompensasi	114
8.6.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi	114
BAB IX	INSENTIF DAN BENEFIT	116
9.1.	Pengertian Insentif	116
9.2.	Tujuan Pemberian Insentif	117
9.3.	Jenis-Jenis Insentif	117
9.4.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Insentif	118
9.5.	Karakteristik Rencana Insentif	119
9.6.	Insentif CEO (<i>Chief Executive Officer</i>) Pendekatan Praktis	122
BAB X	HUBUNGAN INDUSTRIALISASI DENGAN MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA	125
10.1.	Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja	125
10.2.	Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja	126
10.3.	Tujuan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja	127
10.4.	Proses Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja	127
10.5.	Langkah-Langkah Penerapan Sistem Manajemen K3	129
10.6.	Manfaat Penerapan Sistem Manajemen K3	130
10.7.	Pentingnya Manajemen K3 dalam Industri	130
10.8.	Kesejahteraan Buruh	132
10.9.	Hal-Hal yang Dilakukan Pekerja Sosial Industri	134

BAB XI	SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA.....	135
	11.1. Pengertian Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.....	135
	11.2. Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.....	139
	11.3. Model Sistem Informasi Sumber Daya Manusia.....	140
	11.4. <i>Database</i> HRIS.....	142
	11.5. Proses Sistem Informasi SDM.....	143
	11.6. Kasus Aplikasi Kompetensi dalam Sistem MSDM.....	145
BAB XII	MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERKEMBANGAN GLOBAL.....	158
	12.1. Pendahuluan.....	158
	12.2. Peran Manajer Sumber Daya Manusia Dimasa Mendatang.....	161
	12.3. Kajian Sumber Daya Manusia di Bidang TIE.....	162
	DAFTAR PUSTAKA.....	172
	TENTANG PENULIS.....	175

BAB I

KONSEP DAN TANTANGAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

1.1. Pengertian MSDM

Sumber daya manusia sebagai salah satu unsur dalam organisasi dapat diartikan sebagai manusia yang bekerja dalam suatu organisasi. SDM dapat disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal nonmaterial dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Nawawi, 2000).

Di era globalisasi pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan hal yang mudah, oleh karena berbagai suprastruktur dan infrastruktur perlu disiapkan untuk mendukung terwujudnya proses sumber daya manusia yang berkualitas. Perusahaan yang ingin tetap eksis dan memiliki citra positif di mata masyarakat tidak akan mengabaikan aspek pengembangan kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu peran manajemen sumber daya manusia dalam organisasi tidak kecil, bahkan sebagai sentral pengelola maupun penyedia sumber daya manusia bagi departemen lainnya.

Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efektif dan efisien sehingga tercapai tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat juga diartikan sebagai kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat (Flippo, 1996). Atau dengan kata lain secara lugas Manajemen Sumber Daya manusia (MSDM) memiliki pengertian sebagai kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia dalam upaya mencapai tujuan individu ataupun organisasional.

Perkembangan pemikiran tentang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) tidak terlepas dari perkembangan pemikiran manajemen secara umum. Gerakan-gerakan pemikiran tentang manajemen sumber daya manusia secara historis adalah:

- a. Gerakan Manajemen Ilmiah (Pendekatan Mekanis)
Gerakan ini banyak didominasi oleh pemikiran F.W. Taylor. Pandangan-pandangan yang muncul berkaitan dengan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam era tersebut adalah SDM sebagai salah satu faktor produksi yang dipacu untuk bekerja lebih produktif seperti mesin, bekerja sesuai dengan spesialisasi yang telah ditentukan, yang tidak produktif harus diganti/dibuang. Pandangan ini mengakibatkan munculnya pengangguran, tidak adanya jaminan dalam bekerja, berkurangnya rasa bangga terhadap pekerjaan dan tumbuhnya serikat pekerja.
- b. Gerakan Human Relation (Pendekatan Paternalis)
Era ini ditandai dengan adanya pemikiran tentang peran SDM terhadap kemajuan organisasi. Pandangan-pandangan yang muncul adalah SDM harus dilindungi dan disayangi, tidak hanya dianggap sebagai faktor produksi belaka tetapi sebagai pemilik perusahaan, dan disediakan berbagai fasilitas kebutuhan karyawan seperti tempat ibadah, tempat istirahat, jaminan kesehatan, kantin dan perumahan sebagai bentuk perhatian perusahaan terhadap tingkat kesejahteraan karyawan.
- c. Gerakan Kontemporer (Pendekatan Sistem Sosial)
Di era ini pemikiran tentang pentingnya peran SDM dan perlunya perhatian perusahaan terhadap kesejahteraan serta kepastian dalam bekerja semakin berkembang. Pandangan-pandangan yang muncul adalah bahwa pencapaian tujuan organisasi tidak terlepas dari kontribusi SDM, munculnya teori hierarki kebutuhan dari Abraham Maslow (1940an) sebagai landasan motivasi individu menjadi pendorong adanya pemikiran tentang perlunya motivasi SDM dengan melihat tingkat kebutuhan yang dimilikinya, adanya kecenderungan baru yang berdampak positif terhadap perkembangan efektivitas organisasi, yaitu meningkatnya kepentingan terhadap MSDM, adanya perubahan arah pengawasan dan kebijakan secara sentral, pelaksanaan yang terdesentralisasi, meningkatnya otomatisasi dan pengembangan sistem informasi

SDM, munculnya program MSDM yang terintegrasi, adanya perubahan menuju sistem merit dan akuntabilitas, meningkatnya perhatiannya terhadap perilaku kerja karyawan, meningkatnya perhatian terhadap budaya dan nilai organisasi, dan adanya perluasan program peningkatan produktivitas.

1.2. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pengelolaan sumber daya manusia bukan merupakan sesuatu yang mudah, hal ini dikarenakan manusia merupakan unsur yang unik dan memiliki karakteristik yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.

Beberapa pendekatan dalam manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Pendekatan SDM
Pendekatan sumber daya manusia (SDM) merupakan pendekatan yang menekankan pada pengelolaan dan pendayagunaan yang memperhatikan hak asasi manusia.
- b. Pendekatan manajerial
Pendekatan manajerial merupakan pendekatan yang menekankan pada tanggungjawab menyediakan dan melayani kebutuhan sumber daya manusia departemen lain.
- c. Pendekatan Sistem
Pendekatan sistem merupakan pendekatan yang menekankan pada tanggungjawab subsistem dalam organisasi.
- d. Pendekatan Proaktif
Pendekatan proaktif merupakan pendekatan yang menekankan pada kontribusi terhadap karyawan, manajer dan organisasi dalam memberikan pemecahan masalah.

1.3. Fungsi Operasional MSDM

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan dasar pelaksanaan MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen Sumber Daya Manusia secara fungsional memiliki beberapa fungsi yang saling terkait satu sama lain dan operasional yang dijalankan oleh Manajemen Sumber Daya Manusia sesuai dengan fungsi yang dimilikinya. Fungsi operasional MSDM terbagi menjadi lima fungsi, yaitu:

- a. Fungsi Perencanaan (*Planning*)
Fungsi perencanaan merupakan fungsi MSDM yang sangat esensial, hal ini karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi/perusahaan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- b. Fungsi Pengadaan (*Procurement*)
Fungsi pengadaan merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, melalui proses pemanggilan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan SDM yang diperlukan sesuai dengan tujuan organisasi atau perusahaan (*the right man in the right place*).
- c. Fungsi Pengembangan (*Development*)
Fungsi pengembangan merupakan fungsi MSDM dalam proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual dan moral SDM melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini dan masa mendatang.
- d. Fungsi Kompensasi
Fungsi kompensasi merupakan fungsi MSDM dalam proses pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung kepada SDM sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikan kepada organisasi atau perusahaan.
- e. Fungsi Pengintegrasian
Fungsi pengintegrasian merupakan fungsi MSDM dalam mempersatukan kepentingan organisasi/perusahaan dengan kebutuhan SDM, sehingga akan dapat tercipta kerja sama yang saling menguntungkan.
- f. Fungsi Pemeliharaan
Fungsi pemeliharaan merupakan fungsi MSDM untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas SDM agar tercipta hubungan jangka panjang.

1.4. Manfaat MSDM

Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) akan dapat memberikan berbagai manfaat baik pada organisasi/perusahaan, berikut adalah manfaat MSDM pada organisasi/perusahaan (Nawawi 2000):

- a. Organisasi atau perusahaan akan memiliki sistem informasi SDM.
- b. Organisasi atau perusahaan akan memiliki hasil analisis pekerjaan/jabatan.
- c. Organisasi atau perusahaan akan memiliki kemampuan dalam menyusun dan menetapkan perencanaan SDM.
- d. Organisasi atau perusahaan akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas rekrutmen dan seleksi tenaga kerja.
- e. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan pelatihan secara efektif dan efisien.
- f. Organisasi atau perusahaan akan dapat melakukan penilaian kerja secara efisien dan efektif.
- g. Organisasi atau perusahaan akan dapat melaksanakan program dan pembinaan karier secara efisien dan efektif.
- h. Organisasi atau perusahaan akan dapat menyusun skala upah (gaji) dan mengatur kegiatan berbagai keuntungan/manfaat lainnya dalam mewujudkan sistem balas jasa bagi para pekerja.

Adapun manfaat bagi para pekerja (Nawawi 2000) adalah sebagai berikut:

- a. Pekerja memperoleh rasa aman dan puas dalam bekerja.
- b. Pekerja memperoleh jaminan keselamatan dan kesehatan kerja.
- c. Mempermudah pekerja memperoleh keadilan dari perlakuan yang tidak menguntungkan.
- d. Pekerja memperoleh penilaian karya yang objektif.
- e. Para pekerja melalui Manajemen akan memperoleh gaji/upah dan pembagian keuntungan/manfaat lainnya secara layak.

1.5. Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Pelaksanaan fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan tidak akan mudah, hal ini dikarenakan adanya beberapa faktor/tantangan baik dari internal maupun eksternal organisasi/perusahaan.

- a. Tantangan Internal
 1. Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif
Dalam mewujudkan organisasi/perusahaan yang kompetitif, diperlukan kegiatan MSDM yang dapat meningkatkan kemampuan SDM. Usaha itu dapat dilakukan dengan mendesain sistem pemberian ganjaran yang mampu memotivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antara para pekerja.

2. Fleksibilitas

Organisasi/perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggungjawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja, dengan mengurangi kecenderungan mengangkat tenaga reguler. Pengangkatan sebaiknya difokuskan pada tenaga kerja temporer.

3. Pengurangan Tenaga Kerja

Manajemen Sumber Daya Manusia sering dihadapkan pada keharusan mengurangi tenaga kerja.

4. Restrukturisasi

Merupakan usaha untuk menyesuaikan organisasi/perusahaan karena dilakukan perluasan dan sebaliknya juga pengurangan kegiatan bisnisnya.

5. Budaya Organisasi

Budaya perusahaan akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak mampu menjamin kelangsungan eksistensi organisasi/perusahaan.

6. Teknologi

Tantangan teknologi tidak sekadar menyangkut pembiayaan, karena bagi Manajemen Sumber Daya Manusia hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil menggunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi/perusahaan. Pada giliran berikutnya tantangan teknologi berhubungan juga dengan pengembangan sikap dalam menerima perubahan cara bekerja.

7. Serikat Pekerja

Organisasi/perusahaan minimum harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi penghambat proses produksi, dengan tidak menempatkannya sebagai lawan.

b. Tantangan Eksternal

1. Perubahan Bisnis yang Cepat. Dalam menghadapi perubahan bisnis yang cepat diperlukan untuk menetapkan kebijakan SDM. Hal ini dilakukan untuk menghindari pengaruh negatif seperti perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan. Perusahaan

harus mampu mengatasi agar dapat mempertahankan pasar/keuntungan yang sudah diraih.

2. Keragaman Tenaga Kerja. Perusahaan harus siap dan mampu dalam mengantisipasi keragaman tenaga kerja dalam rangka globalisasi, karena keragaman akan meluas dengan masuknya investor asing yang berat juga dengan masuknya tenaga kerja asing dari berbagai etnis dan bangsa.
3. Globalisasi. Perusahaan harus mampu mengantisipasi dengan berusaha untuk memiliki SDM yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis internasional.
4. Regulasi Pemerintah. Perusahaan harus memiliki Sumber Daya Manusia yang mampu membuat keputusan dan kebijakan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku dari pemerintah. Untuk itu diperlukan SDM yang memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan dan komplain dari para pekerja dengan atau tanpa keterlibatan serikat pekerja.
5. Perkembangan Pekerja. Semakin banyak pasangan suami istri yang bekerja, akan berdampak pada kesulitan dalam bertanggung jawab secara optimal. Hal ini dikarenakan oleh sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga.
6. Kekurangan Tenaga Terampil. Kebutuhan akan tenaga kerja yang terampil akan semakin banyak dibutuhkan, baik untuk pekerjaan teknis maupun untuk pekerjaan manajerial, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

1.6. MSDM Menurut Beberapa Pakar (images.tantangandry.multiply.multiplycontent.com):

Unsur-unsur Manajemen, yaitu:

Men; Money; Method; Materials; Machine dan Market.

Fungsi Manajemen:

Planning; Organizing; Staffing; Directing; dan Controlling.

Definisi MSDM dan Manajemen Personalia

1. *Edwin B. Flippo:*

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.

2. *Michel J. Jucius:*

Manajemen Personalia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa sehingga:

- Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efisien dan efektif,
- Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
- Tujuan masyarakat diperhatikan dan dilayani dengan baik.

3. *Gary Dessler:*

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek "orang" atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan dan penilaian.

4. *T. Hani Handoko:*

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah: penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

MSDM secara Aplikatif:

- Fokus kajian MSDM adalah masalah tenaga kerja manusia yang diatur menurut urutan fungsi-fungsinya, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- Karyawan adalah perencana, pelaku, dan selalu berperan aktif dalam setiap aktivitas perusahaan.

Komponen MSDM dibedakan atas:

- Pengusaha; sebagai investor modal bagi perusahaan.

- Karyawan; menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai.
 - Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.
 - Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Karyawan manajerial dibedakan atas:
 - Manajer lini: manajer yang diberi wewenang untuk mengarahkan pekerjaan bawahan dan bertanggung jawab untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.
 - Manajer staf: manajer yang membantu dan menasihati manajer lini.
- Pemimpin atau manajer adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan.

Persamaan dan Perbedaan manajemen personalia dan manajemen SDM adalah:

- Persamaan** manajemen Personalia dan MSDM adalah keduanya merupakan ilmu yang mengatur unsur manusia dalam suatu organisasi, agar mendukung terwujudnya tujuan.
- Perbedaannya:**
 - MSDM dikaji secara makro (tidak hanya menyangkut suatu proses dan sistem saja, tetapi secara psikologi dan perilaku karyawannya) dan Manajemen personalia dikaji secara mikro.
 - MSDM menganggap bahwa karyawan adalah aset (kekayaan) utama organisasi, jadi harus dipelihara dengan baik. Manajemen personalia adalah menganggap karyawan adalah faktor produksi, jadi harus dimanfaatkan secara produktif.

Berbagai pendekatan dalam manajemen SDM.

- Pendekatan SDM, yaitu martabat dan kepentingan hidup manusia hendaknya tidak diabaikan agar kehidupan karyawan layak dan sejahtera.

2. Pendekatan Manajerial, yaitu manajemen personalia adalah tanggung jawab setiap manajer, jadi prestasi kerja dan kehidupan kerja setiap karyawan tergantung pada atasan langsungnya.
3. Pendekatan Sistem, yaitu suatu sistem yang terbuka dan terdiri dari bagian-bagian yang saling berhubungan karena masing-masing saling mempengaruhi dan dipengaruhi lingkungan eksternal.
4. Pendekatan Proaktif, yaitu meningkatkan kontribusinya kepada para karyawan, manajer dan organisasi melalui antisipasinya terhadap masalah-masalah yang akan timbul.

Manajer SDM dan departemennya menjalankan 3 fungsi utama, yaitu:

1. Manajer menggunakan wewenang lini dalam unit dan mengimplikasikan wewenang di mana saja dalam organisasi.
2. Manajer menggunakan fungsi koordinasi untuk memastikan bahwa sasaran dan kebijakan SDM organisasi dikoordinasi dan diimplementasikan.
3. Manajer memberi berbagai layanan staf kepada manajemen lini.

Fungsi-fungsi MSDM

Edwin B. Flippo	Dale Yorder	T. Hani Handoko	Gary Dessler	Malayu S.P. Hasibuan
1. Planning	1. Staffing	1. Penarikan	1. Recruitment	1. Planning
2. Organizing	• Recruitment	2. Seleksi	2. Selection	2. Organizing
3. Directing	• Selection	3. Pengembangan	3. Training	3. Directing
4. Controlling	• Promotion	4. Pemeliharaan	4. Compensation	4. Controlling
5. Procurement	• Placement	5. Penggunaan	5. Job analysis	5. Procurement
6. Development	2. Employee, Development & Training		6. Development	6. Development
7. Compensation				7. Compensation
8. Integration	3. Labour Relation			8. Integration
9. Maintenance	4. Wage & Salary Administration			9. Maintenance
10. Separation	5. Employee, Benefit & Service			10. Disciplines
	6. Research including Merriment of Record			11. Separation

Perubahan-perubahan dalam lingkungan MSDM menuntut SDM untuk memainkan peranan yang lebih utama dalam organisasi, yang mencakup:

1. Keragaman angkatan kerja yang terus tumbuh.
2. Perubahan teknologi yang cepat.

3. Globalisasi.
4. Perubahan-perubahan dalam dunia kerja, seperti pergeseran ke arah masyarakat jasa dan tekanan yang terus berkembang pada pendidikan dan modal manusia.

Perubahan peran dari MSDM dalam menyesuaikan diri dengan tren-tren yang terjadi saat ini, yaitu:

1. SDM dan Pendorong produktivitas, artinya adalah dalam menciptakan suatu keunggulan kompetitif dan efisiensi dan efektivitas organisasi.
2. SDM dan Ketanggapan, organisasi harus tanggap terhadap inovasi produk dan perubahan teknologi.
3. SDM dan Jasa, artinya gunakanlah praktik-praktik SDM yang progresif untuk membangun komitmen dan semangat kerja karyawan.
4. SDM dan Komitmen karyawan, artinya memberikan perhatian terhadap perlakuan adil atas keluhan-keluhan dan hal-hal disipliner karyawan.
5. SDM dan Strategi Perusahaan, artinya bahwa SDM tanggap terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi, sehingga dibutuhkan pembentukan tim kerja yang setia dan terampil dalam menyusun strategi perusahaan.

Hubungan antara strategi dalam perusahaan multibisnis dapat dirumuskan dalam 3 tipe, yaitu:

1. Strategi korporasi: untuk mengidentifikasi ramuan bisnis yang akan dimasuki perusahaan.
2. Strategi bersaing tingkat bisnis: mengidentifikasi bagaimana masing-masing bisnis perusahaan akan bersaing.
3. Strategi fungsional: mengidentifikasi bagaimana *manufacturing*, penjualan dan fungsi lain dari unit akan menyumbangkan kepada strategi bisnis.

Sifat dari perencanaan strategis, yaitu:

1. Membangun keunggulan bersaing: strategi bersaing mengarah kepada suatu posisi yang mampu-laba dan mampu-dukung berhadapan dengan kekuatan yang menentukan persaingan industri.

Ada 3 strategi untuk menciptakan keunggulan kompetitif (Michael Porter):

- ◆ *Overall cost leadership*: perusahaan berusaha menjadi pemimpin biaya rendah.
 - ◆ *Differentiation*: perusahaan berupaya untuk menjadi unik dalam industrinya sepanjang dimensi yang secara luas dihargai pembeli.
 - ◆ *Focus*: perusahaan berupaya untuk mencari *niche market* yang belum dilayani oleh pesaing.
2. SDM sebagai keunggulan bersaing: perusahaan berupaya untuk memperoleh angkatan kerja yang bermutu tinggi.

Faktor-faktor lingkungan dalam keputusan personalia, yaitu:

1. Lingkungan Eksternal organisasi, yaitu

- (a) Tantangan Teknologi; berdampak melalui 2 cara: (1). *Dampak yang mengubah industri secara keseluruhan, misal kemajuan transportasi dan komunikasi meningkatkan mobilitas angkatan kerja.* (2). *Otomatisasi, misalnya penggunaan komputer dalam perusahaan.*
- (b) Tantangan Ekonomi; perubahan ekonomi berdampak pada: permintaan akan karyawan baru, tumbuh dan berkembangnya program-program pelatihan. Dari perubahan tersebut berdampak pada perusahaan adalah peningkatan kerja, penawaran *benefit* yang baik, dan perbaikan kondisi kerja.
- (c) Keadaan Politik dan Pemerintah; misalnya kebijakan pemerintah tentang UMP (upah minimum propinsi), keputusan tentang PHK, dan lainnya.
- (d) Tantangan Demografis; misalnya perubahan tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja.
- (e) Kondisi Geografis; misalnya perusahaan yang berlokasi di daerah terpencil, akan mempengaruhi tingkat kompensasi karyawan.
- (f) Kondisi Sosial Budaya; misalnya banyaknya partisipasi tenaga kerja wanita, banyaknya orang dengan mudah memperoleh pendidikan.

- (g) Pasar Tenaga Kerja; ada 3 faktor yang mempengaruhi kegiatan pemenuhan kebutuhan personalia perusahaan, yaitu: (1). *Reputasi perusahaan di mata angkatan kerja,* (2). *Tingkat pertumbuhan angkatan kerja,* (3). *Tersedianya tenaga kerja dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan.*
- (h) Kegiatan-Kegiatan para Pesaing; misalnya pembajakan para manajer, kenaikan gaji/tahun di suatu bank akan berpengaruh pada bank-bank lainnya.

2. Lingkungan Internal Organisasi, yaitu:

- (a) Karakter Organisasi, adalah: produk semua ciri organisasi: orang-orangnya, tujuan-tujuannya, struktur organisasi, teknologi, peralatan yang digunakan, kebijakan, ukuran, umur, keberhasilan dan kegagalannya. Jadi, dalam kegiatan-kegiatan personalia harus disesuaikan dengan karakter tersebut.
- (b) Serikat Karyawan; mempunyai tantangan nyata bagi organisasi yang memiliki organisasi buruh, dan tantangan potensial bagi yang tidak memiliki serikat karyawan. Dalam perusahaan yang mempunyai serikat karyawan, manajemen dan serikat mengadakan perjanjian kerja yang mengatur berbagai prasyarat kerja.
- (c) Sistem Informasi mengenai data-data yang menyangkut karyawan perusahaan secara terinci.
- (d) Perbedaan Individual Karyawan; misal perbedaan kepribadian, fisik, bakat dan inteligensia.
- (e) Sistem Nilai Manajer dan Karyawan; misalnya *time-off, scheduling* kerja, atau desain kerja.

Dalam menghadapi tantangan-tantangan lingkungan organisasi, manajemen personalia dan 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.

Pentingnya Tindakan-Tindakan Peluang Kerja yang Sama	
Tindakan	Apa yang Dilakukan
Title VII of 1964 Civil Rights Act, saat diamandemenkan	Melarang diskriminasi karena ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, negara asal; dilembaga EEOC (: Equal Employment Opportunity Commission/ Komisi Peluang Kerja yang Sama)
Executive orders	Melarang diskriminasi <i>employment</i> oleh majikan dengan kontrak federal senilai lebih dari \$10.000 (dan subkontraktor mereka); mendirikan kantor pelaksanaan federal; menuntut tindakan program afirmatif
Federal Agency Guidelines	Menunjukkan kebijakan yang meliputi diskriminasi berdasarkan jenis kelamin, negara asal dan agama, juga prosedur seleksi karyawan; sebagai contoh menuntut keabsahan tes.
Keputusan pengadilan tinggi: Griggs vs. Duke power Co.	Aturan tentang persyaratan pekerjaan harus dikaitkan dengan keberhasilan pekerjaan; bahwa diskriminasi itu tidak perlu terlalu jelas terbukti; bahwa pengajuan bukti ada pada pihak majikan untuk membuktikan bahwa kualifikasi itu sah.
Equal Pay Act of 1963	Undang-undang pembayaran untuk pria dan wanita yang sama yang mejalankan pekerjaan yang sama.
Age Discrimination in Employment Act of 1967	Melarang diskriminasi terhadap seseorang yang berusia 40 th. atau lebih di bidang pekerjaan apa pun karena usia
UU lokal & negara bagian	Sering mencakup organisasi yang terlalu kecil untuk dicakup undang-undang federal.
Vocational Rehabilitation Act of 1973	UU menuntut tindakan afirmatif untuk mempekerjakan dan mempromosikan orang-orang cacat yang memenuhi persyaratan dan melarang diskriminasi terhadap orang-orang yang cacat.
Pregnancy Discrimination Act of 1978	Undang-undang melarang diskriminasi dalam pekerjaan terhadap wanita hamil, atau yang dalam kondisi terkait.
"Vietnam Era Veterans" Readjusment Assistance Act of 1974	Undang-undang menuntut tindakan afirmatif dalam pekerjaan untuk para veteran era perang Vietnam.
Ward Cove Vs Atonio Patterson Vs McLean Credit Union	Mempersulit pembuktian sebuah kasus tentang yang tidak sah terhadap seorang majikan.
Martin Vs Wilks	Memungkinkan tingkat persetujuan diserang dan dapat membawa efek yang mengerikan pada program tindakan afirmatif tertentu

Pentingnya Tindakan-Tindakan Peluang Kerja yang Sama	
American With Disabilities Act of 1990	Memperkuat kebutuhan akan paling banyak majikan untuk menciptakan akomodasi yang layak karyawan penyandang cacat ditempat kerja; melarang diskriminasi.
Civil Rights Act of 1991	Membalikkan keputusan Wards Cove, Patterson dan Martin; pengajuan bukti dikembalikan pada majikan dan mengizinkan kerugian uang kompensasi dan punitif untuk diskriminasi.

Peluang kerja yang sama (*equal employment opportunity/EEO*) Vs Tindakan afirmatif.

1. Peluang kerja yang sama bertujuan untuk memastikan bahwa siapa saja, lepas dari ras, warna kulit, jenis kelamin, agama, negara asal, atau usia memiliki pekerjaan yang sama berdasarkan pada kualifikasinya.
2. Tindakan afirmatif berlangsung melebihi 'EEO' dengan menuntut majikan untuk melakukan suatu upaya tambahan untuk mempekerjakan dan mempromosikan mereka dalam kelompok yang dilindungi, yang mencakup dalam perekrutan, penyewaan, promosi dan kompensasi).

Delapan langkah dalam sebuah tindakan afirmatif (berdasarkan usulan EEOC), yaitu:

1. Mengeluarkan kebijakan tertulis mengenai peluang kerja yang sama.
2. Mengangkat seorang pejabat puncak yang diberi wewenang tentang tindakan afirmatif.
3. Mengumumkan kebijakan.
4. Menyurvei pekerjaan minoritas dan wanita sekarang.
5. Mengembangkan tujuan dan jadwal.
6. Mengembangkan dan mengimplementasikan program khusus untuk mencapai tujuan.
7. Menetapkan sebuah audit internal dan sistem laporan.
8. Mengembangkan dukungan dari program-program di dalam perusahaan dan masyarakat.

Dalam rencana merancang tindakan afirmatif terdapat 2 strategi dasar, yaitu:

1. *Good faith effort strategy*, yaitu: strategi *employment* yang diupayakan pada mengubah praktik yang telah menyumbang pada masa lampau untuk menghilangkan atau memanfaatkan kelompok yang dilindungi. Misalnya: memberikan program latihan bagi kelompok minoritas agar dapat bersaing, atau memberikan jasa pengasuh anak kecil bagi wanita yang melakukan kerja lembur.
2. *Quota strategy*, yaitu strategi *employment* mengarahkan pada memadatkan hasil yang sama seperti strategi upaya keyakinan yang baik melalui pembatasan tertentu dalam mempekerjakan dan mempromosikan.

BAB II

DESAIN DAN ANALISIS PEKERJAAN

2.1. Pengertian Desain Pekerjaan

Pekerjaan merupakan jembatan atau penghubung antara karyawan dengan organisasi atau perusahaan. Desain pekerjaan adalah Suatu perencanaan yang harus dimulai sejak awal memulai pekerjaan di mana setiap jabatan memiliki definisi yang jelas dalam tugas kewajiban serta tanggung jawab yang diterimanya. Atau Desain Pekerjaan merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan dalam wadah organisasi. Tujuan dari desain pekerjaan yaitu mengatur pekerjaan-pekerjaan yang diperlukan organisasi, peralatan-peralatan dan hubungan sosial serta perilaku.

2.2. Unsur-Unsur Desain Pekerjaan

Tiga unsur yang dapat membingungkan manajer dalam mengembangkan dan mengatur pekerjaan-pekerjaan karyawan agar bekerja lebih produktif dan memuaskan, yaitu:

1. Sering terjadi konflik antara kebutuhan-kebutuhan dan keinginan-keinginan karyawan dan kelompok karyawan dengan berbagai persyaratan desain pekerjaan.
2. Sifat unik karyawan dapat menimbulkan berbagai macam tanggapan dalam wujud sikap, kegiatan fisik dan produktivitas dalam pelaksanaan pekerjaan
3. Perubahan lingkungan, organisasi dan perilaku karyawan membuat desain pekerjaan, ketepatan pendekatan pengembangan standar kerja dan bentuk-bentuk perilaku karyawan perlu dipertanyakan.

Berdasarkan kendala di dalam mengembangkan dan pengaturan pekerjaan-pekerjaan tersebut dapat ditentukan tiga unsur di dalam mendesain pekerjaan, yaitu:

1. Unsur Organisasi

Elemen organisasi memiliki kaitan erat dengan desain pekerjaan yang efisien untuk mencapai *output* maksimum dari pekerjaan-pekerjaan karyawan. Dalam manajemen ilmiah yang dikemukakan oleh F.W. Taylor telah menetapkan adanya studi yang menyoroti

tentang perilaku karyawan di dalam pelaksanaan kerja. Studinya dinamakan dengan studi gerak dan waktu (*Time and motion study*).

Dengan adanya efisiensi di dalam pelaksanaan kerja akan menentukan spesialisasi yang merupakan dalam desain pekerjaan. Karyawan yang melakukan pekerjaannya secara kontinu menyebabkan karyawan tersebut terspesialisasi, yang selanjutnya dapat memperoleh *output* yang lebih tinggi.

Tiga unsur desain pekerjaan organisasi, yaitu:

a. Pendekatan Mekanik

Berupaya mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan guna meminimumkan waktu dan tenaga. Hasil pengumpulan identifikasi tugas akan menentukan spesialisasi. Pendekatan ini lebih menekankan pada faktor efisiensi waktu, tenaga, biaya dan latihan

b. Aliran Kerja

Aliran kerja ini lebih dipengaruhi oleh sifat komoditi yang dihasilkan oleh suatu organisasi atau perusahaan guna menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan.

c. Praktik-Praktik Kerja

Yaitu cara pelaksanaan pekerjaan yang ditetapkan, ini dapat berdasarkan kebiasaan yang berlaku di perusahaan, perjanjian atau kontrak kotak serikat kerja karyawan, kesepakatan bersama.

2. Unsur Lingkungan

Faktor lingkungan yang mempengaruhi desain pekerjaan adalah tersedianya tenaga kerja yang potensial, yang mempunyai kemampuan dan kualifikasi yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan pengharapan-pengharapan sosial, yaitu dengan tersedianya lapangan kerja serta memperoleh kompensasi dan jaminan hidup yang layak

3. Unsur Perilaku

Unsur perilaku yang memiliki kaitan dengan desain pekerjaan adalah:

a. Otonomi

Bertanggungjawab atas apa yang dilakukan, di sini bawahan diberikan wewenang untuk mengambil keputusan atas pekerjaan yang dilakukan

b. Variasi

Pemeriksaan pekerjaan dimaksudkan untuk menghilangkan kejenuhan atas pekerjaan-pekerjaan yang rutin, sehingga kesalahan-kesalahan dapat diminimalkan.

c. Identitas Tugas

Untuk mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas dan pekerjaan, maka pekerjaan harus diidentifikasi sehingga kontribusinya terlihat yang selanjutnya akan menimbulkan kepuasan.

d. Umpan Balik

Diharapkan pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan mempunyai umpan balik atas pelaksanaan pekerjaan yang baik, sehingga akan memotivasi pelaksanaan pekerjaan selanjutnya.

2.3. *Trade off* Efisiensi dengan Keperilakuan dalam Desain Pekerjaan

Efisiensi adalah perbandingan antara pengeluaran (*output*) dan pemasukan (*input*). Unsur-unsur efisiensi akan membentuk spesialisasi yang tinggi, mengurangi perbedaan atau variasi, meminimumkan otonomi dan unsur-unsur kontradiktif lainnya.

Berikut adalah *trade off* yang selalu dihadapi oleh para perancang pekerjaan perusahaan, yaitu:

1. Produktivitas dengan Spesialisasi

Tambahan spesialisasi akan menaikkan *output* sampai pada titik tertentu, apabila ada kenaikan spesialisasi maka *output* mengalami penurunan, karena adanya kebosanan atas pelaksanaan tugas yang terus menerus. *Output* dapat ditingkatkan dengan mengurangi spesialisasi pekerjaan

2. Kepuasan Kerja dengan Spesialisasi

Kepuasan kerja akan meningkat sejalan dengan kenaikan spesialisasi pekerjaan, dan tambahan-tambahan spesialisasi mengakibatkan kepuasan kerja akan menurun. Pekerjaan tanpa spesialisasi membuat karyawan membutuhkan waktu lama untuk mempelajari pekerjaan tersebut sampai mampu untuk melakukannya. Kepuasan kerja akan menurun karena kurangnya otonomi, variasi dan identitas tugas. Produktivitas akan terus naik bila kebaikan spesialisasi lebih besar dari pada kelemahan akibat ketidakpuasan.

3. Proses Belajar dengan Spesialisasi

Pekerjaan yang sangat terspesialisasi lebih mudah dipelajari dibandingkan dengan pekerjaan yang tidak terspesialisasi. Proses belajar pada pekerjaan yang terspesialisasi lebih cepat mencapai standar. Pekerjaan yang tidak terspesialisasi memerlukan waktu lebih lama untuk dipelajari

4. Perputaran Karyawan dengan Spesialisasi

Spesialisasi pekerjaan dapat dengan mudah dan lebih cepat dipelajari, tapi biasanya kepuasan yang diperoleh lebih rendah, kepuasan yang rendah ini akan menyebabkan tingkat perputaran tenaga kerja tinggi (*turn over manpower*).

2.4. Teknik Perancangan Kembali Pekerjaan

Dalam mengetahui apakah suatu pekerjaan harus mempunyai tingkat spesialisasi tinggi atau rendah, ini dapat dilihat dari posisi pekerjaan. Di mana pekerjaan yang dekat dengan posisi a biasanya mempunyai tingkat spesialisasi yang tinggi, sedangkan pekerjaan yang dekat dengan posisi titik c biasanya memerlukan pengurangan tingkat spesialisasi.

Spesialisasi pekerjaan yang terlalu rendah biasanya perusahaan dapat melakukan simplikasi pekerjaan (penyederhanaan pekerjaan). Risiko dari simplikasi pekerjaan yaitu menimbulkan kebosanan karena terspesialisasi yang akhirnya menimbulkan kesalahan-kesalahan.

Untuk menghindari kebosanan, kadang-kadang pekerjaan dapat dibuat lebih menarik dengan cara memperluasnya (pemer kaya pekerjaan). Tiga metode untuk memperbaiki kondisi pekerjaan yang terlalu terspesialisasi melalui perancangan kembali dengan cara rotasi jabatan, pemer kaya pekerjaan secara horizontal (*job enlargement*) dan vertikal (*job enrichment*).

2.5. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah studi sistematis mengenai tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, serta pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut. Analisis pekerjaan adalah titik awal untuk hampir semua fungsi personalia dan analisis ini sangat penting untuk mengembangkan cara penilaian personalia (Wheaton & Whetzel, 1997).

Analisis pekerjaan dilakukan oleh individu yang sungguh memahami orang-orang, pekerjaan dan keseluruhan sistem organisasi. Dalam realitanya analisis pekerjaan dilaksanakan oleh pakar *job analysis*, *Job Analyser* dari luar, supervisor, dan manajer. Orang yang menganalisis pekerjaan harus terlatih dalam metode penelitian dasar selain itu juga harus ahli dalam teknik pengukuran objektif agar dapat menghasilkan analisis yang akurat.

Dalam proses analisis pekerjaan terdapat tiga (3) tahapan penting, yaitu (1) mengumpulkan informasi, (2) menganalisis dan mengelola informasi jabatan, dan (3) menyusun informasi jabatan dalam suatu format yang baku. Analisis pekerjaan yang dilakukan dengan baik akan menghasilkan uraian jabatan yang baik pula, dan kemudian dapat dijadikan bahan baku yang baik untuk proses pengelolaan SDM yang lain (evaluasi jabatan, rekrutmen dan seleksi, manajemen kinerja, penyusunan kompetensi, pelatihan).

Analisis pekerjaan adalah suatu proses, sedangkan produknya adalah deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan, dan evaluasi jabatan. Analisis pekerjaan pada intinya terdiri dari rangkaian sejumlah informasi yang digali melalui pertanyaan-pertanyaan tertentu. Pertanyaan dalam analisis pekerjaan itu dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. *What*: menanyakan tentang apa yang dikerjakan pada jabatan tersebut atau tugas-tugas apa sajakah yang terdapat pada jabatan tersebut.
2. *How*: terkait dengan informasi tentang bagaimana mengerjakan pekerjaan atau tugas-tugas dalam jabatan tersebut atau terkait dengan cara/ prosedur pelaksanaan tugas.
3. *Why*: menyangkut penggalian informasi tentang mengapa tugas-tugas dalam jabatan tersebut dilakukan atau untuk tujuan apa tugas-tugas tersebut dikerjakan.
4. *Skill involved*: kecakapan/ kepandaian/ keterampilan apakah yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan/ tugas-tugas tersebut.

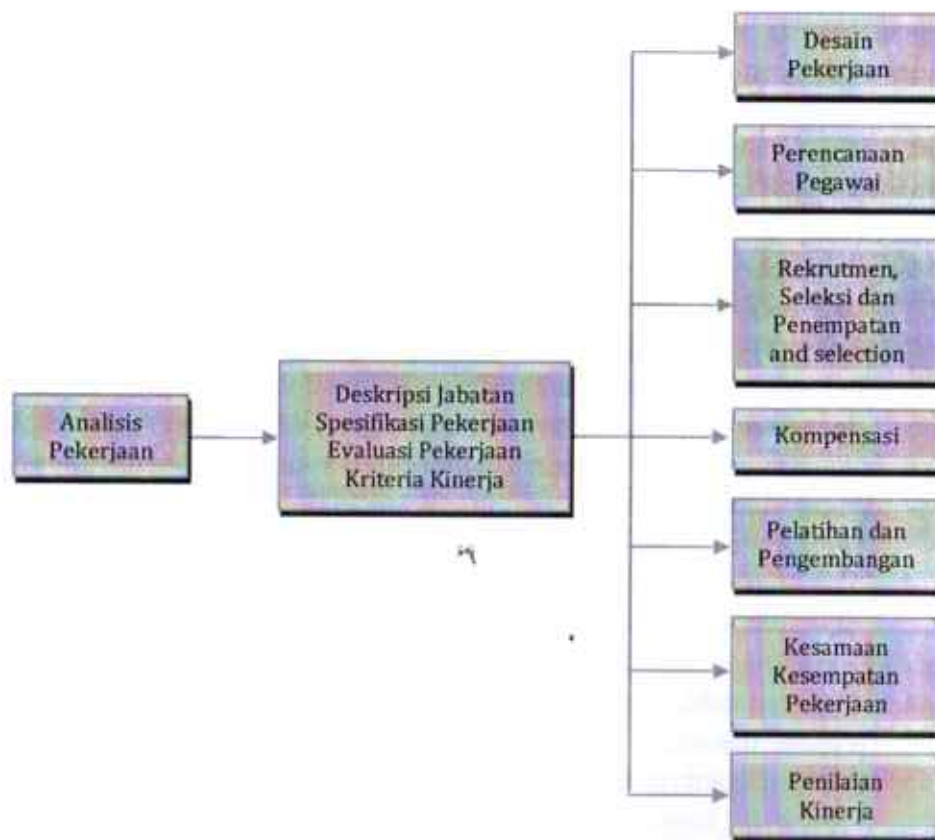
A. Tujuan dan Manfaat Analisis Pekerjaan

Tujuan dan manfaat dari analisis pekerjaan (*job analysis*) dapat digambarkan seperti Gambar 2.1.

Analisis pekerjaan mengarah langsung kepada pengembangan beberapa produk personalia yang meliputi: deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, evaluasi pekerjaan dan kriteria performa kerja.

Deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah pernyataan faktual dan terorganisasi perihal kewajiban dan tanggung jawab pekerjaan tertentu. Sebagian besar pegawai mengetahui deskripsi pekerjaannya karena sering kali pegawai baru dilengkapi dengan penjelasan-penjelasan tentang pekerjaan mereka selama masa orientasi dan pelatihan.

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) menyediakan informasi mengenai karakteristik orang yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan, seperti keadaan fisik dan personal seseorang. Spesifikasi pekerjaan diharapkan mampu untuk menunjukkan kualitas yang disyaratkan bagi pelaksanaan yang dapat diterima.



Gambar 2.1. Analisis Jabatan

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah penetapan dari nilai suatu pekerjaan terhadap suatu organisasi untuk menentukan kompensasi atau perkiraan upah. Analisis pekerjaan membantu menegaskan kriteria jabatan yang maksudnya untuk menghargai kesuksesan pekerja dalam menjalankan tugasnya. Hasil Analisis pekerjaan ini penting karena mereka menyediakan informasi terperinci yang dibutuhkan untuk aktivitas personalia lainnya seperti perencanaan, program seleksi, perekrutan, dan sistem penghargaan hasil kerja. Pihak perusahaan sekarang tidak lagi dapat membuat keputusan yang terburu-buru untuk mempekerjakan, memecat, atau mempromosikan pekerja melainkan harus berbasis analisis pekerjaan

Kriteria Kinerja adalah penjelasan mengenai unjuk prestasi kerja dari seseorang untuk mencapai suatu kriteria yang diinginkan perusahaan.

Desain Pekerjaan adalah Suatu perencanaan yang harus dimulai sejak awal memulai pekerjaan di mana setiap jabatan memiliki definisi yang jelas dalam tugas kewajiban serta tanggung jawab yang diterimanya

Perencanaan personal adalah suatu perencanaan dalam diri seseorang yang memiliki tujuan yang sama dengan tujuan organisasi (perusahaan) dan dilakukan kerja sama.

Rekrutmen, Seleksi dan Penempatan adalah suatu aktivitas untuk merekrut dan menyeleksi calon pekerja/pegawai untuk dipekerjakan di organisasi/perusahaan tersebut contohnya adalah *personnel manager/HRD*.

Kompensasi disebut sebagai pemberian imbalan/gaji di mana ini merupakan hal yang penting dalam perusahaan. Beberapa alasan mendasari pendapat ini antara lain karena:

- Seringkali imbalan adalah merupakan biaya dengan proporsi terbesar yang harus dikeluarkan oleh perusahaan. Bisa merupakan daya tarik untuk mendapatkan karyawan yang baik (bermutu).
- Bisa menjadi perangsang bagi karyawan untuk meningkatkan prestasi kerjanya.
- Bisa menghindari munculnya ketidakpuasan kerja, atau dengan kata lain bisa meningkatkan motivasi kerja serta loyalitas karyawan terhadap perusahaan.

Pelatihan dan Pengembangan adalah Suatu pelatihan dan pengembangan pegawai untuk meningkatkan kemampuan pegawai sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan secara optimal.

Kesamaan Kesempatan (Equal Employment Opportunity) merupakan kesamaan kesempatan untuk pegawai dalam karier, dapat disingkat sebagai ketidak adanya diskriminasi yang terjadi dalam pekerjaan.

Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah penilaian yang diselenggarakan oleh management/direksi kepada pegawai bawahannya yang disesuaikan dengan kriteria jabatan.

Proses analisis ini dilakukan untuk memahami apa tanggung jawab setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi. Dengan analisis ini, maka nantinya uraian jabatan akan menjadi daftar tanggung jawab, bukan daftar tugas atau aktivitas.

Hasil Analisis pekerjaan ini akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Pemakaian atau kegunaan Analisis pekerjaan 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 karier (*career planning*).
 - d. Mutasi/promosi/rotasi (kaitannya erat dengan c).
 - e. Program pelatihan.
3. Ketatalaksanaan
 - a. Tata laksana.
 - b. Tata kerja/prosedur.

B. Metode Analisis Pekerjaan

Dalam Analisis Pekerjaan, digunakan beberapa metode yang gunanya untuk mengoptimalkan kinerja pekerja. Metode-metode yang digunakan antara lain adalah: *observasi, partisipasi, data yang tersedia, wawancara, survei, dan catatan harian kerja.*

1. Observasi

Observasi adalah metode Analisis Pekerjaan yang dilakukan dengan cara mengumpulkan informasi tentang pekerjaan tertentu.

Para *Job Analyst* mengamati para pekerja selama beberapa waktu, bisa dengan video rekaman, untuk merekam cara bekerja dari para pekerja, kemudian membuat catatan sebagai bentuk laporan.

Cara ini biasanya digunakan untuk memperhatikan bagaimana pengaruh kehadiran pengamat (*job analyst*) terhadap kinerja pekerja. Apakah mereka sengaja bekerja lebih baik ketika diamati atau kualitas kerja mereka sama ketika diamati maupun tidak diamati.

2. Partisipasi

Pada Metode ini para pekerja diarahkan untuk langsung terjun ke dalam pekerjaan yang sudah ditentukan. Terkadang Analis pekerjaan ingin melakukan sendiri operasi dalam suatu pekerjaan dengan tujuan mereka secara langsung dapat memahami bagaimana pekerjaan tersebut dijalankan.

3. Ketersediaan Data

Data-data yang tersedia pada perusahaan dapat digunakan oleh para *Job Analyst* untuk bertukar pikiran dan menambah informasi dengan *Job Analyst* dari perusahaan lain.

Data-data tersebut harus dijaga keakuratannya. Data-data tersebut harus diperiksa secara rutin sehingga data-data tersebut terbukti masih akurat atau tidak. Apakah masih dapat menjadi suatu tolok ukur atau tidak.

4. Wawancara

Pertanyaan dalam suatu wawancara biasanya berupa pertanyaan '*open-ended*' atau disebut juga wawancara terbuka. Atau dapat juga berupa pertanyaan yang terstruktur dan terstandardisasi.

Wawancara tidak dilakukan pada satu orang/pihak saja. Hal tersebut bertujuan agar tidak terjadinya bias informasi. Selain itu, metode ini digunakan untuk mendapatkan gambaran pekerjaan yang akurat dan untuk melihat bagaimana beberapa orang yang menjalankan pekerjaan yang serupa biasanya menghasilkan tugas yang sama.

5. Survei

Survei yang dijalankan meliputi suatu kegiatan administrasi menggunakan kuesioner kertas-pensil. Di mana para responden mengisi kertas kuesioner tersebut, kemudian mengembalikannya pada Analis pekerjaan. Pertanyaan dalam survei dapat berupa pertanyaan terbuka maupun tertutup.

Survei memiliki dua keuntungan. Pertama, survei mengumpulkan banyak informasi dari berbagai sumber dalam satu waktu. Kedua, metode ini memungkinkan anonim, sehingga para responden dapat lebih leluasa untuk mengisi tanpa mengkhawatirkan apakah identitas mereka akan diketahui banyak orang atau tidak.

6. Catatan Harian Kerja

Keuntungan dari metode ini adalah memberikan informasi secara detail mengenai pekerjaan seseorang. Karena metode ini dilakukan secara rutin setiap hari.

Selain itu terdapat beberapa kelemahannya. Antara lain, memakan waktu yang cukup banyak baik bagi pekerja maupun yang menulis catatan harian ini. Selain itu bagi para *Job Analyst*, juga lebih sulit karena harus mengolah data yang cukup banyak.

C. Teknik Analisis Pekerjaan

Dalam melakukan analisis pekerjaan ada beberapa teknik yang dapat dilakukan, seperti:

1. *Job Element Method*

Teknik *element method* terdiri dari:

- Teknik analisis pekerjaan berdasar pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain yang disyaratkan untuk suatu pekerjaan (KSAOs).
- Fokusnya pada karakteristik individual yang menjalankan pekerjaan, "*person oriented*".
- Karena lingkupnya yang terbatas, teknik ini sering dikombinasikan dengan teknik-teknik analisis yang lain.
- Paling sering digunakan pada pemerintah federal

2. *Functional Job Analysis (FJA)*

Teknik analisis pekerjaan *functional job analysis (FJA)* meliputi:

- Teknik analisis terstruktur yang menguji rangkaian tugas dalam suatu pekerjaan dan proses pemenuhannya.
- Membantu menciptakan *the Dictionary Occupational Titles (DOT)*, referensi panduan untuk mengklasifikasi dan mendeskripsikan lebih dari 40.000 jenis pekerjaan.
- DOT menggunakan *the Standard Occupational Classification (SOC)*, Sembilan digit kode yang menunjukkan kategori

pekerjaan dan level jenis pekerjaan yang diminta jenis pekerjaan tertentu.

- *Occupational Information Network (O*NET)* merupakan pengganti DOT yang digunakan beberapa tahun terakhir ini, menyediakan informasi tentang kategori pekerjaan, gaji, pelatihan, dan persyaratan kerja.
- Teknik ini populer karena hemat biaya dan menggunakan deskripsi kerja berdasarkan standar nasional.
- Sangat membantu dalam analisis deskripsi kerja untuk banyak posisi sekaligus.
- Berguna dalam memberikan pencerahan pada pekerja bagaimana untuk sukses dalam pekerjaannya.

3. *Position Analysis Questionnaire (PAQ)*

Teknik analisis pekerjaan dengan *Position Analysis Questionnaire (PAQ)* meliputi:

- Teknik analisis pekerjaan yang menggunakan kuesioner tertutup dalam menganalisis pekerjaan berdasarkan pada 187 ketetapan kerja dan terbagi dalam 6 kategori, yaitu:
 - a. Input informasi
Bagaimana pekerja memperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaannya.
 - b. Proses mental
Pemikiran, penalaran, dan pengambilan keputusan yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan.
 - c. Output kerja
Tugas yang harus dikerjakan pekerja dan alat atau mesin yang dibutuhkan untuk menjalankannya.
 - d. Hubungan interpersonal
Jenis hubungan atau kontak dengan rekan kerja yang dibutuhkan dalam menjalankan pekerjaan.
 - e. Konteks kerja
Konteks fisik atau sosial di mana pekerjaan tersebut dijalankan.
 - f. Karakteristik
Aktivitas, kondisi, dan karakteristik lain yang relevan dalam pekerjaan tersebut.

- Keenam kategori perangkat kerja ini masing-masing diukur dengan 6 kategori, yaitu: Kegunaan, kepentingan, waktu, aplikasi, kemungkinan kejadian, dan kode khusus.
- Teknik ini menghasilkan profil pekerjaan yang terperinci yang nantinya dapat digunakan untuk membandingkan pekerjaan dengan posisi yang sama atau mirip pada organisasi yang berbeda.
- Merupakan teknik riset analisis pekerjaan yang kajiannya paling dalam
- Dalam penelitian, teknik ini telah digunakan untuk mengidentifikasi kesamaan antara kelas yang berbeda dari pekerjaan dan kesamaan kelas dari pekerjaan pada organisasi yang berbeda.
- Teknik ini lebih akurat dilakukan oleh seorang ahli job analisis daripada orang lain termasuk pengemban pekerjaan itu sendiri.

4. *Critical Incident Technique* (CIT)

Teknik analisis pekerjaan dengan teknik *Critical Incident Technique* (CIT) meliputi:

- Teknik analisis pekerjaan yang mencatat perilaku spesifik dari pekerja yang akan menentukan sukses tidaknya suatu pekerjaan.
- Informasi diperoleh melalui wawancara, observasi, atau kuesioner oleh supervisor atau pihak yang berwenang.
- Memberikan gambaran yang jelas mengenai suatu pekerjaan dan bagaimana menyukkseskan pekerjaan tersebut.
- Membantu menentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan apa saja yang harus dimiliki pekerja untuk sukses dalam pekerjaannya.
- Berguna dalam pengembangan sistem penilaian kerja dengan mengidentifikasi komponen-komponen penting untuk kesuksesan kerja.

2.6. Analisis Jabatan Secara Aplikatif

Analisis jabatan adalah: prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu.

Analisis jabatan menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan, yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan:

1. Uraian jabatan adalah: suatu daftar tugas-tugas, tanggung-jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, dan tanggung-jawab ke penyelia suatu jabatan.
2. Spesifikasi jabatan adalah: suatu daftar dari "tuntutan manusiawi" suatu jabatan yakni: pendidikan, keterampilan, kepribadian dan lain-lain yang sesuai.
3. Desain pekerjaan adalah: fungsi penetapan kegiatan-kegiatan kerja seorang individu atau sekelompok karyawan secara organisasional berdasarkan pada pemenuhan kebutuhan organisasi, teknologi dan berperilaku.

Langkah-langkah dalam analisis jabatan:

1. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis jabatan, misal untuk evaluasi jabatan/rekrutmen.
2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang (bagan organisasi/proses, uraian kerja).
3. Menyeleksi muwakal (orang yang akan disertai) jabatan yang akan di analisis.
4. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan, misalnya aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan, kondisi kerja.
5. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, misalnya hakikat dan fungsi pekerjaan.
6. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi jabatan.
7. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan, misalnya perluasan pekerjaan, atau penyederhanaan pekerjaan.

Ada 5 teknik yang di gunakan untuk pengumpulan data analisis jabatan:

1. Observasi, yaitu: pengamatan visual secara langsung terhadap karyawan selama mereka melakukan tugas-tugasnya.
2. Wawancara langsung dengan karyawan.
3. Kuesioner, yaitu dengan cara memberikan daftar pertanyaan kepada karyawan.
4. Buku harian (*diary/logs*) peserta, yaitu daftar harian yang dibuat karyawan mengenai setiap kegiatan yang di dalamnya mereka terlihat, lengkap dengan waktu dari setiap kegiatan yang terjadi.

5. Kombinasi, maksudnya adalah menggunakan lebih dari satu teknik untuk mengumpulkan data.

Dalam uraian jabatan memuat tentang:

1. Identitas jabatan, misalnya nama jabatan secara spesifikasi.
2. Ringkasan jabatan, memuat tentang fungsi dan kegiatan utamanya.
3. Hubungan, tanggung jawab, dan kewajiban.
4. Wewenang dari pemegang jabatan.
5. Standar kinerja.
6. Kondisi kerja dan lingkungan fisik.
7. Spesifikasi jabatan.

Elemen-elemen desain pekerjaan, yaitu:

1. Elemen organisasional (menyangkut tentang efisiensi), yaitu:
 - ♦ Pendekatan mekanistik, berupaya mengidentifikasi setiap tugas agar dapat diatur untuk meminimumkan waktu dan tenaga para karyawan.
 - ♦ Aliran kerja; tergantung pada produk/jasa, biasanya menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan-pekerjaan.
 - ♦ Praktik-praktik kerja, yaitu: cara-cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan.
2. Elemen lingkungan, yaitu:
 - ♦ Kemampuan dan tersedianya karyawan, misalnya walaupun pengangguran tinggi, banyak yang tidak diisi, karena tidak tersedia karyawan yang berkemampuan tersebut.
 - ♦ Berbagai pengharapan, misalnya karyawan yang berpendidikan tinggi mempunyai harapan lebih tinggi.
3. Elemen keperilakuan, yaitu:
 - ♦ Otonomi, yang berarti mempunyai tanggung-jawab atas apa yang dilakukan.
 - ♦ Variasi pekerjaan.
 - ♦ Identitas tugas.
 - ♦ Umpan balik.

BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

3.1. Pengertian Perencanaan SDM

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya.

Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa: "Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi".

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173) mendefinisikan bahwa: "Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat".

Perencanaan Sumber Daya Manusia seperti yang dikemukakan oleh Handoko (1997; 53) Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Pandangan lain mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia dikemukakan oleh Mangkunegara (2003; 6) Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan 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.

3.2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

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

1. Lingkungan Eksternal
 - a. Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang. 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 gejala 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. Lingkungan Internal (Keputusan-Keputusan Organisasi)
 - a. Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.
Rencana strategis 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 menerjemahkan rencana-rencana strategis 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 mengubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.
3. 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 tren perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

3.3. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia

Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain (Rivai, 2004; 48): Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:

- 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 kerja yang pernah diikuti.
- e. Bakat yang masih perlu dikembangkan.
- f. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

- a. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
 - b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
 - c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
1. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
 2. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.
 3. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
 4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di

- luar negeri). Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.
5. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
 - a. Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
 - b. Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.
 6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.
 7. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.
 8. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi

sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan

A. Asas Perencanaan Sumber Daya Manusia

Seperti yang dinyatakan oleh Agus Sunyoto (2008: 22). Manusia mempunyai potensi yang sangat besar, yang tidak mudah diukur, dan tidak terbatas. Perencanaan satu kekuatan SDM dalam organisasi bukan saja harus dilihat dari segi pembinaannya. Manusia sampai sekarang ini pun, dianggap belum memanfaatkan seluruh kemampuannya sesuai dengan potensinya. Jika manusia sanggup bekerja dengan memanfaatkan seluruh potensinya sendiri, manusia akan dapat melakukan banyak sekali hal-hal yang sekarang ini masih tidak mungkin.

Karena itu asas perencanaan SDM pada dasarnya harus mampu mengungkapkan potensi manusia seluas mungkin, dan kemudian mengarahkan potensi itu untuk meningkatkan kinerja organisasi bagi kemanusiaan. Berbagai teori atau model telah diajukan oleh para pakar di bidangnya yang menjadi rujukan setiap perencanaan dalam menyusun perencanaan SDM.

Terdapat 3 (tiga) teori pendekatan dalam asas perencanaan SDM yaitu:

1. Teori Psikoanalitik: manusia didorong oleh naluri yang senantiasa terbias keluar. Dorongan inilah yang akan memberikan tenaga psikologik untuk kegiatan memuaskan kebutuhan individu. Jika yang dibutuhkan itu ada (tersedia) individu hanya akan mengadakan reaksi motorik untuk memperolehnya.
2. Teori Humanistik: proses perkembangan SDM dianggap mengikuti pola perkembangan dinamik, sesuai dengan teori kebutuhan Maslow. Dalam proses pemenuhan kebutuhan manusia, berbagai hambatan sering dihadapi. Hambatan itulah yang mendorong individu untuk memikirkan cara-cara baru guna memperoleh apa yang dibutuhkan.
3. Teori Fungsionalitas: manusia dianggap sebagai makhluk Tuhan dengan potensi yang batas-batasnya tidak bisa kita tentukan.

Potensi inilah yang menggerakkan orang untuk melakukan sesuatu, baik yang diterima masyarakat atau yang tidak dapat diterima masyarakat.

3.4. Ruang Lingkup Kegiatan Perencanaan SDM

Menurut M.T.E Hariandja (2002: 76), tujuan dan kegunaan perencanaan SDM adalah ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Ketika diramalkan ada kekurangan dibandingkan kebutuhan, perusahaan dapat melakukan perekrutan pegawai baru, promosi, dan transfer secara produktif sehingga tidak mengganggu kegiatan perusahaan.

Tindakan-tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana perusahaan. Jika jumlah pegawai lebih besar dari pada kebutuhan, itu mengimplikasikan bahwa perusahaan kurang baik memanfaatkan sumber daya manusianya dan sebaliknya. Secara lebih luas dapatlah dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang baik akan:

1. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia.
2. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien.
3. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru.
4. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.

Menurut Hasibuan (2003:250) perencanaan SDM bertujuan yaitu:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.

6. Untuk menjadi pedoman dalam menentukan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

Menurut Veithzal Rivai (2008:56), tujuan perencanaan SDM antara lain:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menghindari pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
7. Menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal dan horizontal) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian karyawan.

3.5. Langkah-Langkah Perencanaan SDM

Menurut M.T.E Hariandja (2002: 76). Langkah-langkah perencanaan SDM adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, sebagaimana disinggung di atas, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditujukan pada proses⁴ peramalan dan penentuan kebutuhan SDM di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

1. Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
2. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia.
3. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

4. Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.
5. Penentuan dan implementasi program.

Menurut Veithzal Rivai (2008: 57), dalam perencanaan SDM ada empat langkah pokok yakni:

1. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, beberapa orang dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan agar dipertahankan selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan di masa depan.
2. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, berapa banyak SDM yang ada sekarang yang dapat diharapkan tetap tinggal dalam perusahaan? Selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh perusahaan membawa langkah berikutnya.
3. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara, bagaimana perusahaan dapat mencapai jumlah SDM yang akan diperlukan.
4. Perencanaan untuk pengembangan, bagaimana seharusnya pelatihan dan penyesuaian SDM dalam perusahaan diatur sehingga perusahaan akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinu tenaga-tenaga yang berpengalaman dan berkualitas. Untuk menyelesaikan langkah-langkah ini, manajer program perencanaan SDM harus dapat mempertimbangkan berbagai hal. Faktor utama adalah rencana strategis organisasi.

3.6. Pelaksanaan Perencanaan SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008: 64), beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan perencanaan SDM yaitu:

1. Munculnya perencanaan SDM menunjukkan semakin meluasnya misi dan fungsi SDM.
2. Peran-peran staf baru yang punya waktu yang mulai ada pada perusahaan adalah untuk menyediakan dukungan, petunjuk bagi praktik manajerial dalam perencanaan SDM.
3. Profesional manajemen SDM mengisi berbagai peran bertanggung pada tugas dan prioritas organisasi. Tujuan kategori dasar aktivitas yang menghadirkan peran utama merupakan hal yang bisa dalam pengkajian manajemen SDM.

4. Aktivitas yang di *checklist* dalam kegiatan manajemen SDM menunjukkan peran tertentu yang harus diajarkan.
5. Keterampilan dan peran konsultasi adalah sangat penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen SDM.

3.7. Teknik-Teknik Perencanaan SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008, h76), teknik-teknik perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Perencanaan SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kuantitas dan kualitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

Sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan (*forecasting*) dan perencanaan yang baik. Perencanaan SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

3.8. Sistem Perencanaan SDM

Menurut Veithzal Rivai (2008: 76), perencanaan baru dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang *job analysis*, organisasi, dan situasi persediaan SDM. Sistem perencanaan SDM pada dasarnya meliputi prakiraan (estimasi) permintaan/ kebutuhan dan penawaran/ penyediaan SDM. Estimasi permintaan SDM dapat dibagi dengan dua cara, yakni:

1. Estimasi suplai internal
Hal ini dilakukan untuk menghitung karyawan yang ada, tapi juga mengaudit untuk mengevaluasi kemampuan-kemampuan mereka.
2. Estimasi suplai eksternal
Tidak setiap lowongan yang dipenuhi terdapat langsung persediaan SDM. Kebutuhan SDM yang harus dipenuhi dari sumber suplai eksternal dapat diperoleh dengan menganalisis pasar tenaga kerja (*labor market*). Selain perlu perbaikan tren kondisi kependudukan (*demografi*) dan sikap masyarakat terhadap perusahaan/ lembaga lainnya.

3.9. Metode Perencanaan SDM

Menurut Hasibuan (2003: 250) metode perencanaan SDM dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan-peramalan (*forecasting*) dari perencanaannya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Menurut Veithzal Rivai (2008: 77), permasalahan dalam perencanaan SDM yang perlu diperhatikan, antara lain:

1. Apa pendekatan-pendekatan perencanaan yang telah digunakan di dalam perencanaan SDM dan di mana diterapkan?
2. Bagaimana teknik yang dibuat dan dilakukan?
3. Bagaimana perencanaan/ perkiraan pendekatan dan waktu konsisi, ukuran *enterprise*, dan telasi berhubungan?
4. Apa strategi untuk pergantian?
5. Bagaimana kebijakan perekrutan dan promosi dengan pergantian dan promosi?
6. Bagaimana perkiraan dapat dibuat mudah dan dimengerti?

3.10. Perencanaan SDM yang Aplikatif dari M. Yani dan Budhi, Swastioko (Singgar Mulia)

Sumber: (www.migas-indonesia.com/files/article/Why_to_Move.doc)

WHY TO MOVE

Mengapa karyawan meninggalkan perusahaan (atau paling tidak sering ngedumel)? Berikut ini petikan dari bukunya Haris Priyatna yang berjudul Azim Premji, "Bill Gates" dari India (terbitan Mizania 2007).

Mengapa KARYAWAN meninggalkan perusahaan?

Banyak perusahaan yang mengalami persoalan tingginya tingkat pergantian karyawan. Betapa orang mudah keluar-masuk perusahaan itu. Orang meninggalkan perusahaan untuk gaji yang lebih besar, karier yang lebih menjanjikan, lingkungan kerja yang lebih nyaman, atau sekadar alasan pribadi. Tulisan ini mencoba menjelaskan persoalan ini.

Jawabannya terletak pada salah satu penelitian terbesar yang dilakukan oleh Gallup Organization. Penelitian ini menyurvei lebih dari satu juta karyawan dan delapan puluh ribu manajer, lalu dipublikasikan dalam sebuah buku berjudul *First Break All the Rules*.

Penemuannya adalah sebagai berikut:

Jika orang-orang yang bagus meninggalkan perusahaan, lihatlah atasan langsung/tertinggi di departemen mereka. Lebih dari alasan apapun, dia adalah alasan orang bertahan dan berkembang dalam organisasi. Dan dia adalah alasan mengapa mereka berhenti, membawa pengetahuan, pengalaman, dan relasi bersama mereka. Biasanya langsung ke pesaing. Orang meninggalkan manajer/direktur anda, bukan perusahaan, tulis Marcus Buckingham dan Curt Hoffman penulis buku *First Break All the Rules*.

Begitu banyak uang yang telah dibuang untuk menjawab tantangan mempertahankan orang yang bagus - dalam bentuk gaji yang lebih besar, fasilitas dan pelatihan yang lebih baik. Namun, pada akhirnya, penyebab kebanyakan orang keluar adalah manajer. Kalau Anda punya masalah pergantian karyawan yang tinggi, lihatlah para manajer/direktur Anda terlebih dahulu. Apakah mereka membuat orang-orang pergi? Dari satu sisi, kebutuhan utama seorang karyawan tidak terlalu terkait dengan uang, dan lebih terkait dengan bagaimana dia diperlakukan dan dihargai. Kebanyakan hal ini bergantung langsung dengan manajer di atasnya. Uniknya, bos yang buruk tampaknya selalu dialami oleh orang-orang yang bagus. Sebuah survei majalah Fortune beberapa tahun lalu menemukan bahwa hampir 75 persen karyawan telah menderita di tangan para atasan yang sulit.

Dari semua penyebab stres di tempat kerja, bos yang buruk kemungkinan yang paling parah. Hal ini langsung berdampak pada kesehatan emosional dan produktivitas karyawan. Pakar SDM menyatakan bahwa dari semua bentuk tekanan, karyawan menganggap penghinaan di depan umum adalah hal yang paling tidak bisa diterima. Pada kesempatan pertama, seorang karyawan mungkin tidak pergi, tetapi pikiran untuk melakukannya telah tertanam. Pada saat yang kedua, pikiran itu diperkuat. Saat yang ketiga kalinya, dia mulai mencari pekerjaan yang lain. Ketika orang tidak bisa membalas kemarahan secara terbuka, mereka melakukannya dengan serangan pasif, seperti: dengan membandel dan memperlambat kerja, dengan melakukan apa yang diperintahkan saja dan tidak memberi lebih, juga dengan tidak menyampaikan informasi yang krusial kepada sang bos.

Seorang pakar manajemen mengatakan, jika Anda bekerja untuk atasan yang tidak menyenangkan, Anda biasanya ingin membuat dia mendapat masalah. Anda tidak mencurahkan hati dan jiwa di pekerjaan

itu. Para manajer bisa membuat karyawan stres dengan cara yang berbeda-beda: dengan terlalu mengontrol, terlalu curiga, terlalu mencampuri, sok tahu, juga terlalu mengecam. Mereka lupa bahwa para pekerja bukanlah aset tetap, mereka adalah agen bebas. Jika hal ini berlangsung terlalu lama, seorang karyawan akan berhenti - biasanya karena masalah yang tampak remeh.

Bukan pukulan ke-100 yang merobohkan seorang yang baik, melainkan 99 pukulan sebelumnya. Dan meskipun benar bahwa orang meninggalkan pekerjaan karena berbagai alasan, untuk kesempatan yang lebih baik atau alasan khusus, mereka yang keluar itu sebetulnya bisa saja bertahan, kalau bukan karena satu orang yang mengatakan kepada mereka, seperti yang dilakukan bos Sanjay: Kamu tidak penting. Saya bisa mencari puluhan orang seperti kamu.

Meskipun tampaknya mudah mencari karyawan, pertimbanglah untuk sesaat biaya kehilangan seorang karyawan yang berbakat. Ada biaya untuk mencari penggantinya. Biaya melatih penggantinya. Biaya karena tidak memiliki seseorang untuk melakukan pekerjaan itu sementara waktu. Kehilangan klien dan relasi yang telah dibina oleh orang tersebut. Kehilangan moril sejawat kerjanya. Kehilangan rahasia perusahaan yang mungkin sekarang dibocorkan oleh orang tersebut kepada perusahaan lain. Plus, tentu saja, kehilangan reputasi perusahaan. Setiap orang yang meninggalkan sebuah korporasi akan menjadi dutanya, entah tentang kebaikan atau keburukan.

Demikian pesan Azim Premji.

Bagaimana pendapat Anda (sebagai bawahan maupun atasan)?

Rama Royani

Buku *First Break All The Rules* karangan Marcus Buckingham ini diterbitkan tahun 1999 di mana pada saat ini Talents Theme belum dipastikan walaupun sudah disebutkan beberapa "sifat yang produktif". Tema Bakat baru diresmikan tahun 2001 dalam buku *Now Discover Your Strength* karangan Donald Clifton dan Marcus Buckingham.

Salah satu yang bagus dibuku pertama tersebut adalah Q12 yaitu 12 pertanyaan yang harus diisi oleh karyawan setiap enam bulan yang menjadi ukuran keberhasilan seorang atasan langsung di dalam meningkatkan *engagement* karyawan. Q12 ini boleh dipakai oleh siapa saja tetapi bukan untuk diperjualbelikan karena penelitiannya lama dan

dalam dan bisa menggali suasana yang ada di dalam kelompok yang bersangkutan.

Dalam usaha meningkat *engagement* karyawan tersebut tentu saja dibutuhkan pengetahuan mengenai bakat [sifat yang produktif] maupun Potensi Kekuatan [minat terhadap kegiatan tertentu] agar supaya Atasan langsung dapat menyalurkan kekuatan dan menyiasati kelemahan bawahannya.

Kalau ada yang tertarik dengan Q12 ini saya punya materi buatan sendiri dan *free of charge* sedangkan kalau mau tahu Bakat & Potensi Kekuatan silahkan lihat di www.abahrama.com

Salam sukses

ADE

Dear All,

Secara umum, saya setuju dengan pendapat Premji, karena saya pernah mengalaminya (bahkan dua kali karena masalah atasan - sok tahulah, mentang-mentanglah, penjiatlah dan hipokritlah).

Tetapi saya tidak setuju, baik sebagai pribadi maupun sebagai bawahan, dengan cara-cara pembalasan pasif bawahan yang disebutkan di bawah (meskipun memang telah banyak dilakukan oleh bawahan terhadap atasannya).

Menurut saya, atasan adalah pengayom bawahan, mengawasi pekerjaan bawahan sekaligus juga menyiapkan diri untuk membantu bawahan apabila ada masalah. Sejauh mungkin memberi contoh yang baik (meskipun sulit), menjaga lingkungan kerja agar tetap kondusif dan menyenangkan (meskipun atasan lagi banyak problem juga). Jadi lebih "*intangible*" sifatnya (tak terlihat dan tak terukur tapi bisa dirasakan oleh bawahan pengaruhnya).

Sedangkan kalau jadi bawahan, komunikasikan maksud/pendapat/keberatan dengan cara-cara yang baik. Lakukan pekerjaan yang diminta oleh atasan dengan baik.

Apabila itu telah dilakukan tetapi juga masih menemui kendala dengan atasan, pahami bahwa atasan juga manusia biasa dan penuh kekhilafan ;-)

Jadi kesimpulannya, masing-masing pihak, atasan dan bawahan, selalu melakukan introspeksi diri. Diharapkan setelah melakukan itu, jarak antara atasan dan bawahan akan menyempit.

Last but not least, kata orang bijak: Apabila kita memberi, berilah dan lupakan. Sebaliknya, apabila kita menerima, ambil dan ingatlah. Karena waktu kita memberi, kita merasa memberi terlalu banyak dan pada saat menerima, kita merasa menerima terlalu sedikit.\

Mudah-mudahan *share* saya ini ada manfaatnya. Maaf apabila ada kata salah dan sok tahu.

Keep the good work and... success. Good luck and God bless you all...

Kristiawan

Rekan Milis,

Dalam *Project Human Resources Management*, ada beberapa teori psikologi yang digunakan untuk memahami apa yang diharapkan karyawan dari pekerjaan & apa yang harus diperhatikan dalam memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik.

Teori-2 ini memang tidak secara langsung menjawab pertanyaan "*why to move?*", tetapi bisa dilihat sebagai sisi lain dari *posting* sebelumnya.

HIRARKI KEBUTUHAN - MASLOW

Maslow berpendapat bahwa kebutuhan manusia meningkat sesuai dengan personal *growth*-nya. Ada 5 tahapan kebutuhan yang biasanya digambarkan dalam bentuk piramida, ulasan di bawah ini disesuaikan dengan konteks karyawan:

1. *Physiological*

Karyawan bekerja untuk memenuhi kebutuhan dasar hidup, seperti sandang, pangan, perumahan. Mungkin bisa digambarkan sebagai *fresh graduate* yang dengan senang hati menerima pekerjaan pertamanya, yang penting dapat kerja & bisa memenuhi kebutuhan.

2. *Safety*

Setelah kebutuhan dasar terpenuhi, karyawan butuh perasaan aman dalam bekerja. *Fresh graduate* yang dapat kontrak kerja 1 tahun akan mulai berpikir untuk cari pekerjaan yang lebih permanen. Atau karyawan perusahaan kembang-kempis akan berusaha pindah ke perusahaan yang lebih mapan.

3. *Social*

Karyawan adalah makhluk sosial, lingkungan kerja yang menyenangkan akan menjadi kebutuhan berikutnya.

4. *Esteem*

Selanjutnya, karyawan akan butuh pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi kerjanya.

5. *Self Actualization*

Akhirnya, pada puncak piramid, karyawan (jumlahnya mengerucut makin kecil) mencari personal *growth*, pengetahuan dan kepuasan bekerja.

TEORI MOTIVASI - HERZBERG

Teori ini juga menarik, ada 2 hal yang harus diperhatikan dalam memotivasi karyawan:

1. *Hygiene agents*

Adalah hal mendasar yang diharapkan karyawan dari suatu pekerjaan, seperti gaji, *job security*, fasilitas kerja yang baik, hubungan kerja yang baik, dst.

2. *Motivating agents*

Adalah hal yang memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, seperti *responsibility*, penghargaan terhadap prestasi, pendidikan, kesempatan berkembang, dan kesempatan-2 lain yang berhubungan dengan pekerjaan. Bukan sekadar *financial rewards*.

Teori ini menyatakan:

- *hygiene agents* tidak terpenuhi → motivasi karyawan turun (~let's move !)
- hanya *hygiene agents* terpenuhi → karyawan tidak termotivasi (~iseng buka-2 lowongan...)
- *hygiene + motivating agents* terpenuhi → karyawan termotivasi untuk bekerja lebih baik (~why should I move?)

Teori umum di atas tentunya tidak berlaku untuk semua kasus. Kalau ketemu karyawan tipe "serdadu bayaran", mereka akan bilang: "Mana penawaran terbaik, serbu..."

Silahkan kalau ada yang mau menambahkan.

Hadi Muttaqien

Isi tulisan WHY TO MOVE saya anggap benar.

Bila sebagai bawahan:

Faktor utama membuat bawahan tidak betah antara lain adalah sistem kerja di perusahaan tersebut yang tidak jalan, contohnya *scope* kerja yang bukan tanggung jawab karyawan/bawahan tersebut tidak diambil alih oleh atasannya, sehingga ada masalah yang tidak selesai-selesai dan tidak bisa melanjutkan ke tahap berikutnya. Ini bisa jadi beban si bawahan tersebut.

Bila sebagai atasan:

Mungkin atasan sudah tidak suka dengan bawahannya, mungkin dengan alasan kemampuan atau sikap pribadi bawahannya, sehingga atasan sebetulnya sedang berusaha untuk menyingkirkan bawahannya secara halus.

Atau atasan menganggap bahwa "*Bos is never wrong*".

Yang perlu juga menjadi perhatian menurut saya adalah karyawan (apapun posisinya) bila sudah bekerja di suatu perusahaan selama lebih dua tahun apakah tidak merasa jenuh? Karena bila jenuh gaji atau uang yang diperolehnya akan menjadi tidak berarti lagi.

Faktor psikologis si karyawan dan sistem kerja di perusahaan tempat karyawan bekerja juga saya kira berpengaruh besar terhadap berpindahnya si karyawan.

Kalau untuk saya sendiri yang terbaik menurut saya adalah "introspeksi diri" dan ambil "keputusan yang terbaik menurut saya".

Bagaimana dengan pendapat Anda ? buat kelompok diskusi untuk membahas permasalahan di atas.

BAB IV

REKRUTMEN, SELEKSI DAN PENEMPATAN

4.1. Pengertian Rekrutmen

Menurut Casio (2003) dan Munandar (2001) proses rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Prosesnya dimulai saat akan kebutuhan merekrut karyawan baru dinyatakan hingga lamaran mereka diterima. Tugas dari merekrut dibebankan pada departemen personalia, akan tetapi pada beberapa perusahaan besar yang melakukan perekrutan hampir setiap waktu tugas ini kemudian dibebankan pada spesialis yang disebut rekruter.

Metode rekrutmen berbagai macam, dan tidak ada metode yang terbaik untuk rekrutmen, akan tetapi deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi (*specification*) adalah alat yang paling utama. *Job description* dan *job analysis* menyediakan kebutuhan informasi proses rekrutmen mana yang harus dilakukan. Secara umum rekrutmen mengikuti beberapa tahap yang dapat dilihat pada bagian di bawah ini.

Bagian personalia atau para *recruiter* mengidentifikasi kebutuhan akan tenaga kerja dari HRP atau berdasarkan permintaan dari para manajer. Dengan tersedianya HRP maka kebutuhan akan tenaga kerja dapat diperkirakan dan diketahui dan dengan melihat informasi dari *job analysis* terutama pada *job description* dan *job specification*. Informasi ini akan memberitahukan karakteristik dari pekerjaan dan spesifikasi seperti apa yang dibutuhkan.

Kendala Rekrutmen

Kendala pada proses rekrutmen dapat berasal dari organisasi, para perekrut dan lingkungan luar. Walaupun masing-masing organisasi memiliki karakteristik perusahaan yang berbeda-beda akan tetapi kendala yang umum yang ditemui adalah:

1. Kebijakan perusahaan
2. Kondisi lingkungan
3. Rencana sumber daya manusia (HRP)

4. Kebutuhan pekerjaan
5. Rencana tindakan yang positif
6. Biaya
7. Kebiasaan merekrut
8. Insentif

1. Kebijakan Perusahaan

Beberapa kebijakan yang dapat mempengaruhi dalam proses perekrutan adalah seperti kebijakan promosi dari dalam. Kebijakan ini memberikan kesempatan pada karyawan yang ada untuk mengisi kekosongan posisi pekerjaan. Kebijakan tersebut dapat meningkatkan moral dari karyawan dalam hal karier dan membantu mempertahankan karyawan. Kebijakan tersebut dapat mengurangi masuknya orang baru yang berimplikasi pada berkurangnya ide-ide baru yang masuk. Kebijakan ini dapat efektif apabila tersedia *data base* dari para karyawan yang selalu di-*up date*.

2. Kebijakan Kompensasi

Perusahaan dengan departemen personalia biasanya memiliki kebijakan jumlah pembayaran untuk berbagai spesifikasi pekerjaan. Jika diperoleh kandidat/pelamar yang menjanjikan, kisaran jumlah pembayaran kemudian menentukan para pelamar untuk menjadi pelamar yang serius.

3. Kebijakan status karyawan

Beberapa perusahaan memiliki kebijakan untuk menggunakan karyawan *part timer* dan temporer. Kebijakan tersebut akan mempersulit dalam melakukan perekrutan karena peminatnya yang agak kurang sehingga agak sulit mencari pelamar yang potensial, walaupun tren perusahaan menggunakan karyawan kontrak makin meningkat saat ini.

4. Kebijakan memperkerjakan ekspatriat

Kebijakan membutuhkan mengisi posisi-posisi yang biasanya diisi oleh *expatriate* diganti oleh penduduk lokal, maka hal tersebut dapat menurunkan biaya

5. Perencanaan Sumber Daya Manusia (HRP)

HRP adalah pertimbangan lain untuk melakukan perekrutan. Melalui inventori kemampuan para karyawan dan tangga promosi

outline dari HRP dapat mengetahui pekerjaan mana yang memang harus diisi dari luar dan mana yang dapat diisi dari dalam.

6. Rencana Tindakan Positif

Sebelum melakukan perekrutan di berbagai posisi, yang perlu dipertimbangkan adalah menghindari adanya diskriminasi dalam perekrutan misalnya gender (laki-laki/perempuan), ras atau agama.

7. Kebiasaan Merekrut

Para perekrut yang berhasil biasanya memiliki kebiasaan yang lebih efisien untuk mendapatkan jawaban dari pertanyaan yang sama. Akan tetapi kebiasaan yang dimilikinya juga dapat menutup atau menghambat penggunaan alternatif yang lebih efektif.

8. Kondisi Lingkungan

Kondisi lingkungan sangat berpengaruh terhadap perekrutan seperti jumlah pengangguran, tren perusahaan, kekurangan pada suatu keahlian, peraturan perburuhan dan lain-lain.

9. Kebutuhan Pekerjaan

Apa yang dibutuhkan oleh pekerjaan? Dari hasil survei didapatkan bahwa penguasaan suatu pekerjaan yang spesifik tidak terlalu dibutuhkan dibandingkan dengan tingkat pendidikan. Sebagai tambahan sifat seperti bertanggungjawab, kemampuan berbahasa Inggris dan kemampuan untuk belajar adalah hal yang terpenting. Untuk mengetahui kebutuhan yang tepat dari suatu pekerjaan, para *recruiter* mendapatkan informasi dari informasi job analysis dan dari hasil wawancara dengan para manajer yang membutuhkannya.

10. Biaya

Para perekrut harus bekerja dalam suatu *budget* yang sudah ditentukan. Perencanaan sumber daya manusia (HRP) yang hati-hati dapat meminimalkan biaya pengeluaran. Evaluasi terhadap kualitas, kuantitas dan biaya yang dibutuhkan untuk perekrutan seorang pelamar dapat menjamin perekrutan yang efisien dan efektif.

11. Insentif

Insentif adalah hal yang terutama dapat menarik para pelamar.

4.2. Teknik Rekrutmen

Beberapa teknik umum yang digunakan dalam melakukan rekrutmen adalah:

1. *Walk-ins* dan *Write-ins*

Walk-ins adalah para pencari kerja yang datang ke departemen personalia dalam rangka mencari pekerjaan. Sedangkan *write-ins* adalah para pelamar yang mengirimkan suratnya ke departemen tersebut. Kedua grup biasanya diharuskan mengisi formulir (blangko) lamaran untuk menentukan apa yang diinginkan dan kemampuan apa yang dimiliki.

2. Referensi Karyawan

Karyawan dapat merekomendasikan pencari kerja ke departemen personalia. Cara ini memiliki beberapa kelebihan, seperti:

- Karyawan yang memiliki *skill* khusus mungkin kenal dengan orang yang memiliki *skill* yang sama
- Para pencari kerja yang direkomendasikan kemungkinan akan mengetahui sedikit banyak mengenai perusahaan dari rekomendasi.
- Karyawan biasanya merekomendasikan temannya yang memiliki kemampuan yang sama dan kebiasaan bekerja yang sama.

Kelemahannya dengan sistem ini dapat mengarah pada diskriminasi agama, sex, ras dan lain sebagainya.

3. Iklan

Iklan adalah metode efektif di mana pembaca/pendengar lebih luas dibanding sistem sebelumnya. Dalam iklan diterangkan mengenai pekerjaan, keuntungannya, karyawan yang dibutuhkan dan bagaimana cara melamar. Iklan dapat dimuat dalam surat kabar, jurnal dan lain-lain.

4. Melalui Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi

5. Institusi yang menyelenggarakan perekrutan

6. Institusi Pendidikan

7. Asosiasi Profesional

8. Organisasi Pekerja

9. Program Training Pemerintah

10. Agen Temporer

11. Perekrutan Internasional

12. *Open House*

4.3. Pengertian Proses Seleksi

Sedangkan Proses Seleksi adalah proses pemilihan calon tenaga kerja yang paling memenuhi syarat untuk mengisi lowongan pekerjaan. Dengan demikian proses rekrutmen merupakan proses awal yang dilakukan dalam pencarian tenaga kerja, sedangkan proses seleksi terjadi setelah ada sejumlah calon tenaga kerja yang mendaftar atau terdaftar melalui proses rekrutmen.

Munandar (2001) menjelaskan bahwa sasaran seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tertentu tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya. Adapun tugas seleksi adalah menilai sebanyak mungkin calon untuk memilih seorang atau sejumlah orang (sesuai dengan jumlah yang telah ditentukan) yang paling memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ini berarti dalam proses seleksi perusahaan atau organisasi akan memilih calon karyawan yang diperkirakan atau diramalkan akan berhasil menjalankan pekerjaan dengan baik. Dengan kata lain, akan memilih calon karyawan paling tepat untuk pekerjaan tertentu.

4.4. Input Bagi Proses Seleksi

Manajer personalia menggunakan proses seleksi untuk menemukan tenaga kerja baru. Dalam proses seleksi dibutuhkan 3 masukan yang membantu proses seleksi, yaitu Job analysis memberikan informasi mengenai pekerjaan, spesifikasi orang dan standard performa dari setiap pekerjaan. HRP memberikan data pada manajer pekerjaan mana yang seharusnya membuka lowongan sehingga proses akan lebih efektif, sedangkan para pelamar adalah penting sehingga manajer dapat memilih orang yang cocok dari para pelamar.

1. Kesempatan Pelamar

Adalah hal yang penting memiliki sejumlah besar pelamar yang berkualifikasi di mana dari situ akan diseleksi calon pegawai. Tetapi beberapa pekerjaan sangatlah sedikit dikuasai hingga jumlah pelamar pun sedikit. Pekerjaan dengan bayaran yang murah atau pekerjaan dengan spesialisasi sangat tinggi adalah contoh posisi yang memiliki rasio seleksi yang rendah Rasio seleksi yang besar adalah 1: 25 sedangkan rasio seleksi yang rendah adalah 1:2.

Dalam berbagai kasus, rasio seleksi yang rendah berarti kualitas pelamar yang rendah.

2. Kesempatan etika

Karena spesialis personalia sangat menentukan penerimaan karyawan baru, keputusan ditentukan oleh etika mereka bekerja. Menerima karyawan dari tetangga atau teman dekat, menerima pemberian dari seseorang yang ingin diterima akan mempengaruhi etika bekerja. Jika standard etika rendah kemungkinan karyawan baru tidak sesuai dengan apa yang diharapkan.

3. Distorsi Kepercayaan

Hasil penelitian di Amerika memperlihatkan bahwa 22 persen dari pelamar mencantumkan sesuatu yang tidak benar pada ijazah atau isi dari surat lamaran tersebut.

4. Kesempatan Organisasi

Umumnya pada organisasi akan membatasi seperti *budget* dan kebijakan yang akan menentukan proses seleksi. Tanpa pembatasan *budget*, teknik-teknik rekrut dan seleksi dapat ditingkatkan tetapi kemungkinannya berdampak pada pengeluaran yang besar untuk dana tenaga kerja sehingga tidak terlalu efektif.

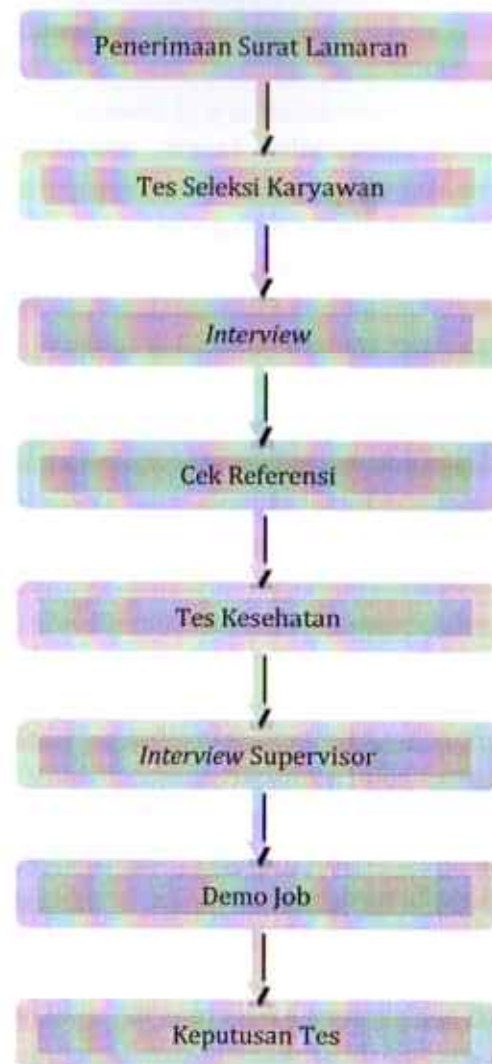
5. Kesempatan sama antara karyawan

Kesempatan yang sama pada setiap tahap seleksi bagi setiap pelamar adalah sesuatu yang harus dan harus dijaga agar tidak terjadi bias diskriminasi.

4.5. Proses Seleksi

Proses seleksi adalah urutan beberapa tahap di mana para pelamar harus melaluinya. Proses ini dirancang agar kandidat yang lolos dari seleksi sesuai dengan jabatan yang lowong dari suatu pekerjaan.

Untuk menjamin faktor-faktor yang perlu diperhitungkan dalam seleksi dipertimbangkan, biasanya departemen personalia menggunakan tahapan seleksi seperti yang terlihat di bawah ini.



Gambar 4.1. Flow proses seleksi

1. Penerimaan Surat lamaran

Dalam proses seleksi adalah dua arah, organisasi memilih karyawan sedangkan pelamar memilih jenis pekerjaan yang dilamar. Seleksi dimulai ketika surat panggilan dilayangkan pada pelamar. Di sini dapat dilihat keseriusan pelamar dalam menanggapi panggilan tersebut. Jika pelamar datang sendiri ke kantor maka penampilan, sopan santun dan sifat-sifat lainnya dapat dijadikan penilaian pertama dalam seleksi.

2. Tes Seleksi Calon Karyawan

Tes seleksi adalah alat yang digunakan untuk memperoleh calon karyawan yang sesuai dengan jenis pekerjaan yang ditawarkan. Peralatannya seperti kertas soal dan pencil; lainnya adalah simulasi saat bekerja.

Tes yang digunakan harus memiliki validitas yang akurat, artinya nilai tes yang dihasilkan memiliki signifikansi yang tinggi dengan performa pekerjaan yang ditawarkan atau relevan dengan kriteria lainnya. Tes juga harus memiliki sifat reliabilitas yang tinggi artinya harus memiliki konsistensi yang tetap walau digunakan oleh berbagai individu.

3. Alat Tes

Terdapat berbagai macam jenis tes karyawan, tetapi setiap tes memiliki keterbatasan untuk digunakan. Saat ini telah banyak tes yang telah divalidasi terhadap sejumlah besar orang. Tetapi seorang *recruiter* harus mengetahui dengan persis jenis tes mana yang sesuai untuk digunakan dalam seleksi suatu pekerjaan.

Tes psikologi. Digunakan untuk mengetahui/mengukur personalitas dan temperamen. Tes ini agak kurang reliabilitasnya karena hubungan antara personalitas dengan performa kadang tidak tampak.

Tes pengetahuan. Reliabilitasnya lebih tinggi karena menentukan kemampuan informasi dan pengetahuan yang dimilikinya misalnya tes matematika untuk akuntan, tes cuaca untuk pilot.

Tes performa. Mengukur kemampuan dari pelamar untuk mengerjakan sebagian pekerjaan yang ditawarkannya, misalnya tes mengetik untuk mengisi tukang ketik

Tes graphic response. Untuk mengetahui tingkat kebohongan dari pelamar.

Tes attitude. Tes *attitude* digunakan untuk beberapa kondisi untuk mengetahui *attitude* dari pelamar terhadap beberapa pekerjaan yang dihadapinya. Tes *attitude* digunakan untuk mengetahui kejujuran dan perkiraan kelakuan saat bekerja

Tes kesehatan. Pada saat ini tes tersebut menjadi sangat populer. Melalui tes urine dan darah, dapat diketahui apakah pelamar menggunakan obat-obatan.

4. Interview

Seleksi *interview* adalah formal, pembicaraan yang dalam dan mengarah untuk mengevaluasi pelamar. *Interviewer* pada dasarnya mencari jawaban dari 3 pertanyaan yaitu: apakah pelamar dapat mengerjakan pekerjaannya; apakah pelamar akan mengerjakan pekerjaan; bagaimana cara membedakan antara sesama pelamar.

Interview biasanya dilakukan satu lawan satu antara *interviewer* dengan pelamar, tetapi dapat pula dilakukan antara grup pelamar dengan satu atau dua orang *interviewer*. Pertanyaan dapat terstruktur, tidak terstruktur, campuran, pemecahan masalah, atau untuk menimbulkan stres.

Tabel 4.1. Format Pertanyaan dalam *Interview*

Format <i>Interview</i>	Tipe Pertanyaan	Penggunaan
Tidak Terstruktur	Pertanyaan terjadi saat <i>interview</i>	Digunakan untuk membantu mengatasi masalah personal atau memberi pengertian mengapa mereka ditolak
Terstruktur	<i>Checklist</i> pertanyaan dibuat, biasanya untuk ditanyakan pada seluruh pelamar	Berguna untuk menghasilkan hasil yang valid, terutama digunakan untuk menghadapi pelamar dalam jumlah banyak
Campuran	Kombinasi terstruktur dan tidak, biasanya digunakan dalam kenyataan <i>interview</i> .	Pendekatan realistik menghasilkan pertanyaan-pertanyaan yang dapat dibandingkan serta <i>insight</i> .
Pemecahan Masalah	Pertanyaan dibatasi pada situasi tertentu. Evaluasi dari pemecahan yang diberikan dan pendekatan yang digunakan pelamar	Berguna untuk mengerti alasan dari pelamar dan kemampuan analisis di bawah tekanan
<i>Stress Interview</i>	Sejumlah pertanyaan yang menekan dan terus menerus untuk menjadikan pelamar menyerah.	Digunakan untuk pekerjaan penuh tekanan, misalnya menangani komplain

5. Proses *Interview*

Sebelum memulai *interview*, *interviewer* diharuskan mempersiapkan seperti pertanyaan-pertanyaan spesifik yang akan

digunakan *interviewer* di mana jawaban-jawaban yang diberikan akan dapat menjadi penentuan kelayakan dari pelamar. Tingkatan pertanyaan yang biasanya diajukan oleh *interviewer* dapat dilihat di bawah ini:

Kesalahan *interview* dapat terjadi oleh beberapa penyebab yaitu:

- *Halo effect* atau bias personal.
 - Pengarahan pertanyaan yang salah.
 - Dominasi *interviewer*.
6. Referensi dan Latar Belakang
Untuk mengetahui tipe dari pelamar, apakah orang baik, cocok bekerja, latar belakang pendidikan dan lain-lain maka perlu dicek latar belakang dari orang tersebut melalui keluarganya, atau teman-teman, atau tempat di mana dia pernah bekerja. Dari hasil studi diketahui bahwa pengecekan latar belakang pelamar ditujukan untuk mengetahui kejelekan orang tersebut (22%); verifikasi informasi (48%) dan mendapatkan data tambahan (30%).
 7. Evaluasi Medis
Evaluasi medis dimaksudkan untuk mengetahui kesehatan dan kecelakaan yang pernah terjadi pada diri pelamar. Hubungannya dengan organisasi adalah dalam hal:
 - Asuransi kesehatan yang harus dibayarkan oleh perusahaan.
 - Dibutuhkan bagi kantor kesehatan setempat terutama bagi karyawan di industri makanan.
 - Mengevaluasi apakah pelamar dapat tahan terhadap tekanan fisik atau mental.
 8. *Interview* Dengan Supervisor
Ditujukan untuk mengetahui lebih detail kemampuan dari pelamar karena supervisor akan mengajukan pertanyaan yang lebih spesifik terhadap pekerjaan yang akan dihadapinya. Supervisor diharapkan dapat menggali kompetensi, potensi, dan kelayakan lainnya dari diri pelamar.
 9. Memperlihatkan Pekerjaan
Kandidat akan diperlihatkan jenis pekerjaan yang akan dihadapinya, tipe pekerjaan, peralatan, dan kondisi bekerja. Penelitian menunjukkan efektivitas dari *job preview* akan mengurangi *turnover* dari karyawan.

10. Keputusan Diterima

Akhir dari proses seleksi adalah kandidat diterima sebagai karyawan. Untuk memelihara hubungan dengan masyarakat, sebaiknya bagi yang ditolak diberikan surat penolakan dan alasannya. *File* dari pelamar sebaiknya tetap disimpan untuk digunakan jika ada lowongan baru yang perlu diisi.

4.6. Orientasi dan Penempatan Karyawan Baru

Program orientasi biasanya tergantung pada departemen personalia dan supervisor. Program tersebut dapat dibagi menjadi dua kategori yaitu topik umum yang paling diminati oleh karyawan baru dan spesifik yang berhubungan langsung dengan pekerjaan. Beberapa topik yang tercakup dalam program orientasi karyawan baru adalah:

Tabel 4.2. Topik Program Orientasi

ISUE ORGANISASI	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sejarah karyawan ▪ Organisasi dari karyawan ▪ Nama & kedudukan para eksekutif ▪ Departemen dan kedudukan karyawan ▪ Layout fasilitas fisik ▪ Periode karyawan sementara 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tahapan produksi dan pelayanan ▪ Selintas tentang proses produksi ▪ Kebijakan perusahaan ▪ Peraturan disiplin ▪ Buku pegangan karyawan ▪ Prosedur keselamatan kerja
KEUNTUNGAN KARYAWAN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Skala pembayaran dan hari gajian ▪ Liburan ▪ Waktu istirahat ▪ Training ▪ Konseling 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asuransi ▪ Program pensiun ▪ Pelayanan yang diberikan karyawan lain ▪ Program rehabilitasi
PENDAHULUAN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepada Supervisor ▪ Kepada <i>trainer</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kepada teman kerja ▪ Kepada konselor karyawan
KEWAJIBAN PEKERJAAN	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Lokasi pekerjaan ▪ Kesulitan pekerjaan ▪ Kebutuhan alat keselamatan 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Selintas mengenai pekerjaan ▪ Tujuan dari pekerjaan ▪ Hubungan dengan pekerjaan lainnya.

Manfaat dengan dilaksanakannya program orientasi bagi karyawan baru adalah mengurangi ketidaknyamanan karyawan. Dengan merasa nyaman, karyawan baru akan belajar lebih baik terhadap kewajiban-

yang mereka harus lakukan. Hal ini dikarenakan program orientasi menolong seseorang untuk mengerti sosial, teknis, dan aspek kultural di tempat bekerja. Program orientasi membantu mempercepat proses sosialisasi yang menguntungkan kedua belah pihak baik karyawan atau perusahaan.

4.7. Penempatan (*Placement*) Karyawan Baru

Placement atau penempatan adalah penunjukkan kepada karyawan untuk menduduki atau melakukan pekerjaan baru. Hal tersebut terjadi pada karyawan baru atau pada karyawan lama yang terkena **promosi**, **transfer** atau **penurunan jabatan**. Seperti juga pada karyawan baru, karyawan lama juga dilakukan rekrut internal, seleksi dan orientasi sebelum dapat ditempatkan di posisi baru.

Penempatan karyawan lama tidak begitu rumit karena departemen personalia telah memiliki catatan karyawan mengenai kandidat dari intern, inventori kemampuan dan sejarah kerja. Seleksi akan lebih cepat dilakukan karena performa dan kemampuan dari karyawan telah diketahui pasti.

Ringkasan:

Definisi rekrutmen dari para ahli:

Werther and Davis	T. Hani Handoko	Malayu SP. Hasibuan
"merupakan suatu proses penemuan dan penerimaan dari pelamar-pelamar yang cakap untuk menempati suatu posisi jabatan. Proses dimulai ketika perekrut mencari dan berakhir ketika mereka menerima surat lamaran."	"Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi."	"Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan perusahaan."

4.8. Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan yang Aplikatif

Rekrutmen adalah aktivitas-aktivitas organisasi yang mempengaruhi sejumlah dan berbagai tipe pelamar yang melamar suatu pekerjaan dan apakah pelamar menerima pekerjaan yang ditawarkan tersebut.

Untuk memilih, menarik dan memperoleh tenaga kerja dari dalam dan dari luar perusahaan, dipengaruhi oleh berbagai variabel adalah:

1. Pengaruh kebijaksanaan penarikan terhadap sikap dan tindakan para karyawan perusahaan.
2. Tingkat spesialisasi yang diinginkan dari para karyawan.
3. Partisipasi yang diinginkan dari para karyawan.
4. Diterimanya prinsip senioritas.
5. Mobilitas manajer dalam usaha memajukan perusahaan.

Tujuan dari rekrutmen adalah:

Menyediakan kelompok calon tenaga kerja yang cukup banyak agar manajer dapat memilih karyawan yang mempunyai kualifikasi yang mereka perlukan. Sony secara konsisten mencari insinyur berbakat terbaik pada umumnya, dan mencari orang untuk mengisi lowongan khusus dalam organisasi.

Metode Recruiting

1. Metode rekrutmen internal.
 - a. *Job posting dan job bidding.*
Job posting adalah suatu prosedur untuk memberikan informasi kepada karyawan tentang adanya posisi yang lowong dalam organisasi/perusahaan.
Job bidding adalah teknik/mechanisme yang memberikan kesempatan kepada para karyawan yang percaya bahwa mereka memiliki kualifikasi yang dibutuhkan-untuk melamar posisi yang lowong.
 - b. Referensi pegawai lama.
 - c. Rencana sukses/penggantian.

Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam perekrutan internal:

- a. Penempatan dan Penawaran Pekerjaan.
- b. Promosi dan Transfer.
- c. Kenalan Tenaga Kerja Lama.
- d. Merekrut Mantan Karyawan dan Mantan Pelamar.

2. Metode Eksternal Rekrutmen

Penyediaan Tenaga kerja	Referral Sources	Lembaga Lainnya	Miscellaneous
<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Walks-in</i> 2. Penyerahan tenaga kerja 3. Iklan. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi 2. Perusahaan Tenaga kerja Ahli 3. Perusahaan pencari tenaga ahli 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lembaga pendidikan 2. Asosiasi Profesional 3. Organisasi tenaga kerja 4. Program Pemerintah (BLKI) 5. Operasi di militer 	<ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Temporary help firms</i> 2. Tenaga kerja kontrak 3. Magang 4. Tenaga Kerja Indonesia

Rekrutmen eksternal dilakukan bila organisasi:

- a. Perlu mengisi jabatan-jabatan *entry-level*.
- b. Memerlukan keahlian atau keterampilan yang belum dimiliki.
- c. Memerlukan pekerjaan dengan latar belakang yang berbeda untuk mendapat ide-ide baru.

Kriteria keberhasilan proses rekrutmen:

- a. Jumlah pelamar.
- b. Jumlah panggilan/penawaran.
- c. Jumlah yang diterima.
- d. Jumlah penempatan yang berhasil.

Cara-cara singkat untuk menilai kemampuan seseorang yang disebut sebagai: **Pseudosciences** (ilmiah semu). Di antaranya adalah:

1. *Phrenologi*: menilai kualitas dengan melihat bentuk kepala.
2. *Physiognomy*: menilai dengan memperhatikan bentuk muka.
3. *Astrology*: menilai dengan memperhatikan bentuk kelahiran, misalnya *zodiac* kelahiran.
4. *Pegmentation*: menilai dengan memperhatikan bentuk dan warna rambut, misalnya rambut kuning (*blonde*) bersifat agresif, positif dan dominan.
5. *Graphology*: menilai dengan memperhatikan tulisan tangan.

Prosedur Pemilihan Tenaga Kerja.

1. Wawancara pendahuluan; wawancara ini biasanya singkat dan berusaha untuk mengurangi para pelamar yang nyata-nyata tidak memenuhi syarat. Pada tahap ini sudah dinilai dari penampilan dan kemampuan berbicara.
2. Pengisian formulir/blanko lamaran; dimaksudkan untuk memperoleh informasi dan data dari si pelamar.
3. Referensi; penggunaan surat referensi masih menjadi bahan perdebatan. Namun, pada umumnya referensi yang dipergunakan adalah: referensi tentang karakter; pekerjaan dan sekolah.
4. Tes psikologi; sifatnya sangat kompleks sehingga untuk perusahaan kecil tidak digunakan tapi biasanya pada perusahaan besar.
5. Wawancara; biasanya perusahaan pada tahap ini melakukan cara yang disebut "diskusi kelompok dan kepemimpinan". Pada diskusi tersebut para pelamar dikumpulkan dalam satu ruang, kemudian diberikan persoalan dan kemudian diamati oleh tim penilai cara mereka memecahkan masalah tersebut.
6. Persetujuan atasan langsung; Tahapan ini diperlukan untuk disesuaikan dengan prinsip hubungan *line* dan staff yang memungkinkan supervisor menerima atau menolak pelamar tersebut.
7. Pemeriksaan kesehatan; dilakukan oleh dokter, baik dari dalam atau dari luar perusahaan. Hal ini untuk menghindari diterimanya karyawan yang sakit-sakitan.
8. Induksi atau orientasi.

Proses seleksi adalah:

Serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak.

Dalam banyak departemen personalia, penarikan dan seleksi biasanya disebut *employment function*.

Faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi proses seleksi adalah:

1. Hukum/peraturan,
2. Kecepatan pengambilan keputusan,

3. Hierarki organisasi,
4. Jumlah pelamar atau pasar tenaga kerja,
5. Jenis organisasi (swasta, pemerintah, organisasi nirlaba),
6. Masa percobaan.

Langkah-langkah dalam proses seleksi pada umumnya, yaitu:

1. Penerimaan pendahuluan; pelamar datang atau via surat lamaran.
2. Tes-tes penerimaan,
3. Wawancara seleksi,
4. Pemeriksaan referensi-referensi,
5. Evaluasi medis (tes kesehatan),
6. Wawancara oleh penyelia.
7. Keputusan penerimaan

Sebuah tes atau instrumen seleksi yang baik harus memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- (a) Standarisasi,
- (b) Objektivitas,
- (c) Norma,
- (d) Reliabilitas,
- (e) Validitas.

Kesalahan-kesalahan dalam wawancara, yaitu:

1. *Halo Effect* adalah kesalahan pewawancara menggunakan informasi terbatas tentang pelamar dalam mengevaluasi terhadap ciri-ciri lain pelamar. Misalnya seorang pelamar yang cantik, senyuman yang menarik atau ganteng diperlakukan sebagai calon unggul.
2. *Leading Questions* adalah pewawancara mengirim "telegram" jawaban yang diinginkan dengan cara memberikan arah pertanyaan wawancara.
3. *Personal Biases* adalah hasil prasangka pribadi pewawancara terhadap kelompok-kelompok tertentu. Misalnya "saya lebih menyukai personil penjualan yang berbadan tinggi"
4. Dominasi Pewawancara adalah pewawancara menggunakan waktu wawancara untuk/hanya bercerita kepada pelamar.

Jenis Tanggung Jawab Seleksi.

Unit Sumber Daya Manusia	Manajer
⇔ Menyediakan penerimaan awal pekerjaan.	⇔ Daftar permintaan tenaga kerja dengan kualifikasi spesifik untuk mengisi posisi yang dibutuhkan.
⇔ Melakukan penyaringan wawancara awal.	⇔ Partisipasi dalam proses seleksi yang sesuai saja.
⇔ Mengelola tes-tes pekerjaan yang sesuai.	⇔ Wawancara akhir para calon.
⇔ Memperoleh informasi mengenai latar belakang dan referensi.	⇔ Membuat keputusan akhir, mengacu pada saran dari spesialis sumber daya manusia.
⇔ Merekomendasikan calon-calon terbaik pada para manajer untuk seleksi akhir.	⇔ Menyediakan informasi lanjutan yang dibutuhkan dari individu-individu yang terpilih.
⇔ Mengatur ujian fisik pekerjaan jika dibutuhkan.	
⇔ Mengevaluasi keberhasilan proses seleksi.	

BAB V

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

5.1. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Dalam sebuah perusahaan sangat diperlukan para sumber daya manusia yang menjadi penggerak dari berbagai macam pekerjaan yang akan dikerjakan oleh karyawan. Karyawan mempunyai tingkat pekerjaan yang berbeda-beda dalam melaksanakan pekerjaan mereka, namun terkadang karyawan malah tidak tahu apa yang harus dikerjakan terkait banyaknya pekerjaan yang harus mereka kerjakan. Untuk itu sangat diperlukan pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia agar para karyawan bisa paham dan mengerti atas pekerjaan mereka sehingga apa yang menjadi tujuan perusahaan bisa dengan cepat terlaksana dan mencapai target yang diharapkan.

Wexley dan Yukl (1976: 282) mengemukakan: *"training and development are terms referring to planned efforts designed facilitate the acquisition of relevant skills, knowledge, and attitudes by organizational members"*. Selanjutnya Wexley dan Yukl menjelaskan pula: *"development focusses more on improving the decision making and human relation skills of middle and upper level management, while training involves lower level employees and the presentation of more factual and narrow subject matter"*.

Pendapat Wexley dan Yukl tersebut lebih memperjelas penggunaan istilah pelatihan dan pengembangan. Mereka berpendapat bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan istilah-istilah yang berhubungan dengan usaha-usaha berencana, yang diselenggarakan untuk mencapai penguasaan *skill*, pengetahuan, dan sikap-sikap pegawai atau anggota organisasi. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

Istilah pelatihan ditujukan pada pegawai pelaksana untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan teknis, sedangkan pengembangan ditujukan pada pegawai tingkat manajerial untuk

meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas *human relation*.

Menurut Mariot Tua Efendi H (2002), "*Latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai*". Selanjutnya Mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan. Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang, yang dilakukan melalui pendekatan yang terintegrasi dengan kegiatan lain untuk mengubah perilaku kerja.

Lain lagi dengan Sjafriz Mangkuprawira (2004), "*pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar*." Sedangkan pengembangan memiliki ruang lingkup lebih luas. Dapat berupa upaya meningkatkan pengetahuan yang mungkin digunakan segera atau sering untuk kepentingan di masa depan. Pengembangan sering dikategorikan secara eksplisit dalam pengembangan manajemen, organisasi, dan pengembangan individu karyawan. Penekanan lebih pokok adalah pada pengembangan manajemen. Dengan kata lain, fokusnya tidak pada pekerjaan kini dan mendatang, tetapi pada pemenuhan kebutuhan organisasi jangka panjang.

Dari berbagai macam pendapat para ahli di atas, dapat di tarik satu kesimpulan kalau pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kapasitas sumber daya manusia agar bisa menjadi sumber daya yang berkualitas baik dari segi pengetahuan, keterampilan bekerja, tingkat profesionalisme yang tinggi dalam bekerja agar bisa meningkatkan kemampuan untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dengan baik.

5.2. Jenis-Jenis Pelatihan

Menurut Mathis dan Jackson (2004:318) pelatihan dapat dirancang untuk memenuhi tujuan berbeda dan dapat diklasifikasikan ke dalam berbagai cara, yang meliputi:

1. Pelatihan yang dibutuhkan dan rutin: dilakukan untuk memenuhi berbagai syarat hukum yang diharuskan dan berlaku sebagai pelatihan untuk semua karyawan (orientasi karyawan baru).
2. Pelatihan pekerjaan/teknis: memungkinkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab mereka dengan baik.
3. Pelatihan antarpribadi dan pemecahan masalah: dimaksudkan untuk mengatasi masalah operasional dan antarpribadi serta meningkatkan hubungan dalam pekerjaan organisasional.
4. Pelatihan perkembangan dan inovatif: menyediakan fokus jangka panjang untuk meningkatkan kapabilitas individual dan organisasional untuk masa depan.

5.3. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Hasibuan (2003; 70) pengembangan karyawan bertujuan dan bersifat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dilaksanakan perusahaan. Tujuan pengembangan hakikatnya menyangkut hal-hal berikut:

1. *Produktivitas kerja*
Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena *technical skill, human skill, dan managerial skill* karyawan yang semakin baik.
2. *Efisiensi*
Pengembangan karyawan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku, dan mengurangi ausnya mesin-mesin. Pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.
3. *Kerusakan*
Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengurangi kerusakan barang, produksi, mesin-mesin karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. *Kecelakaan*

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. *Pelayanan*

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan, karena pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. *Moral*

Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya sehingga antusias untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.

7. *Karier*

Dengan pengembangan, kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerjanya lebih baik. Promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.

8. *Konseptual*

Dengan pengembangan, manajer semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik, karena *technical skill*, *human skill*, dan *managerial skill*-nya lebih baik.

9. *Kepemimpinan*

Dengan pengembangan, kepemimpinan seseorang manajer akan lebih baik, *human relation*-nya lebih luwes, memotivasinya lebih terarah sehingga pembinaan kerja sama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. *Balas jasa*

Dengan pengembangan, balas jasa (gaji, upah, insentif, dan *benefits*) karyawan akan meningkat karena prestasi kerja mereka semakin besar.

11. *Konsumen*

Pengembangan karyawan akan memberikan manfaat yang baik bagi masyarakat konsumen karena mereka akan memperoleh barang atau pelayanan yang lebih bermutu.

Tujuan organisasi akan tercapai jika karyawan melakukan tugasnya dengan tepat dan sebaik-baiknya. Untuk meningkatkan

kemampuan kerja karyawan, organisasi harus mengusahakan pengembangan karyawan. Jadi tujuan pengembangan karyawan adalah untuk dapat memperbaiki efektivitas kerja karyawan dalam mencapai tujuan dan sasaran kerja. Perbaikan efektivitas kerja dapat dilakukan melalui: (1) peningkatan pengetahuan, (2) perbaikan keterampilan, (3) pembinaan sikap karyawan terhadap pekerjaannya, dan terhadap tugas-tugasnya. Dengan upaya peningkatan efektivitas kerja itu timbullah pengertian yang sangat teknis spesifik, bahwa pengembangan mempunyai konotasi usaha peningkatan pengetahuan dan keterampilan, sedangkan pembinaan adalah upaya untuk mengubah sikap seseorang terhadap persepsi mengenai dirinya dan mengenai pekerjaan yang dihadapinya.

Pengetahuan karyawan mengenai pelaksanaan tugas maupun pengetahuan umum (yang ada hubungannya dengan pelaksanaan tugas), menentukan keberhasilan pelaksanaan tugas itu sendiri. Karyawan yang kurang memiliki pengetahuan yang cukup tentang bidang kerja (seperti karyawan baru) akan bekerja dengan tersendat-sendat. Pemborosan bahan, waktu dan faktor produksi lainnya sering dilakukan oleh mereka belum yang cukup mempunyai pengetahuan dibidang kerjanya. Pemborosan ini akan mempertinggi biaya pencapaian tujuan organisasi. Karena itulah karyawan harus dibina dan dikembangkan agar mereka tidak berbuat sesuatu yang bisa merugikan usaha mencapai tujuan organisasi.

Keterampilan karyawan merupakan salah satu faktor utama dalam usaha mencapai sukses bagi pencapaian tujuan organisasi. Bagi karyawan baru, atau yang menghadapi pekerjaan baru, diperlukan tambahan keterampilan untuk dapat melaksanakan tugas dengan baik. Selain keterampilan, diperlukan pengetahuan dasar yang cukup memadai bagi karyawan untuk penyelesaian pekerjaan. Namun, pengetahuan dan keterampilan saja sebelum cukup untuk mencapai suksesnya tujuan. Sikap (*attitude*) karyawan terhadap pelaksanaan tugas merupakan faktor kunci dalam mencapai keberhasilan. Oleh karena itu pembinaan sikap juga harus dilaksanakan dalam kerangka pengembangan kemampuan karyawan secara keseluruhan.

Adanya perbedaan dalam objek pengembangan, yaitu pengetahuan, keterampilan dan sikap karyawan, membawa konsekuensi pada metode peningkatan efektivitas karyawan. Perkembangan pengetahuan bisa

dilaksanakan dengan cara-cara perkuliahan, menggunakan *audiovisual aids* (AVA), dan instruksi yang telah diprogramkan. Keterampilan dapat dikembangkan melalui pelatihan-pelatihan dengan fokus kepada kemampuan dasar fisik karyawan. Namun pembinaan sikap hanya bisa dilakukan melalui proses dinamika kejiwaan, yaitu melalui metode permainan (*games*), *sensitivity training* dan lain-lain yang sejenis.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 45) tujuan pelatihan dan pengembangan yaitu:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Meningkatkan kualitas kerja.
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan sumber daya manusia.
5. Meningkatkan rangsangan agar pegawai mampu berprestasi secara maksimal.
6. Meningkatkan kesehatan dan keselamatan kerja.
7. Menghindarkan kesehatan dan keselamatan kerja.
8. Menghindari keusangan (*obsolescence*).
9. Meningkatkan perkembangan pegawai.

Menurut Veithzal Rivai (2008: 229), tujuan atau sasaran dari pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut:

1. Keefektifan/validasi pelatihan
Apakah peserta memperoleh keahlian, pengetahuan dan kemampuan selama pelatihan.
2. Keefektifan pengalihan/transfer ilmu pengetahuan
Apakah pengetahuan, keahlian atau kemampuan yang dipelajari dalam pelatihan dapat meningkatkan kinerja dalam melakukan tugas.
3. Keefektifan/validitas intraorganisasional
Apakah kinerja pekerjaan dari grup baru yang menjalani program pelatihan di perusahaan yang sama dapat dibandingkan dengan kinerja pekerjaan dari grup sebelumnya.
4. Keefektifan/validasi interorganisasional
Dapatkah suatu program pelatihan yang ditetapkan di satu perusahaan berhasil di perusahaan yang lain.

Tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Untuk meningkatkan kualitas *output*.
2. Untuk meningkatkan kuantitas *output*.
3. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan.
4. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan.
5. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja.
6. Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan.

5.4. Rasionalisasi Pelatihan dan Pengembangan

Secara pragmatis program pelatihan dan pengembangan memiliki dampak positif baik bagi individu maupun organisasi. Smith (1997) menguraikan profil kapabilitas individu berkaitan dengan *skill* yang diperoleh dari pelatihan dan pengembangan. Seiring dengan penguasaan keahlian atau keterampilan penghasilan yang diterima individu akan meningkat. Pada akhirnya hasil pelatihan dan pengembangan akan membuka peluang bagi pengembangan karier individu dalam organisasi. Dalam konteks tersebut peningkatan karier atau promosi ditentukan oleh pemilikan kualifikasi *skill*. Sementara dalam situasi sulit di mana organisasi cenderung mengurangi jumlah karyawannya, pelatihan dan pengembangan memberi penguatan bagi individu dengan memberi jaminan *job security* berdasarkan penguasaan kompetensi yang dipersyaratkan organisasi.

1. *Training and development has the potential to improve labour productivity.*
2. *Training and development can improve quality of that output, a more highly trained employee is not only more competent at the job but also more aware of the significance of his or her action.*
3. *Training and development improve the ability of the organisation to cope with change; the successful implementation of change whether technical (in the form of new technologies) or strategic (new product, new markets, etc) relies on the skill of the organisation's member.* (Smith dalam prinsip-prinsip manajemen pelatihan, Irianto Jusuf, 2001).

Di saat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi di samping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan.

Program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasional.

5.5. Pemicu Pelatihan dan Pengembangan

Terdapat beberapa fenomena organisasional yang dapat dikategorikan sebagai gejala pemicu munculnya kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Tidak tercapainya standar pencapaian kerja, karyawan tidak mampu melaksanakan tugasnya, karyawan tidak produktif, tingkat penjualan menurun, tingkat keuntungan menurun adalah beberapa contoh gejala-gejala yang umum terjadi dalam organisasi.

Gejala yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut menurut Blanchard and Huszycz (1986) mencontohkan terdapat tujuh gejala utama dalam organisasi yang membutuhkan penanganan yaitu:

1. *Low productivity;*
2. *High absenteeism;*
3. *High turnover;*
4. *Low employee morale;*
5. *High grievances;*
6. *Strike;*
7. *Low profitability.*

Ketujuh gejala tersebut sangat umum dijumpai dalam organisasi yang dapat disebabkan oleh setidaknya tiga faktor yang meliputi: kegagalan dalam memotivasi karyawan, kegagalan organisasi dalam memberi sarana dan kesempatan yang tepat bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, kegagalan organisasi memberi pelatihan dan pengembangan secara efektif kepada karyawan.

Dalam situasi itulah program pelatihan sangat mengandalkan *Training Need Analysis (TNA)* atau analisis kebutuhan pelatihan. Dan meorientasi kepada pengembangan karyawan meliputi:

1. Adanya pegawai baru, Memberikan orientasi pekerjaan atau tugas pokok organisasi kepada pegawai yang baru direkrut sebelum yang bersangkutan ditempatkan pada salah satu unit organisasi;
2. Adanya peralatan kerja baru, Mempersiapkan pegawai dalam penggunaan peralatan baru dengan teknologi yang lebih baru, sehingga tidak terjadi adanya kecelakaan kerja dan meningkatkan efisiensi kerja;

3. Adanya perubahan sistem manajemen/administrasi birokrasi, Mempersiapkan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sistem yang baru dibangun;
4. Adanya standar kualitas kerja yang baru, Mempersiapkan pegawai dalam melakukan pekerjaan dengan menggunakan sistem yang baru dibangun;
5. Adanya kebutuhan untuk menyegarkan ingatan, Memberikan nuansa baru/penyegaran ilmu pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki;
6. Adanya penurunan dalam hal kinerja pegawai, Meningkatkan kualitas kinerja pegawai sesuai dengan tuntutan perkembangan lingkungan strategis;
7. Adanya rotasi/relokasi pegawai, Meningkatkan pegawai dalam menghadapi pekerjaan dan situasi kerja yang baru.

5.6. Tahapan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan juga sangat perlu direncanakan jauh hari sebelumnya, agar kegiatan pelatihan tidak menjadi sia-sia apalagi sampai membuang segala waktu, uang dan terbelakainya pekerjaan-pekerjaan yang lainnya. Untuk itu pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia harus dimasukkan ke dalam program oleh manajer.

Ada pun tahap-tahap dalam melaksanakan perencanaan pelatihan dan pengembangan bagi sumber daya manusia adalah sebagai berikut.

1. Analisis Kebutuhan Pelatihan (*training need analysis*).

Pada tahap pertama organisasi memerlukan fase penilaian yang ditandai dengan satu kegiatan utama yaitu analisis kebutuhan pelatihan. Terdapat tiga situasi di mana organisasi diharuskan melakukan analisis tersebut yaitu *performance problem, new system and technology* serta *automatic and habitual training*.

Situasi pertama, berkaitan dengan kinerja di mana karyawan organisasi mengalami degradasi kualitas atau kesenjangan antara unjuk kerja dengan standar kerja yang telah ditetapkan.

Situasi kedua, berkaitan dengan penggunaan komputer, prosedur atau teknologi baru yang diadopsi untuk memperbaiki efisiensi operasional perusahaan.

Situasi ketiga, berkaitan dengan pelatihan yang secara tradisional dilakukan berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu misalnya

kewajiban legal seperti masalah kesehatan dan keselamatan kerja. TNA merupakan sebuah analisis kebutuhan *workplace* secara spesifik dimaksud untuk menentukan apa sebetulnya kebutuhan pelatihan yang menjadi prioritas. Informasi kebutuhan tersebut akan dapat membantu organisasi dalam menggunakan sumber daya (dana, waktu dll) secara efektif sekaligus menghindari kegiatan pelatihan yang tidak perlu. TNA dapat pula dipahami sebagai sebuah investigasi sistematis dan komprehensif tentang berbagai masalah dengan tujuan mengidentifikasi secara tepat beberapa dimensi persoalan, sehingga akhirnya organisasi dapat mengetahui apakah masalah tersebut memang perlu dipecahkan melalui program pelatihan atau tidak. Analisis kebutuhan pelatihan dilakukan melalui sebuah proses tanya jawab (*asking question getting answers*). Pertanyaan diajukan kepada setiap karyawan dan kemudian membuat verifikasi dan dokumentasi tentang berbagai masalah di mana akhirnya kebutuhan pelatihan dapat diketahui untuk memecahkan masalah tersebut. Masalah yang membutuhkan pelatihan selalu berkaitan dengan *lack of skill or knowledge* sehingga kinerja standar tidak dapat dicapai. Dengan demikian dapat disimpulkan kinerja aktual dengan kinerja situasional.

Fungsi *Training Need Analysis Training Need Analysis* (TNA) yaitu:

- 1) Mengumpulkan informasi tentang *skill, knowledge dan feeling* pekerja;
- 2) Mengumpulkan informasi tentang *job content* dan *job context*;
- 3) Mendefinisikan kinerja standar dan kinerja aktual dalam rincian yang operasional;
- 4) Melibatkan *stakeholders* dan membentuk dukungan;
- 5) Memberi data untuk keperluan perencanaan

Hasil TNA adalah identifikasi *performance gap*. Kesenjangan kinerja tersebut dapat diidentifikasi sebagai perbedaan antara kinerja yang diharapkan dan kinerja aktual individu. Kesenjangan kinerja dapat ditemukan dengan mengidentifikasi dan mendokumentasi standar atau persyaratan kompetensi yang harus dipenuhi dalam melaksanakan pekerjaan dan mencocokkan dengan kinerja aktual individu tempat kerja.

Tahapan TNA mempunyai elemen penting yaitu:

- 1) Identifikasi masalah
- 2) Identifikasi kebutuhan

- 3) Pengembangan standar kinerja
- 4) Identifikasi peserta
- 5) Pengembangan kriteria pelatihan
- 6) Perkiraan biaya
- 7) Keuntungan

2. Perencanaan dan Pembuatan Desain Pelatihan.

Desain pelatihan adalah esensi dari pelatihan, karena pada tahap ini bagaimana kita dapat meyakinkan bahwa pelatihan akan dilaksanakan.

Keseluruhan tugas yang harus dilaksanakan pada tahap ini adalah:

- 1) Mengidentifikasi sasaran pembelajaran dari program pelatihan.
- 2) Menetapkan metode yang paling tepat.
- 3) Menetapkan penyelenggara dan dukungan lainnya.
- 4) Memilih dari beraneka ragam media.
- 5) Menetapkan isi.
- 6) Mengidentifikasi alat-alat evaluasi.
- 7) Menyusun urutan-urutan pelatihan.

Selanjutnya yang tidak kalah pentingnya adalah membuat materi pelatihan yang diperlukan dan dikembangkan seperti:

- 1) Jadwal pelatihan secara menyeluruh (estimasi waktu);
- 2) Rencana setiap sesi;
- 3) Materi-materi pembelajaran seperti buku tulis, buku bacaan, *hand out* dll;
- 4) Alat-alat bantu pembelajaran;
- 5) Formulir evaluasi.

3. Implementasi Pelatihan.

Tahap berikutnya untuk membentuk sebuah kegiatan pelatihan yang efektif adalah implementasi dari program pelatihan. Keberhasilan implementasi program pelatihan dan pengembangan SDM tergantung pada pemilihan (*selecting*) program untuk memperoleh *the right people under the right conditions*. TNA dapat membantu mengidentifikasi *the right people* dan *the right program* sedangkan beberapa pertimbangan (*training development*) and *concideration program dapat membantu dalam menciptakan the right condition*.

4. Evaluasi Pelatihan.

Untuk memastikan keberhasilan pelatihan dapat dilakukan melalui evaluasi. Secara sistematis manajemen pelatihan meliputi tahap perencanaan yaitu *training need analysis*, tahap implementasi dan tahap evaluasi. Tahap terakhir merupakan titik kritis dalam setiap kegiatan karena acap kali diabaikan sementara fungsinya sangat vital untuk memastikan bahwa pelatihan yang telah dilakukan berhasil mencapai tujuan ataukah justru sebaliknya.

1) *Persepsi terhadap Evaluasi Pelatihan*, konsep pelatihan sudah sejak lama mengalami problem perseptual. Sebagai kegiatan banyak organisasi memersepsikan evaluasi secara keliru di samping mengabaikan atau sama sekali tidak melakukannya setelah pelatihan diadakan. Menurut Smith (1997) evaluasi program pelatihan dan pengembangan merupakan *a necessary and usefull activity*, namun demikian secara praktis sering dilupakan atau tidak dilakukan sama sekali.

2) *Makna Evaluasi Pelatihan* Newby (Tovey, 1996 dalam Irianto Yusuf) menulis bahwa perhatian utama evaluasi dipusatkan pada efektivitas pelatihan. Efektivitas berkaitan dengan sampai sejauh manakah program pelatihan SDM diputuskan sebagai tujuan yang harus dicapai, karena efektivitas menjadi masalah serius dalam kegiatan evaluasi pelatihan.

3) *Merancang Evaluasi Pelatihan*

Evaluasi yang dilakukan oleh penyelenggara diklat sebagai berikut:

a. Evaluasi Pra Diklat, bertujuan mengetahui sejauh mana pengetahuan, keterampilan dan sikap yang telah dimiliki para peserta sebelum diklat dilaksanakan dibandingkan dengan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang disusun dalam program. Pengetahuan, keterampilan dan sikap yang belum dimiliki peserta yang disajikan dalam pelaksanaan program diklat.

Tahapan evaluasi terhadap pelatihan:

- Evaluasi Peserta
- Evaluasi Widyaiswara
- Evaluasi Kinerja Penyelenggara

b. Evaluasi Pasca Diklat, bertujuan mengetahui pengetahuan, keterampilan dan sikap yang sebelum diklat tidak dimiliki oleh

peserta setelah proses diklat selesai dapat dimiliki dengan baik oleh peserta.

5.7. Pelatihan dan Pengembangan yang Aplikatif

Definisi Orientasi:

Sebuah prosedur untuk memberikan karyawan baru informasi tentang latar belakang perusahaan.

Definisi Latihan (*training*):

Suatu program untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin.

Tujuan utama dari latihan dan pengembangan adalah:

- Untuk menutup "gap" antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan.
- Untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan.

Beberapa hal yang tercakup dalam program orientasi:

1. *Masalah organisasional:*

- Sejarah singkat organisasi
- Kebijakan & aturan perusahaan.
- Organisasi perusahaan
- Peraturan-peraturan disiplin
- Nama dan jabatan para direktur
- Prosedur keamanan.
- Jabatan karyawan dan departemen
- Buku pedoman karyawan.
- Layout fasilitas fisik
- Proses produksi.
- Periode percobaan
- Lini produk atau jasa yang dibuat.

2. *Perkenalan:*

- Dengan Penyelia (atasan).
- Dengan rekan sekerja.
- Dengan para pelatih.
- Dengan bagian bimbingan karyawan.

3. *Tunjangan-tunjangan karyawan:*

- Skala pengupahan atau penggajian
- Asuransi
- Cuti dan liburan
- Program pensiun.
- Jam istirahat
- Pelayanan organisasi terhadap para karyawan.
- Latihan dan pendidikan
- Program rehabilitasi
- Konseling.

4. *Tugas-tugas jabatan:*

- Lokasi pekerjaan
- Fungsi jabatan.
- Tugas-tugas pekerjaan
- Sasaran pekerjaan
- Kebutuhan keamanan
- Hubungan dengan pekerja-pekerja lain

Lima langkah dalam pelatihan dan proses pengembangan

1. Analisis kebutuhan:
Identifikasikanlah keterampilan-keterampilan kinerja jabatan yang akan diperbaiki.
Analisis audiens, bahwa program sesuai dengan tingkat pendidikan, keterampilan, sikap dan motivasi karyawan.
2. Rancangan instruksional:
Kumpulkan sasaran instruksional, media, gambaran, metode dan urutan dari isi, contoh, latihan dan kegiatan.
Pastikanlah semua bahan untuk pelatihan telah disiapkan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
3. Keabsahan:
Perkenalkanlah dan sahkanlah pelatihan di hadapan para audiens.
4. Implementasi
Doronglah keberhasilan dengan lokakarya melatih-pelatih yang berfokus pada penyajian keterampilan selain isi pelatihan.
5. Evaluasi dan tindak lanjut.

Tujuan pengembangan:

1. Produktivitas kerja; untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas semakin baik karena meningkatkan *technical skill, human skill, dan managerial skill*.
2. Efisiensi; meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan keausan mesin-mesin yang dapat mengurangi pemborosan.
3. Kerusakan; mengurangi kerusakan barang, produksi dan mesin dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Kecelakaan; untuk mengurangi jumlah biaya pengobatan dan kesehatan karyawan.
5. Pelayanan; peningkatan pelayanan terhadap konsumen semakin baik.
6. Moral; karyawan semakin bertanggung jawab dalam melaksanakan tugasnya.
7. Karier; meningkatkan keahlian, prestasi, dan keterampilan untuk menjadi lebih baik.
8. Konseptual; meningkatkan kecakapan kecepatan dalam pengambilan keputusan.
9. Kepemimpinan; meningkatkan cara dalam perencanaan, pengarahan, pemotivasian dan pengendalian terhadap karyawan lebih baik.
10. Balas jasa (gaji, *benefit* dan insentif); meningkatkannya balas jasa maka prestasi kerja semakin baik.
11. Konsumen; semakin baik dalam pelayanan dan kualitas produk yang dihasilkan.

Jenis-jenis pengembangan, yaitu:

1. Pengembangan secara informal, yaitu: karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan dan jabatan.
2. Pengembangan secara formal yaitu: karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilakukan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan.

Teknik-teknik latihan dan pengembangan:

1. **On the job training method (metode praktis)**, adalah: metode di mana karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang "pelatih" yang berpengalaman. Biasanya menggunakan praktik-praktik:
 - ♦ Rotasi jabatan, yaitu memberikan pengetahuan tentang bagian-bagian organisasi yang berbeda dan berbagai keterampilan manajerial.
 - ♦ Latihan instruktur pekerjaan, dengan cara diberikan petunjuk secara langsung tentang pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.
 - ♦ Magang (*apprenticeships*), merupakan proses belajar dari seorang/beberapa orang yang berpengalaman.
 - ♦ *Coaching*, penyelia atau atasan memberikan pengarahan dan bimbingan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka.
 - ♦ Penugasan sementara, merupakan penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan.
2. **Off the job training method, adalah** pendekatan teknik presentasi informasi, bertujuan untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. metode yang biasa digunakan adalah:
 - a. **Metode presentasi informasi, adalah** untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta.. metode yang digunakan, yaitu:
 - ♦ Kuliah adalah metode yang bersifat pasif dan tradisional yang menyampaikan informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah.
 - ♦ Presentasi video adalah metode pelengkap yang melalui media, seperti TV, *films*, *slide* dan sejenisnya.
 - ♦ Metode konferensi, yaitu: metode yang berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.
 - ♦ *Programmed instruction*, yaitu: metode yang menggunakan sistem mengajar atau komputer untuk mempelajari topik

kepada peserta dan merinci serangkaian dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

- ♦ Studi sendiri adalah teknik yang menggunakan modul tertulis, kaset atau video tape dan biasanya para karyawannya tersebar.
- b. **Metode simulasi, yaitu** pendekatan di mana karyawan/peserta latihan menerima presentasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti pada keadaan yang sebenarnya. Metode simulasi yang biasa digunakan adalah ;
 - ♦ Metode studi kasus, adalah deskripsi tertulis situasi pengambilan keputusan nyata disediakan.
 - ♦ *Role playing* merupakan teknik suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan untuk memainkan berbagai peran yang berbeda.
 - ♦ *Business games* adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang sesuai dengan kehidupan bisnis nyata.
 - ♦ *Vestibule training*, adalah suatu teknik yang dilaksanakan oleh pelatih-pelatih khusus dengan area terpisah dibangun dengan berbagai jenis peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan yang sebenarnya.
 - ♦ Latihan laboratorium adalah suatu teknik bentuk latihan kelompok yang digunakan untuk mengembangkan keterampilan antar pribadi.
 - ♦ Program-program pengembangan eksekutif adalah program latihan yang diselenggarakan di perguruan tinggi atau lembaga pendidikan lainnya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi dalam pemilihan teknik-teknik latihan dan pengembangan, yaitu:

1. Efektivitas biaya.
2. Isi program yang dikehendaki.
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas.
4. Preferensi dan pengetahuan peserta.
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih.
6. Prinsip-prinsip belajar.

Beberapa tantangan pengembangan SDM yang merupakan faktor dalam mempertahankan karyawan yang efektif, yaitu:

1. Keusangan (*obsolescence*) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Tanda-tanda keusangan yaitu: sikap yang kurang tepat, prestasi yang menurun, atau prosedur kerja yang ketinggalan jaman.
2. Perubahan sosioteknis dan teknologi, misalnya penggunaan mesin-mesin otomatis, perubahan sikap budaya tentang tenaga kerja wanita.
3. Perputaran tenaga kerja; keluar-masuknya karyawan akan berpengaruh pada sistem kerja perusahaan, sehingga pengembangan karyawan harus setiap saat.

Langkah-langkah dalam evaluasi program latihan dan pengembangan, yaitu:

1. Kriteria evaluasi.
2. Tes pendahuluan.
3. Para karyawan dilatih atau dikembangkan.
4. Tes purna (*post-test*).
5. Transfer atau promosi.
6. Tindak lanjut.

Penilaian prestasi kerja menurut Andrew F. Sikula adalah:

Evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan:

1. Sebagai dasar untuk promosi, demosi, *separation*, dan penetapan balas jasa.
2. Mengukur kesuksesan dalam pekerjaannya.
3. Untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan pekerjaan.
4. Untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifitasan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, kondisi kerja, gaya pengawasan dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan.

6. Untuk meningkatkan motivasi kerja dan alat pengembangan kecakapan karyawan.
7. Sebagai alat untuk mengobservasi perilaku bawahan.
8. Untuk menilai kelemahan atau kekurangan dari karyawan dan organisasi di masa lampau.
9. Sebagai kriteria menentukan seleksi dan penempatan karyawan.

Standarisasi penilaian prestasi kerja dibedakan atas 2 hal yaitu:

1. *Tangible* standard, yaitu: sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya. Standar ini dibagi atas:
 - a. Standar fisik terbagi atas: standar kuantitas (Kg, meter); standar kualitas (baik-buruk); dan standar waktu (jam, hari dan bulan).
 - b. Standar uang terbagi atas: standar biaya, standar penghasilan, dan standar investasi.
2. *Intangible* standar, yaitu: sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukurnya, misalnya loyalitas, kesetiaan, partisipasi, perilaku dan dedikasi karyawan terhadap perusahaan.

Unsur-unsur yang dinilai, yaitu:

- | | |
|------------------------|------------------|
| • Kesetiaan/loyalitas. | • Kepribadian |
| • Prestasi kerja | • Prakarsa |
| • Kejujuran | • Kecakapan |
| • Kedisiplinan | • Tanggung jawab |
| • Kreativitas | • Kepemimpinan |
| • Kerja sama | |

Metode-metode penilaian prestasi kerja

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu, yaitu:
 - a. *Rating scale* adalah suatu metode yang bersifat subjektif dengan skala tertentu dari yang paling rendah sampai yang tinggi yang didasarkan pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting terhadap pelaksanaan kerja tersebut.
 - b. *Checklist* adalah penilai memilih kalimat atau kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan, kemudian diberi bobot pada *item-item* yang berbeda pada *checklist*.

- c. Metode peristiwa kritis adalah: penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja.
 - d. *Field review method* adalah: metode yang melakukan peninjauan langsung ke lapangan membantu para penyelia dalam penilaian.
 - e. Tes dan observasi prestasi kerja bisa didasarkan pada tes keterampilan dan pengetahuan secara tertulis atau peragaan keterampilan.
 - f. Metode evaluasi kelompok; metode ini berguna untuk pengambilan keputusan tentang keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan.
 - ❖ Metode ranking adalah penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik, kemudian menempatkan karyawan dalam urutan yang terbaik sampai yang terjelek.
 - ❖ *Grading or Forced distributions*; pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau "menyortir" para karyawan kedalam klasifikasi yang berbeda.
 - ❖ *Point allocation method* merupakan bentuk lain dari metode *grading*. *Penial* diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan pada karyawan dalam kelompok.
2. Metode-metode penilaian berorientasi masa depan yang berorientasi pada masa lalu.
 - a) Penilaian diri (*Self-appraisals*)
 - b) Penilaian psikologis (*psychological appraisals*)
 - c) Pendekatan *Management By Objectives* (MBO)
 - d) Teknik pusat penilaian (*Assessment centers technical*)

Istilah-istilah dalam perencanaan karier:

Karier adalah:

Seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.

Jalur karier adalah:

Pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang.

Sasaran karier adalah:

Posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang "berjuang" untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya.

Perencanaan karier adalah:

Proses melalui mana seseorang memilih sasaran karier dan jalur ke sasaran tersebut.

Pengembangan karier adalah:

Peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Beberapa manfaat yang diperoleh bila departemen personalia terlibat dalam perencanaan karier adalah:

- ☞ Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.
- ☞ Menurunkan perputaran karyawan.
- ☞ Mengungkapkan potensi karyawan.
- ☞ Mendorong pertumbuhan
- ☞ Mengurangi penimbunan.
- ☞ Memuaskan kebutuhan karyawan.
- ☞ Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Dalam praktiknya departemen personalia mendorong perencanaan karier dengan 3 cara, yaitu:

1. Pendidikan karier, contoh: pidato pengarahan, edaran-edaran dan memorandum dari manajer puncak.
2. Informasi pada perencanaan karier, contoh deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan.
Konseling karier.

BAB VI

PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER

6.1. Perencanaan Karier

Karier adalah seluruh pekerjaan yang dipegangnya selama dia bekerja. Untuk sebagian orang, pekerjaan/kedudukan tersebut adalah bagian dari rencananya, sedangkan untuk sebagian yang lain karier adalah sesuatu yang didapat karena kebetulan saja, hanya perencanaan karier tidak selalu menjadikan sukses karier. Performa yang superior, pengalaman, pendidikan, dan beberapa kejadian kebetulan yang menguntungkan dalam hal ini menentukan keberhasilan.

Beberapa komponen utama dari karier adalah:

1. *Career path* (urutan karier), adalah urutan pola dari pekerjaan yang membentuk karier seseorang
2. *Career goals* (tujuan karier), adalah posisi masa depan di mana seseorang berusaha sekuat tenaga untuk mencapainya sebagai bagian dari karier hidupnya. Tujuan ini menjadi *benchmark* dari urutan karier (*career path*) seseorang Pengembangan Karier
3. *Career planning* (perencanaan karier), adalah proses di mana seseorang memilih *career goals* dan *career path* untuk mencapai tujuan tersebut.
4. *Carrer development* (pengembangan karier), adalah berbagai usaha pengembangan diri seseorang dalam rangka mengejar rencana karier (*career plan*).

6.2. Perencanaan Karier dan Kebutuhan Karyawan

Pada perusahaan banyak yang belum menganggap rencana karier seseorang adalah bagian dari kegiatan departemen personalia. Saat ini dengan meningkatnya para ahli dalam bidang sumber daya manusia, perencanaan karier (*career planning*) digunakan untuk memenuhi kebutuhan staf internal. Walaupun pelayanan ini hanya terbatas pada level manajer, profesional, dan pekerja teknis idealnya dimiliki oleh setiap karyawan. Dengan adanya perencanaan karier diharapkan akan menambah motivasi karyawan untuk lebih giat bekerja. Apa saja yang diinginkan oleh karyawan dalam karier dapat dilihat di bawah ini:

1. *Career equity*, karyawan ingin mendapat perlakuan sama dalam sistem promosi.
2. *Supervisory concern*, karyawan ingin memiliki pengetahuan terhadap kesempatan berkarier di organisasi
3. *Employee interest*, karyawan memerlukan informasi yang berbeda dan derajat ketertarikan yang berbeda terhadap pengembangan karier bergantung pada berbagai faktor.
4. *Career satisfaction*, karyawan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda bergantung pada umur dan pekerjaan.

Perencanaan karier (Career planning) yang efektif dan program-program pengembangannya harus mempertimbangkan perbedaan-perbedaan ini dan keinginan para karyawannya. Secara umum apapun pendekatan yang dilakukan oleh departemen personalia terhadap perencanaan karier dan pengembangannya haruslah bersifat fleksibel dan proaktif.

6.3. Perencanaan Karier dan Departemen Personalia

Departemen personalia haruslah secara aktif dalam perencanaan karier (*career planning*) para karyawannya. Mereka kadang-kadang menangani perencanaan karier karena dalam rencana sumber daya manusia mengindikasikan kebutuhan karyawan di masa depan dan berhubungan dengan kesempatan karier. Tentu saja seharusnya para manajer memikirkan rencana karier, tetapi tidak semua manajer memikirkan/tertarik dengan karier sehingga departemen personalia harus membantu untuk memikirkannya.

Beberapa keuntungan dari perencanaan karier adalah:

1. *Develops promotable employees.* *Career planning* membantu untuk pengembangan secara internal suplai terhadap talen yang dapat dipromosikan.
2. *Lower turnover.* Dengan meningkatnya perhatian terhadap karier maka mendorong loyalitas terhadap perusahaan sehingga menurunkan karyawan yang keluar.
3. *Tap employee potential.* *Career planning* menyebabkan karyawan untuk lebih menunjukkan kemampuan mereka dalam bekerja.
4. *Further growth.* *Career plan* dan tujuan memotivasi karyawan untuk tumbuh dan berkembang.

5. *Satisfy employee needs.* Dengan adanya *career planning*, karyawan lebih percaya diri.

6.4. Peran Perusahaan dan Perencanaan Karier

Beberapa peran dari perusahaan terhadap perencanaan karier, yaitu:

1. Pendidikan Karier (*Career Education*)

Berbagai pengalaman empiris, masih banyak karyawan belum sadar akan pentingnya perencanaan karier, jika pernah mereka sering kekurangan informasi dalam membuat rencana karier yang sukses. Departemen Sumber Daya Manusia (SDM) sebenarnya dapat meningkatkan kesadaran karyawan melalui teknik pendidikan yang beragam. Sebagai contoh adalah melalui seminar dan lokakarya dapat meningkatkan minat karyawan serta dapat membantu karyawan menyusun tujuan akhir, mengidentifikasi urutan/alur karier dan menemukan kegiatan pengembangan karier yang spesifik. Tujuan seminar dan lokakarya informasi bagi karyawan adalah:

- Membantu mereka memahami lebih baik bagaimana pekerjaan dan karier dapat mengontribusi tujuan mereka dimasa depan.
- Menyediakan kebutuhan mereka dengan pendekatan perencanaan karier individual.
- Membuat batasan peran karyawan, penyelia dan departemen SDM dalam perencanaan karier dengan pengembangan personal.
- Menyediakan pekerjaan yang realistis dan informasi karier untuk pembuatan rencana karier.

2. Informasi Perencanaan Karier (*Information of Career Planning*)

Departemen Sumber Daya Manusia hendaknya menyediakan informasi karier yang dibutuhkan sebagai bagian dari sistem informasi Sumber Daya Manusia. Jika pada pekerjaan yang berbeda diperlukan keterampilan yang sama, para karyawan membentuk kelompok pekerjaan. Alur karier dalam kelompok pekerjaan membutuhkan tambahan pelatihan karena keterampilan setiap pekerja memiliki keterkaitan yang erat. Jika informasi tersedia, maka karyawan dapat memperoleh alur karier yang layak. Masalah terjadi jika dalam kelompok pekerjaan para karyawan menghindari pekerjaan-pekerjaan yang kurang diminati dan atau *salary* yang rendah. Untuk mencegahnya departemen Sumber Daya Manusia perlu mengembangkan kemajuan pekerjaan yang

berurutan. Jenjang kemajuan pekerjaan adalah bagian dari alur karier, di mana beberapa pekerjaan membutuhkan prasyarat tertentu. Departemen SDM juga dapat mendorong adanya perencanaan karier dengan menyediakan informasi tentang alur-alur karier alternatif, misalnya melalui brosur, *leaflet*, jurnal.

3. Bimbingan Karier (*Career Counseling*)

Dalam membantu para karyawan mengembangkan tujuan akhir dan memperoleh alur karier yang tepat, departemen Sumber Daya Manusia menawarkan bimbingan karier. Konselor karier adalah seseorang yang mampu dan bersedia mendengarkan minat karyawan dan menyediakan informasi tentang pekerjaan-pekerjaan yang terkait. Konselor juga dapat membantu para karyawan menemukan minat mereka dengan mengelola dan menafsirkan sikap, keterampilan dan psikologis mereka melalui beragam tes, seperti tes preferensi dan minat vokasional yang bermanfaat untuk mengarahkan seseorang dalam pekerjaan untuk mengukur kemampuan dan minat individu dalam jenis pekerjaan spesifik.

Terdapat dua hal di dalam bimbingan karier (*career counseling*), yaitu:

1. Penilaian diri karyawan

Konselor karier menyadari bahwa sebuah karier adalah bagian dari rencana kehidupan seseorang. Kenyataan karier cenderung sebagai bagian yang terlepas dari bagian rencana kehidupan. Sebuah rencana sering didefinisikan sebagai rangkaian dari harapan, mimpi dan tujuan personal. Idealnya sebuah rencana karier merupakan bagian integral dari rencana kehidupan seseorang. Jika tidak maka tujuan karier akan berakhir begitu saja tanpa adanya kaitan dengan rencana kehidupan. Misalnya seorang suami untuk beberapa dekade telah berjuang untuk mencapai derajat keberhasilan karier. Ketika keberhasilan tercapai dia menyadari bahwa kehidupan personal, seperti persahabatan, perkawinan dan hubungan paternal berada dalam kesulitan. Hal ini diakibatkan oleh karier yang dibuat diluar rencana kehidupan yang seharusnya terintegrasi.

Di samping rencana kehidupan, penilaian diri termasuk inventarisasi diri dapat dilakukan karyawan secara objektif. Para karyawan dapat menyepadankan minat dan kemampuannya melalui informasi karier yang tersedia di departemen SDM. Sebagai contoh

bagaimana karyawan dapat mengevaluasi diri, disajikan dalam daftar evaluasi diri seperti berikut:

Minat & Kecerdasan Kerja	Rendah			Tinggi		
	1	2	3	1	2	3
Pekerjaan fisik						
Pekerjaan non fisik						
Pekerjaan oral						
Pekerjaan kuantitatif						
Pekerjaan visual						
Pekerjaan antar personal						
Pekerjaan kreatif						
Pekerjaan analisis						
Pekerjaan manajerial						
Pekerjaan klerk						
Pekerjaan mekanik						

Model keputusan di atas sama dengan Model pengambilan keputusan karier yang dikembangkan Stair dalam Bohlander, Dhruden dan Sherman (1998) seperti tabel berikut:

Faktor Internal		Faktor Eksternal	
Kecerdasan dan Sifat:	Akademik & prestasi	Pengaruh Keluarga	Nilai & Harapan Keluarga
	Pekerjaan & Keterampilan		Tingkat Sosial
	Komunikasi		
	Kepemimpinan		
Minat	Jumlah Penyediaan	Pengaruh Ekonomi	Kondisi Ekonomi
	Jumlah Tekanan		Kondisi Pekerjaan
	Jumlah Bekerja dengan Data		Informasi Pasar Pekerjaan
	Jumlah Bekerja dengan Orang		Jumlah Keragaman
Nilai	Upah dan Gaji	Pengaruh Sosial	Efek ras, etnis dan seks terhadap keberhasilan
	Status dan Prestise		Efek psikologis terhadap keberhasilan
	Kesempatan Maju		
	Pengembangan Pekerjaan		

2. Proses bimbingan karier

Bimbingan karier merupakan proses yang sangat sensitif dan potensial untuk terjadinya eksplorasi dikalangan karyawan. Para karyawan mampu memahami hanya sebagian karyawan yang pembayarannya lebih baik. Namun manakala konselor mencoba menjelaskan kebutuhan tambahan keterampilan yang tidak dimiliki karyawan, karyawan tertentu merasa diperlakukan tidak adil. Reaksi yang muncul dikalangan karyawan, jika orang lain bisa melakukan pekerjaan itu, saya juga bisa. Jika konselor menjelaskan langkah-langkah yang dibutuhkan, karyawan dapat menolak memperoleh tambahan pendidikan.

Menurut Sherman, Etal (1988) merumuskan fase-fase pengembangan karier, yaitu:

- 1) Menyepadankan kebutuhan individual dengan perusahaan
 Dalam sistem perencanaan dan pengembangan Sumber Daya Manusia yang ideal, para individu seharusnya mencari upaya menyepadankan kebutuhan perusahaan dengan kebutuhan merek dalam pengembangan karier.
- 2) Menciptakan kondisi yang menyenangkan
 Menciptakan kondisi yang menyenangkan meliputi hal-hal sebagai berikut:
 - Dukungan manajemen meliputi perancangan dan penerapan sistem pengembangan karier, pelatihan-pelatihan dalam perancangan pekerjaan, penilaian pekerjaan, konseling dan perencanaan karier bagi para manajer dan penyelia yang disiapkan untuk menjadi perencana dan pengembangan program.
 - Perumusan tujuan yang harus dipahami seluruh karyawan
 - Contoh, jika perusahaan akan melakukan ekspansi usaha produksi, yang terjadi adalah perubahan proses produksi dan perluasan segmen pasar. Oleh karena itu diperlukan keahlian tertentu yang terbuka bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya melalui pelatihan-pelatihan.
 - Perubahan dalam kebijakan Sumber Daya Manusia.
 - Seperti transfer dan promosi pekerjaan merupakan salah satu cara dalam menciptakan kondisi yang menyenangkan. Hal ini penting tidak hanya bagi mereka yang memiliki potensial untuk

maju, tetapi juga bagi mereka yang pernah mengalami penurunan pangkat.

- Pengumuman program pengembangan karier hendaknya disampaikan secara transparan oleh perusahaan. Tujuan dan kesempatan berkarier dapat dikomunikasikan dengan berbagai cara seperti publikasi, manual dan petunjuk bagaimana mengembangkan karier dalam bentuk brosur dan video serta presentasi lisan.

3) Inventarisasi kesempatan pekerjaan

Inventarisasi kesempatan pekerjaan meliputi hal-hal sebagai berikut:

- *Kompensasi*, pengetahuan tentang pekerjaan dirinci menjadi tiga pengetahuan dalam aspek teknis, manajerial dan hubungan antar manusia. Begitu juga dengan pemecahan masalah dan akuntabilitas memiliki beberapa dimensi, seperti pengetahuan tentang analisis masalah, pendekatan masalah dan sistem audit
- *Kemajuan Pekerjaan*, Karyawan baru yang belum berpengalaman dikelompokkan sebagai pemula. Setelah beberapa waktu periode bekerja, karyawan dapat dipromosikan ke pekerjaan lain yang membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang lebih tinggi.
- *Kebutuhan Pelatihan*, Perusahaan perlu mengkaji kebutuhan pelatihan bagi perusahaan dan juga karyawan sejalan dengan perkembangan internal dan eksternal perusahaan

6.5. Pengembangan Karier Pendekatan Aplikatif

Pengembangan karier dimulai dari diri sendiri. Setiap orang harus menerima tanggung jawab pengembangan kariernya sendiri. Setelah komitmen dibuat barulah beberapa aksi pengembangan karier dilakukan seperti:

- *Job performance*
- *Exposure*
- *Resignations*
- *Organization loyalty*
- *Mentors dan sponsor*
- *Key subordinates*
- *Growth opportunity*

Job performance, hal yang paling penting dalam pengembangan karier adalah performa pekerjaan. Jika performanya di bawah standard maka usaha untuk pengembangan karier adalah sia-sia.

Exposure, artinya adalah menjadi diketahui oleh yang membuat keputusan untuk promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan berkarier lainnya.

Resignations, ketika seseorang melihat kesempatan berkarier di mana saja, maka cara *resignation* adalah cara untuk mencapai tujuan tersebut. Biasanya *resign* ini berupa promosi, atau peningkatan pendapatan, dan mendapat pengalaman baru.

Organization loyalty, dibanyak perusahaan, orang menempatkan loyalitas terhadap karier lebih tinggi dibanding dengan loyalitas terhadap perusahaan.

Mentor dan sponsor, mentor adalah seseorang yang menawarkan informasi karier secara informal. Jika mentor dapat menempatkan karyawan untuk aktivitas pengembangan karier seperti program training, transfer atau promosi, maka mentor disebut sebagai sponsor.

Key subordinates, manajer yang sukses memiliki bawahan yang membantu manajer dalam pengembangan dan performanya. Para bawahan haruslah memiliki pengetahuan khusus atau kemampuan di mana manajer dapat belajar darinya.

Growth opportunity, ketika karyawan mengembangkan kemampuannya, mereka sesuai dengan tujuan organisasi.

BAB VII

PENILAIAN KINERJA

7.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.

Beberapa pengertian penilaian kinerja yang dikemukakan oleh para ahli seperti:

Malayu S.P. Hasibuan (2001:34) mengemukakan kinerja (prestasi kerja) adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. **Andrew F. Sikula** yang dikutip oleh **Malayu S.P. Hasibuan (2001:87)**

Penilaian Kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Tentang penilaian kinerja di tengah kompetisi yang global perusahaan menuntut kinerja yang tinggi dari setiap karyawan hal ini dinyatakan oleh: **Henry Simamora, (2004:338)** Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah proses yang dipakai oleh perusahaan/ organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu karyawan

Untuk lebih memperjelas bagaimana penilaian kinerja dalam sebuah organisasi untuk dapat menghasilkan individu-individu yang berkualitas dan kuantitas yang dihasilkan oleh karyawan maka **Malayu S.P. Hasibuan, (2001:87)** menyatakan bahwa Penilaian Kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Dalam hal ini juga **Mondy dan Noe** yang dikutip oleh **Marwansyah dan Mukaram (2003:103)** menyatakan bahwa Penilaian Kinerja adalah

sebuah sistem formal untuk memeriksa/mengkaji dan mengevaluasi secara berkala kinerja seseorang.

Berdasarkan pengertian penilaian kinerja di atas dapat ditarik kesimpulan yang menerangkan bahwa penilaian kinerja di dalam sebuah organisasi modern, penilaian kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu berikutnya. Penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Dari hasil studi **Lazer and Wikstrom (1977)** terhadap penilaian dari 125 perusahaan yang ada di USA, yang dikutip oleh **Veithzal Rivai (2004:324)**, aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah:

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan/rekan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

7.2. Tujuan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu:

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk perkembangan karier dan memperkuat hubungan antar manajer yang bersangkutan dengan karyawannya.

Berdasarkan uraian di atas, tujuan penilaian kinerja karyawan pada dasarnya meliputi:

1. Untuk mengetahui tingkat prestasi karyawan selama ini.
2. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk kenaikan gaji, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang.
3. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
4. Untuk pembeda antar karyawan satu dengan yang lain.
5. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam:
 - a. Penugasan kembali, seperti mutasi atau transfer, rotasi pekerjaan.
 - b. Promosi, kenaikan jabatan.
 - c. Training dan latihan.
6. Meningkatkan motivasi kerja.
7. Meningkatkan etos kerja.
8. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemauan kerja mereka.
9. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari karyawan untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
10. Riset seleksi sebagai kriteria keberhasilan/efektivitas.
11. Sebagai salah satu sumber informasi untuk perencanaan SDM, karier dan keputusan perencanaan suksesi.
12. Membantu menempatkan karyawan dengan pekerjaan yang sesuai untuk mencapai hasil yang baik secara menyeluruh.
13. Sebagai sumber informasi untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan gaji, upah, kompensasi dan sebagai imbalan lainnya.
14. Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi maupun pekerjaan.
15. Sebagai alat untuk menjaga tingkat kinerja.
16. Sebagai alat untuk membantu mendorong karyawan mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
17. Untuk mengetahui efektivitas kebijakan SDM, seperti seleksi, rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan sebagai komponen yang saling ketergantungan di antara fungsi-fungsi SDM.
18. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.

19. Mengembangkan dan menetapkan kompensasi pekerjaan.
20. Pemutusan hubungan kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.

7.3. Jenis-Jenis Penilaian Kinerja

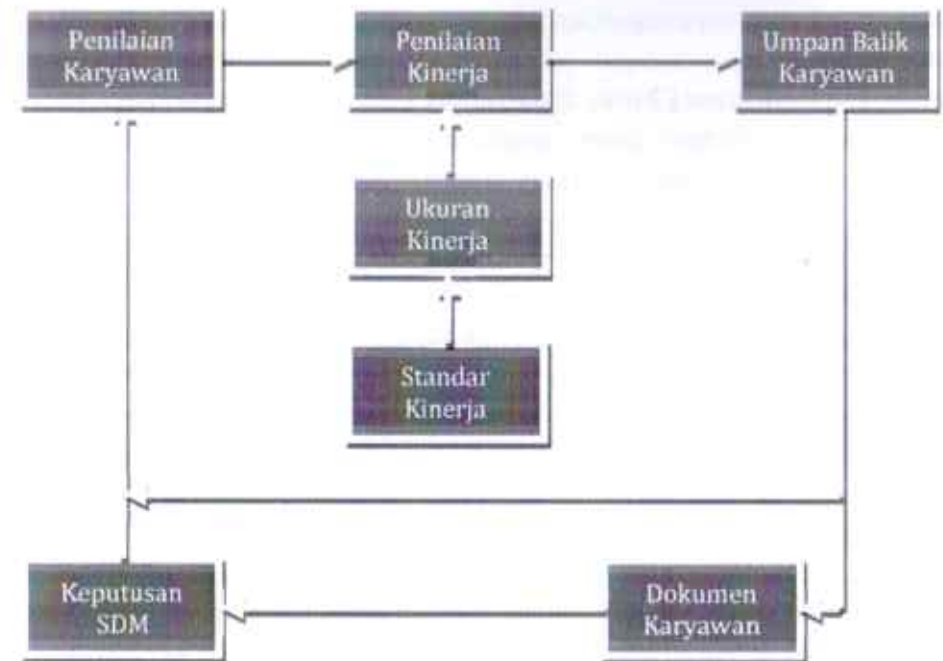
1. Penilaian hanya oleh atasan
 - a. cepat dan langsung
 - b. dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini: atasan dan atasannya lagi bersama – sama membahas kinerja dari bawahannya yang dinilai.
 - a. Objektivitas lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasannya sendiri.
 - b. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian.
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah dengannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggung jawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasil didasarkan pada pilihan mayoritas.
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan: sama seperti kelompok staf, namun melibatkan wakil dari pimpinan pengembangan atau departemen SDM yang bertindak sebagai peninjau independen
6. Penilaian yang dilakukan oleh bawahan dan sejawat.

7.4. Manfaat Penilaian Pekerjaan

1. *Posisi tawar.* Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau langsung dengan karyawan.
2. *Perbaikan Kinerja.* Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi karyawan, manajer dan spesialis personil dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki kinerja karyawan.
3. *Penyesuaian Kompensasi.* Penilaian kinerja membantu pengambilan keputusan dalam penyesuaian laba/rugi, menentukan siapa yang perlu dinaikkan upah/bonusnya atau kompensasi lainnya.
4. *Keputusan Penempatan.* Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, dan pemindahan dan penurunan pangkat pada

umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi kinerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk kinerja yang lalu.

5. *Pelatihan dan pengembangan.* Kinerja yang buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan.
6. *Perencanaan dan pengembangan karier.* Umpan balik penilaian kinerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karier karyawan, penyusunan program pengembangan karier yang tepat dapat menyelaraskan antara kebutuhan karyawan dengan kepentingan karyawan.
7. *Evaluasi proses staffing.* Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen SDM.
8. *Defisiensi proses penempatan karyawan.* Kinerja yang baik atau buruk mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan karyawan di departemen SDM.
9. *Ketidakakuratan informasi.* Kinerja lemah menandakan adanya kesalahan di dalam informasi analisis pekerjaan, perencanaan SDM atau sistem informasi SDM.
10. *Kesalahan dalam merancang pekerjaan.* Kinerja yang lemah mungkin merupakan gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat.
11. *Kesempatan kerja yang adil.* Penilaian kinerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
12. *Mengatasi tantangan-tantangan eksternal.* Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja. Jika faktor ini tidak dapat diatasi karyawan bersangkutan, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuan.
13. *Elemen-elemen pokok sistem penilaian kinerja.* Departemen SDM biasanya mengembangkan penilaian kinerja bagi karyawan di semua departemen. Elemen-elemen pokok sistem penilaian ini mencakup kriteria yang ada hubungan dengan pelaksanaan kerja dan ukuran-ukuran kriteria.
14. *Umpan balik ke SDM.* Kinerja baik atau buruk di seluruh perusahaan mengindikasikan seberapa baik departemen SDM berfungsi.



Gambar 7.1. Skema Penilaian Kinerja

7.5. Pengertian Pengembangan Karier Menurut Para Ahli

Seorang individu yang pertama kali menerima tawaran pekerjaan akan memiliki pengetahuan yang berbeda tentang pekerjaan jika dibandingkan dengan individu yang telah lama bekerja. Mereka yang telah lama bekerja akan berpandangan lebih luas dan bermakna. Anggapan tentang kerja tersebut berubah. Kerja tidak saja dianggap sebagai sumber penghasilan, tetapi juga sebagai sesuatu yang dapat memuaskan keinginan-keinginan lain, seperti penghargaan dari orang lain, persaingan terhadap kekuasaan serta jabatan yang lebih tinggi dan lain-lain.

Sehubungan dengan ini, maka setiap karyawan harus diberi kesempatan untuk mengembangkan kariernya, yakni sebagai alat untuk memotivasi mereka agar dapat berprestasi lebih baik. Pengembangan itu sendiri menurut **Malayu S.P Hasibuan** (2001:69) adalah suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Ada beberapa pengertian pengembangan karier yang dikemukakan oleh para ahli:

Veithzal Rivai (2004: 280) Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Pengembangan karier diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi di dalam organisasi dalam hal ini **Henry Simamora (2004: 273)** menyatakan bahwa: Proses individu merencanakan kehidupan kerja mereka.

Pengembangan biasanya berhubungan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosional yang di perlukan untuk menunaikan pekerjaan yang lebih baik.

Biasanya dalam sebuah organisasi seseorang akan mengalami tingkat kesuksesan di mana seseorang karyawan tersebut memiliki peluang untuk mendapatkan karier yang di inginkannya di sini **Wayne F. Casio** yang di kutip oleh **Bambang Wahyudi (2002:162)** menyatakan bahwa: Rangkaian promosi jabatan atau mutasi ke jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hierarki yang dialami oleh seorang tenaga kerja selama masa dinasny.

Maka di sini dapat kita simpulkan bahwa pengembangan karier seseorang di dorong oleh keinginan yang kuat untuk dapat menempati kedudukan yang lebih tinggi dalam suatu organisasi yang didukung dengan kemampuan individu dan tingkat emosional yang dimilikinya di atas rata-rata karyawan lainnya.

Tujuan Pengembangan Karier

Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang. Karena itu, usaha pembentukan pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier mereka sendiri, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan tujuan perusahaan. Walaupun perencanaan karier penting dalam fase sebuah karier, namun terdapat 3 poin dalam perjalanan karier yang krusial. *Pertama*, pada saat karyawan mulai dikontrak. Pengalaman kerja di awal-awal pekerjaan memiliki pengaruh yang penting dalam membentuk karier mereka. *Kedua*, *Mid-career* (pertengahan karier), yaitu kondisi di mana karyawan sudah mulai

menghadapi tekanan dan tanggung jawab pekerjaan yang berbeda pada saat yang bersangkutan mulai dikontrak. Namun, pada pertengahan karier ini, karyawan berada pada *turning point*, yaitu posisi di mana kemandekan karier menjadi perhatian yang serius. *Ketiga*, masa prapensiun, pekerja menghadapi ketidakpastian akibat kondisi ekonomi, sosial, dan hubungan antar personal.

Pengembangan Karier Individu

Beberapa hal yang berkaitan dengan perkembangan karier individu seorang karyawan adalah:

1. **Prestasi Kerja (*Job Performance*)**

Prestasi kerja merupakan faktor yang paling penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karier seorang karyawan. Kemajuan karier sebagian besar tergantung pada prestasi kerja yang baik dan etis. Asumsi kinerja yang baik melandasi seluruh aktivitas pengembangan karier. Ketika kinerjanya di bawah standar, dengan mengabaikan upaya-upaya pengembangan karier lain, bahkan tujuan karier sederhana sekalipun biasanya tidak bisa dicapai. Kemajuan karier umumnya terletak pada kinerja dan prestasi.

2. **Eksposur (*Exposure*)**

Kemajuan karier juga dapat dikembangkan melalui eksposur. Eksposur menjadi paham (dan diharapkan dapat dipertahankan setinggi mungkin). Mengetahui apa yang diharapkan dari promosi, pemindahan ataupun kesempatan karier lainnya dengan melakukan kegiatan yang kondusif. Tanpa eksposur, maka karyawan yang baik kemungkinan tidak mendapatkan peluang-peluang yang diperlukan guna mencapai tujuan karier mereka. Manajer memperoleh eksposur utamanya melalui kinerja dan prestasi mereka, laporan tertulis, presentasi lisan, pekerjaan komite dan peningkatan tanggung jawab sosial perusahaan melalui keterlibatan dalam asosiasi profesi dan kelompok komunitas nirlaba, misalnya kadin, dan kelompok-kelompok yang berintasi sipil lainnya.

3. **Jaringan Kerja (*Net Working*)**

Jaringan kerja berarti perolehan eksposur di luar perusahaan. Kontak pribadi dan profesional, utamanya melalui asosiasi profesi

akan memberikan kontak kepada seseorang yang bisa lebih baik. Kemudian apabila karier seorang karyawan mengalami jalan buntu atau pemecatan mendorong seseorang masuk ke dalam kelompok paruh waktu, maka kontak-kontak ini bisa membantu tujuan seseorang menuju pada peluang-peluang pekerjaan.

4. Pengunduran Diri (*Resignations*)
Apabila perusahaan tempat seorang karyawan bekerja tidak memberikan kesempatan berkarier yang banyak dan ternyata di luar perusahaan terbuka kesempatan yang cukup besar untuk berkarier, untuk memenuhi tujuan kariernya karyawan tersebut akan mengundurkan diri.
5. Kesetiaan pada Organisasi (*Organizational Loyalty*)
Pada sejumlah perusahaan, orang menempatkan loyalitas pada karier di atas loyalitas perusahaan. Level loyalitas perusahaan rendah merupakan hal yang umum terjadi di kalangan lulusan perguruan tinggi terkini (yang ekspektasi tingginya seringkali menyebabkan kekecewaan pada perusahaan) dan para profesional (yang loyalitas pertamanya seringkali mengarah pada profesi).
6. Pembimbing dan Sponsor (*Mentors and Sponsors*)
Banyak karyawan yang segera mempelajari bahwa mentor bisa membantu pengembangan karier mereka. Pembimbing adalah orang yang memberikan nasihat-nasihat atau saran-saran kepada karyawan di dalam upaya mengembangkan kariernya. Pembimbing tersebut berasal dari perusahaan itu sendiri. Sedangkan sponsor adalah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan kariernya.
7. Bawahan yang Mempunyai Peranan Kunci (*Key Subordinates*)
Manajer-manajer yang berhasil bersandarkan pada bawahan-bawahan yang membantu kinerja mereka. Bawahan bisa mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang sangat khusus sehingga manajer bisa belajar darinya, atau bawahan bisa melaksanakan peranan kunci dalam membantu manajer dalam menjalankan tugas-tugasnya.
8. Peluang untuk Tumbuh (*Growth Opportunities*)
Karyawan hendaknya diberi kesempatan untuk meningkatkan kemampuannya, misalnya melalui pelatihan-pelatihan, kursus, dan juga melanjutkan jenjang pendidikannya. Hal ini memberikan

kesempatan kepada karyawan untuk tumbuh dan berkembang sesuai dengan kariernya. Di samping itu, kelompok-kelompok di luar perusahaan bisa membantu karier seseorang.

9. Pengalaman Internasional (*International Experience*)
Untuk orang-orang yang mendekati posisi operasional atau staf senior, maka pengalaman internasional menjadi peluang pertumbuhan yang penting. Boleh jadi, pengalaman internasional menjadi salah satu prasyarat menduduki beberapa posisi di perusahaan tersebut.

7.6. Penyusunan Program Pengembangan Kerja yang Aplikatif

Dengan memperhatikan pengertian dan arti penting dari pengembangan karier di atas, maka di dalam organisasi/perusahaan selalu harus dikembangkan dan disusun program pengembangan karier bagi karyawannya.

Bagi individu tenaga kerja diharapkan pengembangan karier akan mampu memperbaiki kualitas kehidupannya dari masa ke masa, sedangkan bagi perusahaan keuntungan yang diharapkan adalah terjaminnya kualitas sumber daya manusia yang dimiliki serta pemanfaatannya secara optimal untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dalam kaitan ini, *Edwin B. Flippo* yang dikutip oleh *Bambang Wahyudi (2002:163)*, menyebutkan adanya 3 (tiga) unsur yang harus diperhatikan dalam langkah penyusunan program pengembangan karier yaitu:

1. Menaksir Kebutuhan Karier (*Career Need Assessment*)
Karier bagi seseorang merupakan suatu unsur yang sangat penting dan bersifat sangat pribadi dalam kehidupannya. Setiap orang harus mempunyai kesempatan dan memiliki kemampuan untuk merencanakan pengembangan dirinya. Demikian pula halnya dengan tenaga kerja yang berada dalam suatu organisasi. Dalam penyusunan program pengembangan karier, menaksir kebutuhan karier secara individual ini merupakan unsur pertama yang dikatakan lebih dahulu, karena unsur inilah sebenarnya yang akan berpengaruh terhadap terwujudnya sasaran utama dari program pengembangan karier ini, yaitu memelihara sumber daya manusia yang ada agar tetap memiliki kemauan kerja dalam organisasi dengan intensitas yang cukup tinggi.

2. Kesempatan Karier (*Career Opportunity*)

Setelah tenaga kerja didorong untuk menentukan kebutuhan kariernya, maka sudah sewajarnya apabila diikuti dengan tanggung jawab untuk menggambarkan kesempatan karier yang ada di dalam organisasi yang bersangkutan. Informasi ini sangat penting tidak saja bagi tenaga kerja yang sudah berada dalam organisasi tetapi juga bagi calon tenaga kerja.

Dengan informasi tentang kesempatan karier yang ada dalam organisasi, maka setiap tenaga kerja dan calon tenaga kerja mengetahui dengan jelas berbagai kemungkinan jabatan yang dapat didudukinya. Para pekerja juga perlu mengetahui jenis-jenis pekerjaan yang tersedia, baik untuk masa sekarang maupun untuk masa yang akan datang.

3. Penyesuaian Kebutuhan dan Kesempatan Karier (*Need Opportunity Alignment*)

Apabila kedua unsur di atas yang tersedia telah dapat ditetapkan, maka yang harus dilakukan adalah mengadakan penyesuaian di antara kedua kepentingan tersebut. Dalam pelaksanaannya, penyesuaian tersebut dapat dilakukan dengan bantuan program mutasi tenaga kerja atau program pelatihan dan pembangunan tenaga kerja.

Dengan memperhatikan ketiga unsur dasar dalam langkah penyusunan rencana pengembangan karier, kemudian disusun suatu rencana jenjang karier yang meliputi beberapa aspek, seperti sasaran, strategi mencapai sasaran, evaluasi perkembangan pelaksanaan, dan tindakan koreksi yang perlu dilakukan.

BAB VIII

EVALUASI PEKERJAAN DAN KOMPENSASI: Teori dan Praktis

8.1. Pengertian Evaluasi Pekerjaan

Suatu proses yang sistematis dan teratur dalam menentukan nilai suatu jabatan, relatif terhadap jabatan-jabatan lain dalam suatu perusahaan. Hasil dari evaluasi pekerjaan digunakan untuk menentukan tingkat upah yang tepat dan adil di antara jabatan-jabatan yang ada.

Langkah-langkah dalam melakukan evaluasi pekerjaan adalah:

1. Mengumpulkan informasi tentang jabatan (dengan menggunakan kuesioner, wawancara langsung ataupun pengamatan) dan kemudian menyusun informasi tersebut menjadi uraian jabatan dan spesifikasi jabatan. Langkah nomor 1 ini biasa dikenal dengan sebutan Analisis Jabatan.
2. Menetapkan nilai relatif dari masing-masing jabatan dengan cara mempelajari Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan tersebut. Dikenal adanya dua macam metode untuk menentukan nilai jabatan ini, yaitu metode yang sifatnya non-kuantitatif dan metode yang kuantitatif.

8.2. Metode-Metode Evaluasi Pekerjaan

Metode-metode untuk menentukan nilai jabatan (pekerjaan) di dalam evaluasi pekerjaan terdiri dari:

1. Metode Non-Kuantitatif:
 - a. Metode Penentuan Peringkat (*Ranking Method*)
 - b. Metode Klasifikasi (*Grade/Classification Method*)
2. Metode Kuantitatif:
 - a. Metode Perbandingan Faktor (*Factor Comparison Method*)
 - b. Metode Sistem angka (*Point System Method*)

Metode Penentuan Peringkat (*Ranking Method*)

Metode Penentuan Peringkat ini adalah metode yang paling sederhana di antara metode-metode penilaian jabatan yang lain, yang

hanya cocok untuk diterapkan pada perusahaan kecil dengan jumlah jabatan yang sedikit.

Penilaian terhadap jabatan dilakukan oleh suatu Tim Penilai yang khusus dibentuk, yang biasanya terdiri dari orang-orang dalam perusahaan dengan dibantu oleh konsultan ahli dalam bidang ini.

Dasar yang dipakai dalam menentukan nilai ini adalah hasil Analisis Jabatan (yaitu Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan). Bilamana hasil analisis jabatan ini tidak ada, maka tim penilai menentukan peringkat dari masing-masing jabatan tersebut berdasarkan interpretasi mereka terhadap kondisi dari masing-masing pekerjaan (tercakup di sini antara lain keadaan tingkat kesulitan dan volume pekerjaan, besarnya tanggung jawab yang harus dipikul, pengawasan yang dilakukan/yang diterima, latihan dan pengalaman yang dibutuhkan serta kondisi kerja).

Berikut adalah teknik-teknik dalam menentukan peringkat:

Teknik I

- Tim berunding untuk menentukan jabatan tertinggi dan jabatan terendah (sebagai batas atas dan batas bawah)
- Jabatan-jabatan lain kemudian dinilai dan ditempatkan/diurutkan di antara dua batas ini.

Teknik II

- Perbandingan dilakukan secara berpasangan (*Paired Comparison*).
- Setiap jabatan diperbandingkan sepasang-sepasang dengan semua jabatan lain.

Teknik III

- Masing-masing anggota tim penilai membuat urutan dari semua jabatan, kemudian hasilnya dirata-ratakan

Teknik IV

- Menggunakan peta struktur organisasi sebagai acuan

Atau teknik-teknik penentuan peringkat dapat dilakukan seperti berikut.

1. Tim menentukan jabatan paling tinggi dan yang paling rendah, untuk menilai jabatan lain dengan cara diurutkan di antara batas bawah dan batas atas.
2. Melakukan perbandingan berpasangan (*paired comparison*), yaitu $A > B$, $A > C$, $A > D$: A-3X (lebih tinggi)

$B > D$: B-1X

$C > B$: C-2X

$C > D$: D-0X

Dengan demikian peringkat yang dihasilkan adalah A-C-B-D

Kelebihan metode penentuan peringkat adalah:

- Sederhana
- Cepat
- Murah

Kelemahan Metode Penentuan Peringkat adalah:

- Alasan penilaian tidak jelas, hasilnya nilai kasar ;
- Subjektif (tergantung penilai) ;
- Sulit untuk dilakukan pada organisasi besar dengan jumlah jabatan yang terlalu banyak.

Metode Klasifikasi (*Grade/Classification Methode*)

Metode ini merupakan perbaikan dari Metode Penentuan Peringkat. Deskripsi standar yang digunakan sepadan dengan deskripsi pekerjaan yang menentukan nilai relatif yang diekspresikan sebagai klasifikasi pekerjaan. Semakin penting klasifikasi pekerjaan semakin tinggi pembayarannya. Di sini tim penilai memulai kegiatannya sebagai berikut:

1. Menetapkan beberapa kelas/tingkatan jabatan
2. Tim merumuskan ciri dari masing-masing kelas/tingkatan jabatan tersebut secara lengkap.
3. Tim memasukkan setiap jabatan yang ada pada kelas yang sesuai dengan cara mencocokkan ciri kelas/tingkatan dengan interpretasi mereka tentang ciri masing-masing jabatan (seperti tingkat kesulitannya, besarnya tanggung jawab, latihan dan pengalaman yang dibutuhkan dan sebagainya)

Contoh:

Tabel 8.1. Penentuan Klasifikasi (Kelas) Karyawan

Klasifikasi (Kelas) Pekerjaan	Deskripsi Standar
I	Pekerjaan mudah dan dilakukan sangat berulang-ulang, syarat pelatihan minimum, tanggung jawab dan inisiatif relatif kecil, supervisi ketat. Contoh: Cleaning Servis, Klerk Arsip
II	Pekerjaan mudah dan berulang-ulang, membutuhkan pelatihan dan keterampilan, supervisi agak ketat. Karyawan diharapkan memiliki tanggung jawab dan inisiatif. Contoh: Klerk, Pengetik, Pembersih Mesin
III	Pekerjaan mudah, variasi sedikit dan supervisi umum. Pelatihan dan keterampilan dibutuhkan. Karyawan memiliki tanggung jawab minimal dan harus mengambil inisiatif untuk melakukannya dengan memuaskan Contoh: Ekspedisi Surat, Montir
IV	Pekerjaan agak kompleks dengan beberapa variasi dan supervisi umum. Tingkat keterampilan atau keahlian tinggi. Karyawan bertanggung jawab untuk peralatan dan keamanan, dan secara teratur menunjukkan inisiatif Contoh: Operator Mesin I, Pemegang Saham
V	Pekerjaan kompleks, bervariasi dan supervisi umum. Tingkat keahlian lanjutan. Karyawan bertanggung jawab terhadap peralatan dan keamanan, menunjukkan derajat inisiatif yang tinggi. Contoh: Spesialis

Kelebihan Metode Klasifikasi adalah:

- Sederhana/mudah
- Cepat
- Murah

Kelemahan Metode Klasifikasi adalah:

- Sulit untuk menetapkan kelas/ tingkatan tersebut
- Masih bersifat subjektif (tergantung penilai)
- Sulit untuk dilakukan pada organisasi besar dengan jumlah jabatan yang terlalu banyak

Metode Faktor Perbandingan (*Factor Comparison Method*)

Metode ini sudah digolongkan ke dalam metode kuantitatif, karena sudah berusaha untuk memberikan nilai kuantitatif pada masing-masing jabatan (bukan hanya peringkat ataupun kelas/tingkatan).

Langkah-langkah dalam menentukan nilai relatif.

1. Mengidentifikasi dan mendefinisikan faktor-faktor (dan subfaktornya, kalau ada) dari setiap jabatan yang akan di nil

Contoh:

Faktor	Sub Faktor
1. Pendidikan	1. Pendidikan 2. Inisiatif 3. Pengalaman
2. Usaha	1. Usaha Fisik 2. Usaha Mental
3. Tanggung Jawab	1. Tanggung Jawab Pekerjaan 2. Tanggung Jawab Uang 3. Tanggung Jawab Bahan 4. Tanggung Jawab Pelatan
4. Kondisi Kerja	1. Lingkungan Kerja 2. Risiko Kerja

2. Memilih beberapa jabatan sebagai "Jabatan Kunci" (*Key Jobs*) yaitu jabatan-jabatan yang:
 - Populer (ada setiap perusahaan)
 - Upahnya telah sesuai
 - Terdefinisi (tugas-tugasnya) dengan jelas
3. Tim penilai melakukan penilaian terhadap faktor-faktor dan sub faktor dari jabatan-jabatan kunci tadi, dan menyusun berdasarkan peringkat.

Jabatan Kunci	Peringkat Dari Masing - Masing Faktor			
	<i>Skill</i>	Usaha	T. Jawab	Kondisi Kerja
A	1	3	1	3
B	2	2	2	2
C	3	1	3	1

- Menyusun alokasi tingkat upah yang sesuai dengan tiap faktor dalam jabatan - jabatan kunci tadi.

Jabatan Kunci	Alokasi Tingkat Setiap Faktor			
	Skill	Usaha	T. Jawab	Kondisi Kerja
A	40	30	20	10
B	25	20	15	6
C	10	10	10	2

- Penilaian terhadap faktor-faktor (sub faktor) dari jabatan-jabatan yang lain dapat dilakukan dengan cara membandingkannya terhadap faktor-faktor (sub faktor) dari jabatan kunci.

Metode Sistem Angka (*Point System Method*)

Metode ini adalah metode yang paling banyak digunakan dalam penilaian pekerjaan (jabatan) oleh perusahaan-perusahaan, karena metode ini merupakan metode yang paling teliti dan akurat.

Langkah-langkah yang digunakan dalam metode sistem angka.

- Memilih faktor-faktor jabatan kunci, yaitu ciri-ciri jabatan yang perlu dibayar oleh perusahaan.

Contoh:

Ketampanan wajah bukan faktor yang perlu untuk dinilai atau dibayar oleh perusahaan bagi jabatan penggali sumur.

Banyak faktor yang digunakan, bervariasi tergantung pada kondisi perusahaan. Untuk pekerja langsung dan untuk tingkat manajemen, faktornya juga berbeda-beda. Pemilihan faktor ini ditentukan oleh tim penilai. Adapun faktor-faktor tersebut dapat dilihat seperti berikut ini.

Faktor	Sub Faktor
A. Pendidikan	1. Pendidikan formal 2. Kursus/latihan 3. Pengalaman
B. Keterampilan	1. Keterampilan Fisik 2. Keterampilan Mental 3. Keterampilan bahasa 4. Keterampilan Analisis 5. Keterampilan Tangan

Faktor	Sub Faktor
	6. Keterampilan Sosial 7. Keterampilan Pengambilan Keputusan
C. Usaha	1. Usaha Fisik 2. Usaha Mental
D. Tanggung Jawab	1. Tanggung Jawab Ruang 2. Tanggung Jawab Peralatan 3. Tanggung Jawab Bahan 4. Tanggung Jawab Keamanan /Keselamatan Kerja 5. Tanggung Jawab Rahasia Perusahaan
E. Kondisi Kerja	1. Lingkungan Kerja 2. Risiko Kerja

- Menyusun definisi dan derajat dari masing-masing faktor (dan sub faktornya). Definisi faktor dan sub faktor yang dibuat harus jelas, mudah dimengerti dan tidak memiliki arti ganda. Derajat faktor juga harus dirumuskan dengan jelas dan tidak tumpang tindih. Jumlah derajat diusahakan minimum, dengan syarat dapat membedakan secara adil setiap jabatan yang dinilai.
- Menentukan bobot relatif dari masing-masing faktor dan sub faktor. Dibuat berdasarkan pada kesepakatan antara anggota tim penilai dan perusahaan. Penilaian bobot ini bersifat subjektif.
- Menentukan nilai angka untuk setiap faktor/subfaktor, dengan langkah-langkah sebagai berikut.
 - Menentukan nilai maksimum dari keseluruhan nilai yang digunakan.
 - Menentukan nilai masing-masing faktor/subfaktor yaitu dengan cara mengalikan bobot faktor dengan nilai maksimum.
 - Menentukan nilai untuk masing-masing derajat
- Menghitung nilai dari setiap jabatan

8.3. Pengertian Kompensasi

Menurut Garry Desler (1996) Kompensasi adalah semua bentuk penggajian atau ganjaran mengalir kepada pegawai dan timbul dari kepegawaiannya mereka. Sedangkan menurut T Hani Handoko (1995) Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka.

Kompensasi dibedakan menjadi dua yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) atau kesejahteraan karyawan.

Kompensasi adalah bentuk pembayaran (langsung atau tidak langsung) dalam bentuk manfaat dan insentif untuk memotivasi karyawan agar produktivitas kerja semakin meningkat/tinggi. Kompensasi dalam bentuk *financial* langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Dan kompensasi tidak langsung seperti asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang pensiun, pendidikan dan lain-lain.

8.4. Tujuan Manajemen Kompensasi

Menurut Keith Davis dan Werther W.B. (1996), secara umum tujuan dari manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuan strategis dan menjamin terjadinya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadang-kadang tujuan ini bisa konflik dan *trades off* harus terjadi. Misalnya untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, analisis upah dan gaji merekomendasi pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan yang sama. Akan tetapi perusahaan mungkin menarik pekerja yang berkualifikasi dengan upah yang lebih tinggi, maka terjadilah *trades off* antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan manajemen kompensasi.

Beberapa prinsip yang diterapkan dalam manajemen kompensasi antara lain:

1. Terdapat rasa keadilan dan pemerataan pendapatan dalam perusahaan.
2. Setiap pekerjaan dinilai melalui evaluasi pekerjaan dan kinerja.
3. Nilai rupiah dalam sistem penggajian mampu bersaing dengan harga pasar tenaga kerja yang sejenis.
4. Mempertimbangkan keuangan perusahaan.
5. Sistem penggajian yang baru mampu membedakan orang yang berprestasi baik dan tidak dalam golongan yang sama.
6. Sistem penggajian yang baru harus dikaitkan dengan penilaian kinerja karyawan.

Tujuan manajemen kompensasi yang efektif meliputi hal-hal berikut:

1. Memperoleh personal yang berkualitas
Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik bagi para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif

terhadap suplai dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan

2. Mempertahankan karyawan yang ada
Para karyawan akan keluar jika mendapatkan pembayaran yang tidak kompetitif dan akibatnya akan menyebabkan terjadinya perputaran karyawan yang semakin tinggi
3. Menjamin keadilan
Manajemen kompensasi berusaha keras agar keadilan internal dan eksternal terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan kisaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan.
5. Mengendalikan biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan.
6. Mengikuti aturan hukum
Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
7. Memfasilitasi pengertian
Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis Sumber Daya Manusia, manajer operasi dan para karyawan.
8. Meningkatkan efisiensi administrasi
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM yang optimal.

Tujuan manajemen kompensasi di atas bukan sebagai aturan, tetapi hanya sebagai petunjuk. Maka untuk memenuhi tujuan tersebut, terdapat tiga fase dalam manajemen kompensasi, yaitu:

1. *Fase Identifikasi dan Studi Pekerjaan*, yaitu Mengevaluasi setiap pekerjaan dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif karyawan
2. *Fase Keadilan Internal*, yaitu melakukan survei upah dan gaji untuk menetapkan ketidakadilan eksternal didasarkan pada upah di pasar kerja.
3. *Fase Keadilan Eksternal*, yaitu menilai harga setiap pekerjaan untuk menentukan upah (pembayaran) didasarkan pada keadilan internal dan eksternal

8.5. Jenis-Jenis Kompensasi

Jenis-jenis kompensasi dapat dibedakan menjadi dua bentuk, yaitu:

1. Kompensasi dalam bentuk finansial.
Kompensasi finansial dibagi menjadi dua bagian, yaitu kompensasi finansial yang dibayarkan secara langsung seperti gaji, upah, komisi dan bonus. Kompensasi finansial yang diberikan secara tidak langsung, seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan hari raya, tunjangan perumahan, tunjangan pendidikan dan lain sebagainya.
2. Kompensasi dalam bentuk non finansial
Kompensasi non finansial dibagi menjadi dua macam, yaitu yang berhubungan dengan pekerjaan dan yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Yang berhubungan dengan pekerjaan, misalnya kebijakan perusahaan yang sehat, pekerjaan yang sesuai (menarik, menantang), peluang untuk dipromosikan, mendapat jabatan sebagai simbol status. Sedangkan kompensasi non finansial yang berhubungan dengan lingkungan kerja, seperti ditempatkan di lingkungan kerja yang kondusif, fasilitas kerja yang baik dan lain sebagainya.

8.6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Berbagai faktor yang mempengaruhi tingkat kompensasi, yaitu:

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja
Meskipun hukum ekonomi tidak bisa digunakan mutlak dalam tenaga kerja, tetapi tidak bisa diingkari bahwa hukum penawaran dan permintaan tetap mempengaruhi untuk pekerjaan yang

membutuhkan keterampilan tinggi, dan jumlah tenaga kerjanya langka. Maka upah akan cenderung tinggi sedangkan untuk jabatan-jabatan yang mempunyai penawaran yang melimpah upah cenderung menurun.

2. Organisasi Buruh
Ada tidaknya organisasi buruh, serta kuat tidaknya organisasi buruh akan turut mempengaruhi tingkat kompensasi. Adanya serikat buruh yang kuat, yang berarti posisi "*bargaining*" karyawan juga kuat. Sehingga akan menaikkan tingkat kompensasi, demikian juga sebaliknya.
3. Kemampuan untuk Membayar
Meskipun karyawan dalam hal ini serikat buruh menuntut tingkat kompensasi yang tinggi, tetapi realisasi pemberian kompensasi akan tergantung pada kemampuan bayar dari perusahaan. Tingginya tingkat kompensasi akan menaikkan tingkat biaya produksi, dan akhirnya sampai mengakibatkan kerugian dari perusahaan, maka jelas perusahaan akan tidak mampu memenuhi fasilitas karyawan
4. Produktivitas
Kompensasi sebenarnya merupakan imbalan atas prestasi karyawan. Semakin tinggi prestasi karyawan seharusnya semakin besar juga kompensasi yang akan diterima karyawan tersebut. Prestasi ini biasanya dinyatakan sebagai produktivitas. Hanya yang menjadi masalah adalah belum adanya kesepakatan dalam menghitung tingkat produktivitas.
5. Biaya Hidup
Faktor lain yang mempengaruhi tingkat kompensasi adalah biaya hidup. Di kota-kota besar di mana biaya hidup tinggi, akan menjadikan tingkat kompensasi yang tinggi. Bagaimanapun biaya hidup merupakan "batas kompensasi" dari para karyawan.
6. Pemerintah
Pemerintah dengan peraturan-peraturannya juga mempengaruhi tinggi rendahnya kompensasi. Peraturan tentang kompensasi minimum merupakan batas bawah tingkat kompensasi yang akan dibayar.

BAB IX

INSENTIF DAN BENEFIT

9.1. Pengertian Insentif

Kebutuhan karyawan sebagai individu dapat berupa materiel dan nonmateriel, masalah kebutuhan ini dapat menjadi pendorong manusia untuk bekerja atau dapat menyebabkan karyawan lebih bersemangat dalam melakukan pekerjaan dengan mengharapkan memperoleh imbalan balas jasa dari perusahaan tempat bekerja untuk memenuhi kebutuhannya tersebut. Salah satu balas jasa yang biasanya diberikan perusahaan adalah insentif.

Insentif merupakan salah satu penghargaan yang dikaitkan dengan prestasi kerja. Semakin tinggi prestasi kerja, maka semakin tinggi juga insentif yang diberikan. Pemberian insentif bermanfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan. Jika insentif yang diterima tidak dikaitkan dengan prestasi kerja, tetapi bersifat pribadi maka mereka akan merasakan adanya ketidakadilan dan ketidakadilan ini menyebabkan ketidakpuasan yang pada akhirnya dapat mempengaruhi perilaku. Seperti misalnya ketidakhadiran dan menurunnya prestasi kerja.

Beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian insentif, yaitu:

Menurut Mangkunegara (2004;89) Insentif adalah penghargaan atas dasar prestasi kerja yang tinggi yang merupakan rasa pengakuan dari pihak organisasi terhadap prestasi kerja karyawan dan kontribusi pada organisasi.

Menurut Matoyo (2000;135-136) Insentif adalah tambahan upah (bonus) karena adanya kelebihan prestasi yang membedakan dengan yang lain, yang dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi.

Menurut Panggabean (2004;88) Insentif adalah kompensasi yang mengaitkan gaji dengan produktivitas, insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang berdasarkan kepada mereka yang dapat bekerja melalui standar yang telah ditentukan.

Dari ketiga pengertian para ahli di atas terdapat kesamaan, maka dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa insentif merupakan penghargaan dalam bentuk uang yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan kepada karyawannya atas dasar prestasi kerja yang tinggi atau pada karyawan yang bekerja melampaui standar yang telah ditentukan. Insentif dimaksudkan untuk dapat meningkatkan produktivitas karyawan dan mempertahankan karyawan yang berprestasi untuk tetap berada dalam organisasi atau perusahaan.

9.2. Tujuan Pemberian Insentif

Pemberian insentif memiliki tujuan-tujuan tertentu, yaitu:

1. Untuk memberikan penghargaan kepada karyawan yang telah berprestasi.
2. Untuk memberikan tanggung jawab dan dorongan kepada karyawan.
3. Untuk menjamin bahwa karyawan akan mengerahkan usahanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.
4. Untuk mengukur usaha karyawan melalui kinerjanya.
5. Untuk meningkatkan produktivitas kerja individu maupun kelompok.

9.3. Jenis-Jenis Insentif

Pada dasarnya pemberian insentif adalah untuk meningkatkan kinerja pada individu maupun kelompok.

1. Insentif Individu

Insentif individu adalah insentif yang diberikan kepada karyawan sebagai imbalan atas usaha dan kinerja individual. Rencana atau program individual bertujuan untuk memberikan penghasilan tambahan selain gaji pokok bagi individu yang dapat mencapai standar prestasi tertentu. Rencana insentif individual bisa berupa rencana upah per potong dan rencana upah per jam secara langsung. Pada rencana upah per potong untuk setiap unit barang yang dihasilkan terlebih dahulu berapa yang harus dibayarkan. Oleh karena pembayaran insentif individu sering kali sukar dilakukan, karena untuk menghasilkan sebuah produk diperlukan kerja sama atau ketergantungan dengan yang lain.

2. Insentif Kelompok

Insentif kelompok adalah program bagi hasil di mana anggota kelompok yang memenuhi syarat tertentu saling berbagi hasil yang diukur dari kinerja yang diharapkan. Program bagi hasil ini memfokuskan pada peningkatan kualitas, pengurangan biaya tenaga kerja dan hasil terukur lainnya. Pembayaran insentif individu seringkali sulit dilakukan karena untuk menghasilkan suatu produk dibutuhkan kerja sama atau ketergantungan dari seseorang dengan orang lain. Oleh sebab itu insentif akan diberikan kepada kelompok kerja apabila kinerja mereka melebihi standar yang telah ditetapkan. Kemudian para anggotanya dibayarkan dengan menggunakan tiga cara, yaitu:

- Seluruh anggota menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh mereka yang paling tinggi prestasi kerjanya.
- Semua anggota kelompok menerima pembayaran yang sama dengan pembayaran yang diterima oleh karyawan yang paling rendah prestasinya.
- Semua anggota menerima pembayaran yang sama dengan rata-rata pembayaran yang diterima oleh kelompoknya.

9.4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Insentif

Beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan dalam manajemen insentif, yaitu:

- Sasaran yang ditetapkan dengan jelas dan dikomunikasikan dengan baik.
- Komunikasi realistis untuk berhasil.
- Pengetahuan mengenai nilai yang diciptakan jika mencapai sasaran tersebut.
- Suatu gagasan mengenai prestasi nilai yang perusahaan inginkan untuk dibagi dengan karyawan.
- Sistem umpan balik yang mencegah kejutan yang tidak menyenangkan
- Persetujuan mengenai cara menghitung insentif dan menentukan kapan insentif tersebut akan dibayarkan.

9.5. Karakteristik Rencana Insentif

Kompensasi insentif akan diterima anggota organisasi apabila realisasi laba, volume produksi, volume penjualan atau hasil penjualan berada di atas anggaran. Perbedaan lainnya antara insentif dengan gaji dan tunjangan-tunjangan adalah dalam pembagian jumlah yang akan diterima oleh manajer dan karyawan.

Rencana insentif dapat dibagi menjadi dua yaitu: (1) rencana insentif jangka pendek dan (2) kompensasi insentif jangka panjang.

Rencana Insentif Jangka Pendek

Formula yang dapat digunakan untuk mencapai jumlah total bonus yang bisa dibayar pada kelompok yang berkualifikasi dari pegawai pada tahun yang diberikan, yang disebut "*bonus pool*". Metode penentuan "*bonus pool*" dapat diuraikan sebagai berikut:

- Metode paling sederhana adalah membuat formula bonus dengan menentukan persentase tertentu dari laba.

$$\text{Dana bonus} = X \% \times \text{Laba bersih}$$

- Metode bonus didasarkan pada persentase tertentu dari laba setelah tingkat laba per saham (EPS) minimum tercapai.

$$\text{Dana bonus} = X \% \times (\text{Laba bersih} - \text{Total EPS Minimum})$$

Metode ini tidak memperhitungkan kenaikan dari laba yang diinvestasikan kembali. Agar metode ini tetap relevan digunakan, maka laba per lembar saham (EPS) minimum harus disesuaikan untuk tahun-tahun berikutnya dengan cara meningkatkan angka minimum EPS dengan persentase tertentu dari kenaikan laba yang ditahan.

- Metode lain yang menghubungkan laba dengan modal yang digunakan. Modal dalam hal ini adalah kekayaan pemegang saham ditambah hutang jangka panjang. Bonus dalam hal ini sama dengan persentase laba sebelum pajak dan bunga atas hutang jangka panjang minus beban modal atas total kekayaan pemegang saham ditambah hutang jangka panjang.

Perusahaan yang memakai metode ini mendasari pada alasan bahwa kinerja manajemen hendaknya didasarkan pada

penggunaan aset neto yang menghasilkan laba, dan karena proporsi utang jangka panjang terhadap modal ditentukan oleh kebijakan keuangan, maka proporsi ini seharusnya tidak berpengaruh terhadap penilaian kinerja operasional.

4. Metode lain yang digunakan adalah sama dengan metode ke-3, tetapi pengertian modal dalam hal ini sama dengan kekayaan pemegang saham.

Kesulitan dari metode ketiga dan keempat adalah jika pada satu tahun mengalami kerugian akan mengurangi kekayaan pemegang saham, sebaliknya meningkatnya bonus yang harus dibayar pada tahun yang mengalami keuntungan.

5. Bonus didasarkan pada kenaikan profitabilitas suatu tahun dibandingkan dengan tahun sebelumnya.
6. Bonus didasarkan pada kemampuan memperoleh laba perusahaan relatif dibandingkan dengan kemampuan memperoleh laba industri. Mencari data industri yang diperbandingkan mungkin saja sulit, karena hanya beberapa perusahaan saja yang mempunyai campuran produk dan sistem akuntansi yang sama. Akibatnya metode ini dapat memberikan bonus yang tinggi pada tahun-tahun yang pas-pasan karena salah satu atau lebih komponen industri pesaing mengalami tahun terburuk.

Carryovers

Merupakan rencana insentif jangka pendek, di mana diatur agar setiap tahun dibagi bonus, dan bonus yang dibagikan tidak tergantung pada besarnya laba. Misalnya, pemberian gaji ke-13.

Keuntungan dari metode ini adalah:

1. Fleksibel yaitu pemberian bonus tidak ditentukan secara otomatis formula dan dipengaruhi oleh *judgement* dewan komisaris.
2. Mengurangi anggapan bahwa bonus didasarkan pada formula tertentu.

Kelemahannya adalah tidak secara langsung menggambarkan kinerja sesungguhnya saat ini.

Kompensasi yang Ditunda

Jumlah bonus dihitung setiap tahun, pembayarannya bisa saja dilakukan beberapa kali sepanjang periode tertentu.

Contoh: bonus yang dibagikan secara beberapa kali dalam jangka waktu 5 tahun (tiap tahun mendapat 20%)

Tahun	Bonus Tahun 1	Bonus Tahun 2	Bonus Tahun 3	Bonus Tahun 4	Bonus Tahun 5	Bonus Tahun 6
1	20%					
2	20%	20%				
3	20%	20%	20%			
4	20%	20%	20%	20%		
5	20%	20%	20%	20%	20%	
6		20%	20%	20%	20%	20%
7			20%	20%	20%	20%
8				20%	20%	20%
9					20%	20%
10						20%

Keuntungan dari sistem pembayaran bonus seperti ini adalah:

1. Manajer bisa mengestimasi dengan akurasi yang rasional pendapatan tunai mereka untuk tahun mendatang.
2. Pembayaran yang ditunda meratakan penerimaan kas manajer, karena pengaruh fluktuasi siklik.
3. Seorang manajer yang berhenti akan terus menerima pembayaran sampai beberapa tahun.
4. Dengan ditundanya waktu pembayaran akan mendorong pemikiran yang lebih jauh untuk menghasilkan keputusan yang tepat.

Kelemahannya adalah bahwa bonus yang menjadi hak manajer tidak sepenuhnya diterima pada tahun bonus yang dihasilkan. Hal ini akan mengakibatkan kurangnya motivasi secara langsung dari insentif, karena bonus tidak berhubungan langsung dengan laba atau kinerja.

Rencana Insentif Jangka Panjang

Kompensasi insentif jangka panjang dihubungkan dengan nilai atau harga saham di pasar modal. Alasan mendasar penerapan rencana ini adalah bahwa pertumbuhan dalam nilai modal saham perusahaan menunjukkan prestasi perusahaan dalam jangka panjang. Ada beberapa tipe rencana yaitu:

1. *Stock Option*, yaitu hak untuk membeli sejumlah saham dengan harga yang disetujui pada saat opsi itu dilakukan (biasanya harga pasar atau 95% dari harga pasar saat ini) selama periode tertentu di masa yang akan datang.
2. *Phantom Stock*, yaitu memberi penghargaan kepada manajer dengan sejumlah saham secara akuntansi saja.
3. *Stock Appreciation Rights*, yaitu hak untuk menerima pembayaran kas didasarkan pada peningkatan nilai saham sejak saat pemberian hadiah hingga periode yang telah ditentukan dimasa mendatang.
4. *Performance Shares*, yaitu memberikan penghargaan jumlah saham tertentu pada manajer apabila tujuan jangka panjang telah tercapai.
5. *Performance Unit*. Penghargaan atas kinerja yaitu menerima bonus berupa kas atas tercapainya target jangka panjang tertentu.

Insentif untuk Corporate Officer

Setiap pimpinan perusahaan, kecuali *chief executive officer* ikut bertanggung jawab, walaupun sebagian, terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Pimpinan seperti ini dinilai dan dimotivasi atas dasar bonus untuk kinerja yang baik. Walaupun bagian kinerja yang mereka hasilkan tidak bisa diukur. Untuk mendorong motivasi yang diinginkan, pimpinan puncak biasanya mendasarkan pada perhitungan kinerja masing-masing orang.

9.6. Insentif CEO (Chief Executive Officer) Pendekatan Praktis

Kompensasi untuk CEO biasanya didiskusikan oleh panitia kompensasi dari dewan direktur setelah CEO mempresentasikan rekomendasi kompensasi untuk bawahannya. Dari presentasi ini, sikap dasar CEO tentang keinginan persentase tertentu atas kompensasi insentif yang diberikan bisa dilihat nantinya. Dalam keadaan biasa panitia secara sederhana menerapkan persentase yang sama untuk kompensasi CEO. Namun, panitia biasanya memberi tanda untuk kinerja CEO yang berbeda dengan memutuskan apakah memberikan persentase yang lebih tinggi atau lebih rendah.

Insentif untuk Manajer Bisnis Unit

Beberapa bentuk pilihan dalam pengembangan paket kompensasi insentif untuk manajer unit usaha sebagai berikut:

1. Tipe Insentif
 - a. Penghargaan keuangan
 - 1) Peningkatan gaji
 - 2) Bonus
 - 3) Kesejahteraan
 - 4) Penghasilan tambahan
 - b. Penghargaan sosial dan psikologi
 - 1) Kemungkinan promosi
 - 2) Pemberian tanggung jawab
 - 3) Pemberian otonomi
 - 4) Menempatkan ke wilayah yang lebih baik
 - 5) Pengakuan
2. Ukuran relatif Bonus Terhadap Gaji
 - a. *Upper Cutoffs* adalah tingkat prestasi di mana bonus maksimum bisa dicapai.
 - b. *Lower Cutoffs* adalah tingkatan bawah di mana tidak ada bonus yang diberikan.
3. Bonus Atas Dasar
 - a. Laba unit usaha
 - b. Laba perusahaan
 - c. Kombinasi laba unit usaha dan perusahaan
4. Kriteria Kinerja
 - a. Kriteria keuangan
 - 1) Kontribusi margin
 - 2) Laba langsung unit usaha
 - 3) Laba unit usaha yang bisa dikontrol
 - 4) Laba sebelum pajak
 - 5) Laba bersih
 - 6) *Return on Investment*
 - 7) *Residual Income*
 - b. Periode waktu
 - 1) Kinerja keuangan tahunan
 - 2) Kinerja keuangan beberapa tahun
 - c. Kriteria keuangan
 - 1) Pertumbuhan penjualan
 - 2) Pangsa pasar
 - 3) Kepuasan konsumen

- 4) Kualitas
- 5) Pengembangan produk baru
- 6) Pengembangan personalia
- 7) Tanggung jawab publik
- d. Beratnya tugas yang dibebankan menurut kriteria keuangan dan non keuangan
- e. Pengukuran perbandingan
 - 1) Anggaran laba
 - 2) Kinerja masa lalu
 - 3) Kinerja pesaing
5. Pendekatan Penentuan Bonus
 - 1) Atas dasar formula
 - 2) Subjektif
 - 3) Kombinasi atas dasar formula ataupun subjektif
 - 4) Bentuk Pembayaran Bonus
 - 5) Kas
 - 6) Saham
 - 7) *Stock option*
 - 8) *Phantom stock*
 - 9) *Performance shares*

BAB X

HUBUNGAN INDUSTRIALISASI DENGAN MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

10.1. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kesehatan kerja merupakan suatu kondisi yang bebas dari gangguan secara fisik dan psikis yang disebabkan oleh lingkungan kerja. Risiko kesehatan dapat terjadi karena adanya faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang ditentukan dan lingkungan yang menimbulkan stres atau gangguan fisik. Sedangkan keselamatan kerja merupakan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan dan kerusakan atau kerugian di tempat kerja berupa penggunaan mesin, peralatan, bahan-bahan dan proses pengolahan, lantai tempat bekerja dan lingkungan kerja, serta metode kerja. Risiko keselamatan dapat terjadi karena aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, sengatan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, serta kerusakan anggota tubuh, penglihatan dan pendengaran (Megginson dalam Mangkunegara, 2000).

Keselamatan kerja adalah keselamatan yang berhubungan dengan aktivitas kerja manusia baik pada industri manufaktur, yang melibatkan mesin, peralatan, penanganan material, pesawat uap, bejana bertekanan, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan, maupun industri jasa, yang melibatkan peralatan berteknologi canggih, seperti lift, eskalator, peralatan pembersih gedung, sarana transportasi, dan lain-lain.

Menurut pendapat Dr. Sumakmur P.K (1996; 1): Keselamatan kerja adalah keselamatan yang bertalian dengan mesin, peralatan alat kerja, bahan serta proses pengolahannya, landasan tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan. Kesehatan kerja adalah spesialisasi dalam ilmu kesehatan/kedokteran beserta praktiknya yang bertujuan agar pekerja/masyarakat memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya baik fisik, mental maupun sosial, dengan usaha preventif dan kuratif, terhadap penyakit-penyakit atau gangguan-

gangguan kesehatan yang diakibatkan oleh faktor-faktor pekerjaan dan lingkungan kerja dan terhadap penyakit-penyakit umum.

10.2. Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Dalam pasar bebas yang marak dengan berbagai persaingan, penerapan manajemen K3 sangat penting untuk dijalankan dengan baik dan terarah. Proses industrialisasi merupakan 'syarat mutlak' untuk membangun negeri ini. Pengalaman di negara-negara lain menunjukkan bahwa tren suatu pertumbuhan dari sistem keselamatan dan kesehatan kerja adalah melalui fase-fase, yaitu fase kesejahteraan, fase produktivitas kerja, dan fase toksikologi industri.

Sekarang ini, K3 sebagaimana halnya aspek-aspek tentang pengaturan tenaga kerja, sedang berada pada fase 'kesejahteraan', terutama umumnya para buruh. Mungkin setelah tercapainya kestabilan, politik, hukum dan ekonomi, kita bisa memulai menginjakkan kaki ke fase produktivitas kerja. Sedangkan fase toksikologi industri, cepat atau lambatnya tercapai tergantung pada kemampuan untuk mengembangkan perindustrian pada umumnya.

Karyawan suatu perusahaan diharapkan selalu berada dalam kondisi kesehatan dan produktivitas kerja yang tinggi, maka mereka memerlukan suatu keseimbangan yang menguntungkan dari faktor beban kerja dan beban tambahan akibat dari lingkungan kerja dan kapasitas kerja. Dalam konteks ini faktor-faktor penyebab terjadinya kecelakaan kerja, baik dari aspek penyakit akibat kerja maupun kecelakaan kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Faktor Fisik, yang meliputi penerangan, suhu udara, kelembaban, cepat rambat udara, suara, vibrasi mekanis, radiasi, tekanan udara dan lain-lain.
2. Faktor Kimia, yaitu berupa gas, uap, debu, kabut, asap, awan, cairan dan benda-benda padat.
3. Faktor Biologi, baik dari golongan hewan, maupun dari tumbuh-tumbuhan
4. Faktor Fisiologis, seperti konstruksi mesin, sikap dan cara kerja
5. Faktor Material-Psikologis, yaitu susunan kerja, hubungan di antara pekerja atau dengan pengusaha, pemeliharaan kerja dan sebagainya.

10.3. Tujuan Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) yang termasuk dalam suatu wadah higiene perusahaan dan kesehatan kerja (hiperkes) terkadang terlupakan oleh para pengusaha. Padahal, K3 mempunyai tujuan pokok dalam upaya memajukan dan mengembangkan proses industrialisasi, terutama dalam mewujudkan kesejahteraan para buruh.

Tujuan dari Sistem Manajemen K3 adalah:

1. Sebagai alat untuk mencapai derajat kesehatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya, baik buruh, petani, nelayan, pegawai negeri, atau pekerja-pekerja lepas.
2. Sebagai upaya untuk mencegah kecelakaan dan memberantas penyakit dan kecelakaan-kecelakaan akibat kerja, memelihara, dan meningkatkan kesehatan dan gizi para tenaga kerja, merawat dan meningkatkan efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia, memberantas kelelahan dan melipatgandakan gairah serta kenikmatan manusia.

Lebih jauh lagi sistem ini memberikan perlindungan bagi masyarakat sekitar suatu perusahaan agar terhindar dari bahaya pengotoran bahan-bahan proses industrialisasi yang bersangkutan, dan perlindungan masyarakat luas dari bahaya-bahaya yang mungkin ditimbulkan oleh produk-produk industri.

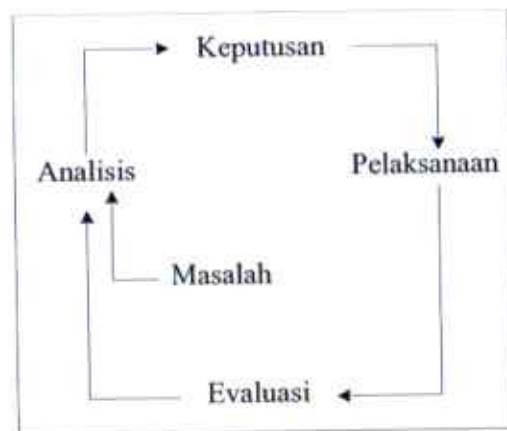
10.4. Proses Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Pelaksanaan K3 di perusahaan sangat tergantung dari rasa tanggung jawab manajemen dan tenaga kerja terhadap tugas dan kewajiban masing-masing serta kerja sama dalam pelaksanaan K3. Proses manajemen K3 meliputi pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen di bidang K3, yaitu fungsi perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan.

Fungsi perencanaan merupakan salah satu fungsi manajemen yang perlu mendapat perhatian, karena dari perencanaan yang baik dapat diharapkan terlaksananya fungsi manajemen lainnya dengan baik, karena semua fungsi manajemen berkaitan satu sama lain. Pelaksanaan kegiatan K3 menjadi kurang terarah apabila tidak ada perencanaan yang baik. Begitu pula fungsi pengawasan akan berjalan dengan baik kalau perencanaan sudah baik. Pengawasan yang baik sudah dimulai pada tahap perencanaan. Demikian pula dengan suatu program K3, harus

dimulai dengan suatu perencanaan yang baik, ditujukan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan terlebih dahulu.

Proses manajemen K3 seperti proses manajemen pada umumnya, yaitu penerapan berbagai fungsi manajemen (perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan). Fungsi perencanaan meliputi perkiraan/peramalan (*forecasting*) dilanjutkan dengan penetapan tujuan dan sasaran yang akan dicapai, menganalisis data, fakta dan informasi, merumuskan masalah serta menyusun program. Fungsi berikutnya adalah fungsi pelaksanaan yang mencakup pengorganisasian, penempatan staf, pendanaan serta implementasi program. Fungsi terakhir adalah fungsi pengawasan yang meliputi pemantauan dan evaluasi hasil kegiatan serta pengendalian. Walaupun secara teoretis perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan dipisah-pisahkan, tapi sebenarnya ketiga hal ini merupakan suatu proses yang berkelanjutan dan saling berkaitan.



Gambar 10.1. Siklus manajemen

Manajemen K3 bukanlah manajemen yang berdiri sendiri, melainkan bagian dari manajemen perusahaan secara keseluruhan. Karena itu perumusan masalah yang dihadapi adalah untuk memecahkan hambatan di bidang keselamatan dan kesehatan kerja, dengan demikian akan mendorong sukses perusahaan. Pada hakikatnya proses manajemen adalah proses yang berkelanjutan, dimulai dari perencanaan, pelaksanaan dilanjutkan dengan pengawasan.

Upaya peningkatan efisiensi melalui upaya K3 perlu mendapatkan perhatian manajemen, karena kaitannya dengan produksi sangat erat.

Berbagai kelemahan dalam sistem K3 dengan cepat memberikan gambaran kelemahan dalam sistem produksi. Perhatian terhadap K3 akan berpengaruh langsung pada sistem operasi dan keuntungan perusahaan.

Pelaksanaan program K3 sasarannya adalah tempat kerja yang aman dan sehat. Untuk itu semua permasalahan yang menghambat tercapainya tujuan harus diidentifikasi, dievaluasi, dicari penyebab dasarnya untuk kemudian diupayakan cara pemecahan yang paling baik.

10.5. Langkah-Langkah Penerapan Sistem Manajemen K3

Untuk lebih memudahkan penerapan standar sistem Manajemen Kesehatan dan keselamatan Kerja (K3), berikut ini dijelaskan mengenai tahapan dan langkah-langkahnya.

1. Tahap Persiapan

Merupakan tahap dan langkah awal yang harus dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Langkah ini melibatkan lapisan manajemen dan sejumlah personil, mulai dari menyatakan komitmen sampai dengan menetapkan sumber daya yang diperlukan. Adapun tahap persiapan ini meliputi:

- Komitmen manajemen puncak.
- Menentukan ruang lingkup.
- Menetapkan cara penerapan.
- Membentuk kelompok penerapan.
- Menetap sumber daya yang diperlukan.

2. Tahap Pengembangan dan Penerapan

Dalam tahap ini berisi langkah-langkah yang harus dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dengan melibatkan banyak personel, mulai dari menyelenggarakan penyuluhan dan melaksanakan sendiri audit internal serta tindakan perbaikan sampai dengan melakukan sertifikasi. Langkah-langkah adalah sebagai berikut:

- Menyatakan komitmen.
- Menetapkan cara penerapan.
- Membentuk kelompok kerja penerapan.
- Menetapkan sumber daya yang diperlukan.
- Kegiatan penyuluhan.
- Peninjauan sistem.
- Penyusunan jadwal kegiatan.
- Pengembangan manajemen K3.

- i. Penerapan sistem.
- j. Proses spesifikasi.

10.6. Manfaat Penerapan Sistem Manajemen K3

Manfaat dari penerapan sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja (K3) adalah sebagai berikut:

1. Perlindungan Karyawan.
2. Memperlihatkan Kepatuhan pada Peraturan dan Undang-Undang.
3. Mengurangi Biaya.
4. Membuat Sistem Manajemen yang Efektif.
5. Meningkatkan Kepercayaan dan Kepuasan Pelanggan.

10.7. Pentingnya Manajemen K3 dalam Industri

Tanggungjawab sosial perusahaan (*Corporate Social Responsibility/ CSR*) pada perusahaan seharusnya melingkupi segi lingkungan, kesehatan dan kenyamanan sehingga dapat mewariskan kondisi kehidupan yang layak bagi generasi muda mendatang yang bekerja di perusahaan tersebut ataupun bagi pekerja/pegawai yang saat ini sedang bekerja.

Dengan melakukan *stakeholder* dan *community empowerment* maka kenyamanan kerja tercapai dengan maksimal. Tetapi dalam kenyataannya, tingkat kesehatan dan keselamatan kerja (K3) pada perusahaan di Indonesia saat ini masih tergolong rendah. Di mana K3 mempunyai tujuan pokok dalam upaya memajukan dan mengembangkan proses industrialisasi, terutama dalam mewujudkan kesejahteraan dan keselamatan para tenaga kerja.

Tujuan dari Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3), antara lain:

1. Untuk mencapai derajat kesehatan dan keselamatan tenaga kerja yang setinggi-tingginya.
2. Sebagai upaya pencegahan dan pemberantasan penyakit dan kecelakaan-kecelakaan akibat kerja.
3. Pemeliharaan, peningkatan kesehatan dan gizi tenaga kerja.
4. Perawatan dan mempertinggi efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia.
5. Pemberantasan kelelahan kerja dan penglipat ganda keigrahan serta kenikmatan kerja.

6. Selain itu juga dapat memberikan perlindungan bagi masyarakat sekitar suatu perusahaan agar terhindar dari bahaya limbah bahan-bahan proses industrialisasi yang bersangkutan.
7. Perlindungan masyarakat luas dari bahaya yang mungkin ditimbulkan oleh produk industri.

Agar tenaga kerja dapat terjamin kesehatan dan keselamatan kerjanya, maka perlu keseimbangan yang menguntungkan dari faktor beban kerja, beban tambahan akibat lingkungan kerja dan kapasitas kerja. Beban tersebut mungkin berupa beban fisik maupun mental.

Faktor-faktor penyebab terjadinya kecelakaan kerja, baik dari aspek penyakit akibat kerja maupun kecelakaan kerja, dipengaruhi beberapa faktor, di antaranya:

1. Faktor fisik, yang meliputi penerangan, suhu udara, kelembaban, cepat rambat udara, suara, vibrasi mekanis, radiasi, tekanan udara, dan lain-lain.
2. Faktor kimia, yaitu berupa gas, uap, debu, kabut, *fume*, awan, cairan, dan benda-benda padat; Faktor biologi, baik dari golongan hewan maupun dari tumbuh-tumbuhan.
3. Faktor fisiologis, seperti konstruksi mesin, sikap, dan cara kerja.
4. Faktor mental-psikologis, yaitu susunan kerja, hubungan di antara pekerja atau dengan pengusaha, pemeliharaan kerja, dan sebagainya.

Faktor-faktor tersebut tentu bisa mengganggu 'daya kerja' seorang pekerja buruh, misalnya; penerangan yang kurang cukup intensitasnya biasanya akan berpengaruh pada kelelahan mata. Kemudian kegaduhan dan kebisingan berpengaruh pula pada daya mengingat, termasuk konsentrasi pikiran. Akibatnya terjadi kelelahan psikologis, bahkan dapat menyebabkan ketulian.

Lingkungan kesehatan tempat kerja yang buruk dapat menurunkan derajat kesehatan dan juga daya kerjanya. Dengan demikian sangat perlu adanya upaya pengendalian untuk dapat mencegah, mengurangi bahkan menekan terjadinya hal itu.

Gangguan-gangguan pada kesehatan dan daya kerja akibat berbagai faktor dalam pekerjaan bisa dihindari. Asal saja pekerja dan pihak pengelola perusahaan ada kemauan dalam mengantisipasi terjadinya kecelakaan kerja. Tentunya perundangan tidak akan ada

faedahnya, apalagi pemimpin perusahaan atau industri tidak melaksanakan ketentuan-ketetapan perundangan itu.

10.8. Kesejahteraan Buruh

Secara prinsip modal utama dalam upaya menyejahterakan para buruh, bukan saja terletak dari tingkat pendapatan (upah) yang diberikan pihak perusahaan. Namun, faktor-faktor lainnya cukup mempunyai peranan penting, yaitu adanya perhatian dari para pengusaha berkaitan dengan masalah kesehatan dan adanya jaminan keselamatan kerja.

Kesegaran jasmani dan rohani adalah merupakan faktor penunjang untuk meningkatkan produktivitas seseorang dalam bekerja. Kesegaran tersebut dimulai sejak memasuki pekerjaan dan terus dipelihara selama be-kerja, bahkan sampai setelah berhenti bekerja. Kesegaran jasmani dan rohani tidak saja pencerminan kesehatan fisik dan mental, tetapi juga gambaran adanya keserasian penyesuaian seseorang dengan pekerjaannya, yang sangat dipengaruhi oleh kemampuan, pengalaman, pendidikan dan pengetahuan yang dimilikinya.

Tingkat gizi, terutama bagi para buruh kasar dan berat adalah faktor penentu derajat produktivitas kerjanya. Makanan yang bergizi dan sehat bagi pekerja berat ibarat mesin untuk kendaraan bermotor. Beban kerja yang terlalu berat sering disertai penurunan berat badan. Manusia dan beban kerja serta faktor-faktor dalam lingkungan kerja merupakan satu kesatuan yang tidak terpisahkan. Kesatuan seperti itu dinamakan roda keseimbangan dinamis. Apabila keseimbangan ini tidak menguntungkan, akan terjadi keadaan labil dan menyebabkan gangguan kesehatan, bahkan penyakit, cacat, dan kematian.

Untuk mencegah gangguan kesehatan dan daya kerja, ada beberapa usaha yang dapat dilakukan agar para buruh tetap produktif dan mendapatkan jaminan perlindungan Keselamatan kerja, yaitu; (1) pemeriksaan kesehatan sebelum bekerja. Kemudian pemeriksaan kesehatan calon pekerja untuk mengetahui, apakah calon tersebut serasi dengan pekerjaan yang akan diberikan kepadanya, baik fisik, maupun mentalnya; (2) pemeriksaan kesehatan berkala/ulangan, yaitu untuk evaluasi. Apakah faktor-faktor penyebab itu telah menimbulkan gangguan-gangguan atau kelainan-kelainan kepada tubuh pekerja atau tidak; (3) pendidikan tentang kesehatan dan keselamatan kepada para buruh secara kontinu. Itu penting agar mereka tetap waspada dalam

menjalankan pekerjaannya. (4) penerangan sebelum bekerja, agar mereka mengetahui dan mentaati peraturan-peraturan, dan lebih berhati-hati; (5) pakaian pelindung, misalnya; masker, kaca mata, sarung tangan, sepatu, topi pakaian, dan sebagainya; (6) isolasi, yaitu mengisolasi operasi atau proses dalam perusahaan yang membahayakan, misalnya isolasi mesin yang sangat hiruk agar tidak menjadi gangguan. Contoh lain, ialah isolasi pencampuran bensin dengan tetra-etil-timah hitam; (7) ventilasi setempat (*local exhauster*), ialah alat untuk mengisap udara di suatu tempat kerja tertentu, agar bahan-bahan dari suatu tempat diisap dan dialirkan keluar; (8) substitusi, yaitu mengganti bahan yang lebih bahaya dengan bahan yang kurang bahaya atau tidak berbahaya sama sekali, misalnya *Carbontetrachlorida* diganti dengan *trichlor etilen*; (9) ventilasi umum, yaitu mengalirkan udara sebanyak menurut perhitungan kedalam ruang kerja. Itu bertujuan, agar kadar dari bahan-bahan yang berbahaya oleh pemasukan udara ini bisa lebih rendah mencapai Nilai Ambang Batas (NAB).

Dengan berbagai langkah tersebut, diharapkan kesehatan dan keselamatan para buruh akan lebih terjamin, dan kecelakaan kerja bisa dihindarkan. Inilah sebenarnya modal utama kesejahteraan para buruh.

Salah satu penyebab hal itu dapat terjadi adalah rendahnya kesadaran para pekerja maupun pengusaha dalam melaksanakan K3 (diatur dalam UU Nomor 1 Tahun 1970). Adanya UU yang mengatur tentang otonomi daerah, juga dapat menimbulkan masalah baru dalam hal penegakan K3 yaitu pemerintah pusat tidak dapat melakukan intervensi dalam penegakan K3 di kabupaten/kota, padahal standar K3 harus berlaku sama di daerah mana pun di Indonesia. Hal lain yang menyebabkan angka K3 di Indonesia sangat tinggi ialah kurangnya pemahaman para pengusaha ataupun pekerja dalam manajemen risiko (*risk management*). Risiko dalam bekerja dapat dilihat dari sumber risiko, peluang terjadinya risiko serta konsekuensi yang ditimbulkan. Sumber risiko dapat berasal dari faktor manusia, peralatan, proses serta lingkungan kerja. Semua itu seharusnya tercatat dan dikalkulasikan dalam anggaran sehingga dapat diukur peluang dan besarnya terjadinya K3. Selain faktor tersebut K3 juga dapat terjadi karena pengusaha memilih lebih baik memberikan santunan kematian bagi pekerja/pegawainya daripada membeli alat-alat keselamatan kerja.

Oleh karena itu sebaiknya audit K3 seharusnya dilakukan secara komprehensif baik pada aspek teknis maupun nonteknis. Jika audit K3 tidak dilakukan secara menyeluruh maka k3 akan tetap terjadi.

10.9. Hal-Hal yang Dilakukan Pekerja Sosial Industri

Pekerja sosial industri memahami faktor apa yang menyebabkan K3 dapat terjadi dan membantu pekerja/pegawai beserta keluarga agar bisa menerima dan mampu menghadapi akibat dari risiko yang ditimbulkan K3 misal: mencarikan jaminan sosial, melakukan perubahan di tempat kerja dll. Pekerja sosial industri melakukan *assesment*, penelitian dan pengawasan terhadap tempat kerja, risiko lingkungan termasuk teknik modifikasi lingkungan. Pekerja sosial industri memberikan intervensi dukungan terhadap dampak kasus hukum yang tidak terselesaikan bagi kehidupan sosial dan ekonomi.

Pekerja sosial industri mengusahakan perubahan pada kebijakan serta kualitas pelayanan bagi pekerja/pegawai di perusahaan Pekerja sosial industri sebaiknya mengombinasikan pengetahuan dan keterampilan mengenai faktor sosial, ekonomi dan politik yang mempengaruhi organisasi ketenagakerjaan dan dampaknya terhadap K3 pekerja/pegawai beserta keluarganya. Pekerja sosial industri sebagai pembela yang membantu memperluas akses terhadap pelayanan yang harus pekerja/pegawai terima.

BAB XI

SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

11.1. Pengertian Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasa mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *human resource department*.

Menurut Ensiklopedia Wikipedia Sistem Informasi SDM merupakan sebuah bentuk interseksi atau pertemuan antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teknologi informasi. Sistem Informasi SDM (*Human Resources Information System*) itu sendiri adalah prosedur sistematis untuk pengumpul, menyimpan, mempertahankan, menarik dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh sebuah perusahaan untuk mempunyai kemampuan untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan atau pilihan banyak orang yang lebih berhubungan dengan aktivitas perencanaan SDM baru.

Sedangkan sistem informasi manajemen dibangun untuk mendukung proses yang berjalan dalam organisasi, di mana tercakup di dalamnya antara lain proses perencanaan, pengorganisasian dan pengendalian. Secara akurat sistem informasi manajemen harus dapat memberikan informasi mengenai kondisi riil organisasi. Salah satu bagian dari sistem informasi manajemen yang penting adalah Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM), karena sumber daya manusia merupakan aset yang sangat berharga bagi organisasi.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia memberikan informasi kepada seluruh manajer perusahaan yang berkaitan dengan sumber daya manusia perusahaan. HRIS sebagai unit organisasi yang terdiri dari personel yang mengolah data sumber daya manusia dengan menggunakan teknologi komputer dan non komputer. Tiap perusahaan

memiliki sistem untuk mengumpulkan dan memelihara data yang menjelaskan sumber daya manusia, mengubah data tersebut menjadi informasi, dan melaporkan informasi itu kepada pemakai. Sistem ini dinamakan sistem manajemen sumber daya manusia (*human resource information system*) atau HRIS.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (SISDM/HRIS) merupakan sebuah bentuk interseksi/pertemuan antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teknologi informasi. sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah- langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan/*enterprise resource planning* (ERP).

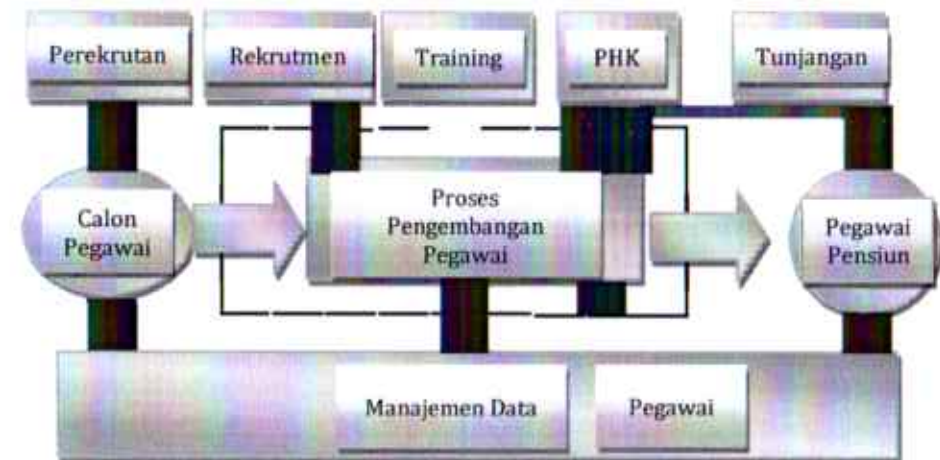
Secara keseluruhan sistem ERP bertujuan mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basis data yang bersifat universal. Keterkaitan dari modul kalkulasi finansial dan modul MSDM melalui satu basis data yang sama merupakan hal yang sangat penting yang membedakannya dengan bentuk aplikasi lain yang pernah dibuat sebelumnya, menjadikan aplikasi ini lebih fleksibel namun juga lebih kaku dengan aturan-aturannya.

Fungsi Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia memiliki empat kegiatan utama:

1. Perekrutan dan Penerimaan (*recruitment and hiring*). SDM membantu membawa pegawai baru ke dalam perusahaan dengan memasang iklan lowongan kerja di Koran, dll. SDM selalu mengikuti perkembangan terakhir dalam peraturan pemerintah yang mempengaruhi praktik kepegawaian dan menasihati manajemen untuk menentukan kebijakan yang sesuai.
2. Pendidikan dan Pelatihan. Selama periode kepegawaian, SDM dapat mengatur berbagai program pendidikan dan pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja pegawai.
3. Manajemen Data. SDM menyimpan *database* yang berhubungan dengan pegawai, dan memproses data tersebut untuk memenuhi kebutuhan informasi pemakai.

4. Pemberian dan Administrasi Tunjangan. Selama seseorang dipekerjakan oleh perusahaan, mereka menerima paket tunjangan seperti, RS, Asuransi dokter gigi, dan pembagian keuntungan yang semakin sulit administrasinya



Gambar 11.1 Fungsi Sumber Daya Manusia Memudahkan Arus Sumber Daya Personil

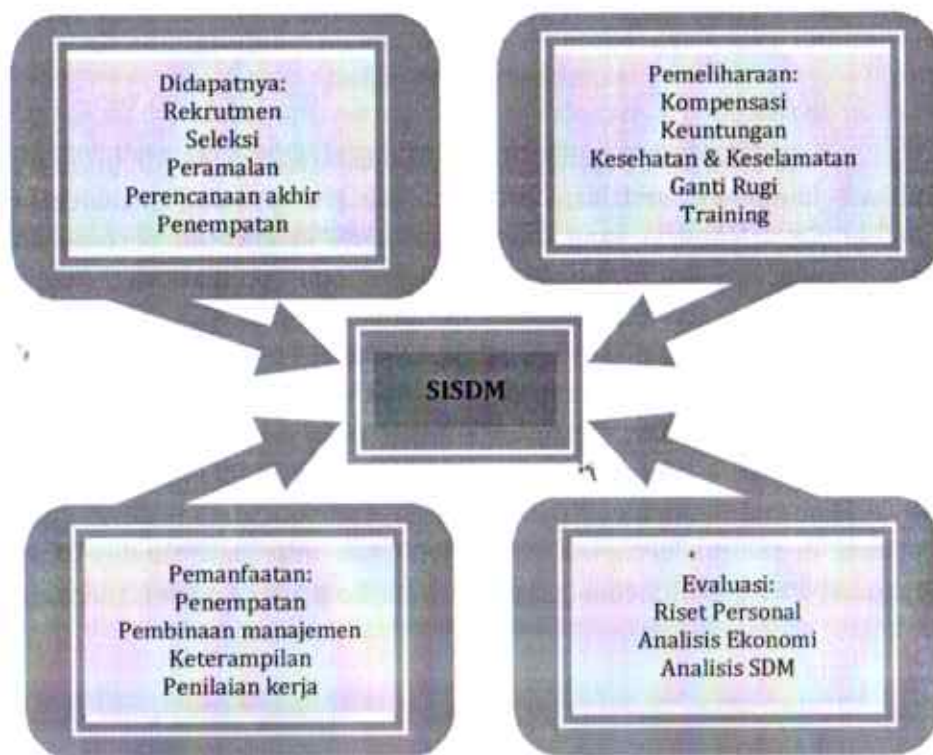
Sistem Informasi Sumber Daya Manusia adalah suatu program aplikasi komputer berisikan program (sistem) tentang manajemen Sumber Daya Manusia yang dapat membantu kelancaran perusahaan dalam mencapai tujuannya, karena program aplikasi ini dapat memproses data secara cepat dan akurat pula.

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia membentuk wahana pengumpulan, peringkasan dan penganalisisan data yang berhubungan erat dengan Sumber Daya Manusia. Sumber Daya yang bertalian dengan fungsi-fungsi SDM sangatlah banyak. Sebagai contoh, penilaian Sumber Daya Manusia melibatkan penyimpanan catatan-catatan ihwal para pegawai di seluruh organisasi. SISDM (Sistem Informasi Sumber Daya Manusia) merupakan sebuah aplikasi data *base client server* (berbasis jaringan) adapun beberapa data yang diolah antara lain:

1. Data SDM
 - Biografi
 - Keluarga
 - Pekerjaan

- Cuti
 - Pendidikan
 - Keahlian
 - Bahasa
 - Bakat
 - Kursus
 - Minat
 - Nilai Diklat
2. Mutasi
 - jabatan
 - Pangkat atau golongan
 - KGB
 3. Masa pensiun
 4. Laporan-laporan terkait

Keterkaitan Antara SISDM Dengan Aktivitas SDM



Gambar 11.2. Keterkaitan SISDM dan SDM

11.2. Manfaat Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian proses yang mencakup pada pengumpulan bahan, peringkasan, dan penganalisisan data berhubungan erat dengan manajemen SDM dan perencanaan SDM. Aktivitas-aktivitas rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, manajer karier, kompensasi dan hubungan karyawan juga menuntut informasi yang tepat waktu dan akurat untuk mengambil keputusan-keputusan. Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dirancang untuk membantu manajemen dalam membuat keputusan-keputusan yang lebih efektif.

Sebagai alat penilaian suplai SDM, sistem informasi SDM memungkinkan perusahaan menyimpan data persediaan tenaga ahli (*skill inventory*) dan persediaan manajemen (*manajemen inventori*) dalam cara paling sesuai dengan kebutuhan perencanaan SDM. Manfaat-manfaat khusus dari Sistem Informasi SDM adalah menilai suplai SDM yang meliputi:

1. Memeriksa kapabilitas karyawan-karyawan saat ini guna mengisi kekosongan yang diproyeksikan di dalam perusahaan.
2. Menyoroti posisi-posisi yang para pemegang jabatannya diperkirakan akan dipromosikan, akan pensiun atau akan diberhentikan.
3. Menggambarkan pekerjaan-pekerjaan yang spesifik atau kelas-kelas pekerjaan yang mempunyai tingkat perputaran, pemecatan, ketidakhadiran, kinerja dan masalah yang tinggi melebihi kadar normal
4. Mempelajari komposisi usia, suku dan jenis kelamin dan berbagai pekerjaan dan kelas pekerjaan guna memastikan apakah semua itu sesuai dengan ketentuan yang berlaku.
5. Mengantisipasi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan dalam rangka memastikan penempatan yang tepat waktu karyawan -karyawan bermutu kedalam kelompok lowongan pekerjaan
6. Perencanaan Sumber Daya Manusia untuk mengantisipasi pergantian-pergantian dan promosi-promosi
7. Laporan-laporan kompensasi untuk memperoleh informasi menyangkut seberapa besar karyawan dibayar, biaya-biaya kompensasi keseluruhan, biaya-biaya finansial dari setiap

- kenaikan-kenaikan gaji dan perubahan-perubahan kompensasi
8. Riset Sumber Daya Manusia untuk mengadakan penelitian dalam permasalahan seperti perputaran karyawan dan ketidakhadiran atau menemukan tempat yang paling produktif guna mencapai calon-calon baru.
 9. Penilaian kebutuhan pelatihan untuk menganalisis kerja individu dan menentukan karyawan-karyawan mana yang memerlukan pelatihan lebih lanjut.

Proses dalam ruang lingkup sumber daya manusia adalah suatu proses yang dinamis mengikuti perubahan yang terjadi dalam suatu pemerintahan. Di mana keadaan yang dinamis tersebut akan banyak berpengaruh pada teknologi sistem informasi yang akan digunakan. Oleh sebab itu proses apa yang dapat dilakukan oleh sebuah sistem sumber daya manusia akan sangat banyak bergantung pada model data yang dibentuk kebutuhan tersebut. Umumnya pada sebuah sistem kepegawaian, terdapat suatu bentuk model data, yang pada dasarnya mencakup proses-proses yang berhubungan dengan hal sebagai berikut:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia.
2. Administrasi personalia.
3. Kompensasi dan *benefit*.
4. Kinerja personel.
5. Pendidikan dan pelatihan.
6. Pemutusan hubungan kerja/pensiun.

Proses-proses tersebut di atas adalah proses-proses yang berhubungan dengan kegiatan manajemen kepegawaian di suatu pemerintahan. Dimulai dari sejak penentuan kebutuhan tenaga kerja, pemenuhan kebutuhan tersebut, sampai dengan berakhirnya masa kerja seorang pegawai.

11.3. Model Sistem Informasi Sumber Daya Manusia

Model Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (*Human Resources Information System*) yang disebut dengan nama Model HRIS meliputi tiga subsistem input, yaitu:

1. SIA (Sistem Informasi Akuntansi)
Sistem yang menyediakan data personal yang berkaitan dengan keuangan.

2. Penelitian Sumber Daya Manusia
Berfungsi untuk mengumpulkan data melalui proyek penelitian khusus.

Contoh:

- a. Penelitian suksesi (*Succession Study*), penelitian suksesi ini dilakukan untuk mengidentifikasi orang-orang dalam perusahaan yang merupakan calon bagi posisi yang akan tersedia.
 - b. Analisis dan evaluasi jabatan (*Job analysis and evaluation*), mempelajari setiap jabatan dalam satu area untuk menentukan lingkup dan mengidentifikasi pengetahuan dan keahlian yang diperlukan
 - c. Penelitian keluhan (*grievance studies*), membuat tindak lanjut atas keluhan yang disampaikan pegawai untuk berbagai alasan.
3. Inteligen Sumber Daya Manusia
Berfungsi mengumpulkan data berhubungan dengan Sumber Daya Manusia dari lingkungan perusahaan yang meliputi:
 - a. Inteligen pemerintah, pemerintah menyediakan data dan informasi yang membantu perusahaan mengikuti berbagai peraturan ketenagakerjaan.
 - b. Inteligen pemasok, pemasok mencakup perusahaan seperti perusahaan asuransi, yang memberikan *employee benefit*, dan lembaga penempatan lulusan universitas serta agen tenaga kerja, yang berfungsi sebagai sumber pegawai baru
 - c. Inteligen serikat pekerja, serikat pekerja memberikan data dan informasi yang digunakan dalam mengatur kontrak kerja antara serikat pekerja dan perusahaan.
 - d. Inteligen masyarakat global, masyarakat global menyediakan informasi yang menjelaskan sumber daya lokal, seperti perumahan, pendidikan dan rekreasi
 - e. Inteligen masyarakat keuangan, masyarakat keuangan memberikan data dan informasi ekonomi yang digunakan dalam perencanaan personal
 - f. Inteligen pesaing, dalam industri tertentu yang memerlukan pengetahuan dan keahlian yang sangat khusus, seperti industri komputer, terjadi perpindahan pegawai yang sering dari satu perusahaan ke perusahaan lainnya.

Kemudian dari model subsistem input dimasukkan kedalam suatu *database* yang telah dirancang oleh perusahaan tersebut. *Database* HRIS bukan hanya data mengenai pegawai tetapi juga perorangan dan organisasi di lingkungan yang mempengaruhi arus personil.

11.4. *Database* HRIS

Meningkatnya kerumitan masalah yang berhubungan dengan personil, disebabkan oleh banyaknya peraturan pemerintah dan luasnya pilihan *benefit*, membuat penyimpanan data dalam komputer sebagai keharusan. Bagi *database* SDM berbasis komputer, terdapat beberapa alternatif dalam hal isi, lokasi, manajemen dan memasukan data.

Beberapa *database* Sumber Daya Manusia berdasarkan lingkungan organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. *Database* perusahaan eksekutif, Perusahaan pencari eksekutif mengkhhususkan diri dalam menemukan pelamar untuk posisi eksekutif, akses *database* perusahaan dibatasi pada perusahaan itu sendiri atau perekrut dari beberapa perusahaan serupa yang mempunyai jaringan yang erat.
2. *Database* Universitas, di mana Universitas menyediakan *database* curriculum vitae bagi perekrut sebagai pelayanan bagi mahasiswa yang lulus atau alumni yang mencari pekerjaan
3. *Database* agen tenaga kerja, beberapa agen tenaga kerja yang besar memiliki *database* sendiri. *Database* ini digunakan beberapa agen yang membentuk jaringan. Akses *database* kategori ini lebih bebas daripada akses *database* eksekutif dan *database* universitas.
4. *Database* akses umum, *database* ini tersedia bagi siapa pun dengan cara membayar, salah satu yang terbesar adalah *career placement registry* yang memiliki akses melalui jaringan *dialog information system*.
5. Bank pekerja perusahaan, di mana beberapa perusahaan seperti IBM, Hewlett Packard, Travelers dan Wells Fargo menyimpan *database* sendiri untuk orang-orang yang dapat bekerja sebagai pegawai sementara. Perusahaan menggunakan bank pekerjaan saat mencari pengganti sementara untuk pegawai yang sakit, cuti, hamil, libur dan sebagainya.

11.5. Proses Sistem Informasi SDM

Proses Sistem Informasi Sumber Daya manusia meliputi proses-proses seperti:

1. Isi *Database*, *database* HRIS dapat berisi yang menjelaskan tidak hanya data pegawai, tetapi juga organisasi atau perorangan dilingkungan perusahaan. Data pegawai berisi data-data mengenai pegawai yang dapat berupa biodata pegawai, kinerja dan CV. Sedangkan data non pegawai, di dalam data ini terdapat organisasi dilingkungan perusahaan seperti agen tenaga kerja, akademisi dan universitas, serikat pekerja dan pemerintah.
2. Lokasi *Database*, biasanya *database* HRIS ditempatkan pada komputer sentral (Server) perusahaan dan komputer bagian departemen SDM. Semua komponen yang terhubung oleh *Local Area Network* (LAN) dapat mengaksesnya.
3. Pemasukan Data, data yang dimasukkan dalam HRIS biasanya berasal/dimasukkan oleh non manajer dalam SDM, diikuti oleh non manajer di luar SDM, Manajer SDM dan Manajer di luar SDM.

Berdasarkan pada *output* subsistem, model HRIS meliputi enam subsistem *output*, yaitu:

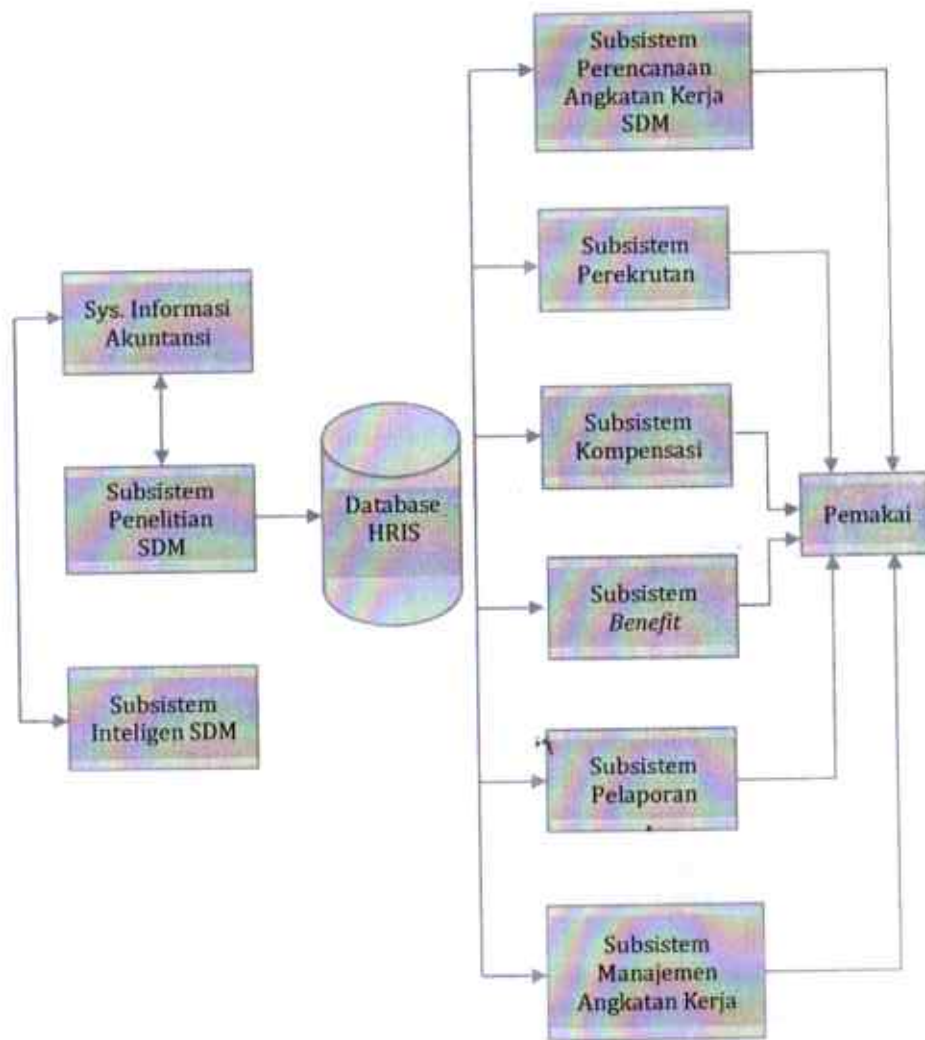
1. Subsistem Perencanaan Kerja
2. Subsistem Perekrutan
3. Subsistem Manajemen Angkatan Kerja
4. Subsistem Tunjangan
5. Subsistem *Benefit*
6. Subsistem Pelaporan

Sistem Informasi Sumber Daya Manusia dapat dikatakan berhasil, jika sistem tersebut dapat memenuhi harapan-harapan sebagai berikut:

1. Biaya sistem harus sejalan dengan ukuran dan finansial organisasi.
2. Sistem harus ditetapkan dengan waktu yang baik/tepat.
3. Sistem harus dapat dilakukan modifikasi dan diperluas tanpa harus melakukan perancangan ulang sistem.
4. Penekanan pada aktivitas perencanaan harus dapat dibuktikan/dilakukan.
5. Harus dapat dilakukan umpan balik yang berkelanjutan guna menyediakan pengidentifikasian masalah-masalah dan kesempatan-kesempatan baru.

6. Arsip-arsip data harus dapat diintegrasikan untuk referensi silang antar departemen.
7. Data yang sifatnya kritis harus dapat tersedia dengan cepat.
8. Informasi kritis tersebut seperti karyawan-karyawan kunci, data keahlian yang esensial, informasi promosi dan kinerja, serta data gaji dan kompensasi

Berdasarkan uraian di atas maka model Sistem Informasi Sumber Daya manusia dapat digambarkan seperti *flow* proses di bawah ini.



Gambar 11.3. Model Sistem Informasi SDM

11.6. Kasus Aplikasi Kompetensi dalam Sistem MSDM (anakpintar.net23.net)

Raymond, seorang Manajer Sumber Daya Manusia di sebuah perusahaan asing tampak serius mengamati laporan pemeriksaan psikologis dari stafnya, Susan. Laporan ini dia terima dari sebuah biro konsultasi psikologi terkenal, beberapa bulan yang lalu, sebagai bagian dari proses rekrutmen dan seleksi yang dilakukan terhadap Susan. Ia masih tidak percaya bahwa hasil pemeriksaan psikologis yang sangat baik dari Susan ternyata tidak membuatnya menghasilkan kinerja yang superior seperti yang diramalkan oleh hasil pengukuran psikologis tersebut. Raymond merasa bahwa selama ini ia telah memberikan cukup bimbingan, pelatihan dan fasilitas yang diperlukan oleh Susan agar berhasil dalam pekerjaannya. Namun kinerja yang diharapkan tidak kunjung muncul dari Susan. Berdasarkan pengalaman tersebut, muncul pertanyaan dalam diri Raymond "Seandainya hasil pemeriksaan psikologis yang memberikan rekomendasi sangat baik tidak mampu memprediksikan keberhasilan kinerja seseorang, lalu metode apakah yang secara efektif dapat meramalkannya?"

Masalah yang dihadapi oleh Raymond di atas pada dasarnya mirip dengan masalah yang terus-menerus dihadapi oleh *United States Information Agency (USIA)*, saat melakukan proses seleksi calon pegawainya, pada awal tahun 1970-an. Dari kajian yang dilakukan oleh badan tersebut ternyata ditemukan bahwa nilai tinggi yang diperoleh dari hasil pengukuran psikologis, ternyata tidak memprediksikan keberhasilan dalam pekerjaan. Hal ini yang mendorong David C McClelland, Psikolog, pakar motivasi dan "achievement", untuk memperkenalkan sebuah pengukuran kepribadian yang dapat mengenali sikap-sikap dan tingkah laku-tingkah laku yang dimiliki oleh orang-orang yang prestasinya sangat baik. (Lucia & Lepsinger, 1999). Pendekatan yang dipakai oleh David C. McClelland di atas kelak akan menjadi cikal bakal pengembangan model-model kompetensi.

Pengalaman penulis dalam melakukan proses rekrutmen dan seleksi dengan menggunakan pendekatan konvensional, yaitu dengan menggunakan pengukuran psikologis yang terstandarisasi, menunjukkan bahwa pendekatan ini tidaklah selalu berhasil dengan baik dalam meramalkan keberhasilan calon pekerja pada pekerjaannya kelak. Akibatnya bisa saja calon pekerja yang diramalkan akan berhasil dengan

baik dalam pekerjaannya, ternyata belum tentu menampilkan kinerja yang diharapkan ketika sudah diterima menjadi pekerja, seperti kasus Susan di atas. Sedangkan di sisi lain, calon pekerja yang hasil pengukuran psikologisnya biasa-biasa saja, ternyata tidak selalu menjadi seorang "mediocre" alias orang yang prestasinya biasa-biasa saja.

Masalah yang dihadapi Raymond, seperti halnya yang dialami penulis, juga dialami oleh banyak perusahaan. Mereka juga mengalami kesulitan dalam menentukan kapasitas yang dimiliki oleh calon pekerja atau pekerjanya yang sangat diperlukan untuk mencapai kesuksesan dalam pekerjaannya. Perilaku-perilaku yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang superior bervariasi dari satu bisnis ke bisnis lainnya, dari satu peran ke peran lainnya di dalam organisasi. Menghadap kesulitan tersebut, sudah banyak organisasi, khususnya perusahaan-perusahaan berskala besar yang telah mulai menggunakan model-model kompetensi (*competency models*) untuk membantu mereka mengenali keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan karakteristik pribadi yang sangat penting, yang dibutuhkan untuk berhasil mencapai kinerja yang superior.

Untuk mendapatkan gambaran yang lebih lengkap mengenai model-model kompetensi, aplikasinya dan manfaatnya bagi sistem Manajemen Sumber Daya Manusia dan cara pengembangannya di dalam perusahaan, penulis mencoba memaparkannya dalam uraian berikut ini.

1. Definisi

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998), kompetensi didefinisikan sebagai aspek-aspek pribadi dari seorang pekerja yang memungkinkan dia untuk mencapai kinerja yang superior. Aspek-aspek pribadi ini termasuk sifat, motif-motif, sistem nilai, sikap, pengetahuan, dan keterampilan. Kompetensi-kompetensi akan mengarahkan tingkah laku. Sedangkan tingkah laku akan menghasilkan kinerja.

Berdasarkan definisi tersebut maka dapat disimpulkan bahwa tidak semua aspek-aspek pribadi dari seseorang pekerja itu merupakan kompetensi. Hanya aspek-aspek pribadi yang mendorong dirinya untuk mencapai kinerja yang superiorlah yang merupakan kompetensi yang dimilikinya. Selain itu, juga dapat disimpulkan bahwa kompetensi akan selalu terkait dengan kinerja yang superior.

Model kompetensi didefinisikan sebagai suatu rangkaian kompetensi yang penting bagi kinerja yang superior dari sebuah

pekerjaan atau sekelompok pekerjaan. Model kompetensi ini memberikan sebuah peta yang membantu seseorang memahami cara terbaik mencapai keberhasilan dalam pekerjaan atau memahami cara mengatasi suatu situasi tertentu (LOMA, *s* Competency Dictionary, 1998).

2. Aplikasi

Menurut Kamus Kompetensi LOMA (1998) aplikasi dari model kompetensi pada sistem Manajemen Sumber Daya Manusia muncul pada area-area berikut:

a. Staffing

Strategi-strategi rekrutmen dan tes-tes yang digunakan untuk seleksi didasarkan atas kompetensi-kompetensi kritical dari pekerjaan

b. Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja dari pekerja didasarkan atas kompetensi-kompetensi yang dikaitkan dengan target-target yang penting dari organisasi

c. Pelatihan

Program-program pelatihan dirancang untuk menjembatani kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pekerja dan kompetensi yang diharapkan dimiliki pekerja

d. Pengembangan

Para pekerja pertama kali diukur untuk mengenali kesenjangan kompetensinya; kemudian mereka dibimbing untuk membuat rencana-rencana pengembangan untuk menutupi kesenjangan yang ada

e. Reward & Recognition

Para pekerja diberikan kompensasi untuk prestasi-prestasi dan tingkah laku-tingkah laku yang mencerminkan tingkat keterampilan mereka pada kompetensi-kompetensi kunci.

Hal tersebut di atas sejalan dengan pendapat dari Michael Armstrong dalam *Handbook of Human Resources Management Practice* (2001) yang mengemukakan bahwa penerapan kompetensi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia dilakukan dalam proses rekrutmen dan seleksi, *assessment centres*, manajemen kinerja, pengembangan SDM, dan manajemen imbal jasa.

3. Manfaat

Aplikasi dari model-model kompetensi di perusahaan dapat memberikan manfaat dalam meningkatkan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia yang ada di dalam perusahaan.

4. Seleksi

- ❖ Memberikan gambaran yang lebih lengkap mengenai persyaratan-persyaratan jabatan.
- ❖ Meningkatkan kemungkinan untuk merekrut pekerja yang akan berhasil di dalam pekerjaannya.
- ❖ Meminimalkan investasi (baik waktu dan uang) pada pekerja yang mungkin tidak memenuhi harapan perusahaan.
- ❖ Memastikan proses wawancara yang lebih sistematis.
- ❖ Membantu membedakan kompetensi-kompetensi yang dapat dilatihkan dan kompetensi-kompetensi yang sulit untuk dikembangkan.

5. Pelatihan dan Pengembangan

- ❖ Memungkinkan pekerja untuk memusatkan perhatian pada keterampilan, pengetahuan, dan karakteristik-karakteristik yang mempunyai dampak terbesar terhadap efektivitasnya
- ❖ Memastikan bahwa kesempatan-kesempatan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan berjalan selaras dengan sistem nilai dan strategi-strategi organisasi.
- ❖ Memaksimalkan efektivitas dari waktu dan dana yang digunakan untuk melakukan pelatihan dan pengembangan.
- ❖ Memberikan sebuah kerangka untuk melakukan proses bimbingan dan pemberian umpan balik yang berkelanjutan.

6. Penilaian Kinerja

- ❖ Memberikan pemahaman bersama tentang hal-hal yang akan dimonitor dan diukur.
- ❖ Memusatkan perhatian dan mendorong proses diskusi tentang penilaian kinerja.
- ❖ Memusatkan perhatian dalam mendapatkan informasi tentang tingkah laku pekerja dalam pekerjaan.

7. Perencanaan Karier/Suksesi

- ❖ Menjelaskan tentang keterampilan-keterampilan, pengetahuan dan karakteristik-karakteristik yang diperlukan oleh suatu pekerjaan/peran.
- ❖ Memberikan metode untuk mengukur kesiapan dari calon pemegang jabatan atas peran yang akan dipegangnya.
- ❖ Memusatkan perhatian dari rencana pelatihan dan pengembangan pada kompetensi-kompetensi yang belum dimiliki oleh calon pemegang jabatan.
- ❖ Memungkinkan organisasi untuk melakukan perbandingan (*benchmark*) di antara sejumlah karyawan potensial yang prestasinya sangat baik.

8. Langkah-Langkah Pengembangan Model Kompetensi

Dalam kamus Kompetensi dari LOMA (1998) dipaparkan langkah-langkah untuk mengembangkan model-model kompetensi. Langkah-langkah tersebut adalah:

- a. Kenali sasaran-sasaran organisasi yang akan menjadi dasar bagi pengembangan model kompetensi

Untuk berhasil mencapai hasil yang baik dalam penerapan model kompetensi, maka perusahaan harus mempunyai alasan yang dari sisi bisnis memaksa perusahaan untuk menerapkan model ini. Alasan-alasan yang mengarahkan organisasi untuk menerapkan model ini perlu dikenali dengan baik. Dengan demikian ketika model ini diterapkan akan membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya. Ada beberapa langkah yang harus dilakukan dalam tahap ini, yaitu:

- ❖ Definisikan strategi organisasi

Sebuah Model kompetensi akan efektif bila diselaraskan dengan strategi, sistem nilai, dan sasaran-sasaran dari organisasi. Untuk itulah, sebelum membuat keputusan yang berkaitan dengan pengembangan model kompetensi, maka para perancang model kompetensi harus secara mendalam melakukan kajian terhadap strategi, sistem nilai, dan juga sasaran-sasaran dari perusahaan.

- ❖ Kenali cara mengaplikasikan model kompetensi

Pada langkah ini, para perancang model kompetensi harus melakukan evaluasi terhadap segala kemungkinan penggunaan

model kompetensi di dalam organisasi dan menetapkan aplikasi-aplikasi yang mempunyai potensi terbesar, misalnya untuk proses rekrutmen dan seleksi atau pelatihan dan pengembangan. Untuk aplikasi pertama, sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan yang dapat menunjukkan hasil yang cepat.

❖ **Tetapkan "scope" dari model**

Sebuah model kompetensi dapat dikembangkan untuk sebuah pekerjaan, sekelompok pekerjaan, sebuah unit bisnis atau untuk keseluruhan organisasi. Para perancang model kompetensi harus menetapkan cakupan dari pengembangan model kompetensi di dalam organisasi. Beberapa organisasi mengembangkan "*Core Competency Model*" berdasarkan sasaran-sasaran organisasi yang berlaku bagi semua jabatan atau sebagian besar porsi dari pekerjaan dan kemudian menambahkan "*Job Specific Competencies*" pada sekelompok kecil pekerjaan

b. **Merancang Rencana Untuk Membuat Model**

Pada tahap ini, para perancang model kompetensi akan mengambil langkah-langkah awal untuk mengembangkan kompetensi-kompetensi yang akan dimasukkan dalam model yang akan diaplikasikan di dalam organisasi. Langkah-langkah yang dimaksud adalah sebagai berikut:

❖ **Menentukan pihak-pihak yang harus dilibatkan dalam proses pengembangan model**

Melibatkan orang-orang yang tepat dalam mengembangkan model merupakan sesuatu hal yang sangat penting. Pada umumnya orang-orang yang membantu pengembangan model adalah mereka-mereka yang pada akhirnya menggunakan model kompetensi dengan sukses. Pertimbangkanlah untuk melibatkan pihak-pihak berikut ini dalam proses pengembangan model kompetensi di perusahaan: pimpinan puncak perusahaan, para manajer yang terkait, para pemegang jabatan yang mempunyai prestasi yang sangat baik, staf Departemen SDM, dan ahli-ahli kompetensi.

❖ **Memilih pendekatan yang tepat untuk mengenali kompetensi-kompetensi kritical.**

Ada beberapa pendekatan atau metode yang dapat dipakai untuk mengenali *Core Competencies* atau *Job Specific Competencies*.

- Untuk mengenali *core competencies*, metode yang paling efektif adalah dengan melakukan pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan. Dalam pertemuan ini terutama dibahas secara mendalam tantangan-tantangan yang dihadapi organisasi, misi, dan juga sasaran-sasaran organisasi dan kompetensi-kompetensi inti yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan, untuk mencapai misi dan sasaran-sasaran tersebut.
- Untuk mengenali *job specific competencies*, dapat digunakan beberapa metode seperti: *Focus Group Discussion* dan survei dengan para *job expert* atau *behavioral event interview* dengan para pemegang jabatan, baik yang prestasinya sedang-sedang saja, maupun yang prestasinya superior.

9. Melakukan Pengumpulan Data

Setelah menetapkan pihak-pihak yang akan terlibat dalam pengembangan model kompetensi, sumber data atau informasi dan metode pengumpulan data, maka langkah selanjutnya yang harus dilakukan oleh para perancang model kompetensi adalah mengumpulkan semua data yang berkaitan dengan *core competencies* (kompetensi inti) dan *job specific competencies* (kompetensi khusus untuk pekerjaan tertentu). Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengumpulan adalah sebagai berikut:

a. Mengidentifikasi *core competencies* bersama para pimpinan puncak perusahaan

Sebelum memulai pertemuan dengan para pimpinan puncak perusahaan (atau orang-orang yang mereka nominasikan), sebaiknya para perancang model kompetensi memberikan informasi yang tepat mengenai tujuan dan sasaran yang ingin dicapai dari pertemuan, dan pihak yang memfasilitasi pertemuan. Agenda yang dibicarakan dalam pertemuan sebaiknya mencakup hal-hal berikut ini:

- 1) Proses yang akan dilalui oleh para pimpinan puncak perusahaan dalam mengenali *core competencies*, cara pengenalan *job specific competencies* oleh *job expert*, dan kaitan penggunaan *job specific competencies* dan *core competencies*.
- 2) Keputusan-keputusan tentang jenis-jenis jabatan yang harus memiliki *core competencies* (mis: semua pekerjaan di bawah level manajemen) dan cara aplikasi model kompetensi (mis: pengembangan karier, pelatihan, dsb-nya).
- 3) Kaitan antara *core competencies* dan tantangan-tantangan, misi, dan sasaran-sasaran organisasi
- 4) Konsensus tentang rangkaian *core competencies* yang akan diaplikasikan di perusahaan dan dukungan yang diperlukan untuk menerapkannya.

b. Kenali Job Specific Competencies melalui job expert

c. Focus Group Discussion (FGD). Dalam proses ini data atau informasi yang luas mengenai tantangan-tantangan dan persyaratan-persyaratan jabatan dikumpulkan melalui proses diskusi yang terstruktur dengan para *job expert*. Dari hasil FGD ini, maka kompetensi-kompetensi yang secara jelas tidak kritical untuk pekerjaan dapat dihilangkan lebih awal sebelum diproses lebih lanjut. Alternatif yang lain, munculnya tambahan-tambahan kompetensi, khususnya kompetensi yang sifatnya teknis.

d. Survei. Berdasarkan hasil *Focus Group Discussion*, sebuah survei dapat dirancang untuk disebarakan kepada sejumlah besar *job expert*. Isi dari survei adalah kompetensi-kompetensi yang dipilih di dalam FGD. Hasil dari survei kemudian disimpulkan dan dianggap sebagai persepsi dari para pekerja tentang kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan bagi pekerjaan yang sedang dinilai.

e. Behavioral Event Interview (BEI). Proses pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara secara mendalam dengan sejumlah pemegang jabatan yang mempunyai prestasi kerja rata-rata dan superior. Tujuan dari wawancara ini adalah untuk mendapatkan informasi yang lengkap mengenai cara mereka menangani situasi-situasi kritis di dalam pekerjaan mereka. Mengingat pendekatan ini memerlukan waktu yang cukup lama dan biaya yang cukup besar, maka sebaiknya digunakan hanya bila pekerjaan yang akan dibuat model kompetensinya relatif sedikit, dan organisasi dapat memperoleh *interviewer* yang terlatih.

f. Menganalisis data dan membuat kesimpulan

Untuk melakukan analisis terhadap data-data yang diperoleh dari survei, maka para perancang model kompetensi perlu melakukan langkah-langkah berikut ini:

- ❖ Hitunglah respons-respons yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang model kompetensinya akan dibuat secara terpisah.
- ❖ Buatlah nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari tingkat kepentingan dan tingkat keterampilan yang diperlukan dari masing-masing kompetensi.
- ❖ Buatlah urutan tingkat kepentingan dan tingkat keterampilan yang dibutuhkan dari masing-masing kompetensi dari yang paling tinggi hingga paling rendah.

Buatlah kesimpulan dari hasil analisis tersebut di atas, dalam sebuah format yang dapat dipresentasikan kepada para *job expert*, sebagai bahan kajian dan diskusi. Pastikan bahwa dalam kesimpulan tercakup hal-hal berikut:

- ❖ Hitunglah respons-respons yang masuk dari masing-masing kelompok pekerjaan yang model kompetensinya akan dibuat secara terpisah.
- ❖ Buatlah nilai rata-rata, nilai minimum, dan nilai maksimum dari tingkat kepentingan dan tingkat keterampilan yang diperlukan dari masing-masing kompetensi.
- ❖ Buatlah urutan tingkat kepentingan dan tingkat keterampilan yang dibutuhkan dari masing-masing kompetensi mulai dari yang paling tinggi hingga paling rendah.

g. Mendiskusikan dan memfinalisasikan model kompetensi

Pada tahap ini langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:

❖ Presentasi

Presentasikan hasil survei kepada para pengambil keputusan penting di dalam organisasi. Para pengambil keputusan penting ini adalah meliputi orang-orang yang tersebut di bawah ini:

- Para pimpinan puncak perusahaan.
- Manajer dan staf departemen SDM yang akan mengaplikasikan model kompetensi ini.
- Para manajer yang akan menjadi pengguna model kompetensi ini.

❖ **Mencapai kesepakatan atas bentuk model**

Sasaran dari proses ini adalah untuk mencapai konsensus mengenai sebuah model bersama yang aplikatif dan didukung oleh setiap orang. Semua perbedaan substansial yang muncul harus didiskusikan secara mendalam dan diselesaikan, bila semuanya memungkinkan.

❖ **Membatasi jumlah kompetensi bagi setiap model**

Untuk setiap model jumlah kompetensi yang sebaiknya ada adalah antara 8-10 kompetensi. Besar-kecilnya jumlah akan tergantung juga pada kompleksitas pekerjaan. Semakin kompleks pekerjaan, umumnya memerlukan kompetensi yang lebih banyak. **(Lampiran)**

KESIMPULAN

Penerapan model-model kompetensi dalam sistem Manajemen Sumber Daya Manusia saat ini sudah menjadi sebuah kebutuhan yang tidak dapat lagi dihindari oleh organisasi. Hal ini didasarkan atas kenyataan bahwa dengan penerapan model-model kompetensi ini akan dapat memberikan nilai tambah yang lebih baik dibandingkan dengan tanpa aplikasi model-model ini.

Agar penerapan model-model kompetensi di dalam organisasi dapat memberikan nilai kompetitif, maka dalam proses pengembangannya harus direncanakan dengan baik dan harus selaras dengan misi, strategi, tantangan-tantangan, maupun sasaran-sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi. Selain itu demi menjaga agar penerapan model-model kompetensi dapat berjalan secara efektif, maka sebaiknya dipilih aplikasi model kompetensi yang akan memenuhi kebutuhan mendasar dari organisasi, mudah dilaksanakan, dan dapat menunjukkan hasil yang cepat. Selamat mencoba dan semoga berguna untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan tenaga SDM kita.

Kompetensi	Tingkat Kompetensi yang Diperlukan				
	Dasar	Menengah-1	Menengah-2	Tinggi	Sangat Tinggi
Kompetensi Inti					
Komunikasi					
Pengetahuan & kemampuan untuk berkomunikasi secara efektif baik verbal maupun non verbal	Memiliki pengetahuan mengenai cara-cara berkomunikasi yang efektif, secara verbal, maupun non verbal		Memiliki kemampuan untuk melakukan komunikasi yang efektif, baik secara verbal, maupun non-verbal.		Mampu membimbing orang lain untuk melakukan komunikasi secara verbal maupun non verbal
Pengetahuan Dasar Tentang Organisasi					
Kemampuan untuk memahami struktur organisasi, pelaksanaan bisnis perusahaan, cara mendapatkan, sumber daya yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan	Memahami informasi mengenai misi, sasaran dan struktur dari organisasi, dan menggunakannya untuk membantu menyelesaikan pekerjaan		Mempunyai kontak-kontak penting di dalam organisasi, yang dapat memberikan informasi terkini mengenai misi, sasaran, dan struktur organisasi		Mempunyai pengetahuan yang mendalam mengenai misi, sasaran, maupun struktur organisasi, dan dapat membantu orang lain, untuk mempelajari lebih banyak mengenai organisasi
Kemampuan Kepemimpinan					
Kemampuan untuk memotivasi dan mempengaruhi orang lain untuk bekerja mencapai tujuan bersama, membantu orang lain untuk mempelajari tugas-tugas baru, dan bertindak sebagai tokoh panutan yang positif	Mampu memberikan petunjuk dan keputusan kepada stafnya untuk menjalankan tugas sehari-hari		Mampu memberdayakan stafnya untuk mengambil tanggung jawab dan mengambil keputusan		Menciptakan lingkungan kerja yang memberikan kesempatan kepada stafnya untuk mengembangkan dirinya
Kompetensi Khusus					
Administrasi Personalia					
Kemampuan untuk memahami dan	Memahami dan mampu melaksanakan		Mampu memberikan masukan		Mampu membuat kebijakan-

Kompetensi	Tingkat Kompetensi yang Diperlukan				
	Dasar	Menengah-1	Menengah-2	Tinggi	Sangat Tinggi
melaksanakan prinsip administrasi personalia yang berlaku di perusahaan secara efektif	prinsip-prinsip administrasi personalia, seperti: pencatatan data pribadi pekerja, administrasi kehadiran dan cuti, administrasi biaya kesehatan		mengenal tindakan-tindakan yang tepat yang dapat dilakukan terhadap kejadian-kejadian yang secara khusus diatur atau tidak di dalam prosedur administrasi personalia		kebijakan di bidang Administrasi Personalia, dan secara reguler melakukan revisi
Rekrutmen dan Seleksi					
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan prinsip-prinsip rekrutmen dan seleksi yang efektif	Memahami dan mampu melakukan: proses seleksi surat pelamar, wawancara, dan pengukuran psikologis		Mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sistem rekrutmen dan seleksi yang selama ini digunakan dan memberikan masukan mengenai sistem yang lebih baik		Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang rekrutmen & seleksi, dan secara reguler melakukan revisi
Pelatihan					
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan prinsip-prinsip pelatihan yang efektif di dalam perusahaan	Memahami dan mampu melakukan: analisis kebutuhan pelatihan, merancang program pelatihan, menyelenggarakan program pelatihan, melakukan evaluasi hasil pelatihan		Mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sistem pelatihan yang selama ini digunakan dan dapat memberikan masukan mengenai sistem yang lebih baik		Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang pelatihan yang sejalan dengan sasaran dari organisasi, dan secara reguler melakukan revisi
Hubungan Industrial					
Kemampuan untuk memahami dan melaksanakan proses hubungan	Memahami dan mampu mengaplikasikan: hukum-hukum perburuhan,		Mampu untuk melakukan evaluasi terhadap sistem		Mampu membuat kebijakan-kebijakan di bidang

Kompetensi	Tingkat Kompetensi yang Diperlukan				
	Dasar	Menengah-1	Menengah-2	Tinggi	Sangat Tinggi
industrial yang efektif, yang sejalan dengan ketentuan-ketentuan yang berlaku di dalam hukum ketenagakerjaan	hubungan dengan karyawan, hubungan dengan SP, hubungan dengan Depnaker		ketenagakerjaan yang selama ini digunakan dan dapat memberikan masukan mengenai sistem yang lebih baik		hubungan industrial yang mengacu kepada ketentuan pemerintah, dan secara reguler melakukan revisi

BAB XII

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DAN PERKEMBANGAN GLOBAL

12.1. Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (*Human Resources Management*) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan '*bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain*', maka MSDM memfokuskan pada "*orang*" baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku. Jadi bagaimana mengelola orang-orang dalam organisasi yang direncanakan (*planning*), diorganisasikan (*organizing*), dilaksanakan (*directing*) dan dikendalikan (*controlling*) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh hasil yang seoptimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik bagi manusia sebagai makhluk yang unik dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) melakukan interaksi dan kerja sama yang melahirkan berbagai fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik yang berorientasi laba (*profit organization*) maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (*non-profit organization*) menjadi '*hidup*' dan dinamis sesuai karakter manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, organisasi dan fungsi-fungsi organisasi termasuk sikap dan perilaku individu di dalamnya sehingga perubahan global juga dapat direspons dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan ilmu MSDM karena pada dasarnya memang perubahan itu

terjadi pada segenap manusia yang selama ini berada dalam organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin dihindari, tetapi bagaimana SDM dapat memanfaatkan perubahan bagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi maka organisasi akan menjadi '*status quo*' yang berakhir pada pengurangan bahkan pemusnahan organisasi di masa yang akan datang.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia jabatan dan kerja (Gary Dessler, 1997: .6). Keragaman angkatan kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja manula memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat lain dan berperan besar dalam meningkatkan produktivitas, berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, lingkungan yang semakin kompetitif serta menyusutnya peranan hierarki. Globalisasi adalah kecenderungan perusahaan/organisasi untuk memperluas penjualan atau manufaktur mereka ke pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat dan peralatan kantor bermunculan seperti mesin fax, fotokopi, mesin cetak, komputer personal (PC), *internet*, *chatting*, *facebook*, *laptop*, *hand phone*, *blackberry* yang semakin kuat mempengaruhi perubahan SDM dalam organisasi.

Globalisasi dan perdagangan dunia merupakan dua arus yang saling mempengaruhi atau memperkuat satu dengan yang lainnya, yang sekarang sedang menghadang dunia dan kedua arus tersebut akan semakin kuat pada masa yang mendatang, seiring dengan kemajuan teknologi serta peningkatan pendapatan per kapita dan penambahan jumlah penduduk dunia. (Tulus T.H. Tambunan, 2004). Globalisasi ekonomi diartikan sebagai suatu proses di mana semakin banyak negara di dunia yang terlibat langsung dengan kegiatan ekonomi atau produksi dunia. Proses globalisasi ekonomi adalah perubahan perekonomian dunia yang bersifat mendasar atau struktural, dan perubahan ini semakin kuat dengan berlangsungnya juga proses perdagangan dunia. Munculnya dua arus ini yang mengubah tatanan perekonomian dan perdagangan

dunia jelas akan berpengaruh sangat kuat terhadap setiap negara, terutama yang menerapkan kebijakan perdagangan bebas atau ekonomi terbuka. Pengaruh tersebut tidak hanya pada kegiatan produksi di dalam negeri, tetapi juga pada aspek-aspek kehidupan masyarakat sehari-hari.

Globalisasi menurut Thomas I. Friedman dalam Hendra Halwani (2005) mempunyai tiga dimensi: *Pertama*, dimensi *idea* atau *ideology*, yaitu kapitalisme, termasuk seperangkat nilai lain yang menyertainya yaitu falsafah individualisme, demokrasi dan HAM. *Kedua*, dimensi ekonomi, yaitu pasar bebas dengan seperangkat tata nilai lain yang harus membuka kesepakatan terbukanya arus barang dan jasa dari suatu negara ke negara lain. *Ketiga*, dimensi teknologi, khususnya teknologi informasi, yaitu akan terbuka batas-batas negara sehingga negara makin tanpa batas (*borderless country*).

Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi jasa makanan yang serba instan, industri eceran, konsultasi, pendidikan dan pengajaran maupun bidang jasa konsultan hukum, dan seterusnya. Perubahan mendasar yang kedua mengenai semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal manusia (*human resource capital*). Penekanan para spesialis pada organisasi seperti yang dinyatakan oleh Peter F. Drucker adalah semakin besarnya peran pengetahuan dan modal manusia yaitu penekanan pada pengetahuan, pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak semakin dominan dalam SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang pelanggan dan pemasok. Jadi pengetahuan adalah modal intelektual yang semakin dibutuhkan SDM di masa yang akan datang.

Tantangan MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006: 46) adalah lingkungan yang mempengaruhi perubahan yang signifikan sebagai berikut:

1. Perubahan ekonomi dan teknologi.
2. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja.
3. Pertumbuhan angkatan kerja tidak tetap.
4. Persoalan demografi.
5. Penyeimbangan pekerjaan/keluarga.
6. Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi.

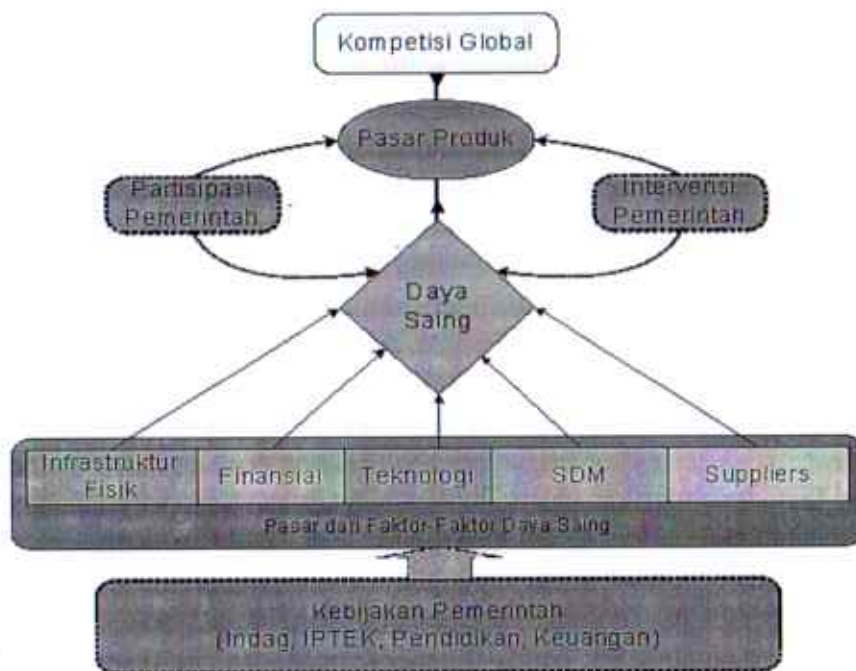
12.2. Peran Manajer Sumber Daya Manusia Dimasa Mendatang

Di saat Krisis Global seperti ini peran seorang Manajer SDM (*HR Manager*) sangat menentukan Masa depan sebuah Perusahaan. Peran pengelolaan SDM kini tak lagi jadi dominasi manajer SDM, karena mulai banyak perusahaan yang menerapkan pendelegasian fungsi manajemen SDM kepada manajer fungsional. Setiap kegiatan yang melibatkan kerja tim adalah suatu proses pengelolaan SDM. Setiap pemimpin otomatis melakukan *matching people to jobs, managing performance, coaching & counseling, rewarding, hingga firing* dalam setiap tugasnya. Pada dasarnya setiap manajer juga merupakan manajer SDM karena mereka pasti memiliki anak buah yang harus dikelola. Secara konsep SDM, para manajer non-SDM seharusnya juga bisa memainkan peranan sebagai manajer SDM. Orang-orang SDM kini diarahkan untuk menjadi mitra bisnis bagi Perusahaan: pengelola SDM akan mendukung kebutuhan bisnis dengan tren ke depan dalam dunia kerja. Manajer SDM akan lebih berkonsentrasi untuk melihat perkembangan perusahaan ke depan yang disesuaikan dengan kebutuhan bisnis. Manajer SDM berfungsi sebagai agen perubahan yang memberikan saran kepada perusahaan mengenai langkah-langkah yang harus diambil untuk mencapai tujuan. Kiat-kiat untuk mengondisikan perubahan manajer non-SDM sebagai manajer SDM:

1. Perlunya diberikan pelatihan ketenagakerjaan bagi para manajer.
2. Pemberian modul SDM untuk manajer non-SDM yang di dalamnya berisikan: modul tentang motivasi, disiplin, rekrutmen, pengembangan dan manajemen konflik.
3. Diberikannya pelatihan *performance management* (setiap tahun) agar dalam proses *performance review* dilakukan secara benar.
4. Membekali setiap manajer non-SDM dengan keterampilan pelatihan.
5. Memberikan sarana pendukung berupa *Personnel Manual* yang berisikan: prosedur karyawan, seperti pengobatan, klaim medikal, koperasi, pensiun dan Jamsostek.
6. Dilakukannya HR Audit oleh bagian SDM ke setiap departemen, cabang atau bagian lain di Perusahaan untuk memastikan bahwa setiap manajer memenuhi standar SDM yang diharapkan.

12.3. Kajian Sumber Daya Manusia di Bidang TIE (Budi Rahardjo, ITB, 2001)

Pada bagian terdahulu telah disinggung fungsi dari SDM secara sepintas. Selain SDM, ada beberapa faktor yang menentukan daya saing sebuah bisnis. Faktor lain yang mempengaruhi antara lain; pasar, finansial, teknologi, *suppliers*, infrastruktur, dan lingkungan serta kebijakan yang kondusif. Khususnya untuk ekonomi yang berbasisan kepada teknologi, faktor SDM merupakan faktor yang cukup dominan.



Gambar 12.1. Faktor-faktor yang menentukan daya saing

Pada bagian ini akan dikaji beberapa permasalahan seputar SDM, baik permasalahan di tingkat global maupun di tingkat Indonesia. Beberapa inisiatif yang telah dilakukan di Indonesia akan ditampilkan. Bab ini berisikan potret SDM TIE pada hari ini.

Permasalahan SDM di dunia (global) kurangnya jumlah (kuantitas) SDM TIE

Bidang TIE merupakan sebuah bidang yang baru. Internet saja baru diperkenalkan untuk digunakan sebagai media bisnis di tahun 1995.

Bidang yang baru ini tentunya belum banyak menghasilkan tenaga profesional di bidang ini. Sebagai contoh, Taiwan sebagai negara terdepan di industri semikonduktor mengalami kesulitan mencari SDM untuk industri mereka¹.

Untuk mengatasi kekurangan ini dapat diambil dua pendekatan; mengembangkan SDM sendiri, dan/atau mengambil yang sudah jadi. Biasanya kedua pendekatan dilakukan pada saat yang bersamaan.

Pengembangan SDM sendiri memiliki beberapa permasalahan. Masalah yang paling utama adalah dibutuhkannya waktu untuk mengembangkan SDM ini, padahal kebutuhan adalah untuk saat ini. Masalah lain adalah keterbatasan tempat pendidikan dan pelatihan yang baik untuk bidang TIE ini. Perguruan tinggi dan lembaga pendidikan yang memiliki fasilitas dan pengajar yang baik sulit ditemukan. Jika pun ada, biayanya juga cukup tinggi.

Mengambil SDM yang sudah jadi juga memiliki beberapa permasalahan. Masalah yang pertama adalah biaya yang lebih mahal. Jika kebutuhan tidak diperoleh dari dalam negeri, terpaksa pekerja didatangkan dari luar negeri. Hal ini dapat menimbulkan masalah lain seperti masalah SARA, perbedaan kultur, dan masalah keimigrasian lainnya. Sebagai contoh, seorang lulusan *high school* India yang memiliki kemampuan teknis tinggi (misalnya memiliki sertifikat *Cisco Certified Network Engineer*) ingin bekerja di Indonesia. Apakah yang bersangkutan diperkenankan? Jika dilihat dari sisi imigrasi, maka pekerja ini terlihat sebagai seorang yang tidak memiliki *skill* (*unskilled worker*) sehingga ada kemungkinan dia ditolak. Sementara seseorang yang memiliki gelar (*degree*) S-2 atau S-3 kemungkinan akan diterima meskipun kemampuan teknisnya lebih rendah dari lulusan *high school* tersebut. Mendatangkan pekerja asing tampaknya sudah sulit dibendung dengan adanya globalisasi, seperti AFTA yang dekat ini.

Mengambil SDM yang sudah jadi pun tetap membutuhkan adanya tempat pendidikan dikarenakan SDM ini cepat atau lambat akan *di-training* kembali dengan teknologi yang lebih baru. Jadi tempat pendidikan tetap akan dibutuhkan.

¹ Harry Mauer (eds.), "Where High-Tech Talent is Scarce," kolom "Spotlight on Taiwan," di majalah *Business Week Asian Edition*, hal. 5, 18 Juni 2001.

Brain drain vs brain reserve

Kekurangan SDM ini menyebabkan perpindahan SDM dari tempat yang banyak menghasilkan SDM TIE (contohnya India) ke tempat yang membutuhkan (contohnya Silicon Valley, Amerika Serikat). Bahkan ada humor yang mengatakan bahwa Silicon Valley dipadati oleh "IC". Namun IC di sini bukan *Integrated Circuits*, melainkan *Indian and Chinese*. Devan & Tewari² menampilkan data-data sebagai berikut:

Tahun 1990-an, 650.000 orang bermigrasi ke Amerika Serikat. Pekerja kelahiran luar negeri (*foreign-born workers*) mencakup 20% dari semua karyawan IT di Amerika Serikat.

India: 30% lulusan tahun 1998 dari Indian Institute of Technology (IIT), dan 80% dari lulusan Computer Science IIT pergi ke Amerika Serikat untuk meneruskan *graduate study* atau bekerja di sana.

Jepang diperkirakan akan mengimpor 30.000 pekerja *high tech* selama kurun waktu 5 tahun ke depan.

Amerika Serikat sudah meningkatkan *annual quota* untuk *temporary work visa* dari 115.000 menjadi 195.000. Hampir dua kali lipat.

Jika dilihat dari data-data di atas, dan data-data lainnya, banyak pihak yang menyayangkan perginya SDM berkualitas ke luar negeri (ke Amerika Serikat). Istilah *brain drain* sering digunakan untuk kasus ini. Namun perlu dilihat dari sisi lain.

Emigran yang meninggalkan negara asalnya bukanlah *resources* yang hilang. Mereka masih dapat memberikan kontribusi kepada negara asalnya. Situasi ini dapat disebut sebagai konsep "*brain reserve*". Berikut ini beberapa contoh kontribusi:

Hsinchu Science-Based Industrial Park di Taiwan menarik *Silicon Valley returnees* untuk membuka usaha di sana. Lebih dari setengah perusahaan di Industrial Park tersebut didirikan oleh para *returnees* tersebut. Sekarang diperkirakan kontribusi dari industri ini adalah 10% dari GNP Taiwan.

Sekitar 70% *foreign direct investment* di China tahun 1999 (dari total US\$50 milyar) berasal dari orang China yang berada di luar negeri.

Orang India (*Indian engineers*) yang berada di Silicon Valley merupakan orang-orang di belakang perusahaan IT yang muncul di Bangalore dan Hyderabad. Umumnya perusahaan ini bukanlah

² Janamitra Devan & Parth S. Tewari, "When the Best Brains Go Abroad," IEEE Spectrum, October 2001, pp. 16-17.

perusahaan yang dikembangkan oleh orang India yang belum pernah kemana-mana (di India saja).

Nonresidents Indians telah mendeposit US\$5,5 milyar di State Bank of India, menambahkan investasi di negaranya.

KAIST (Korea) dimulai dari 16 orang Korea yang kembali dari Amerika Serikat di tahun 1966. Sekarang KAIST sudah memiliki 400 orang staf. Menurut survei majalah *Asiaweek*, KAIST sudah dua tahun berturut-turut menduduki puncak teratas daftar universitas terbaik di Asia.

Kualitas SDM TIE yang kurang memadai

Dikarenakan jumlah SDM yang tersedia kurang, sementara bisnis menuntut adanya SDM maka seringkali diambil SDM seadanya. Hal ini dapat dilihat dari latar belakang pekerja di dunia TIE yang seringkali tidak terkait langsung dengan ilmu TIE.

Selain SDM yang khusus menekuni sisi teknis bidang TIE ini, masih dibutuhkan juga SDM yang menekuni sisi bisnis TIE. Bisnis baru ini membutuhkan kemampuan baru yang seringkali tidak dimiliki oleh pelaku bisnis lama.

Standarisasi dan sertifikasi

Perbedaan pendidikan dan bidang yang digeluti membutuhkan adanya standarisasi. Saat ini ada banyak standar yang cukup membingungkan. Namun tampaknya standar industri (*vendor*) besar lebih disukai karena bersifat global. Contoh sertifikat yang diakui adalah sertifikat yang dikeluarkan oleh Microsoft, Cisco, Oracle, Novell, Redhat, dan sejenisnya. Seringkali sertifikat ini lebih disukai oleh perusahaan dibandingkan ijazah dari perguruan tinggi atau lembaga pendidikan yang tidak terkenal.

Sayangnya untuk mendapat sertifikat dari Microsoft atau Cisco dibutuhkan biaya yang tidak sedikit. Akibatnya calon pekerja yang memiliki potensi namun tidak memiliki uang (umum terjadi di negara yang sedang berkembang seperti Indonesia) tidak dapat mengikuti sertifikasi tersebut.

Perkembangan Teknologi Informasi yang demikian pesat menimbulkan bidang pekerjaan yang baru. Jika dahulu hanya dikenal jenis pekerja operator, analis, dan seterusnya, maka saat ini ada "jabatan"

atau bidang kemampuan baru seperti *web designer*, *web programmer*, *web editor*, *database administrator*, dan masih banyak lainnya. Jabatan ini belum dikenal sehingga akan menjadi masalah jika pekerja ingin bekerja lintas negara.

Untuk bidang-bidang atau jabatan yang bersifat umum, standar mana yang digunakan? Kemampuan (kompetensi) web desain, sistem administrator, *network administrator*, misalnya, sebaiknya menggunakan standar yang mana (siapa)? Demikian pula standar untuk kemampuan mengoperasikan dan mengelola sistem operasi Linux, banyak standar yang dapat diadopsi.

Hal yang sama terjadi di sisi bisnis TIE (bukan sisi teknisnya). Standar dan sertifikat apa yang dibutuhkan oleh seseorang untuk membuktikan kepiawaiannya dalam bidang bisnis TIE.

Permasalahan SDM TIE di Indonesia

Indonesia memiliki permasalahan SDM yang sama dengan negara lain. Namun selain permasalahan tersebut, ada beberapa permasalahan lain yang dihadapi oleh Indonesia.

Kemampuan memproduksi SDM TIE yang rendah

Jika pada tahun 2010 Indonesia diharapkan menghasilkan ekspor TIE sebesar US\$ 30 miliar, maka dapat dihitung jumlah SDM yang dibutuhkan. Jika produktivitas seorang pekerja *high tech* di bidang TIE adalah US\$ 25.000 setahunnya, maka akan dibutuhkan 320.000 orang pekerja³. Tidak mudah untuk mendapatkan pekerja dalam jumlah yang banyak seperti itu. Jika tidak diantisipasi maka pada tahun 2010 kita akan kekurangan pekerja TIE.

Negara lain telah menyadari hal ini dan melakukan antisipasi dengan inisiatif-inisiatif. India dikabarkan setahunnya dapat menghasilkan 70.000 tenaga profesional di bidang TIE. Indonesia belum mampu menghasilkan tenaga profesional dalam jumlah sebanyak itu.

Distribusi SDM yang tidak merata

SDM yang terampil di Indonesia tidak terdistribusi secara merata. Umumnya mereka terfokus di pulau Jawa. Namun apakah memang distribusi SDM TIE harus merata? Tidak semua daerah akan

³ Hitungan kasar. $30 \text{ milyar} / 25.000 = 320.000$

mengembangkan produk dan/atau servis TIE yang sama. Di Amerika Serikat pun fokus bidang TIE hanya di California saja.

Tingkat literasi komputer di Indonesia juga tidak merata. Padahal ekonomi baru ini membutuhkan kemampuan penggunaan komputer.

Masalah "Putra Daerah"

Adanya otonomi daerah di Indonesia memberi peluang agar daerah mengembangkan kemampuannya masing-masing. Unsur "putra daerah" muncul karena industri atau bisnis di luar pulau Jawa terpaksa mendatangkan pekerja profesional dari pulau Jawa sehingga seolah-olah menutup peluang pekerjaan bagi putra daerah. Hal ini sering menimbulkan kecemburuan sosial. Daerah diharapkan dapat mengembangkan putra daerahnya dan memberi inisiatif agar mereka mau kembali ke daerah asal mereka dan mengembangkan daerah tersebut.

Kurangnya dasar (fondasi) TIE

Kemampuan di bidang TIE harus disertai dengan landasan yang kuat. India mampu menjadi raja di bidang *software* karena mereka memiliki kemampuan matematika dan logika yang kuat, yang dibutuhkan di bidang Teknologi Informasi. Jurusan Computer Science di Indian Institute of Technology merupakan salah satu jurusan yang memberikan fondasi yang kuat.

Di Indonesia, kemampuan TIE umumnya hanya sebatas pada kulitnya saja. Banyak SDM yang mampu *ngoprek* komputer akan tetapi tidak dapat menjelaskan secara teori apa yang terjadi. Akibatnya didapatkan *programmer* yang hanya mengerti *coding* namun tidak memiliki kemampuan untuk melakukan inovasi baru atau bahkan membuat sebuah produk. *Software house* di Indonesia umumnya tidak mengenal istilah "*Capability Maturity Model (CMM)*" yang banyak digunakan di industri *software*. Sementara di India banyak sudah *software house* yang memiliki tingkat CMM yang cukup tinggi. Contoh lain, teori tentang *compiler construction* umumnya tidak dikenal oleh pemrogram di Indonesia.

Perguruan tinggi mana saja yang memiliki jurusan *computer science*? Berapa banyak? Bagaimana rangkingnya? Bagaimana kualitas jurusan *computer science* tersebut dibandingkan dengan perguruan tinggi

lain di sekitar Indonesia (seperti Singapura, Malaysia, Thailand, Filipina)? Pertanyaan-pertanyaan ini merupakan hal yang sulit dijawab. Diperkirakan perguruan tinggi yang memberikan basis ilmu pengetahuan yang cukup kuat masih kurang di Indonesia.

Gelar lebih penting daripada kemampuan

Salah satu kultur negatif yang ada di Indonesia adalah kebiasaan mengagung-agungkan gelar. Orang bersekolah untuk mendapatkan gelar, bukan untuk mendapatkan kemampuan. Akibatnya banyak lulusan perguruan tinggi yang asal lulus. Selain itu ada juga usaha untuk jual beli gelar. Ini semua memperkeruh situasi SDM di Indonesia karena menjadi tidak jelas siapa yang sebenarnya memiliki kompetensi.

Kurangnya penelitian dan pengembangan di bidang TIE

Sebuah industri membutuhkan penelitian dan pengembangan (*research and development*, R&D). Tidak ada industri yang tidak memiliki R&D. Peningkatan kemampuan SDM harus dibarengi dengan adanya penelitian dan pengembangan di bidang TIE. Adanya penelitian dan pengembangan akan membuat SDM TIE lebih terampil dan kreatif untuk membuat inovasi-inovasi baru. Di Indonesia penelitian dan pengembangan di bidang TIE masih langka.

Pengalaman dari Amerika Serikat dapat dikutipkan di sini:

"... Much of this promising future is a direct result of decades of investments in information technology research by the Federal government, working cooperatively with academia and the private sector." (National Science and Technology Council, "Information Technology Frontiers for a New Millennium")

Demikian pula penelitian di bidang non-teknis, seperti bidang ekonomi dan sosial, sangat dibutuhkan. Hal ini juga dilakukan di Amerika Serikat seperti tertulis sebagai berikut:

"Research on the economic and social implication of the Information Revolution, and effort to help train additional IT workers at our universities."

Inisiatif-inisiatif memecahkan masalah yang sedang dilakukan

Beberapa inisiatif telah dilakukan untuk memecahkan masalah-masalah yang telah disebutkan di atas. Berikut ini adalah daftar (*list*)

beberapa inisiatif tersebut. Tentunya daftar ini belum komplit (*exhaustive*).

Literasi komputer dan Internet

Inisiatif untuk meningkatkan literasi komputer dan Internet telah terlihat dilakukan oleh semua pihak; mulai dari pemerintah, perguruan tinggi, lembaga pendidikan, swasta, dan masyarakat (*individual*). Seminar tentang Internet, *roadshow*, pengenalan Internet di sekolah-sekolah merupakan kegiatan yang umum dilakukan. Umumnya kegiatan ini sebatas pada pengenalan komputer dan Internet saja belum kepada topik-topik yang lebih detail (*mendalam*).

Pendidikan dasar ilmu komputer dan informasi

Pendidikan dasar ilmu komputer sudah dilakukan di perguruan tinggi. Namun masih terbatas pada perguruan tinggi besar di pulau Jawa.

Penelitian dan pengembangan di bidang TIE

Penelitian dan pengembangan di bidang TIE di Indonesia masih langka. Lembaga penelitian yang melakukan hal ini dapat dihitung dengan jari. Beberapa contoh penelitian dan pengembangan di bidang TIE antara lain:

- RUT (Riset Unggulan Terpadu) di bidang Teknologi Informasi
- RUSNAS (Riset Unggulan Strategis Nasional) di bidang Mikroelektronika. Penelitian dilakukan dengan fokus kepada *Weather Radio Sonde (sensor, system on a chip)*, *wireless LAN (multimedia, compression)*, *Report Writer Componen (software)*.
- Penelitian di berbagai perguruan tinggi. *Distance learning* di Universitas Bina Nusantara. Berbagai penelitian di BPPT.

Standarisasi

Standarisasi SDM TIE dibutuhkan untuk memudahkan kegiatan TIE, misalnya penjabaran tanggung jawab, kemampuan, gaji, visa pekerja dan sebagainya. Standarisasi ini tidak hanya berlaku lokal, tapi juga dibutuhkan dalam koridor global. Sebagai contoh, jika kita mengirimkan seseorang untuk bekerja di luar negeri (atau sebaliknya jika ada pekerja asing yang ingin bekerja di Indonesia) maka pihak imigrasi akan mengklasifikasikan pekerja tersebut sesuai dengan bidang pekerjaannya

(*data entry, programmer, dan sebagainya*). Dikarenakan bidang TIE ini dapat dikatakan baru dan berkembang dengan pesat, maka standarisasi SDM TIE merupakan salah satu pekerjaan yang tidak mudah. Data-data yang ada di imigrasi, misalnya, akan tertinggal.

Salah satu masalah standar adalah penerimaan standar tersebut di masyarakat bisnis. Penggunaan standar kompetensi yang dikeluarkan oleh vendor, misalnya oleh Cisco, Microsoft, Oracle, dan Novell, lebih disukai dan dikenal oleh para pelaku bisnis. Namun hal ini belum dikenal di sisi birokrasi, misalnya di sisi imigrasi. Sehingga seseorang yang hanya lulusan Sekolah Menengah Umum (SMU) tapi memiliki sertifikat dari Cisco, Microsoft, dan Oracle akan tetap dianggap sebagai pekerja yang tidak terampil (*unskilled worker*). Padahal jika dibandingkan dengan lulusan S2, bisa jadi lulusan SMU yang memiliki sertifikat vendor yang bersifat global ini lebih disukai oleh pelaku bisnis.

Berikut ini ada beberapa daftar singkat dari beberapa inisiatif yang telah dilakukan yang terkait dengan standarisasi SDM TIE.

IPKIN (Ikatan Profesi Komputer dan Informatika Indonesia⁴) telah memiliki standar tingkat atau jenjang di bidang IT. Namun standar ini harus diperbaiki mengingat adanya teknologi dan bidang baru. Sebagai contoh, dalam standar ini belum ada informasi mengenai web desainer atau *web programmer*. IPKIN juga turut serta dalam mendirikan SEARCC (South East Asia Regional Computer Confederation⁵).

Dalam rangka pengembangan program SMK-TI⁶ yang dikembangkan oleh DIKMENJUR, PPAUME (Pusat Penelitian Antar Universitas Bidang Mikroelektronika) ITB dan APJII (Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia) mencoba mengembangkan kerangka kompetensi TI. Namun kerangka kompetensi ini sangat berorientasi kepada layanan Internet.

Di lingkungan regional, Asia Pacific Economic Cooperation (APEC) mencoba untuk mendata *e-commerce skill standards* dan berbagi strategi & kurikulum. (Lihat: *APEC Telecommunications and Information Working Group, E-Commerce Skills Standards Project Workshop*).

⁴ Situs web IPKIN ada di <http://www.ipkin.or.id>

⁵ <http://www.searcc.org>

⁶ SMK-TI adalah program untuk memberikan kemampuan TI kepada pelajar SMK di Indonesia. Informasi mengenai program SMK-TI dapat diperoleh dari <http://smk-ti.sdti.co.id> atau dengan menghubungi Budi Rahardjo <br@paume.itb.ac.id>

Dilingkungan Eropa ada European Computer Driving License (ECDL)⁷ yang bertujuan untuk memberikan sertifikasi kemampuan dasar dalam bidang Teknologi Informasi dan kemampuan penggunaan aplikasi komputer. Hal ini mirip dengan adanya surat ijin mengendarai kendaraan bermotor. ECDL ini dikelola oleh the British Computer Society.

⁷ Informasi mengenai ECDL dan hal-hal lain dapat dibaca pada tulisan berikut: <http://www.enablingpp.exec.nhs.uk/Documents/ECDL%20pilot%20summary%20report.doc>

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Mangkunegara Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Abbas Ghozali. 2000. Pendidikan: *Antara Investasi Manusia dan Alat Diskriminasi*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan, No. 023 Thn Ke-6 Mei.
- Achmad S. Ruky. 2003. *SDM Berkualitas Mengubah Visi menjadi Realitas, Pendekatan Mikro Praktis Untuk Memperoleh dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia Berkualitas dalam Organisasi*, Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama
- Alex S NitiseMITO. 1982. *Manajemen Personalialia (Manajemen Sumber Daya Manusia)*, Jakarta: Ghalialia Indonesia.
- Arifin Abdul Rahman. 1971. *Pengembangan dan filosofi Kepemimpinan Kerja*, Jakarta: Bharata.
- Arikunto, Suharsimi. 1996. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Edisi Revisi II, Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Azril Azahari. 2000. *Tinjauan Tentang Kualitas Manusia Indonesia*. Jurnal Pendidikan dan Kebudayaan. No. 021 Th ke-5, Januari.
- Bambang Kussriyanto. 1993. *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta: PT. Pustaka Binaman Pressindo.
- Bernardin, H. John And Russell, Joyce E. A, 1993, *Human Resource Management*, Ney York: Mc Graw-Hill Inc.
- Budhi, Swastioko (Singgar Mulia), (www.migas-indonesia.com/files/article/Why_to_Move.doc)
- Carrel et. Al. 1995. *Human Resource Management, Global Strategy For Managing A Diverse Workfoce*, Fifth Edition, New Jersey: Prentice Hall, International Edisional Editions.
- Cherrington, David J. 1995. *Organizational Behavior: The Management Of Individual And Organization Performance*, USA:Allyn And Bacon, Needham Heights.

- Davis K, Newstrom, John W. 1995. *Human Behavior At Work: Organizational Behavior*, Seventh Edition, Mc Graw Hill Book Com.
- Dessler Gary. 2000. *Human Resource Management*, Eighth Edition, By Prentice Hall, Inc. New Jersey: Upper Saddle River.
- Flippo B. Edwin. Alih Bahasa Moh. Masud. 1993. *Manajemen Personalialia*, Jakarta: Erlangga.
- Gibson, James, L; John. M. Ivancevich dan J.H. Donelly. 1996. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terj. Djoerban Wahid. Jakarta: Erlangga.
- Husnan Ranupandojo. 1986. *Manajemen Personalialia*, Yogyakarta: BPEE.
- Images.tantangandry.multiply.multiplycontent.com
- Indrawidjaya, Adam, Ibrahim. 1988. *Perilaku Organisasi*. Bandung: Sinar Baru.
- Ivancevich, Jhon M. 2001. *Human Resource*. 8th Edition. The McGraw-Hill Companies, Inc
- Katz, Daniel, dan Robert L. Kahn. 1984. *The Social Psicology of Organizations*. 2nd ed, New Jersey.
- Kinlaw, C. Dennis Ed. D, 1990, *Interpreting The Motivation Assesment Inventory (MAI)*, Virginia: Commonwealth Training Associates.
- Kuntjaraningrat. 1985. *Bangsa Indonesia, Mentalitet dan Pembangunan*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Lock Wood, Derk. 1994. *Desain Pelatihan Efektif*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Malayu S. P. Hasibuan. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Toko Gunung Agung.
- Moh. Nazir. 1988. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalialia Indonesia.
- Noe, Raymond A. 2007. *Employee Training and Development*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc
- Noe, Raymond A. 2000. *Employee Training and Development*. 2nd Edition. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc
- Oliver, A, J. 1997. *Curiclum Improvement a Guide to Problem, Principles and Process*. 2nd. New York: Herper and Row Publisher.

- Prasetia, Irawan. 1999. *Logika dan Prosedur Penelitian*, Cetakan I, Jakarta: STIA-LAN.
- Prawirisentono 1999. *Kebijakan Kinerja Karyawan, Kiat Membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*, Edisi Pertama, Yogyakarta: BPFE.
- Robbins SP. 2003. *Perilaku Organisasi, Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Alih Bahasa Pujaatmaka, Jakarta: Pren Halindo.
- Rusidi. 1989. *Filsafat Ilmu dan Berfikir Ilmiah*, Bandung: Fakultas Pertanian UNPAD.
- Salam, Burhanudin. 1997. *Logika Materiel: Filsafat Ilmu Pengetahuan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Sedarmayanti. 2000. *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mizan.
- Siagian, Sondang, P. 2002. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*, Rineka Cipta.
- Soekidjo Notoatmojo. 1994. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Rineka Cipta.
- Sugiyono. 2004. *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: Alfabeta
- Suhadak. M. 1993. *Administarsi Kepegawaian Negara*. Jakarta: Gunung Agung.
- Suryadinata, Ermaya. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Tinjauan Wawasan Masa Depan*. Bandung: CV. Ramadan.
- T, Hani Handoko. 1995. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesembilan, Yogyakarta: BPFE.
- Timpe A. Dale. 1993. *Kinerja*, terj. Sofyan Cikamat, Jakarta: PT. Alex media Computindo.
- Wexley & Yukl. 1992. *Organizational Behavior and Personnel Psychology*, Firt Edition, Richard D. Irwin.
- Yaslis ilyas. 1999. *Kinerja, Teori, Penilaian dan Penelitian*, Edisi Pertama, Depok: Badan Penerbit FKM UI.

TENTANG PENULIS



Dr. H. R. Zulki Zulkifli Noor, S.T., S.H., M.H., M.Kn., M.M lahir di Bandung, 5 Januari 1959. Gelar akademik S1 rangkap Sarjana Teknik dan Sarjana Hukum. S2 juga rangkap Magister Hukum dan Magister Kenotariatan. Dalam karier akademik, beliau fokus sesuai dengan gelar Doktornya yaitu Manajemen Pemasaran. Alumni S3 Universitas Padjadjaran dengan Program Studi Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen Bisnis tahun 2006 ini telah menulis buku yang diterbitkan oleh Deepublish. Beliau pernah menulis buku Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, Manajemen Pemasaran, Strategi Pemasaran, Metode Kuantitatif dalam Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran Strategik, dan Manajemen Bisnis Digital.



Dr. H. R. Zulki Zulkifli Noor, S.T., S.H., M.H., M.Kn., M.M., lahir di Bandung, 5 Januari 1959. Gelar

akademik S-1 rangkap Sarjana Teknik dan Sarjana Hukum. Sedangkan, gelar S-2 rangkap Magister Hukum dan Magister Kenotariatan. Dalam karier akademik, ia fokus sesuai dengan gelar Doktornya yaitu Manajemen Pemasaran. Alumni S-3 Universitas Padjadjaran pada Program Studi Ilmu Ekonomi Kekhususan Manajemen Bisnis tahun 2006 ini, telah menulis buku yang diterbitkan oleh Penerbit Deepublish. Ia pernah menulis buku *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif, Manajemen Pemasaran, Strategi Pemasaran, Metode Kuantitatif dalam Bisnis, Manajemen Sumber Daya Manusia, Manajemen Pemasaran Strategik, dan Manajemen Bisnis Digital*.

Sumber daya manusia adalah kunci keberhasilan suatu organisasi, baik organisasi bisnis maupun nonbisnis. SDM dapat disebut juga sebagai personil, tenaga kerja, pekerja, karyawan, dan potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal nonmaterial dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi. Buku ini ditulis dari dua sudut, yaitu MSDM dilihat secara teoretis dan aplikatif. Oleh karena itu, buku ini sangat dianjurkan untuk dimiliki oleh para pelaku bisnis, pegawai pemerintahan, para akademisi, seperti dosen MSDM dan mahasiswa jurusan Manajemen (S-1, S-2, dan S-3) sebagai rujukan untuk penulisan skripsi, tesis, dan disertasi serta siapa saja yang tertarik pada pengelolaan sumber daya manusia. Buku ajar ini mencakup MSDM mulai dari peluang dan tantangannya sampai dengan pengaturan pensiun pegawai yang disajikan, baik secara teoretis maupun aplikatif. Sangat bagus dijadikan suatu buku wajib bagi mahasiswa prodi Manajemen yang mengambil konsentrasi MSDM.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pendekatan Teori dan Praktis

Dr. H. R. Zulki Zulkifli Noor, S.T., S.H., M.H., M.Kn., M.M.



Penerbit Deepublish (CV BUDI UTAMA)
Jl. Rajawali, Gang Elang 6 No.3, Orono, Sardonoharjo, Ngaglik, Sleman
Jl. Kalurang Km 9,3 Yogyakarta 55581
Telp/Fax : (0274) 4533427
Anggota IKAPI (076/DN/2012)
cs@deepublish.co.id @penerbitbuku_deepublish
Penerbit Deepublish www.penerbitbukudeepublish.com

