

BUKU AJAR

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA
MANUSIA**



Dr. Sukmawati Marjuni, S.E., M.Si.



BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis : Dr. Sukmawati Marjuni, S.E., M.Si.
Editor : Prof. Dr. Hj. St. Haerani, S.E., M.Si.
Layout & : Sobirin
Design Cover
Penerbit : CV. SAH MEDIA
Jl. Antang Raya No. 83 Makassar
Telp. (0411) 491567
Email: sah_media@Yahoo.com

ISBN 978-602-71965-7-5
Perpustakaan Nasional: Katalog Dalam Terbitan
(KDT)
Sukmawati Marjuni

Manajemen Sumber Daya Manusia
Cet. I: Oktober 2015, 15,5 x 23 cm, vi + 160 Halaman

1. Manajemen Sumber Daya Manusia
I. Sukmawati Marjuni

PRAKATA

Buku ini ditulis dengan dorongan dan semangat untuk menambah pengetahuan tentang Mata Kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam buku ini diuraikan berbagai hal yang sifatnya mendasar dan aktual tentang Manajemen Sumber Daya Manusia. Buku ini merupakan tambahan materi ajar khusus dalam lingkungan mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Bosowa 45 Makassar.

Dengan terbitnya materi ajar ini diharapkan mahasiswa Fakultas Ekonomi dapat memahami secara mendalam tentang ruang lingkup materi Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai suatu ilmu yang menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi untuk mencapai tujuan organisasi.

SELAMAT BELAJAR

Makassar, September 2015

Penulis

DAFTAR ISI

Kata Pengantar _____ iii

Daftar Isi _____ iv

BAB I PENDAHULUAN _____ 1

A. Pengertian Sumber Daya Manusia _____ 5

B. Pengertian Manajemen SDM _____ 8

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya
Manusia _____ 10

D. Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya
Manusia _____ 12

E. Strategi Sumber Daya Manusia _____ 13

BAB II PERENCANAAN SDM _____ 15

A. Pengertian Perencanaan SDM _____ 15

B. Tahapan Perencanaan SDM _____ 17

C. Evaluasi Perencanaan SDM _____ 18

D. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan
SDM _____ 20

E. Proses Perencanaan _____ 21

F. Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi-Fungsi
MSDM _____ 22

BAB III PENGADAAN _____ 25

A. Pentingnya Pengadaan _____ 25

B. Analisis Pekerjaan _____ 28

C.	Uraian Pekerjaan dan Sfesifikasi Pekerjaan_____	33
D.	Evaluasi, Penyederhanaan, Pemerayaan dan Persyaratan Pekerjaan_____	38
E.	Langkah-Langkah Pengadaan/Perekrutan Karyawan_____	41
BAB IV	LATIHAN DAN PENGEMBANGAN _____	73
A.	Program Orientasi _____	75
B.	Latihan dan Pengembangan Karyawan _____	77
C.	Teknik – Teknik Latihan dan Pengembangan_____	80
D.	Pengembangan Sumber Daya Manusia _____	87
E.	Evaluasi Program Latihan dan Pengembangan_____	89
BAB V	PERENCANAAN KARIER _____	91
A.	Konsep Karier_____	92
B.	Departemen Personalia dan Perencanaan Karier_____	94
C.	Pengembangan Karier_____	98
BAB VI	PRESTASI KERJA_____	103
A.	Pengertian Prestasi Kerja_____	103
B.	Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja_____	104
C.	Arti Pentingnya Dan Tujuan Penilaian Prestasi_____	107
BAB VII	KOMPENSASI _____	108
A.	Pentingnya Kompensasi_____	108
B.	Pemberian Kompensasi_____	112

C. Sistem – Sistem Kompensasi_____	117
D. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi_____	123
BAB VIII PEMELIHARAAN_____	127
A. Pentingnya Pemeliharaan_____	127
B. Metode-Metode Pemeliharaan_____	129
C. Pengertian dan Program Kesejahteraan_____	132
D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja_____	137
E. Hubungan Industrial Pancasila_____	138
BAB IX AUDIT PERSONALIA_____	143
A. Ruang Lingkup Audit Personalia_____	144
B. Berbagai Pendekatan dan Peralatan Riset Untuk Audit_____	147
C. Laporan Audit_____	151
Daftar Pustaka_____	155



BAB I

PENDAHULUAN

Era globalisasi telah bergulir, dominasi teknologi informasi sebagai infrastruktur menjadi sahabat para pelaku bisnis. Ekonomi akan lebih berbasis pada pengetahuan, bukan tanah, atau mesin-mesin tradisional. Aset ekonomi semakin tidak lagi bersifat fisik, seperti gedung, mesin atau property lainnya, tetapi bersifat mental intelektual, seperti persepsi pasar, hubungan, citra perusahaan, citra merek, hak paten, kredibilitas, visi, dan pengetahuan khusus. (Senamo, 2002).

Persaingan antar perusahaan di era globalisasi semakin tajam, sehingga sumber daya manusia (SDM) dituntut untuk terus-menerus mampu mengembangkan diri secara proaktif. SDM harus menjadi manusia-manusia pembelajar, yaitu pribadi-pribadi yang mau belajar dan bekerja keras dengan penuh semangat, sehingga potensi

insaninya berkembang maksimal.

Oleh karena itu, SDM yang diperlukan pada saat ini adalah SDM yang sanggup menguasai teknologi dengan cepat, adaptif, dan responsive terhadap perubahan-perubahan teknologi. Dalam kondisi tersebut integritas pribadi semakin penting untuk memenangkan persaingan.

Agar perusahaan mampu terus bertahan dan bersaing, dominasi teknologi saja tidak cukup jika tidak ditunjang oleh SDM yang andal, sehingga investasi dalam sumber daya ekonomi yang paling berharga, yaitu SDM tidak dapat ditunda lagi. Ancaman nyata terbesar terhadap stabilitas ekonomi adalah angkatan kerja yang tidak siap untuk menghadapi tantangan-tantangan maupun perubahan-perubahan yang terjadi di sekelilingnya. SDM yang tidak mempunyai kesanggupan menghadapi tuntutan-tuntutan globalisasi menganggap pekerjaan sebagai beban. Mereka menjalani pekerjaan sebagai suatu keharusan dan tuntutan. Kondisi akhirnya adalah tidak dirasakan makna kerja SDM yang menanggapi pekerjaan sebagai beban dapat dikatakan sebagai SDM yang mempunyai etos kerja rendah.

Tentunya untuk menjawab tantangan tersebut harus disiapkan tenaga kerja yang andal dalam berbagai bidang masing-masing. Pembentukan sumber daya manusia (SDM) yang andal di dalam organisasi dimulai sejak proses seleksi sampai yang bersangkutan dapat menjalankan tugas

sesuai dengan tugas masing tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan tersebut.

Pada dasarnya, sumber daya manusia adalah suatu sumber daya yang sangat dibutuhkan oleh suatu organisasi. Sebab, sumber daya manusia adalah sumber yang berperan aktif terhadap jalannya suatu organisasi dan proses pengambilan keputusan.

Pengambilan suatu keputusan yang terbaik yang dihasilkan oleh suatu sumber daya manusia menunjukkan kinerja seseorang dan kemampuannya untuk menganalisis suatu masalah dalam lingkup kerja dan jabatannya. Namun hal tersebut juga tidak terlepas dari kejelian dan ketetapan dalam proses menentukan seseorang pegawai untuk berada dalam suatu pekerjaan dan jabatan tertentu. Pegawai yang mampu melakukan pekerjaan tertentu mungkin akan lebih tepat dan baik jika dia ditempatkan pada bidang tertentu juga. *The right man on the right place*, akan membawa suatu organisasi pada hasil kinerja yang maksimal dan mengurangi kesalahan-kesalahan dalam tugas atau pekerjaan.

Keputusan yang menentukan apakah organisasi dapat menentukan atau mengembangkan sumber daya manusia sebaiknya dilakukan secara terstruktur dan terhimpun dalam suatu system yang baik sehingga proses penentuannya dapat cepat dilakukan dan mengurangi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi sebelumnya seperti kesalahan menunjuk

seseorang yang tidak tepat dalam pekerjaannya. Seorang pekerja akan mampu mengambil keputusan yang baik bila dia memahami dan mampu dalam bidang ruang lingkup yang dia hadapi. Sumber daya manusia yang baik apabila ia mampu mengambil keputusan dengan baik sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat itu semua tergantung dengan kemampuan intelektual dan analisis dari sumber daya manusianya. Sehingga dapatlah kita katakan bahwa tanpa adanya sumber daya manusia ini organisasi tidak akan berarti apa-apa. Oleh karena itu, SDM di perusahaan perlu dikelola secara professional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi perusahaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama perusahaan agar dapat berkembang secara produktifitas dan wajar.

Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara professional, diharapkan karyawan bekerja secara produktif. Pengelolaan karyawan secara profesional ini harus dimulai sedini mungkin, sejak perekrutan karyawan, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan karyawan sesuai dengan kemampuan, keahlian, keterampilan, dan pengembangan kariernya.

A. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Dalam rangka persaingan ini organisasi/ perusahaan harus memiliki sumber daya yang tangguh. Sumber daya yang dibutuhkan untuk menjalankan perusahaan tidak dapat dilihat sebagai bagian yang berdiri sendiri, tetapi harus dilihat sebagai satu kesatuan yang tangguh membentuk suatu sinergi. Dalam hal ini peran sumber daya manusia sangat menentukan.

Semula SDM merupakan terjemahan dari “human resources”, namun ada pula ahli yang menyamakan sumber daya manusia dengan “manpower” (tenaga kerja). Bahkan sebagian orang menyetarakan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal perasaan, keinginan, keterampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya(rasio, rasa, dan karsa). Semua potensi SDM tersebut berpengaruh terhadap upaya organisasi dalam mencapai tujuan. Betapapun majunya teknologi, perkembangan informasi, tersedianya modal dan memadainya bahan, jika tanpa SDM sulit bagi organisasi itu untuk mencapai tujuannya.

Werther dan Davis (1996) menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah “pegawai yang siap, mampu, dan siaga

dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi”. Sebagaimana dikemukakan bahwa dimensi pokok sisi sumber daya adalah kontribusinya terhadap organisasi, sedangkan dimensi pokok manusia adalah perlakuan kontribusi terhadapnya yang pada gilirannya akan menentukan kualitas dan kapabilitas hidupnya.

Sumber daya manusia berkualitas tinggi menurut Ndraha (1999) adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif tetapi juga nilai kompetitif-generatif-inovatif dengan menggunakan energy tertinggi seperti: *intelligence*, *creativity* dan *imagination*: tidak lagi semata-mata menggunakan energy kasar, seperti bahan mentah, lahan, air, tenaga otot, dan sebagainya.

Realitanya, ada sejumlah Negara yang dapat dikatakan tidak memiliki sumber daya alami tetapi sangat maju perekonomiannya karena keunggulan sumber daya manusianya. Contoh Negara itu adalah Jepang dan Singapura. Sebaliknya, ada Negara yang memiliki keduanya tetapi ternyata tertinggal dan terpuruk perekonomiannya hanya karena sumber daya manusianya masih berada di bawah standar “unggul”. Contoh Negara tersebut Indonesia. Memang, di banyak Negara yang tergolong dalam kelompok Negara berkembang, semua sumber daya tersebut masih laten (masih berupa potensi) dan masih harus dikembangkan.

Dengan berpegang pada definisi tersebut di atas, kita harus memahami bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia- manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi. Dengan berpegang pada pengertian tersebut, istilah sumber daya manusia adalah manusia bersumber daya dan merupakan kekuatan (power). Pendapat tersebut relevan dalam kerangka berpikir bahwa agar menjadi sebuah kekuatan, sumber daya manusia harus ditingkatkan kualitas dan kompetensinya. Pemahaman akan konsep memang masih rancu dan pendapat yang berbeda masih sering didengar.

Bagi perusahaan, ada tiga sumber daya strategis lain yang mutlak harus mereka miliki untuk dapat menjadi sebuah perusahaan unggul. Tiga sumber daya kritis tersebut menurut Ruki (2003) adalah:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal financial yang dimiliki.
2. *Human reseorce*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insane.
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi yang diperlukan untuk membuat keputusan strategis ataupun taktis.

Dari ketiga resources yang bersifat strategis tersebut,

hamper semua pimpinan perusahaan besar dan modern sekarang mengakuibahwa paling sulit diperoleh dan dikelola adalah human resourice, yaitu sumber daya manusia/modal insane yang mempunyai kualitas yang pas dengan yang diinginkan oleh perusahaan.

B. Pengertian Manajemen SDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan bidang strategis dari organisasi. Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolanya.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain adanya yang menciptakan human resource, ada yang mengartikan sebagai manpower management serta ada yang menyetarakan dengan pengertian sumber daya manusia dengan personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya). Akan tetapi, pada manajemen sumber daya manusia yang mungkin tepat adalah human reseorces management (manajemen sumber daya manusia), dengan demikian secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah Mengelola Sumber Daya Manusia.

Menurut Simamora (1997) manajemen sumber daya manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Sedangkan menurut Dessler (1997), manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek “orang” atau sumber daya manusia dari posisi seseorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian.

Sementara itu, Schuler, et. al. (1992), mengartikan manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat.

Jadi, MSDM dapat juga merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi. Walaupun objeknya sama-sama manusia, namun pada hakikatnya ada perbedaan hakiki antara manajemen sumber daya manusia dengan manajemen tenaga kerja atau dengan manajemen personalia.

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tiap organisasi, termasuk perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin mereka capai dalam mememanajemini setiap sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Cushway (dalam Irianto, 2001), tujuan MSDM meliputi:

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja yang tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.

5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemeliharastandar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Perusahaan atau organisasi dalam bidang sumber daya manusia tentunya menginginkan agar setiap saat memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasi visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek, sumber daya manusia seperti itu hanya akan diperoleh dari karyawan atau anggota organisasi yang memenuhi cirri-ciri atau karakteristik sebagai berikut:

1. Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab, dan wewenangnya.
2. Memiliki pengetahuan (knowledges) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
3. Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/ keterampilan (skills) yang diperlukan.

4. Bersikap produktif, inovatif/kreatif, mau bekerjasama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya. (Ruky, 2003).

D. Tantangan Bagi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kesulitan yang dihadapi oleh MSDM di masa depan tentu tidak akan sama lagi dengan kondisi masa lampau. Kesulitannya adalah bagaimana menciptakan organisasi yang semakin beragam dan menuntut pengelolaan yang semakin efisien, efektif, dan produktif.

Pada masa lalu mekanisme organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya non. Manusia, tetapi pada masa sekarang keberhasilan suatu organisasi sangat ditentukan oleh manajemen sumber daya manusia (MSDM) yang semakin berkualitas.

Menurut Sugeng (2002), kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Abdullah (1990) dan Ancok (1991) sependapat bahwa kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional. Sehingga sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang

tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional, hal ini tidak mengherankan kaum profesional yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Oleh sebab itu, perhatian yang lebih besar harus diberikan pada MSDM itu sendiri.

E. Strategi Sumber Daya Manusia

Strategi sumber daya manusia berkaitan dengan misi, visi, strategi perusahaan, SBU (Strategi Business Unit), dan juga strategi fungsional. Penentuan strategi sumber daya manusia perlu memerhatikan dan mempertimbangkan misi, visi, serta strategi korporat, serta perlu dirumuskan secara logis, jelas, dan aplikatif. Strategi sumber daya manusia mendukung pengimplementasian strategi korporat dan perlu diterjemahkan dalam aktivitas-aktivitas SDM, kebijakan-kebijakan, program-program yang sejalan dengan strategi perusahaan akan memengaruhi pencapaian sasaran perusahaan.

Strategi SDM berkaitan antara lain dengan pembentukan suatu budaya perusahaan yang tepat, perencanaan SDM, mengaudit SDM baik dari segi kualitatif maupun kuantitatif, serta mencakup pula aktivitas SDM seperti pengadaan SDM (dari rekrutmen sampai seleksi), orientasi,

pemeliharaan, pelatihan, dan pengembangan SDM, penilaian SDM. Dalam menentukan strategi SDM, factor-faktor eksternal perlu dipertimbangkan mengacu pada future trends and needs, demand and supply, peraturan pemerintah, kebutuhan manusia pada umumnya dan karyawan pada khususnya, potensi pesaing, perubahan social, demografis, budaya maupun nilai-nilai, teknologi. Kecenderungan perubahan lingkungan akan memengaruhi perubahan strategi perusahaan yang juga berarti bahwa strategi SDM pun perlu dipertimbangkan ulang, dan kemungkinan besar perlu disesuaikan. Perubahan strategi SDM bukanlah sesuatu yang tabu namun perlu dilakukan dengan pertimbangan yang matang.



BAB II

PERENCANAAN SDM

A. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia (PSDM) merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat kesemuanya itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Werther dan Davis (1989) mengemukakan perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan tentang pegawai. Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut.

Menurut Schuler et al. (1992:55) perencanaan SDM memiliki dua hubungan penting dengan lingkungan internal organisasi, yaitu hubungan dengan strategi organisasional dan budaya organisasional. Perencanaan SDM perlu bagi suatu organisasi, supaya organisasi tidak mengalami hambatan bidang SDM dalam mencapai tujuannya dalam rangka menghadapi dampak perkembangan yang selalu berubah – ubah. Namun demikian, perencanaan SDM dalam suatu organisasi tidaklah bersifat statis, karena arus perkembangan ilmu, pengetahuan, teknologi, kebutuhan, lingkungan selalu berubah-ubah, maka perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut, bila organisasi yang bersangkutan tidak mau ketinggalan. Oleh sebab itu, perencanaan SDM harus mengikuti perkembangan dan tuntutan perusahaan yang selalu berubah.

Dengan demikian, dapat dijelaskan bahwa ada empat kegiatan yang harus dilakukan oleh perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

1. Menginventarisasi persediaan sumber daya manusia
2. Memprediksi sumber daya manusia
3. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia
4. Memonitor dan evaluasi.

B. Tahapan Perencanaan SDM

Menurut Jckson & Schuler (1990) perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menurut organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi:

1. Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
2. Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
3. Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia.
4. Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Perencanaan sumber daya manusia umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model MSDM meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan

kondisi penting dari “integritas bisnis” dan “strategic,” implikasinya menjadi tidak sama. *Manpower planning* menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya forecasting apakah ada ketidaksesuaian antara supply dan demand tenaga kerja, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan sumber daya manusia terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan sumber daya manusia harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab lini.

C. Evaluasi Perencanaan SDM

Teknik-teknik yang dapat digunakan dalam evaluasi perencanaan sumber daya manusia meliputi:

1. Audit sederhana terhadap sasaran apakah memenuhi tujuan, kekosongan terisi, biaya berkurang, dan sebagainya. Adapun tingkat audit tergantung pada tujuan organisasi dan seberapa jauh analisis terhadap keberhasilan maupun penyimpangan dapat dilakukan.
2. Evaluasi sebagai bagian dari tinjauan prosedur organisasi lain sesuai standar penggunaan:
 - Prosedur total kualitas, perlu bagi kebutuhan pengawasan dan dapat menggambarkan etensi

bagi ketidakcukupan SDM.

- Prosedur investasi manusia, perlu pengawasan bagi seluruh karyawan berbasis kontinuitas; dan
 - Pendekatan analitis bagi utilitasi sumber daya manusia dan pengawasan hasil
3. Evaluasi sebagai bagian dari audit komunikasi general atau survey sikap manusia.
 4. Dimasukkannya hal-hal berikut sebagai bagian audit yang lebih luas atau tinjauan fungsi SDM :
 - Nilai tambah yang diperoleh organisasi, misalnya dalam mengembangkan manusia atau pengurangan perpindahan tenaga kerja,
 - Dalam pemenuhan target departemen sumber daya manusia atau penetapan fungsi.
 - Dalam pengawasan pencapaian equal opportunity target dalam hal gender atau ras, dan
 - Sebagai bagian bentuk internal atau eksternal bench-marking komparasi dari perencanaan sumber daya manusia yang digunakan dan out-comes dalam bagian lain di organisasi yang sama.
 5. Melakukan review atas penilaian individu.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh factor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (factor internal) maupun factor yang berasal dari luar organisasi (factor eksternal).

1. Faktor internal

Adapun berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti:

- Rencana strategis
- Anggaran
- Estimasi produksi dan penjualan
- Perluasan usaha atau kegiatan baru
- Rancangan organisasi dan tugas pekerjaan

Di samping itu factor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya seperti:

- System informasi manajemen dan organisasi
- System manajemen keuangan
- System marketing dan pasar
- System manajemen pelaksanaan

2. Faktor eksternal

Merupakan berbagai factor yang pertumbuhan dan perkembangan berada di luar kemampuan, yang termasuk factor-faktor eksternal, yaitu :

- Situasi ekonomi
- Social budaya

- Politik
- Peraturan perundang-undangan
- Teknologi
- Pesaing

E. Proses Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia terdapat empat tahapan yang meliputi:

1. Pengumpulan, analisis, dan peramalan data dalam rangka mengembangkan perkiraan pasokan SDM dan permintaan SDM (membuat system informasi SDM).
2. Menetapkan tujuan dan kebijakan SDM, mendapatkan persetujuan dan dukungan dari manajemen puncak.
3. Merancang dan mengimplementasikan rencana dan program tindakan dalam berbagai bidang kegiatan seperti rekrutmen, pelatihan dan promosi yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan SDMnya.
4. Mengendalikan dan mengevaluasi rencana dan program kepegawaian untuk memfasilitasi kemajuan ke arah tujuan SDM.

F. Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi-Fungsi MSDM

1. Hubungan Perencanaan Dengan Analisis Jabatan

Analisis jabatan mempunyai peranan penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Dalam menilai kebutuhan organisasi, perencanaan SDM menggunakan data analisis jabatan untuk membandingkan kecakapan karyawan yang sesungguhnya terdapat dalam organisasi. Apabila kecakapan yang sesungguhnya tidak sesuai dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk jabatan-jabatan yang ada, maka organisasi dapat mengambil beberapa perencanaan tindakan untuk ketidaksesuaian tersebut.

2. Hubungan Perencanaan Dengan Penarikan Tenaga Kerja

Penarikan tenaga kerja merupakan suatu program perencanaan sumber daya manusia yang penting dan dimaksudkan untuk menarik tenaga kerja cakap yang diperlukan agar dapat memenuhi kebutuhan organisasi pada masa mendatang.

Penarikan tenaga kerja juga memberikan suatu sarana untuk mencapai tujuan tindakan yang telah disetujui yang ditentukan dalam perencanaan SDM. Pada dasarnya, proses perencanaan SDM

memberikan perkiraan tentang jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan suatu organisasi untuk waktu-waktu yang akan datang pada berbagai tempat.

3. Hubungan Perencanaan Dengan Seleksi

Penarikan tenaga kerja dan seleksi bersama-sama menunjukkan suatu strategi perencanaan SDM yang penting untuk memperoleh tenaga kerja cakap yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Fungsi perencanaan SDM memerinci jumlah dan jenis karyawan yang diperlukan.

4. Hubungan Perencanaan Dengan Perencanaan Karier

Perencanaan SDM melengkapi dan mendukung perencanaan karier dengan ramalan-ramalan mengenai lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan. Perencanaan karier menggunakan data ini untuk memberikan harapan-harapan yang layak kepada karyawan mengenai kesempatan untuk memperoleh kemajuan

Fungsi perencanaan karier juga mempunyai masukan-masukan yang bernilai bagi fungsi perencanaan SDM. Dengan memberikan informasi mengenai perencanaan karier menambah pengetahuan manajemen tentang aliran SDM yang mungkin terjadi di seluruh organisasi.

5. Hubungan Perencanaan Dengan Pelatihan

Jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap biaya kompensasi yang dikeluarkan oleh organisasi, misalnya: perencanaan sumber daya manusia memproyeksikan kebutuhan jenis tenaga kerja yang langka, maka anggaran kompensasi akan menjadi tinggi dikarenakan untuk menarik tenaga kerja yang berpotensi.

Kebijakan-kebijakan dan program-program kompensasi dapat juga mempengaruhi tujuan perencanaan SDM, misalnya :apabila sistem insentif meningkatkan produktivitas, maka tujuan untuk menarik tenaga kerja dari luar dapat dikurangi.

6. Hubungan Perencanaan Dengan Pelatihan

Program-program pelatihan merupakan akibat dari pada usaha-usaha perencanaan sumber daya manusia. Program-program pelatihan dapat digunakan untuk memenuhi jabatan-jabatan kosong oleh karyawan yang sudah ada.



BAB III

PENGADAAN

A. Pentingnya Pengadaan

Pengadaan (*proucurement*) adalah fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan merupakan masalah penting, sulit dan kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten secara secara efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin.

Karyawan adalah aset utama perusahaan yang menjadi perencana dan perilaku aktif dari setiap aktivitas organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen dibawa kedalam organisasi perusahaan, bukan seperti mesin, uang dan material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Karyawan yang cakap, mampu dan terampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik, kalau moral kerja dan kedisiplinannya rendah. Mereka baru bermanfaat dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan, jika mereka berkeinginan tinggi untuk berprestasi. Karyawan yang kurang mampu, kurang cakap dan kurang terampil akibatnya pekerjaan tidak selesai tepat pada waktunya.

Kualitas dan kuantitas karyawan harus sesuai dengan kebutuhan perusahaan, supaya efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan, penempatan tenaga kerja juga harus tepat sesuai dengan keinginan dan keterampilannya, sehingga gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta efektif menunjang terwujudnya tujuan perusahaan.

Pengadaan karyawan harus berdasarkan pada prinsip apa baru siapa. Apa artinya harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (*job description*) . Siapa artinya kita baru mencari orang-orang yang tepat untuk menjabat jabatan tersebut berdasarkan spesifikasi pekerjaan (*jobspecification*).

Pengadaan karyawan yang berdasarkan siapa baru apa akan menimbulkan memismanajemen dalam penempatannya. Penempatan yang jauh dibawah kemampuannya mengakibatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan itu rendah. Jadi kita harus menugaskan seorang karyawan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya dan memberikan pekerjaan yang disenanginya. Misalnya

seorang sarjana jangan diberikan pekerjaan untuk seorang yang berpendidikan sekolah dasar jangan diberi tugas untuk seorang sarjana.

Berdasarkan uraian diatas kita mendapat gambaran bagaimana pentingnya pengadaan karyawan ini.

Agar lebih jelas pengertian pengadaan karyawan dapat disimak dalam contoh berikut ini:

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan. Orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Pengadaan karyawan ini merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah, sebaliknya bila karyawan yang diperoleh kurang memenuhi persyaratan sulit bagi perusahaan mencapai tujuannya.

Pengadaan karyawan ini harus mendapat perhatian yang serius serta didasarkan kepada analisis pekerjaan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), persyaratan pekerjaan (*job requirement*) dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), bahkan perlu mempertimbangkan pemerikayaan pekerjaan (*job enrichment*), perluasan pekerjaan (*job enlargement*) dan penyederhanaan pekerjaan (*work simplification*).

Perekrutan calon karyawan hendaknya dilakukan dengan baik agar karyawan yang diterima sesuai dengan kebutuhan karyawan yang akan dilakukannya.

B. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (*job analysis*) perlu dilakukan, agar kita dapat mendesain organisasi dan menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan serta evaluasi pekerjaan.

Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan, bagaimana melakukannya dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.

Analisis pekerjaan akan memberi informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bahkan kita dapat memperkirakan pemerikayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang.

1. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

Manfaat akan analisis pekerjaan akan memberikan informasi tentang: aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia

(personal requirement), perilaku manusia, dan alat yang akan dipergunakan.

Pengertian analisis pekerjaan berbeda dengan motion study (studi Gerak). Analisis pekerjaan menganalisis pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan, agar tujuan tercapai; sedang studi gerak mempelajari gerakan-gerakan yang paling efisien dan efektif untuk melakukan suatu pekerjaan.

Tabel 3.1
Perbedaan Job Analysis dengan Motion Study

Perbedaan	Job Analysis	Motion Study
1. Tujuan	➤ Memberikan gambaran terhadap suatu jabatan	✓ Mengubah dan memperbaiki metode kerja
2. Ruang Lingkup	➤ Menyeluruh, mencakup tugas tanggung jawab	✓ Mengubah dan memperbaiki gerakan-gerakan
3. Tingkat Ketelitian	➤ Kurang Teliti	✓ Sangat Teliti
4. Organisasi	➤ Dilakukan oleh bagian personalia	✓ Dilakukan oleh industrial engineers
5. Teknik	➤ Observasi, wawancara dan kuesioner	✓ Observasi fotografi, stopwatch
6. Kegunaan	➤ Perekrutan, latihan, pengupahan dll	✓ Memperbaiki metode dan standar disesi

2. Langkah-Langkah/Proses dalam Analisis Pekerjaan

Proses dalam menganalisis pekerjaan itu melalui langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan.
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.
- c. Menyeleksi muwakil (representative) jabatan yang akan dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan.
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

3. Penggunaan Informasi Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan selain menghasilkan job description, job specification dan job evaluation juga berguna bagi :

a. Perekrutan dan seleksi (*recruitment and selection*)

Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat manusia yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Isi spesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat.

b. **Kompensasi (*compensation*)**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman dll) orang yang akan menjabat jabatan itu, sehingga kita dapat menentukan gajinya.

c. **Evaluasi Jabatan**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya resiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan orangnya. Dengan demikian kita dapat menetapkan harga/gaji pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

d. **Penilaian Prestasi Kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan/diselesaikan dengan baik, maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.

e. **Latihan (*training*)**

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan untuk merangsang program latihan dan pengembangan. Uraian pekerjaan, perlengkapan dan jenis keterampilan pekerja dipergunakan bahan pembantu

di dalam pengembangan program-program latihan.

f. **Promosi dan pemindahan**

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan membantu dalam menentukan promosi ataupun pemindahan karyawan.

g. **Organisasi**

Informasi jabatan yang diperoleh dari analisis pekerjaan seringkali memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.

h. **Pemeriksaan jabatan (*job enrichment*)**

Informasi analisis pekerjaan dapat dipergunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.

i. **Penyederhanaan pekerjaan (*work simplification*)**

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan juga untuk penyederhanaan/spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan dan spesifikasi yang mendalam akibatnya pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.

j. **Penempatan (*placement*)**

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan dibutuhkan perusahaan.

k. Peramalan dan Perekrutan

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi karyawan baru mengenai sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi dan lain-lainnya.

C. Uraian dan Spesifikasi Pekerjaan

1. Uraian Pekerjaan

Uraian pekerjaan (*job description*) dan uraian jabatan (*job position*) diketahui serta disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan. Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedang uraian jabatan untuk tenaga kerja manajerial, uraian ini harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang menjabat jabatan tersebut. Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan itu.

Apakah yang diartikan uraian pekerjaan itu ?

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya mudah dipahami, serta menguraikan hal-hal sebagai berikut :

- a. Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni memberikan nama jabatan seperti rektor, dekan, kabag administrasi dan lainnya.
- b. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah, agar jelas diketahui rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun luar organisasi.
- c. Standar wewenang dan pekerjaan yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat harus jelas.
- d. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas seperti alat-alat, mesin-mesin dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
- e. Ringkasan pekerjaan atau jabatan yaitu hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan

dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.

- f. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya yaitu harus dijelaskan dari mana si petugas dipromosikan dan kejahatan mana si petugas akan dipromosikan.

2. Sfesifikasi Pekerjaan

Sfesifikasi pekerjaan (*job sfecification*) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan “apa ciri karakteristik, pendidikan, pengalaman dan lain-lain orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut dengan baik”. Sfesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Apakah sfesifikasi pekerjaan itu?

Sfesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten.

Pada umumnya sfesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas defenitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Sfesifikasi memberikan suatu informasi mengenai:

- a. Tingkat pendidikan pekerja
- b. Jenis kelamin pekerja
- c. Keadaan fisik pekerja
- d. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
- e. Batas umur pekerja
- f. Nikah atau belum
- g. Minat pekerja
- h. Emosi dan temperamen pekerja
- i. Pengalaman bekerja

Sfesifikasi pekerjaan bagi setiap perusahaan tidak sama karena sfesifikasi ini pada dasarnya diuraikan dari pekerjaan sedang uraian pekerjaan tidaklah sama, misalnya ada perusahaan yang membutuhkan tinggi badan, pakai kaca mata/tidak, kecantikan dan lain-lain.

Contoh Sfesifikasi Pekerjaan

CV. SAKTI PERLINDUNGAN

Sfesifikasi Pekerjaan

Nama Jabatan : Kepala Bagian Komputer
Kode Jabatan : R-239
Tanggal : 2 Oktober 1968
Penyusun : Syachril R.A
Departemen : Divisi Administrasi
Lokasi : Jongjolong 22 Bandung

Persyaratan Pekerjaan

Pendidikan Akademi Komputer, Menguasai Komputer, Mempunyai Keterampilan dalam menggunakan komputer dan memprogram komputer.

Pengalaman

3 Tahun bekerja di bidang komputer

Persyaratan Fisik

Kesehatan baik untuk melakukan pekerjaan dan mempunyai stamina serta daya tahan cukup kuat untuk melaksanakan tugas-tugas berat.

Persyaratan Mental

Jujur, inisiatif dan kreatif, dapat mengambil keputusan secara cepat ; mampu menganalisis dan membuat berbagai output informasi yang bermutu tinggi.

Supervisi

Rentang kendali 3 – 9 orang lulusan SMTA, mampu berkomunikasi efektif lisan maupun tertulis, vertikal dan horisontal dalam perusahaan.

Kondisi Kerja

Baik, 75% duduk diatas kursinyaman, tenang dan dalam ruangan ber-AC.

D. Evaluasi, Penyederhanaan, Perneriksaan dan Pekerjaan

1. Evaluasi Pekerjaan (*job evaluation*)

Adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat) serta harta/gaji suatu jabatan.

Jika pekerjaan “berat, sukar, risiko besar” dan ranking jabatan semakin tinggi maka harga/gaji semakin besar, tetapi sebaliknya bila pekerjaan mudah, ringan, risikokecil, tanggung jawab kecil dan ranking jabatan rendah, maka harga/gaji jabatannya semakin kecil.

Pemberian nama jabatan yang tepat memberikan kerjangan dan status bagi pejabat tersebut karena ego manusia yang selalu mengharapkan status misalnya orang lain lebih senang dikatakan manajer dari pada kepala bagian walaupun ranking jabatannya sama.

2. Penyederhanaan Pekerjaan

Adalah penggunaan logika untuk mencari penggunaan yang paling ekonomis dari usaha manusia, materi, mesin-mesin dan waktu ruangan apa cara-cara yang paling baik serta paling mudah dalam mengerjakan pekerjaan dapat digunakan.

Prinsip penyederhanaan pekerjaan ialah agar pemborosan dalam rangka melaksanakan pekerjaan harus

dapat ditiadakan dengan jalan menerapkan penyederhanaan-penyederhanaan pekerjaan secara mantap, menekankan usaha mebuta setiap komponen pekerjaan menjadi produktif melalui jalan penerapan akal sehat yang terutama dibantu oleh partisipasi pengetahuan para pekerja.

Penyederhaan pekerjaan terjadi karena spesialisasi yang lebih mendetail diterapkan dalam perusahaan tersebut. Ini berarti pekerjaan disederhanakan. Tugas-tugas suatu pekerjaan bisa dibagi menjadi dua. Pekerjaan-pekerjaan yang masih ada berisi tugas-tugas yang lebih sedikit.

Simplifikasi pekerjaan ini mengakibatkan :

- a. Struktur organisasi perusahaan semakin melebar.
- b. Pekerjaan-pekerjaan bisa menjadi terspesialisasi, sehingga menimbulkan kebosanan yang pada gilirannya menyebabkan kesalahan-kesalahan atau permintaan keluar.
- c. Pekerjaan semakin produktif sehingga keuntungan ekonomis dari spesialisasi akan diperoleh.

Penganalisis pekerjaan perlu memperhitungkan/merumuskan: *job content*, *job definition*, *job depth*, *job enlargement*, *job enrichment*, *job range*, *job relationship*, *job rotation* dan *job order technology*.

Job content (isi pekerjaan) adalah bagian persoalan yang pertama dalam mengorganisasi keputusan. Ini

menyangkut penetapan persyaratan tugas atas tiap – tiap pekerjaan *dalam* organisasi.

Job depth (kedalaman pekerjaan) akan menunjukkan kepada jumlah *pengendalian* yang dimiliki oleh seorang untuk mengubah atau mempengaruhi pekerjaan dan lingkungan sekelilingnya.

Job range (jajaran pekerjaan) menunjukkan hubungan interpersonal yang diperlukan atau yang dimungkinkan oleh suatu pekerjaan.

Job rotation (rotasi pekerjaan) sebuah bentuk latihan yang menyangkut pemindahan seseorang *karyawan* dari suatu pekerjaan kepada pekerjaan lainnya. Di samping sasaran latihan, prosedur ini didesain juga untuk mengurangi kebosanan.

Job rder technology (teknologi pekerjaan menurut pesanan) adalah suatu bentuk produksi dimana produk disesuaikan menurut sfesifikasi pelanggan.

3. Pemerayaan Pekerjaan

Adalah perluasan pekerjaan dan tanggung jawab secara vertikal yang akan dikerjakan seseorang pejabat dalam tanggung jawabnya. Perluasan pekerjaan ini merupakan suatu perubahan yang direncanakan (planned-change) pada berbagai kegiatan pekerjaan untuk memberikan variasi yang lebih besar kepada seseorang karyawan yang mempunyai pengetahuan dan keterampilan lebih.

4. Persyaratan Pekerjaan

Adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki.

Misalnya : Sopir mempunyai SIM B Umum. Usia tidak lebih dari 45 Tahun, jujur, sabar dan lainnya.

E. Langkah-Langkah Pengadaan/Perekrutan Karyawan

1. Peramalan kebutuhan tenaga kerja
2. Penarikan (recruitment)
3. Seleksi (selection)
4. Penempatan, orientasi dan induksi karyawan.

a) Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai beban pekerjaan. Kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan kepada informasi faktor internal maupun eksternal perusahaan.

Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan :

- 1) Jumlah produksi
- 2) Ramalan-ramalan usaha
- 3) Perluasan perusahaan
- 4) Perkembangan teknologi

- 5) Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja
- 6) Perencanaan karier pegawai.

b) Penarikan Tenaga Kerja

Penarikan adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, maka peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena kita dapat memilih terbaik dari yang terbaik. Penarikan tenaga kerja (pelamar) dipengaruhi oleh :

- 1) Balas jasa diberikan. Jika balasan jasa besar maka pelamar banyak, sebaliknya bila balas jasa kecil maka pelamar sedikit.
- 2) Status karyawan, jika statusnya untuk karyawan tetap maka pelamar relatif banyak, tetapi bila statusnya karyawan honorer maka pelamar sedikit.
- 3) Kesempatan promosi. Jika kesempatan promosi terbuka lebar maka jumlah pelamar banyak dan sebaliknya.
- 4) Job specification. Jika spesifikasi pekerjaan sedikit, maka pelamar akan banyak dan sebaliknya.

- 5) Metode Penarikan. Bila penarikan terbuka luas melalui media massa maka pelamar banyak dan sebaliknya, misalnya dengan iklan.
- 6) Soliditas perusahaan. Jika soliditas perusahaan cukup tinggi maka pelamar banyak dan sebaliknya.
- 7) Peraturan perburuhan. Jika peraturan perburuhan longgar, maka pelamar banyak dan sebaliknya, misalnya usia tenaga kerja dan lainnya.
- 8) Penawaran tenaga kerja. Jika penawaran tenaga kerja banyak, maka pelamar akan banyak dan sebaliknya misalnya banyak penganggur.

Apakah penarikan itu ?

Penarikan adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

Edwin A Flippo

Penarikan adalah proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja dalam organisasi. Jika penarikan adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja, agar melamar

lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan.

Proses Penarikan Karyawan

Proses penarikan karyawan yang baik adalah sebagai berikut :

1. Penentuan dasar penarikan
2. Penentuan sumber-sumber penarikan
3. Metode-metode penarikan
4. Kendala-kendala penarikan

a) Penentuan Dasar Penarikan

Dasar penarikan calon karyawan harus terlebih dahulu ditetapkan, supaya para pelamar memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan dijabatnya. Dasar penarikan harus berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menjabat jabatan tersebut.

b) Penentuan Sumber-sumber Penarikan

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan, maka kita harus menentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan itu. Sumber penarikan calon karyawan itu adalah : internal dan eksternal perusahaan.

Sumber internal adalah karyawan yang mengisi lowongan kerja yang lowong diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau pemindahan karyawan

yang memenuhi spesifikasi pekerjaan itu. Pemindahan karyawan itu baik yang bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal.

Apa saja kebaikan dan kelemahan sumber internal itu?

1. Meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi.
2. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.
3. Biaya penarikan relatif kecil karena tidak perlu memasang iklan
4. Waktu penarikan relatif singkat
5. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi

c) Metode-Metode Penarikan

Metode penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode penarikan calon karyawan baru adalah metode tertutup dan metode terbuka.

Metode Tertutup

Metode tertutup adalah dimana penarikan itu hanya diinformasikan kepada para kerawannya atau orang-orang terdekat serta

tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif lebih sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik lebih sulit.

Metode Terbuka

Metode terbuka adalah dimana penarikan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas kepada masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan lamaran banyak masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan *qualified* lebih besar.

d) Kendala-kendala Penarikan

Agar penarikan berhasil perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang berumber dari organisasi pelaksana maupun dari lingkungan eksternal. Kendala yang dihadapi oleh perusahaan tidaklah sama. Tetapi umumnya kendala itu adalah:

- a. Kebijakan-kebijaksanaan organisasi
Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan itu adalah:

1) Kebijakanaksanaan Kompensasi dan Kesejahteraan

Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil maka pelamar yang serius akan semakin banyak tetapi sebaliknya jika gaji dan kesejahteraan rendah makapelamar adalah sedikit.

2) Kebijakanaksanaan Promosi

Apabila kesempatan untuk promosi diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak. Tetapi sebaliknya jika kesempatan untuk promosi sangat terbatas maka pelamar akan sedikit. Promosi merupakan idaman setiap karyawan, karena dengan promosi berarti status dan pendapatan akan semakin meningkat.

3) Kebijakanaksanaan Status Karyawan

Jika status karyawan menjadi karyawan tetap *full time* maka pelamar akan semakin banyak, tetapi jika karyawannya status honorer maka pelamarnya akan semakin sedikit.

4) Kebijakan Sumber Tenaga Kerja

Jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja lokal maka pelamar serius sedikit, tetapi sebaliknya bila tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh nusantara maka pelamar akan semakin banyak.

b. Persyaratan-Persyaratan Jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar sedikit, sebaliknya jika persyaratannya sedikit maka pelamar akan semakin banyak.

c. Metode Pelaksanaan Penarikan

Semakin terbuka penarikan (surat kabar, radio, TV maka semakin banyak pelamar, sebaliknya semakin tertutup maka pelamar semakin sedikit.

d. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Semakin besar penawaran tenaga kerja maka semakin banyak pula pelamar yang serius, tetapi sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamar juga sedikit.

e. Soliditas Perusahaan

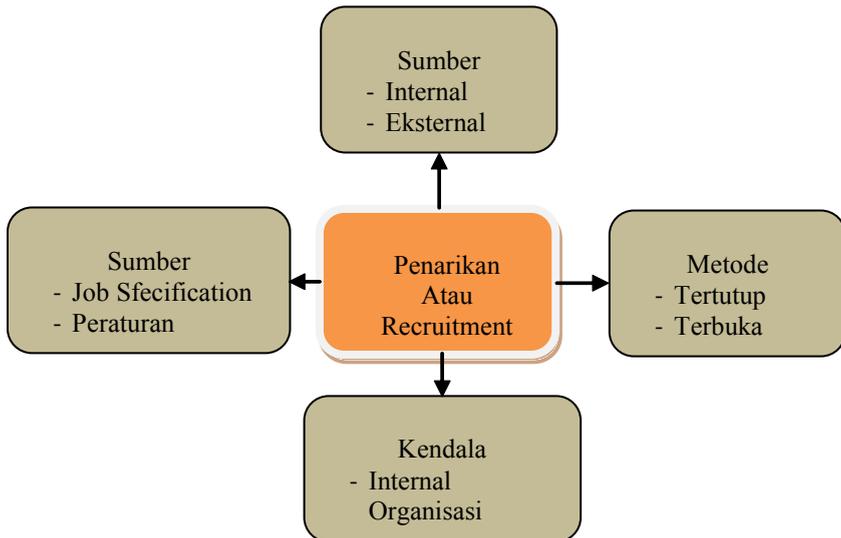
Soliditas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap per-

sahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika silodaritas perusahaan besar maka pelamar semakin banyak, sebaliknya jika soliditas perusahaan rendah maka pelamar juga sedikit.

f. Kondisi-Kondisi Lingkungan Ekternal

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan banyak maka pelamar akan sedikit, tetapi jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi maka pelamar semakin banyak

Gambar 3.2
Konsep Penarikan



c) Seleksi Penerimaan Karyawan

1. Pentingnya Seleksi

Karyawan adalah kekayaan utama dari setiap perusahaan, karena peranan mereka ini sangat menentukan berhasil atau tidaknya perusahaan mencapai sasarnya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang qualified pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil guna.

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat, dan obyektif supaya karyawan yang diterima benar-benar qualified untuk menjabat dan mengebakan pekerjaan itu. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik karyawan yang diterima akan lebih qualified sehingga pembinaan, pengembangan dan memajemen mereka itu lebih mudah.

Pengertian atau defenisi seleksi yang dikemukakan oleh para ahli redaksinya tidak sama, tetapi

maksud dan hakikatnya adalah sama, seperti pengertian berikut :

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan yang bersangkutan (Malayu S.P Hasibuan).

Dale Yoder (1981-p291):

Seleksi adalah suatu proses dengan mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu akan diterima atau yang ditolak.

R.S Dwived (1979-p236)

Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.

Mitton M. Mandel

Seleksi atau pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang dengan keinginan mereka, dengan demikian akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya.

James A.F. Stoner (1978-p497)

Proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan

diantara calon-calon pengisi jabatan. Aplikasi dari penilaian, wawancara dan pengecekan referensi adalah yang biasa digunakan dalam penetapan keputusan seleksi.

2. Dasar dan Tujuan Seleksi

Dasar Seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya pelaksanaan dan hasil seleksi itu dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar-dasar itu antara lain adalah:

- 1) Kebijakanaksanaan perburuhan pemerintah
- 2) Job sfecification dari perusahaan/jabatan itu
- 3) Ekonomis rasional
- 4) Etika sosial

a) Kebijakanaksanaan Perburuhan Pemerintah

Seleksi penerimaan karyawan baru harus berdasarkan dan berpedoman pada undang-undang perburuhan pemerintah.

b) Sfesifikasi Pekerjaan Perusahaan/Jabatan

Seleksi harus didasarkan dan berpedoman kepada sfesifikasi jabatan atau pekerjaan yang akan dilaksanakan, karena dalam sfesifikasi telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang menjabat atau mengerjakan pekerjaan tersebut.

c) Ekonomis

Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan supaya biaya, waktu dan pikiran dimanfaatkan secara efektif, tetapi hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan. Mengadakan seleksi harus dengan cara yang paling efektif dan dengan biaya yang serendah-rendahnya untuk mendapatkan karyawan yang sebaik-baiknya.

d) Etika Sosial

Etika sosial hendaknya mendapat perhatian dan menjadi dasar dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan baru. Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial arahnya memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.

Tujuan Seleksi Penerimaan Karyawan

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk :

- 1) Karyawan yang qualified dan potensial
- 2) Karyawan yang jujur dan disiplin
- 3) Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat
- 4) Karyawan yang terampil dan bergairah bekerja

- 5) Karyawan yang memenuhi persyaratan dan undang-undang perburuhan
- 6) Karyawan yang dapat bekerjasama dengan baik secara vertikal maupun horizontal
- 7) Karyawan yang dinamis dan kreatif
- 8) Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
- 9) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- 10) Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan
- 11) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
- 12) Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
- 13) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu

Setelah kita ketahui secara jelas tentang tujuan pelaksanaan seleksi maka kegiatan selanjutnya adalah menetapkan cara, sistem dan tahapan-tahapan seleksi yang akan dilakukan.

3. Penetapan Jumlah Karyawan

Setelah dasar dan tujuan seleksi diketahui maka langkah seleksi selanjutnya adalah penetapan jumlah karyawan ini harus betul-betul diperhitungkan secara

cermat, supaya karyawan yang akan diterima betul-betul diperhitungkan secara cermat dan tepat sesuai dengan volume pekerjaan. Karena jika jumlah karyawan terlalu banyak akan terjadi pemborosan (penganggur tak kentara), sedang bila jumlah karyawan kurang maka pekerjaan tidak dapat selesai tepat pada waktunya.

4. Cara Seleksi

Cara seleksi yang dapat dilaksanakan oleh organisasi perusahaan maupun oleh organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru sampai dewasa ini dikenal atas dua cara yaitu :

1. Nonilmiah

Seleksi dengan cara nonilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria atau standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan/jabatan. Tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan job specification dari jabatan yang akan diisi itu.

Seleksi non ilmiah ini sering dilaksanakan di negara-negara yang sedang berkembang (under Employment country = UDC), karena umumnya UDC belum melaksanakan manajemen profesional.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya adalah:

- a. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
- b. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
- c. Surat keterangan pekerjaan atau pengalaman.
- d. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
- e. Wawancara langsung dengan pelamar yang bersangkutan.
- f. Penampilan dan keadaan fisik (cantik/gantengnya) pelamar.
- g. Keturunan dari pelamar yang bersangkutan.
- h. Tulisan pelamar.

Seleksi non ilmiah ini sering menimbulkan mismanajemen penempatan karyawan yang baru diterima, bahkan karyawan yang bersangkutan tidak mampu mengadakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Seleksi non ilmiah (observation method) ini kurang dapat dipertanggungjawabkan karena sering memperoleh karyawan baru yang tidak cakap mengerjakan pekerjaannya, bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan yang bersangkutan. Karena tulisan yang baik, tampang yang cakap, bicara yang lancar belum tentu terampil dan bergairah bekerja, tetapi sebaliknya

tampang, tulisan dan bicara yang kurang baik mempunyai keterampilan, gairah, kreativitas dan loyalitas yang baik terhadap pekerjaannya.

2. Metode Ilmiah

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada job specification (ilmu pengetahuan) dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi serta berpedoman kepada kriteria dan standar tertentu.

Seleksi metode ilmiah ini merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengandalkan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan berkompeten dan penempatannya yang tepat

- 1) Metode kerja yang jelas dan sistematis
- 2) Berorientasi kepada metode kerja
- 3) Berorientasi kepada kebutuhan real karyawan
- 4) Berdasarkan kebutuhan job analysis dan ilmu sosial lainnya
- 5) Berpedoman kepada undang-undang perburuhan

Dengan seleksi ilmiah ini diharapkan akan memperoleh karyawan yang qualified dan penempatannya yang tepat, sehingga pembinaan dan pengembangannya relatif mudah.

penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi-kualifikasi yang akan diseleksi dari pelamar itu. Kualifikasi itu adalah:

1. Umur

Umur harus mendapat perhatian karena umur akan mempengaruhi grafik kondisi mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja diatur dalam undang-undang perburuhan.

2. Keahlian

Keahlian harus mendapat perhatian yang utama kualifikasi seleksi karena hal ini yang akan menentukan mampu atau tidaknya seseorang mengerjakan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

3. Kesehatan Fisik

Kesehatan fisik sangat penting untuk dapat menjabat suatu jabatan karena seseorang baru dapat bekerja dengan baik apabila didukung oleh fisik yang sehat.

4. Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat mengadakan atau menjabat suatu jabatan

5. Jenis Kelamin
Jenis kelamin harus diperhatikan karena sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan perburuhan.
6. Tampang
Adalah keseluruhan penampilan dan kerapian diri seorang yang tampak dari luar
7. Bakat (*mental attitude*)
Hal ini perlu mendapat perhatian, karena orang yang berbakat mudah untuk dikembangkan dan cepat menangkap pengarahan-pengarahan yang diberikan.
8. Temperamen
Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan mempunyai pendirian yang keras.
9. Karakter
Karakter (kepribadian) berbeda dengan temperamen walaupun ada hubungan yang erat antara keduanya. Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah dan linglingkungan pendidika/sedangkan temperamen tidak dapat diubah oleh lingkungan.
10. Pengalaman Kerja
Pengalaman kerja seseorang pelamar hen-

daknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, karena orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah sipa pakai.

11. Kerja Sama

Kerja sama harus diperhatikan dalam proses seleksi karean kesediaan kerjasama baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.

12. Kejujuran

Merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuranlah merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas kepada seseorang.

13. Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin baik pada dirinya sendiri maupun peraturan-peraturan perusahaan itu.

14. Inisiatif dan kreatif

Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi yang sangat penting, karena seseorang yang mempunyai inisiatif dan kreatif akan

dapat bekerja mandiri dalam mengadakan pekerjaannya.

5. Sistem dan Prosedur Seleksi

Sistem dan prosedur seleksi harus berasaskan efisiensi (uang, tenaga dan waktu) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Sistem seleksi menurut Andrew F. Sikula “*successive hurdles* dan *compensatory-Approach*.”

Successive hurdles adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.

Compensatory approach adalah sistem seleksi yang dilakukan dimana si pelamar mengikuti seluruh testing kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan gugur atau tidak diterima.

Prosedur Seleksi

Prosedur (proses) seleksi perlu ditetapkan dengan cermat berdasarkan atas asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang qualified dengan penempatan yang tepat.

6. Langkah-Langkah Seleksi

1) Seleksi Surat-Surat Lamaran

Menyeleksi surat-surat lamaran artinya memilih surat-surat lamaran dan mengelompokkan atas surat lamaran yang memenuhi syarat dan surat lamaran yang tidak memenuhi syarat. Lamaran yang tidak memenuhi syarat berarti dinyatakan gugur, sedangkan lamaran yang memenuhi syarat dipanggil untuk mengikuti seleksi berikutnya. Dalam surat panggilan harus dicantumkan waktu, tempat dan alat-alat yang diperlukan untuk mengikuti seleksi tersebut.

2) Pengisian Blanko Lamaran

Pelamar yang dipanggil diharuskan mengisi blanko lamaran yang telah disediakan. Formulir ini memuat rincian data yang komplit dari pelamar, seperti orang tuanya, pengalaman kerjanya, gaji yang dimintakan dan lainnya. Formulir lamaran ini akan dipergunakan sebagai salah satu alat referensi pelamar bersangkutan.

3) Pemeriksaan Referensi

Memeriksa referensi adalah meneliti siapa referensi pelamar dipercaya atau tidaknya untuk memberikan informasi mengenai sifat, perilaku, pengalaman kerja dan hal lainnya yang dianggap penting dari pelamar itu. Referensi

pada dasarnya adalah seseorang yang dapat memberikan informasi dan jaminan mengenai sifat, perilaku dan lain sebagainya dari pelamar yang bersangkutan. Pemeriksaan referensi ini harus hati-hati karena informasi yang diberikan pada umumnya adalah informasi yang baik-baik saja. Referensi yang digunakan adalah *personal references* dan *employment references*.

Personal References adalah referensi yang dapat memberikan informasi mengenai karakter, kesehatan atau penyakit yang pernah dialami oleh pelamar : Referensi ini biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman dekat pelamar.

Employment References adalah referensi yang dapat memberikan informasi atau semacam jaminan mengenai latar belakang maupun pengalaman kerja pelamar bersangkutan. Referensi ini biasanya diberikan oleh perusahaan asal pelamar bekerja atau oleh temannya yang telah pernah bekerja sama dalam organisasi. Jadi pada prinsipnya semakin penting/strategi/vitalnya jabatan yang akan dijabat maka semakin cermat pemeriksaan referensi, bahkan clearance pelamar dari bakin diperlukan.

4) Wawancara Pendahuluan

Dalam wawancara pendahuluan pimpinan/tim penyeleksi perusahaan mengadakan wawan-

cara formal dan mendalam dengan pelamar, data yang lebih lengkap dan yang lebih terperinci dari pelamar bersangkutan.

Pewawancara yang berpengalaman dan jeli dengan percakapan langsung ini akan dapat memperoleh kemampuan seseorang pelamar, kemudian membandingkannya satu persatu siapa diantara mereka yang paling tinggi kemampuannya untuk melakukan pekerjaan itu.

Wawancara (interviewing) artinya tanya jawab dengan maksud memperoleh informasi lebih mendalam secara langsung dari pelamar. Cara wawancara dikenal dengan *unstructured interview*, *structured interview* dan *mixed interview*.

Unstructured Interview (free interview) adalah wawancara secara bebas tanpa persiapan pertanyaan yang akan ditanyakan.

Structured Interview adalah wawancara yang pertanyaannya telah dipersiapkan sehingga wawancara itu akan lebih terarah dan cepat keburukannya tidak mendalam karena pertanyaan yang diajukan terbatas.

Mixed Interview adalah kombinasi dari *free interview* dan *structured interview*. Cara ini akan dapat memperoleh data/informasi yang lebih lengkap dan terinci dari pelamar itu.

5) Tes Penerimaan

Adalah proses untuk mencari data calon karyawan yang disesuaikan dengan spesifikasi jabatan/pekerjaan yang akan diajabat. Jenis tes penerimaan calon karyawan ini adalah wawancara dan tertulis. Bentuk-bentuk tes penerimaan adalah *physical test (medical test)*, *academic tes(knowledge test)* dan *psychological test*.

Physical test (medical test) yaitu proses menguji kemampuan fisik pelamar, misalnya pendengaran, penglihatan (buta warna atau tidak) dan lain sebagainya.

Academic tes(knowledge test) yaitu proses menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya.

Psychological test yaitu proses menguji tentang kecerdasan (*intelligence*). Bakat (*aptitude*), prestasi (*achievement*), minat (*interest*) dan kepribadian (*personality*) dari pelamar.

6) Tes Psikologi (psychological test)

Tes psikologi adalah proses menguji kemampuan mental pelamar untuk mengukur apakah mentalnya sesuai dengan yang diinginkan jabatan yang akan dijabatnya.

Jenis-jenis tes psikologi :

- a. Tes kecerdasaran (*intelligence test*) yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- b. Tes kepribadian (*personality test*) yaitu mengetes kepribadian mental pelamar dalam hal kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan, kejujuran dan unsur-unsur kepribadian lainnya yang dibutuhkan perusahaan.
- c. Tes bakat (*aptitude test*) yaitu mengetes dan mengukur kemampuan mental potensial (IQ) pelamar apakah mempunyai kesanggupan untuk dikembangkan di kemudian hari.
- d. Tes minat (*interest test*) yaitu mengetes jenis pekerjaan apa yang paling disenangi oleh pelamar dan mengukur apa pelamar cocok serta antusias mengerjakan yang akan diberikan kepadanya.
- e. Tes prestasi (*achievement test*) yaitu mengetes dan mengukur apa pelamar akan mampu berprestasi mengerjakan pekerjaanyang diberikan kepadanya.

7) Tes Kesehatan

Tes kesehatan yaitu pemeriksaan fisik pelamar apakah memenuhi spesifikasi yang telah ditentukan untuk jabatan bersangkutan. Misalnya pendengaran, penglihatan (buta warna atau tidak),

berpenyakit jantung atau tidak, bronkitis atau tidak dan apa mempunyai cacat badan atau tidak.

8) Wawancara Akhir Oleh Atasan Langsung

Kepala bagian atau atasan langsung mewawancarai pelamar untuk memperoleh data yang lebih mendalam tentang kemampuan pelamar dalam melaksanakan tugas-tugas yang akan diberikan kepadanya.

Wawancara ini bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kemampuan praktis pelamar dalam mengerjakan pekerjaan dan juga untuk memperoleh gambaran apakah pelamar itu dapat diajak bekerja sama atau tidak. Wawancara akhir ini akan menentukan diterima atau tidaknya pelamar itu menjadi calon karyawan pada perusahaan itu.

9) Memutuskan Diterima Atau Ditolak

Top manajer akan memutuskan diterima atau ditolaknya pelamar setelah memperoleh hasil dari seleksi-seleksi terdahulu.

Pelamar yang tidak memenuhi spesifikasi ditolak, sedangkan pelamar yang lulus dari setiap seleksi diputuskan diterima menjadi calon karyawan dengan status karyawan dalam masa percobaan. Pada mereka ini diharuskan mengisi formulir dan melengkapi syarat-syarat sepenuhnya.

Prosedur seleksi untuk setiap perusahaan tidak sama karena tergantung dari spesifikasi dan besar/kecilnya perusahaan bersangkutan.

Tingkat-tingkat seleksi

Untuk mendapatkan karyawan yang qualified dan penempatan yang tepat perlu dilakukan seleksi yang bertingkat-tingkat. Tingkatan seleksi itu dilakukan oleh perusahaan/organisasi tidak selalu sama. Hal ini tergantung kepada kebutuhan dan tingkat kecermatan dalam penerimaan karyawan yang dilakukan setiap perusahaan. Semakin mendalam ketelitian seleksi/penerimaan karyawan, yang dilaksanakan maka karyawan yang diterima akan semakin baik dan tingkat seleksi yang dilakukan akan semakin banyak pula. Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan perusahaan adalah dua tingkat yaitu :

1. Seleksi Tingkat Pertama

Dalam seleksi tingkat pertama, seleksi yang dilakukan meliputi semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon karyawan dengan status masa percobaan.

2. Seleksi Tingkat Kedua

Dalam seleksi tingkat kedua seleksi dilakukan atas calon karyawan yang berstatus masa percobaan, dengan cara mengamati dan menilai mental perilaku

dan kemampuan nyata si calon dalam menyelesaikan pekerjaan serta disiplinnya.

3. Seleksi Tingkat Ketiga

Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti prajabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian.

Kendala-kendala seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah direncanakan secara cermat karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai pikiran dinamika dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan.

Kendala-kendala itu antara lain adalah :

1) Tolok Ukur

Kendala tolak ukur adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan dipergunakan mengatur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara obyektif. Misalnya mengukur kejujuran, kesetiaan, prakarsa, dan lain sebagainya dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan sering, didasarkan pada pertimbangan yang subyektif saja.

2) Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified,

jujur dan obyektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai-nilai atas pertimbangan peranannya bukan atas fisik pikirannya, bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.

3) Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban mengenai hal-hal yang baik saja tentang dirinya sedang hal yang kurang baik disembunyikan. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaihan untuk mengelabui penyeleksi.

4) Penempatan, Orientasi dan Induksi Karyawan

Penempatan Karyawan

Penempatan (placement) adalah tindak lanjut dari seleksi yaitu penempatan calon karyawan yang ditrima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya di jabatan bersangkutan.

Penempatan ini harus didasarkan job description dan job specification yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau *the right man in the right*

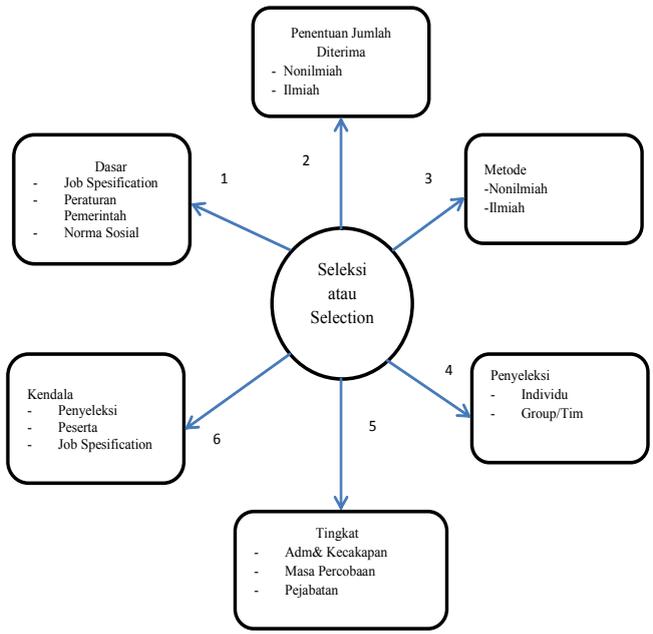
place and the right man behind the right job”

Orientasi Karyawan

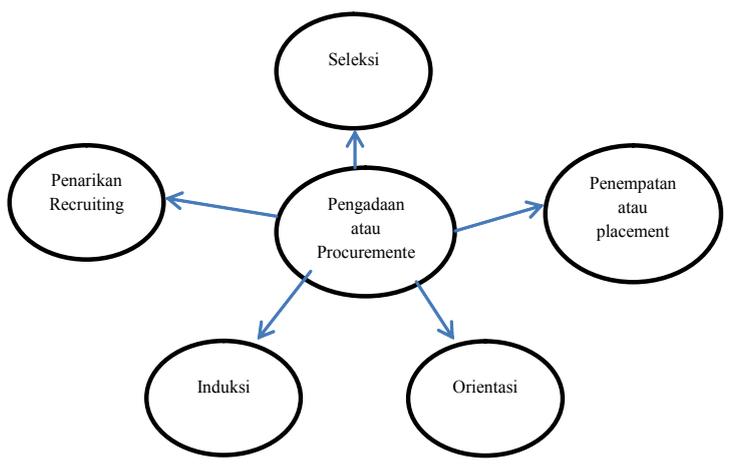
Orientasi atau perkenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lainnya pada perusahaan itu

Induksi Karyawan

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan induksi pada dasarnya adalah tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus mentaati peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.



Gambar 3.3 Konsep Seleksi



Gambar 3.4
Konsep Pengadaan Karyawan



BAB IV

LATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Para karyawan baru-biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar yang dibutuhkan. Mereka adalah produk dari suatu sistem pendidikan dan mempunyai pengalaman yang diperoleh dari organisasi lain. Tidak jarang pula para karyawan baru yang diterima tidak mempunyai kemampuan. Secara penuh untuk melaksanakan tugas pekerjaan mereka. Bahkan para karyawan yang sudah berpengalaman pun perlu belajar dan menyesuaikan dengan organisasi orang-orangnya, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, dan prosedur prosedurnya. Mereka juga mungkin memerlukan latihan dan pengembangan lebih lanjut untuk mengerjakan tugas-tugas secara sukses.

Meskipun program orientasi serta latihan dan pengembangan memakan waktu dan dana. hampir semua organisasi melaksanakannya, dan menyebut biaya-biaya

untuk berbagai program tersebut sebagai investasi dalam sumberdaya manusia.

Ada dua tujuan utama program latihan dan pengembangan karyawan. Pertama, latihan dan pengembangan dilakukan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Kedua, program-program tersebut diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja karyawan dalam mencapai sarana-sasaran kerja yang telah ditetapkan. Sekali lagi, meskipun usaha-usaha ini: memakan waktu dan lama, tetapi akan mengurangi perputaran tenaga Kerja dan membuat karyawan menjadi lebih produktif. Lebih lanjut, latihan dan pengembangan membantu mereka dalam menghindarkan diri dari keusangan dan melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Latihan menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Di lain pihak, bila manajemen ingin menyiapkan para karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang, kegiatan ini disebut pengembangan sumberdaya manusia. Pengembangan (development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian. Kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan biasanya merupakan tanggung jawab

departemen personalia dan penyelia langsung.

A. Program Orientasi

Program-program orientasi, atau sering disebut induksi, memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain.

Dalam organisasi yang menerima karyawan baru dengan jumlah besar, program orientasi biasanya memakan waktu setengah atau bahkan satu hari kerja untuk menguraikan hal-hal atau topik-topik dalam gambar 4-1 berikut. Bagi perusahaan yang menerima karyawan dalam jumlah kecil dan jarang, mungkin tidak perlu menyelenggarakan program orientasi formal.

Gambar 4.1 Beberapa Hal yang Tercakup Dalam Program Orientasi

Sejarah singkat organisasi- Organisasi perusahaan Nama dan jabatan para Direktur. Jabatan karyawan dan departemen Layout fasilitas- fasilitas phisik Periode percobaan	Kebijaksanaan dan aturan perusahaan Peraturan-peraturan disiplin Prosedur pedoman karyawan Proses produksi Lini produk atau jasa yang dibuat
Perkenalan	
Dengan penyelia (atasan) Dengan para pelatih	Dengan rekan sekerja dengan bagian bimbingan karyawan
Tunjangan-tunjangan karyawan	

Skala pengupahan atau penggajian Cuti dan liburan Jam istirahat Latihan dan pendidikan Konseling	Asuransi Program pensiun Pelayanan organisasi terhadap para karyawan Program rehabilitasi
Tugas-tugas Jabatan	
Lokasi pekerjaan Tugas-tugas pekerjaan Kebutuhan keamanan	Fungsi jabatan Sasaran-sasaran pekerjaan Hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan rehabilitasi

Perusahaan bisa memperkenalkan kepada karyawan senior, yang selanjutnya mengajak karyawan baru berkeliling lokasi pekerjaan. Program orientasi informal ini, sering disebut “buddy system, juga digunakan dalam perusahaan-perusahaan besar untuk membantu karyawan baru, lebih lanjut.

Penanggung jawab kegiatan orientasi adalah departemen personalia dan atasan (penyelia) langsung. Departemen personalia pada umumnya memberikan orientasi kepada para karyawan baru tentang berbagai masalah organisasional dan kompensasi. Sedangkan para penyelia menangani kegiatan pengenalan dan latihan “*on-the-job*” serta membantu karyawan “*fit ire*” terhadap kelompok kerja.

Program-program orientasi akan menurunkan perasaan terasing, cemas dan ‘khawatir para karyawan. Mereka dapat merasa sebagai bagian organisasi secara lebih cepat; mereka merasa lebih terjamin atau aman dan lebih diperhatikan. Dengan tingkat kecemasan yang rendah, mereka akan dapat mempelajari tugas-tugas dengan lebih

baik. Manfaat-manfaat ini diperoleh karena program orientasi membantu individu memahami aspek-aspek sosial, teknis dan budaya tempat kerja. Proses melalui mana orang-orang beradaptasi dalam suatu organisasi tersebut juga disebut proses sosialisasi. Sosialisasi merupakan langkah kritis dalam kaitannya dengan penerimaan oleh karyawan-karyawan lain yang sudah lebih lama bekerja untuk organisasi. Program orientasi mempercepat proses sosialisasi dan penerimaan karyawan baru dalam kelompok kerja.

B. Latihan dan Pengembangan Karyawan

Meskipun para karyawan baru telah menjalani orientasi yang komprehensif, mereka jarang melaksanakan pekerjaan dengan menugaskan. Mereka harus dilatih dan dikembangkan dalam bidang berpengalaman mungkin memerlukan latihan untuk mengurangi atau menghilangkan kebiasaan-kebiasaan kerja yang jelek atau untuk mempelajari ketrampilan-ketrampilan baru yang akan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Latihan dan pengembangan mempunyai berbagai manfaat Karier jangka panjang yang membantu karyawan untuk tanggung jawab lebih besar di waktu yang akan datang. Program-program latihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan manusiawi dalam kelompok kerja, dan bahkan bagi negara. Barangkali cara paling mudah untuk meringkas manfaat-manfaat latihan

adalah dengan menyadarinya sebagai investasi organisasi dalam sumberdaya manusia.

Sebagai bagian proses latihan dan pengembangan, departemen personalia dan para manajer ham; menilai kebutuhan, tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran program isi dan prinsip-prinsipbelajar.Gambar 4-2 menguraikan langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan latihan dan pengembangan dimulai.

1. Penilaian dan Identifikasi, Kebutuhan

Untuk memutuskan pendekatan yang akan digunakan, organisasi perlu mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan. Pencapaian kebutuhan mendiagnosa masalah-masalah dan tantangan-tantangan lingkungan yang dihadapi organisasi sekarang. Kemudian, manajemen mengidentifikasi berbagai masalah dan tantangan yang dapat diatasi melalui latihan atau pengembangan jangka panjang.



Gambar 4.2.
Langkah-langkah Pendahuluan
Dalam Persiapan Program Latihan dan Pengembangan

2. Sasaran-sasaran Latihan dan Pengembangan

Setelah evaluasi kebutuhan-kebutuhan latihan dilakukan, maka sasaran-sasaran dinyatakan dan ditetapkan. Sasaran-sasaran ini mencerminkan perilaku dan kondisi yang diinginkan, dan berfungsi sebagai standar-standar dengan mana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur.

3. Isi Program

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran latihan. Program mungkin berupaya untuk mengajarkan berbagai keterampilan tertentu, menyampaikan pengetahuan yang dibutuhkan atau mengubah sikap. Apapun isinya, program hendaknya memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi dan peserta.

4. Prinsip-prinsip Belajar

Meskipun studi tentang proses belajar telah banyak dilakukan, tetapi masih sedikit yang dapat diketahui tentang proses tersebut. Masalah pokoknya adalah bahwa proses belajar tidak dapat diamati, hanya hasilnya yang dapat diukur. Bagaimanapun juga, ada beberapa prinsip belajar (learning principles) yang bisa digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif, bagi para karyawan. Prinsip-prinsip ini adalah bahwa program bersifat partisipatif, relevan, pengulangan (repetisi) dan pemindahan. Serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para

peserta latihan.

C. Teknik-Teknik Latihan Dan Pengembangan

Program-program latihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program latihan dan pengembangan manajemen.

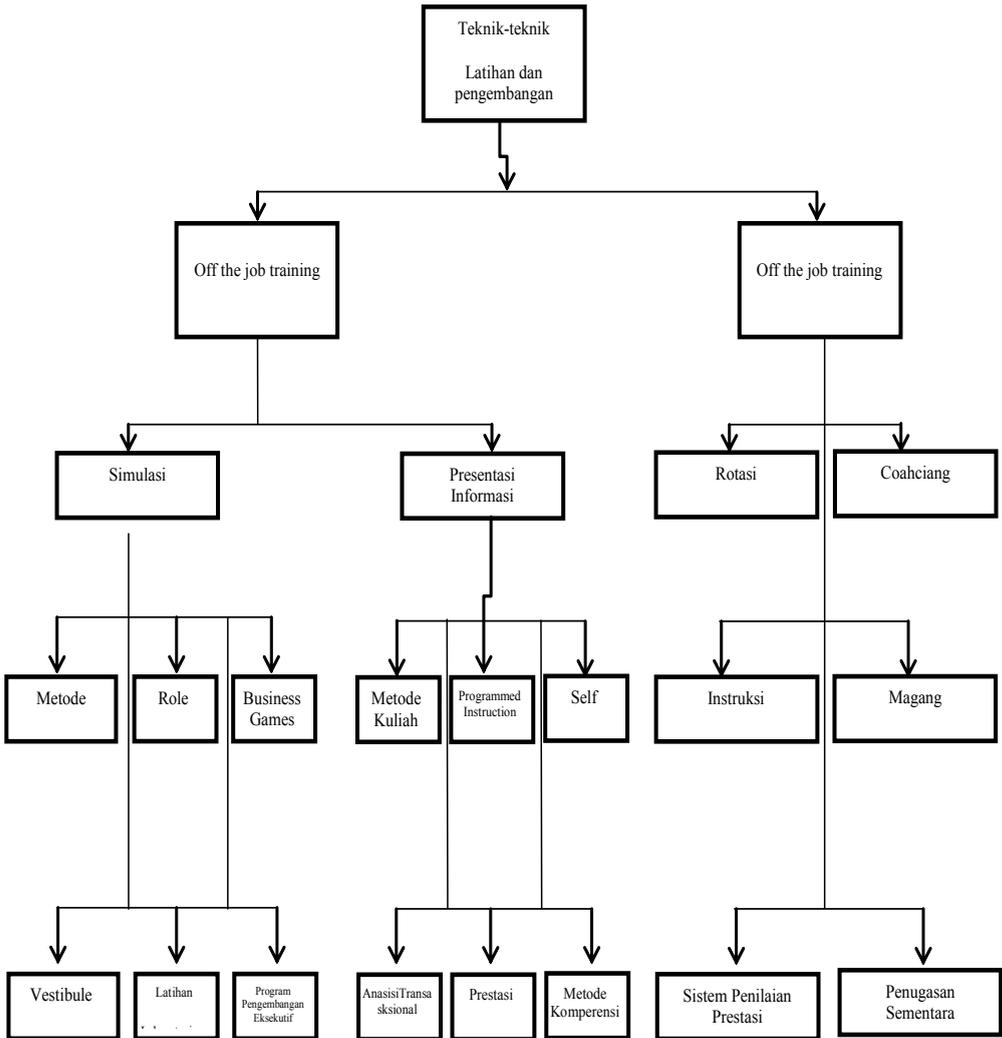
1. Metode Praktis (*on-the-job training*)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off-the-job training*)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap, konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Secara skematik, teknik-teknik latihan dan pengembangan ditunjukkan dalam gambar 4.3.

Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program latihan dan pengembangan, ada beberapa “*trads-offs*”. ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu paling baik metode terbaik tergantung pada sejauhmana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

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

Gambar 4.3
Teknik-teknik latihan pengembangan



1. On-the-job Training

Teknik-teknik “on-the-job” merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih

tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang “pelatih” yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang biasa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut :

a. Rotasi Jabatan

Memberikan kepada karyawan pengetahuan tentang bagian-bagian, organisasi yang berbeda dan praktek berbagai macam keterampilan manajerial.

b. Latihan Instruksi Pekerjaan

Petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan dan digunakan terutama untuk melatih para karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang (*Apprenticeships*)

Merupakan proses belajar dari seorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Pendekatan ini dapat dikombinasikan dengan latihan “off-the-job”. Hampir semua karyawan pengrajin (*craft*), seperti tukang kayu dan ahli pipa atau tukang ledeng, dilatih dengan program-program magang formal. Asistensi dan internship adalah bentuk lain program magang.

d. *Coaching*

Penyelia atau atasan memberikan bimbingan dan pengarahan kepada karyawan dalam pelaksanaan kerja rutin mereka. Hubungan penyelia dan karyawan

sebagai bawahan serupa dengan hubungan tutor mahasiswa.

e. **Penugasan Sementara**

Penempatan karyawan pada posisi manajerial atau sebagai anggota panitia tertentu untuk jangka waktu yang ditetapkan. Karyawan terlibat dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah-masalah organisasional nyata.

2. Metode-metode Simulasi

Dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya. Di antara metode-metode simulasi yang paling umum digunakan adalah sebagai berikut :

a. **Metode Studi Kasus**

Deskripsi tertulis suatu situasi pengambilan keputusan nyata disediakan. Aspek-aspek organisasi terpilih diuraikan pada lembar: kasus, Karyawan yang terlibat dalam tipe latihan ini diminta untuk mengidentifikasi masalah-masalah. Menganalisa situasi dan merumuskan penyelesaian-penyelesaian alternatif. Dengan metode kasus, karyawan dapat mengembangkan keterampilan pengambilan keputusan.

1. *Role Playing*

Teknik ini merupakan suatu peralatan yang memungkinkan para karyawan (peserta latihan) untuk memainkan berbagai peran yang berbeda. Peserta ditugaskan untuk memerankan individu tertentu yang digambarkan dalam suatu episode dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya

2. *Business Games*

Business (management) game adalah suatu simulasi pengambilan keputusan skala kecil yang dibuat sesuai dengan situasi kehidupan bisnis nyata. Permainan bisnis yang kompleks biasanya dilakukan dengan bantuan komputer untuk mengerjakan Perhitungan-perhitungan yang diperlukan. Permainan disusun, dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau dari studi operasi-operasi bisnis atau industri secara terinci.

3. *Vestibule Training*

Agar program latihan tidak mengganggu operasi-operasi normal, organisasi menggunakan vestibule training. Bentuk latihan ini dilaksanakan bukan oleh atasan (penyelia), tetapi oleh pelatih-pelatih khusus. Area-area terpisah dibangun dengan berbagai jenis

peralatan sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

b. Latihan Laboratorium (*Laboratory Training*)

Teknik ini adalah suatu bentuk latihan kelompok yang terutama digunakan untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Salah satu bentuk latihan laboratorium, yang terkenal adalah latihan sensitivitas, di mana peserta belajar menjadi lebih sensitif (peka) terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. Latihan ini juga berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung-jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

c. Program-program Pengembangan Eksekutif.

Program-program ini biasanya diselenggarakan di universitas atau lembaga-lembaga pendidikan lainnya. Organisasi bisa mengirimkan para karyawannya untuk mengikuti? Paket-paket khusus yang ditawarkan atau bekerjasama dengan suatu lembaga pendidikan untuk menyelenggarakan secara khusus suatu bentuk penataran, pendidikan atau latihan sesuai kebutuhan organisasi.

3. Teknik-teknik Presentasi Informasi

Tujuan utama teknik-teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau ketrampilan kepada para peserta, Metode-

metode yang biasa digunakan :

a. Kuliah

Ini merupakan suatu metode tradisional dengan kemampuan penyampaian informasi, banyak peserta dan biaya relatif murah.

b. Presentasi Video

Presentasi TV, films, slides dan sejenisnya adalah serupa dengan bentuk kuliah. Metode ini biasanya digunakan sebagai bahan atau alat pelengkap bentuk-bentuk latihan lainnya.

c. Metode Konferensi

Metode ini analog dengan bentuk kelas seminar di perguruan tinggi, sebagai pengganti metode kuliah. Metode konferensi sering berfungsi sebagai “tulang belakang” bagi berbagai macam program latihan hubungan manusia. Tujuannya adalah untuk mengembangkan kecakapan dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan dan untuk mengubah sikap karyawan. Proses latihan hampir selalu berorientasi pada diskusi tentang masalah atau bidang minat baru yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. Program Instruction

Metode ini menggunakan mesin pengajar atau komputer untuk memperkenalkan kepada peserta topik yang harus dipelajari, dan memerinci

serangkaian langkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian setiap langkah.

e. Studi Sendiri (*Self-Study*)

Programmed Instruction yang telah dibahas di atas merupakan salah satu bentuk studi sendiri. Teknik ini biasanya menggunakan manual-manual atau modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau Video tape rekaman. Studi sendiri berguna bila para karyawan tersebar secara geografis atau bila proses belajar hanya memerlukan sedikit interaksi.

Di samping teknik-teknik latihan dan ‘pengembangan yang telah diuraikan, ada beberapa bentuk latihan lainnya yang dapat digunakan dalam program pengembangan manajemen dan organisasi, lain analisis transaksional, grid OD, T-Group, dan sebagainya.

D. Pengembangan Sumberdaya Manusia

Pengembangan sumberdaya manusia jangka panjang berbeda dengan latihan adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi. Melalui pengembangan para karyawan yang ada sekarang departemen personalia mengurangi ketergantungan perusahaan pada penarikan karyawan-karyawan baru. Bila para karyawan dikembangkan secara tepat, lowongan pekerjaan lebih mungkin dipenuhi terlebih dulu secara internal. Promosi dan transfer juga menunjukkan kepada karyawan bahwa mereka mempunyai kesempatan

karier manfaat pengembangan juga akan dirasakan perusahaan melalui peningkatan kontinuitas operasi-operasi dan semakin besarnya rasa keterikatan karyawan terhadap perusahaan.

1. Keusangan Karyawan

Keusangan (*obsolescence*) terjadi bila seorang karyawan tidak lagi mempunyai pengetahuan atau kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan efektif. Meskipun keusangan mungkin disebabkan adanya perubahan dalam diri individu, tetapi lebih mungkin sebagai hasil kegagalan seseorang untuk mengadaptasi teknologi, baru prosedur-prosedur baru atau perubahan-perubahan lainnya. Semakin cepat perubahan-perubahan lingkungan terjadi, kemungkinan karyawan menjadi usang akan semakin besar.

2. Perubahan-perubahan Sosioteknis

Perubahan-perubahan sosial dan teknologi juga menjadi tantangan bagi departemen personalia dalam mempertahankan sumber daya manusia yang efektif. Sebagai contoh, penggunaan mesin-mesin otomatis akan memaksa perusahaan untuk merancang kembali program-program pengembangannya. Contoh lain, perubahan sikapbudaya tentang tenaga kerja wanita mengakibatkan perusahaan harus memikirkan kebijaksanaannya kembali agar dapat memenuhi

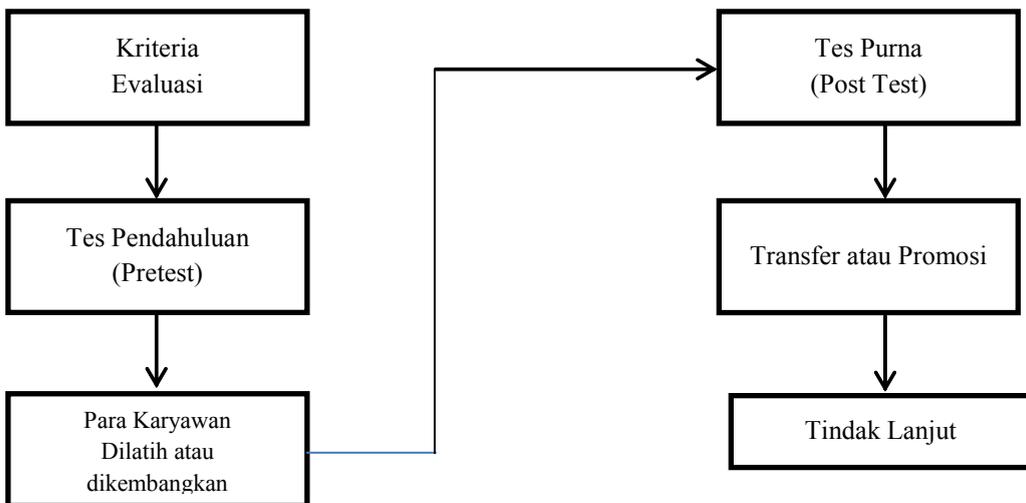
tuntutan masyarakat tentang peningkatan peranan wanita.

3. Perputaran Tenaga kerja

Perputaran (*turnover*) karyawan keluar dari perusahaan untuk bekerja di perusahaan lain merupakan tantangan khusus bagi pengembangan sumberdaya manusia. Karena kejadian-kejadian tersebut tidak dapat diperkirakan, kegiatan-kegiatan pengembangan harus mempersiapkan setiap seat pengganti karyawan yang keluar. Di lain pihak, dalam banyak kasus nyata, program pengembangan perusahaan yang sangat baik justru meningkatkan perputaran karyawan.

E. Evaluasi Program Latihan Dan Pengembangan

Implementasi program latihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung-jawab lebih besar. Untuk menilai keberhasilan program-program tersebut, manajemen harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan latihan dan pengembangan secara sistematis. Secara ringkas, evaluasi latihan dan pengembangan dapat mengikuti langkah-langkah seperti ditunjukkan dalam Gambar 4-4.



Gambar 4.4
Langkah-langkah dalam evaluasi latihan dan pengembangan



BAB V

PERENCANAAN KARIER

Suatu *kariier* adalah semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Bagi banyak orang, pekerjaan-pekerjaan tersebut merupakan suatu bagian dari rencana yang disusunnya secara hati-hati. Bagi orang-orang lain, kariier mereka mungkin sekerjar ‘nasib’. Memang perencanaan kariier tidak menjamin keberhasilan kariier. Sikap atasan, pengalaman, pendidikan dan juga ‘nasib’ memainkan peranan penting dalam permasalahan ini. Tetapi, bagaimana juga, perencanaan kariier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap menggunakan kesempatan kariier yang ada. Orang-orang sukses biasanya mengembangkan berbagai rencana kariier dan kemudian berupaya untuk mencapai rencana-rencana mereka. Pendek kata, kariier hams dikelola melalui suatu perencanaan yang cermati bila tidak, para karyawan akan Sering tidak siap memanfaatkan berbagai kesempatan kariier, dan departemen personalia

akan menghadapi kesulitan untuk memenuhi kebutuhan penyusunan personalia (*staffing*) internal organisasi.

A. Konsep Karier

Istilah “karier” telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Literatur ilmu pengetahuan mengenai perilaku (*behavioral science*) pada umumnya menggunakan istilah tersebut dengan tiga pengertian :

1. Karier sebagai suatu urutan promosi atau pemindahan (transfer) lateral ke jabatan-jabatan yang lebih menuntut tanggung-jawab atau lokasi-lokasi yang lebih baik dalam atau menyilang hirarki hubungan kerja selama kehidupan kerja seseorang.
2. Karier sebagai penunjuk pekerjaan-pekerjaan yang membentuk suatu pola kemajuan yang sistematis dan jelas-jalur karier. Sebagai contoh, dalam profesi pemrosesan data, jalur karier umumnya dimulai dengan operator komputer dan kemudian meningkat menjadi pemrogram junior pemrogram, pemrogram senior, analis dan pemrogram junior, analis. dan pemrogram, analis sistem, analis senior, pemimpin proyek, manajer departemen sistem, dan wakil direktur bidang pelayanan informasi.
3. Karier sebagai sejarah pekerjaan seseorang, atau serangkaian posisi yang dipegangnya selama kehidupan kerja. Dalam konteks ini, semua orang dengan sejarah

kerja mereka disebut mempunyai karier. Konsep-konsep dasar perencanaan dasar perencanaan karier diatas secara lebih terinci dapat diuraikan dalam gambar 5-i berikut ini.

Gambar 5.1
Istilah-istilah Perencanaan Karier

- **Karier**
Suatu karier adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang.
- **Jalur Karier (*Career Path*)**
Suatu jalur karier adalah pola pekerjaan-pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang
- **Sasaran-sasaran karier (*Career Goals*)**
Sasaran karier adalah posisi di waktu yang akan datang dimana seseorang "berjuang" untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya.
- **Perencanaan karier (*career planning*)**
Perencanaan karier adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karier, dan jalur ke sasaran tersebut.
- **Pengembangan Karier (*Career Development*)**
Pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

Banyak orang gagal mengelola karier mereka, karena mereka tidak memperhatikan konsep-konsep dasar perencanaan karier ini. Mereka tidak menyadari bahwa sasaran-sasaran karier dapat memacu karier mereka dan menghasilkan sukses yang lebih besar. Pemahaman akan konsep-konsep tersebut tidak menjamin kegiatan, tetapi

bila hal itu mengarahkan pada penetapan sasaran karier, perencanaan karier lebih cenderung terlaksana.

Meskipun karier masing-masing orang adalah unik, gambar 5-2 menjelaskan secara umum proses perencanaan dan pengembangan. karier. Proses perencanaan ini memungkinkan para karyawan untuk mengidentifikasi sasaran-sasaran karier dan jalur-jalur menunjukkan sasaran-sasaran tersebut. Kemudian melalui kegiatan-kegiatan atau pengembangan para karyawan mencari cara-cara untuk meningkatkan dirinya dari mengembangkan sasaran-sasaran karier mereka.

B. Departemen Personalia dan Perencanaan Karier

Departemen personalia harus mengambil peranan aktif dalam perencanaan karier karyawan. Perencanaan karier perlu ditangani karena rencana-rencana sumber daya manusia menunjukkan berbagai kebutuhan staffing organisasi di waktu yang akan datang dan berkaitan dengan kesempatan-kesempatan karier. Di samping itu, manajer personalia selalu berkepentingan dengan kesempatan-kesempatan latihan atau pengembangan. Berbagai manfaat yang akan diperoleh bila departemen personalia terlihat dalam perencanaan karier adalah :

4. Mengembangkan Para karyawan yang dapat dipromosikan

Perencanaan karier membantu untuk mengembangkan suplai karyawan internal.

5. Menurunkan Perputaran karyawan
Perhatian terhadap karier individual akan meningkatkan kesetiaan organisasional dan, oleh karena itu, menurunkan perputaran karyawan.
6. Mengungkap potensi karyawan
Perencanaan karier mendorong para karyawan untuk lebih menggali kemampuan-kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai sasaran karier tertentu.
7. Mendorong pertumbuhan
Berbagai rencana dan sasaran karier memotivasi para karyawan untuk tumbuh dan berkembang.
8. Mengurangi Penimbunan
Tanpa Perencanaan karier, para manajer akan mudah “Menimbun” bawahan-bawahan kunci yang berketerampilan dan berprestasi kerja tinggi. Perencanaan karier menyebabkan karyawan, manajer dan departemen personalia menjadi sadar akan kualifikasi karyawan.
9. Memuaskan Kebutuhan Karyawan
Dengan sedikit penimbunan dan meningkatnya kesempatan-kesempatan untuk tumbuh bagi karyawan, kebutuhan-kebutuhan penghargaan individual, seperti penghargaan dan prestasi, akan lebih terpuaskan.
10. Membantu Pelaksanaan Rencana-rencana Kegiatan Yang Telah Disetujui
Perencanaan karier dapat membantu para anggota

kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan yang lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Dalam praktek departemen personalia mendo-rong perencanaan karier dengan tiga cara: melalui pendidikan karier, penyediaan informasi dan konseling.

1. Pendidikan Karier

Dalam kenyataannya, banyak karyawan yang kurang atau tidak tahu tentang Perencanaan karier. Mereka sering tidak mengetahui kebutuhan dan keuntungan-keuntungan perencanaan karier. Karyawan juga sering kurang mempunyai informasi yang diperlukan untuk membuat rencana-rencana karier mereka secara sukses. Departemen personalia bertugas untuk mengatasi kedua keterbatasan tersebut.

Departemen personalia dapat meningkatkan kesadaran karyawan akan pentingnya perencanaan karier melalui berbagai macam teknik pendidikan. Sebagai contoh, pidato-pidato pengarahan, edaran-edaran, dan memorandum dari para, manajer puncak bisa menstimulasi minat karyawan pada biaya rendah. Di samping itu berbagai lokakarya dan seminar tentang perencanaan karier meningkatkan minat karyawan dengan mengemukakan konsep-konsep pokok yang berhubungan dengan perencanaan karier.

2. Informasi Pada Perencanaan Karier

Departemen personalia seharusnya memberikan kepada karyawan berbagai informasi yang mereka butuhkan untuk merencanakan karier. Sebagian besar informasi ini telah tersedia sebagai bagian sistem informasi sumberdaya manusia. Sebagai contoh, deskripsi dan spesifikasi jabatan adalah informasi yang sangat berguna bagi seorang karyawan yang sedang mencoba untuk mengestimasi sasaran-sasaran kariernya. Departemen personalia juga dapat mengidentifikasi lowongan-lowongan pekerjaan di waktu yang akan datang melalui rencana-rencana kepegawaian.

Departemen personalia juga dapat mendorong perencanaan-karier melalui penyediaan informasi tentang berbagai alternatif jalur karier. Informasi ini mencakup juga persyaratan-persyaratan jabatan yang harus dipenuhi.

3. Konseling Karier

Untuk membantu para karyawan menetapkan sasaran-sasaran karier dan menentukan jalur-jalur karier yang tepat, departemen personalia bisa menawarkan bimbingan karier. Bimbingan ini hendaknya dilakukan oleh pembimbing yang cakap sebagai sumber saran. Pembimbing (konselor) mungkin hanya perlu mendengarkan minat karyawan dan memberikan informasi pekerjaan tertentu. Atau pembimbing bisa membantu para

karyawan menyingkap minat mereka dengan melakukan dan menginterpretasikan tes-tes bakat dan ketrampilan.

Pembimbing karier perlu menyadari bahwa suatu karier hanyalah merupakan bagian dari *rencana hidup* seseorang, sehingga rencana karier yang disarankan seharusnya adalah bagian integral rencana hidup itu. Ini berarti bimbingan karier mencakup penilaian diri karyawan. Di samping rencana hidup, penilaian diri juga meliputi persediaan diri. Komponen-komponen persediaan diri menyangkut semua bakat dan minat kerja, serta berbagai ketrampilan dan kecakapan karyawan. Bila pembimbing karier dapat memperoleh hasil evaluasi diri yang terincian jujur, maka hal ini akan membantu untuk memusatkan pemikiran mereka tentang kekuatan dan kelemahan dirinya. Kemudian para karyawan dapat memadukan kemampuan dan keinginan mereka dengan informasi karier yang tersedia.

C. Pengembangan Karier

Implementasi rencana-rencana karier memerlukan pengembangan karier. Pengembangan karier merupakan upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Kegiatan-kegiatan ini mungkin didukung departemen personalia, atau tidak tergantung pada departemen. Berikut akan dibahas taktik-taktik yang dapat

digunakan para karyawan dalam pengembangan karier, dan kemudian dirinci peranan departemen personalia dalam kegiatan-kegiatan tersebut.

1. Pengembangan Karier Individual

Titik awal pengembangan karier dimulai dari diri karyawan. Setiap orang bertanggung-jawab atas pengembangan atau kemajuan kariernya. Setelah komitmen pribadi dibuat beberapa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan, Kegiatan-kegiatan tersebut mencakup.

a. Prestasi Kerja

Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Kemajuan karier sangat terganiung pada prestasi kerja (performance).

b. Exposure

Kemajuan karier juga ditentukan oleh exposure. Exposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang merumuskan- promosi transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa exposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya. Para manajer mendapatkan exposure terutama melalui prestasi laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka.

c. Permintaan Berhenti

Bila seorang karyawan terlihat kesempatan karier yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Banyak karyawan terutama para manajer profesional berpindah-pindah perusahaan sebagai bagian strategi karier mereka. Bila hal itu dilakukan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru. Permintaan berhenti untuk melanjutkan karier di perusahaan lain sering disebut *leveraging*. Bagaimanapun juga, bila teknik ini terlalu sering digunakan akan merugikan karyawan sendiri.

d. Kesetiaan Organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah pada umumnya ditemui pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga string kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.

e. Mentors dan Sponsors

Seorang *mentor* adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. Karyawan atau mentor dalam banyak Perusahaan menyadari bahwa

hubungan di antara mereka ada dan berguna bagi Pengembangan karier. Bila mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seperti Program-program latihan, transfer, atau promosi, maka dia menjadi sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembang karier bagi orang-orang lain. Sering sponsor karyawan adalah atasan langsung.

f. Kesempatan-kesempatan Untuk Tumbuh

Bila karyawan meningkatkan kemampuan, misal melalui program latihan, pengambilan kursus-kursus atau penambahan gelar, maka berarti mereka memanfaatkan kesempatan untuk tumbuh hal ini berguna baik bagi departemen personalia dalam pengembangan sumberdaya manusia internal maupun bagi pencapaian rencana karier karyawan.

2. Peranan Departemen Personalia Dalam Pengembangan Karier

Perkembangan karier seharusnya tidak hanya tergantung pada, usaha-usaha individual saja, karena hal itu tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh, karyawan Mungkin minta berhenti dan pindah ke perusahaan lain Atau karyawan bisa tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karier mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar

menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Di samping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier.

Dukungan manajemen: Berbagai usaha departemen personalia untuk mendorong pengembangan karier akan mempunyai dampak kecil tanpa dukungan dari para manajer. Komitmen oleh manajemen puncak adalah krusial untuk mendapatkan dukungan para manajer lainnya.

Umpan balik. Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karier mereka adalah sulit bagi para karyawan untuk meneruskan persiapan bertahun-tahun yang kadang-kadang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Departemen personalia dapat memberikan umpan balik ini dalam beberapa cara. Pertama adalah dengan memberitahukan kepada para karyawan secara periodik mengenai prestasi kerja mereka. Untuk melaksanakan hal ini, banyak departemen personalia mengembangkan berbagai prosedur evaluasi. Jika prestasi kerja jelek, umpan balik ini memungkinkan karyawan untuk memperbaiki usaha-usaha atau menyesuaikan rencana pengembangan karier mereka.



BAB VI

PRESTASI KERJA

A. Pengertian Prestasi Kerja

Organisasi adalah kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda-beda, yang saling tergantung satu dengan yang lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama mereka, dengan memanfaatkan berbagai sumber daya. Pada dasarnya tujuan bersama yang ingin diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu, diperlukan karyawan-karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Bernardin dan Russel (1995), memberikan definisi tentang prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Byars dan Rue (1984), mengartikan prestasi sebagai tingkat kecakapan seseorang pada tugas-tugas yang mencakup pada pekerjaannya.

Pengertian tersebut menunjukkan pada bobot kemampuan individu di dalam memenuhi ketentuan-ketentuan yang ada di dalam pekerjaannya. Adapun prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya dalam pekerjaan itu.

Pada umumnya prestasi kerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (Maier, 1965). Lebih tegas lagi adalah Lawler dan Porter (1967), yang menyatakan bahwa job performance adalah “successfull role achievement” yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya. Tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang di dalam melakukan tugas pekerjaannya dinamakan level of performance oleh Vroom (dalam As’ad, 2001).

B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut Streers (1984), umumnya orang percaya bahwa prestasi kerja individu merupakan fungsi gabungan dari tiga faktor, yaitu :

1. Kemampuan, perangai, dan minat seorang pekerja
2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peranan seorang pekerja.
3. Tingkat motivasi kerja

Walaupun setiap faktor secara sendiri-sendiri dapat juga mempunyai arti yang penting, tetapi kombinasi ketiga

tersebut sangat menentukan tingkat hasil tiap pekerja, yang ada pada gilirannya membantu prestasi organisasi secara keseluruhan. Byar dan Rue (1984), mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah :

1. Usaha (effort) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. Abilities, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. Role/task perception, yaitu segala perilaku dan ektivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja adalah :

1. Kondisi fisik
2. Peralatan
3. Waktu
4. Material
5. Pendidikan
6. Supervisi
7. Desain organisasi
8. Pelatihan
9. Keberuntungan

Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi memengaruhi

faktor-faktor individu. McCormick dan Tiffin (1974), mengemukakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari gabungan variabel individual dan variabel fisik dan pekerjaan serta variabel organisasi dan sosial.

Dari penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa perilaku seseorang dalam organisasi merupakan hasil dari interaksi berbagai variabel, yaitu individual dan situasional. Oleh karena itu, perilaku individu dapat diukur berdasarkan variabel-variabel yang menyebabkan terjadinya perilaku tersebut.

Untuk mengukur perilaku itu sendiri atau sejauh mana individu berperilaku sesuai dengan apa yang diharapkan oleh organisasi atau institusi, yaitu prestasi kerja pada umumnya dikaitkan dengan pencapaian hasil dari standar kerja yang telah ditetapkan. Didalam penelitian ini pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan. Bidang prestasi kunci tersebut adalah :

- a. Hasil kerja
- b. Pengetahuan pekerjaan
- c. Inisiatif
- d. Kecekatan mental
- e. Sikap
- f. Disiplin waktu dan absensi

C. Arti Pentingnya Dan Tujuan Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik. Proses penilaian prestasi ditujukan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. (Pangabea, 2002)

Tahap identifikasi merupakan tahap awal dari proses yang terdiri atas penentuan unsur-unsur yang akan diamati. Kegiatan ini diawali dengan melakukan analisis pekerjaan agar dapat mengenali unsur-unsur yang akan dinilai dan dapat mengembangkan skala penilaian.



BAB VII

KOMPENSASI

A. Pentingnya Kompensasi

Tenaga kerja jika kita kaitkan dengan peranan dan pendapatannya dapat digolongkan atas: pengusaha dan karyawan atau pegawai atau manajer dan kuli ataupun buruh.

Pengusaha adalah setiap tenaga kerja yang memperoleh pendapatannya berupa laba (profit) atau dividen dari modal yang diinvestasikannya. Pendapatan ini besarnya tidak menentu tergantung dari laba perusahaannya bahkan tidak berfungsi dan berperan sebagai pemilik perusahaan dengan modal yang diinvestasikannya itu.

Karyawan adalah setiap orang yang bekerja dengan menjual tenaganya (Fisik dan pikiran) kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan

atau perjanjian.

Besarnya balas jasa ini telah ditentukan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan, itu secara pasti mengetahui besarnya balas jasa/kompensasi yang akan diterimanya. Kompensasi inilah yang akan dipergunakan karyawan itu beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya. Besarnya kompensasi ini, mencerminkan status pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan bersama keluarganya. Jika balas jasa yang diterima karyawan semakin besar berarti jabatannya, semakin tinggi, statusnya semakin baik, dan pemenuhan kebutuhan yang dinikmatinya semakin banyak pula. Dengan demikian kepuasan kerjanya juga semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi bagi karyawan sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran).

Kompensasi ini merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan. Perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan ini memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi nilai prestasi kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang dibayar oleh perusahaan. supaya perusahaan tersebut mendapatkan laba dan kontinuitas perusahaan terjamin.

Berdasarkan uraian di atas jelaslah bagi kita bagaimana peranan serta pentingnya masalah kompensasi ini untuk karyawan dan perusahaan *Dale Yoder Ph. D.* mengemukakan: *The payment made to member of work teams for their participation*, artinya: Balas jasa membuat

anggota tim kerja untuk dapat bekerja sama dan berprestasi untuk jelasnya pengertian kompensasi sebagai berikut.

Dis. Malayu S.P. Hasibuan:

Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atau jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi berbentuk uang, artinya kompensasi itu dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan.

Kompensasi berbentuk barang, artinya kompensasi itu dibayar dengan barang. Misalnya kompensasi itu dibayar 10% dari produksi yang dihasilkan. Di Jawa Barat, penuai padiupahnya .10% dari hasil padi yang dituainya.

Kompensasi dibedakan menjadi dua: kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, upah insentif dan kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*, atau *employee welfare* atau kesejahteraan karyawan).

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik, kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti.

Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya. **Upah insentif** adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.

Kompensasi (balas jasa) langsung ini merupakan hak bagi karyawan dan menjadi kewajiban perusahaan untuk membayarnya. *Benefit* dan *Serpice* adalah kompensasi tambahan (finansial atau nonfinansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha untuk meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafetaria, mushala, olah raga, darmawisata dan lain sebagainya.

William B. Werther dan Keith Davis

Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah perjam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia.

Edwin B. Flippo

Upah didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi.

Andrew F. Simula

Kompensasi adalah segala sesuatu yang dikonstitusikan atau dianggap sebagai suatu balas jasa atau ekuivalen.

Renumerasi adalah suatu hadiah, pembayaran atau balas jasa untuk jasa yang diberikan.

Gaji adalah kompensasi tetap yang dibayarkan kepada pemangku jabatan, pimpinan, atau posisi klerek atas

dasar yang teratur seperti tahunan, caturwulanan, bulanan, atau mingguan.

Konsep upah biasanya dihubungkan dengan proses pembayaran bagitenaga kerja lepas atau berdasarkan jumlah jam kerja.

Benefit meliputi program-program perusahaan seperti jaminan hari tua atau pensiun, waktu libur, kesehatan, tabungan.

Servis adalah berupa fisik/barang, seperti mobil perusahaan lapangan atletik, pesta natal dan lain-lain.

B. Pemberian Kompensasi

Program kompensasi atau balas jasa ini umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Supaya tujuan ini tercapai dan memberikan kepuasan bagi semua pihak hendaknya program kompensasi ditetapkan berdasarkan prinsip adil dan wajar. Undang-undang perburuhan, serta memperhatikan internal dan eksternal konsistensi.

Program kompensasi ini harus dapat menjawab pertanyaan apa yang mendorong seseorang itu bekerja dan mengapa ada orang yang bekerja keras, sedang orang lain bekerjanya sedang-sedang saja.

Peterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena :

1. The desire to live, artinya keinginan untuk hidup merupakan keinginan utama dari setiap orang.

Manusia bekerja untuk dapat makan dan makan untuk dapat melanjutkan hidupnya.

2. The desire for prosession, artinya keinginan untuk memiliki sesuatu merupakan keinginan manusia yang kedua dan ini salah satu sebab mengapa manusia mau bekerja.
3. The desire for power, artinya keinginan akan kekuasaan merupakan keinginan selangkah di atas keinginan untuk memiliki, mendorong orang mau bekerja.
4. The desire for recognition, artinya keinginan akan pengakuan merupakan icnis terakhir dari kebutuhan dan juga mendorong orang untuk bekerja.

Dengan demikian dapat kita ketahui, bahwa setiap pekerja mempunyai motif dan kebutuhan (*needs*) tertentu dan mengharapkan kepuasan dari hasil pekerjaannya.

Kebutuhan-kebutuhan yang dipuaskan dengan bekerja adalah:

1. Kebutuhan fisik dan keamanan, menyangkut kepuasan kebutuhan fisik atau biologis seperti makan, minum, tempat tinggal dan sebagainya, di samping kebutuhan akan rasa aman dalam menikmatinya.
2. Kebutuhan sosial, karena manusia tergantung satu sama lain, makaterdapat berbagai kebutuhan yang hanya bisa dipuaskan apabila masing-masing individu ditolong atau diakui oleh orang lain.

3. Kebutuhan egoistik, ini berhubungan dengan keinginan orang untuk bebas, untuk mengerjakan sesuatu sendiri dan untuk puas karena berhasil menyelesaikannya.

1. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah:

a. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah ikatan kerja sama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha/majikan wajib membayar kompensasi. Itu sesuai dengan perjanjian yang disepakati.

b. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status, sosial dan egoistiknya, sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

c. Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan itu akan lebih mudah.

d. Motivasi

Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya

e. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang komplementatif maka Stabilitas karyawan terjamin karena turnover relatif kecil.

f. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta mentaati peraturan-peraturan yang berlaku.

g. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

h. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan

2. Asas Kompensasi

Program kompensasi (balas jasa) harus ditetapkan atas asas adil dan layak serta dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak harus mendapat perhatian dengan sebaik-baiknya supaya balas jasa yang akan diberikan merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan.

a. Asas Adil

Besarnya kompensasi yang dibayar kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, risiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerja, dan memenuhi persyaratan internal konsistensi.

b. Asas Layak dan Wajar

Kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukur layak adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

3. Metode Kompensasi

Metode kompensasi (balas jasa) dikenal metode tunggal dan metode jamak.

a. Metode Tunggal

Metode tunggal yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan. Jadi tingkat golongan dan gaji pokok seseorang hanya ditetapkan atas ijazah terakhir yang dijadikan standarnya. Misalnya Pegawai negeri, ijazah formal S-1, maka golongannya ialah III-A, dan gaji pokoknya adalah gaji pokok III-A, untuk setiap departemen sama.

b. Metode Jamak

Metode jamak yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang. Jadi standar gaji pokok yang pasti tidak ada. Ini terdapat pada perusahaan-perusahaan swasta yang di dalamnya masih sering terdapat diskriminasi.

C. Sistem-sistem Kompensasi

1. Sistem Kompensasi

Sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan:

a. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, kompensasi (gaji, upah) itu besarnya ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu atau bulan. Sistem waktu ini administrasi pengupahannya relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun kepada pekerja harian. Misalnya: Fitrawan pekerja harian, upahnya per hari sebesar Rp 3.000,00. Jika ia bekerja selama 6 hari, maka upahnya sama dengan $6 \times \text{Rp } 3.000,00 = \text{Rp } 18.000,00$ Elvin May, S.K. karyawan tetap, gajinya per bulan sebesar Rp 350.000,00 jadi

setiap bulannya Elvin akan menerima gaji sebesar Rp 350.000,00.

Sistem waktu ini biasanya ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya.

Sistem waktu ini besarnya kompensasi hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya.

Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelebihan sistem waktu ialah pekerja yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b. Sistem Hasil (*Output*)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram.

Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar

fisik, seperti bagi karyawan administrasi
Contoh: Perusahaan Genting Merah menetapkan upah per genting Rp. 10,00. Jika Ali dapat mengerjakan 500 genting maka kompensasi (balas jasa) yang diterimanya = $500 \times \text{Rp } 10,00 = \text{Rp } 5.000,00$.

Kebaikan sistem hasil ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Sistem hasil ini perlu mendapat perhatian yang sungguh-sungguh mengenai kualitas barang yang dihasilkan, karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya. Manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya.

Kelemahan sistem hasil ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c. Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa

didasarkan alas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya batas jasa berdua akan sistem borongan ini cukup rumit, lama mengebakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya.

Misalnya, Drs. Ali Ak. Memborong menyelesaikan pembukuan PT. Sijung kang untuk tahun buku 1989 sebesar Rp. 2.000.000,00. Jika kalkulasinya kurang tepat, bisa-bisa Drs. Ali Ak. hanya mendapatkan balas jasa yang rendah-Sebaliknya jika kalkulasinya cukup baik dia akan memperoleh balas jasa yang relatif besar.

Contoh lain, X dan Y memborong menggali sumur sampai beres.sebesar Rp 100.000 Menurut kalkulasi. mereka akan selesai dalam 10 hari. Jadi upah mereka per hari sebesar Rp 5.000.00 per orang.Pada saat itu upah penggali sumur perhari Rp 4.000,00. Jika mereka dapat menyelesaikan 10 hari, berarti upahnya lebih besar dari tingkat upah biasa.yaitu $Rp\ 5.000,00 - Rp\ 4.000,00 = Rp\ 1.000,00$. Tetapi jika sumur itu baru selesai dalam 20 hari, berarti upah mereka per hari hanya.Rp 2.500,00. Jadi lebih kecil dari tingkat upah biasa yaitu $Rp\ 4.000,00 - Rp\ 2.500,00 = Rp\ 1.500,00$.

Jadi dalam sistem borongan ini pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

2. Kebijakan Kompensasi

Kebijakan kompensasi, baik besarnya, susunannya maupun waktu pembayarannya dapat mendorong gairah kerja dan keinginan karyawan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal sehingga membantu terwujudnya sasaran perusahaan.

Besarnya kompensasi harus ditetapkan berdasarkan analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, posisi jabatan, konsistensi eksternal serta berpedoman kepada keadilan dan undang-undang, perubahan. Dengan kebijakan ini diharapkan akan terbina kerja sama yang serasi dan memberikan kepuasan kepada semua pihak.

Susunan kompensasi yang ditetapkan dengan baik akan memberikan motivasi, kerja bagi karyawan. Kompensasi kita ketahui terdiri dari kompensasi langsung (gaji/upah/upah insentif) dan kompensasi tidak langsung (kesejahteraan karyawan). Jika perbandingan kedua kompensasi ini ditetapkan sedemikian rupa maka kehadiran karyawan akan lebih baik.

Misalnya, susunan kompensasi ditetapkan untuk kompensasi langsung sebesar 60% dari pendapatan (outcomes) sedang kompensasi tidak

langsung sebesar 40% dari pendapatannya akan dapat memperbaiki kehadiran karyawan. Contoh: PT Sakti menetapkan susunan kompensasi 60% komponen langsung dan 40% komponen tidak langsung (uang makan dan transpor).

Badu hadir terus dalam satu bulan maka ia akan memperoleh balas jasa Rp 200.000,00 (gaji Rp 120.000,00 ditambah uang makan sebesar Rp 80.000,00). Bila Badu tidak hadir 2 hari, dalam satu bulan uang makan dan uang transpornya dipotong $10\% \times \text{Rp } 80.000,00 = \text{Rp } 8.000,00$. jika tidak hadir 5 hari dipotong $20\% \times \text{Rp } 80.000,00 = \text{Rp } 16.000,00$, dan apabila tidak hadir lebih dari 5 hari, uang makan dan uang transpornyaditiadakan, atau dia hanya memperoleh balas jasa Rp 120.000,00.

Sebaliknya jika Badu selama 6 bulan hadir terus, uang makan dan uang transpornya ditambah sebesar $50\% \times \text{Rp } 80.000,00 = \text{Rp } 40.000,00$.

Susunan kompensasi seperti di atas akan dapat meningkatkan kehadiran karyawan PT Sakti.

3. Waktu Pembayaran Kompensasi

Artinya kompensasi harus dibayar tepat pada waktunya, jangan sampai terjadi penundaan, supaya kepercayaan karyawan terhadap bonafiditas perusahaan semakin besar ketenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Tetapi jika pembayaran kompensasi tidak tepat pada waktunya,

akibatnya disiplin, moral, gairah kerja karyawan akan menurun, bahkan turnover karyawan semakin besar. Pengusaha harus memahami bahwa balas jasa ini akan dipergunakan karyawan beserta keluarganya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya, di mana kebutuhan itu tidak dapat ditunda seperti kebutuhan makannya. Kebijakan waktu pembayaran kompensasi ini hendaknya berpedoman daripada menunda lebih baik mempercepat dan menetapkan waktu yang paling tepat.

D. Faktor-faktor yang mempengaruhi Besarnya Kompensasi

1. Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan

Bila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat Buruh / Organisasi Karyawan

Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaiknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.

4. Produktivitas Kerja Karyawan

Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.

5. Pemerintah dengan Undang-undang dan Keppres

Pemerintah dengan undang-undang Keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Penetapan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha jangan sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa karyawan, karena pemerintah berkewajiban untuk melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.

6. Biaya Hidup/Cost Living

Bila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Tetapi sebaliknya jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah, maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari di Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.

7. Posisi Jabatan Karyawan

Karyawan yang menjabat jabatan yang lebih tinggi maka akan menerima gaji/kompensasi yang lebih besar. Sebaliknya pejabat yang menjabat jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini adalah wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.

8. Pendidikan dan Pengalaman Kerja

Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja yang lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya karyawan yang berpendidikan rendah dan Pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi Perekonomian Nasional

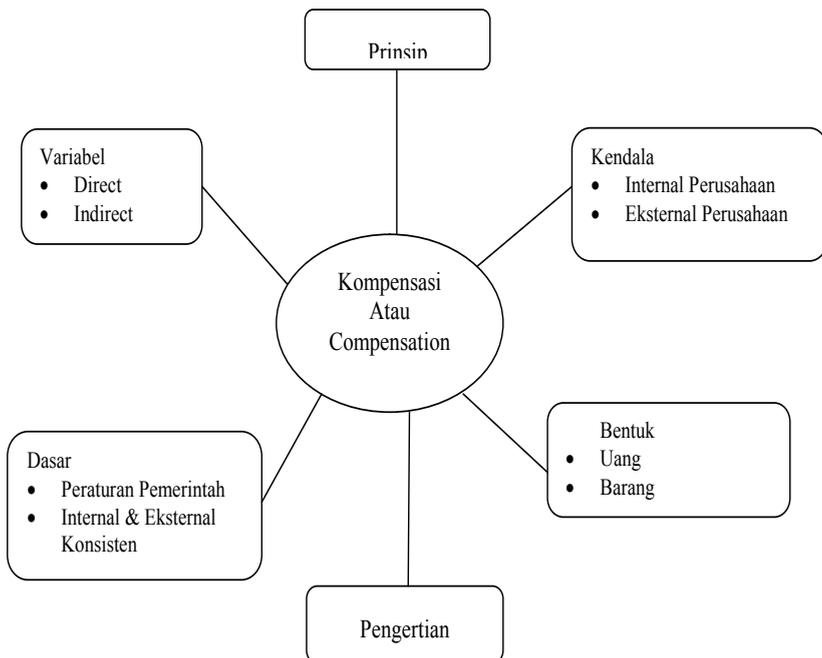
Bila kondisi perekonomian nasional sedang Maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (disqueshed unemployment).

10. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya sulit/sukar dan mempunyai risiko (finansial, keselamatannya) besar, maka tingkat upah balas jasanya semakin besar, karena meminta kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaan itu mengerjakannya mudah dan risikonya (finansial, kecelakaannya) kecil, maka tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

Misalnya pekerjaan merakit komputer balas jasanya lebih besar daripada mengerjakan mencetak batu bata.

Konsep Kompensasi





BAB VIII

PEMELIHARAAN

A. Pentingnya Pemeliharaan

Pemeliharaan (*Maintenance*) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajemen. Karena jika pemeliharaan karyawan ini kurang mendapat perhatian, akibatnya semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan turnover meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Supaya karyawan bersemangat kerja, berdisiplin tinggi dan bersikap loyal dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi pemeliharaan ini mutlak mendapat perhatian dari manajer. Tidak mungkin karyawan bersemangat kerja dan berkonsentrasi penuh terhadap pekerjaannya, jika kesejahteraan mereka tidak diperhatikan dengan baik.

Pemeliharaan (maintenance) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Edwin B. Flippo

Fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi karyawan.

Karyawan adalah asset (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Karena itu keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

Tujuan Pemeliharaan

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan

Asas-asas pemeliharaan

1. Asas manfaat dan efisiensi
2. Asas kebutuhan dan kepuasan
3. Asas keadilan dan kelayakan
4. Asas peraturan legal
5. Asas kemampuan perusahaan

B. Metode-Metode Pemeliharaan

Pemilihan metode yang tepat sangat penting, supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi perusahaan.

Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya.

Pemeliharaan keamanan, kesehatan dan sikap loyal karyawan hendaknya dengan metode efektif dan efisien, supaya manfaat yang optimal tercapai.

Metode-metode pemeliharaan :

1. Komunikasi
2. Insentif
3. Kesejahteraan Karyawan
4. Kesadaran dan Keselamatan Kerja
5. Hubungan Industrial Pancasila

Butir 1 dan 2 dibicarakan di bawah ini, sedangkan butir 3, 4, dan 5 dibicarakan dalam C, D, dan E pada halaman-halaman berikutnya.

1. Komunikasi

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk *instructive, informative, influencing, dan evaluative*.

Simbol-simbol komunikasi adalah : suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata, dan lain-lain. Dengan simbol-simbol inilah komunikator menyampaikan informasi kepada komunikan.

Henry Clay Lindgren berkata, *Effective Leadership means Effective communication* atau manajemen adalah komunikasi.

Komunikasi adalah suatu alat pengoperan dari komunikator kepada komunikan, agar antara mereka terdapat interaksi. Interaksi terjadi, jika komunikasi itu efektif atau dipahami.

Komunikasi itu disebut efektif disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan.

Komunikasi tidak dapat efektif 100%, karena ada hambatan-hambatannya yaitu : hambatan semantis, teknis, biologi fisiologis dan kecakapan. Komunikasi akan efektif bila disampaikan dengan komunikasi dua arah atau *two way trafic*.

2. Insentif

- a. Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya, agar

karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. (Penulis)

G.R. Terry :

Insentif secara harfiah berarti sesuatu yang merangsang atau mempunyai kecenderungan merangsang minat untuk bekerja.

Manajer yang efektif dapat menciptakan pemeliharaan karyawan yang baik, dengan cara menerapkan metode insentif yang paling tepat.

b. Metode Insentif

Metode insentif yang adil dan layak merupakan daya penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif ini karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

Jenis-Jenis Insentif

1) Insentif Positif

Insentif Positif adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.

2) Insentif Negatif

Insentif negatif adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya, di bawah prestasi standar.

c. Bentuk-Bentuk Insentif

1) Nonmaterial Insentif

Nonmaterial insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan/pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, medali, dan lain sebagainya. Nilainya tidak terhingga.

2) Sosial Insentif

Sosial Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan, naik haji, dan lain sebagainya.

3) Material Insentif

Material insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif ini bernilai ekonomis, sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

C. Pengertian dan Program Kesejahteraan

Pentingnya Kesejahteraan

Setelah karyawan diterima, dikembangkan, perlu mereka itu dimotivasi agar tetap mau bekerja pada perusahaan sampai penerima. Untuk mempertahankan karyawan ini kepadanya diberikan kesejahteraan/kompensasi pelengkap/

fringe benefits/gaji tersembunyi/indirect compensation/employee welfare. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan ini akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap perusahaan, sehingga labour turnover relatif rendah.

Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan ini mendorong manajer menetapkan Program Kesejahteraan karyawan. Program Kesejahteraan Karyawan ini harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan.

Agar pengertian kesejahteraan karyawan/kompensasi pelengkap/indirect compensation/welfare employee/fringe benefit ini jelas, penulis mengemukakan definisi-definisi di bawah ini :

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan, bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan, agar produktivitas kerjanya meningkat.

Andrew F. Sikula:

Kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung.

Benefit meliputi program-program perusahaan, seperti jaminan hari tua, waktu libur, tabungan, sedangkan

service adalah berupa fisiknya/bendanya seperti mobil dinas, fasilitas olahraga, memperingati hari besar dan sebagainya.

Dale yoder:

Kesejahteraan dapat dipandang sebagai uang bantuan lebih lanjut kepada karyawan. Terutama pembayaran kepada mereka yang sakit, uang bantuan untuk tabungan karyawan, pembagian berupa saham, asuransi, perawatan di rumah sakit dan pensiun.

Pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu para karyawan seperti pemberian bantuan hukum atau nasihat di bidang kepegawaian, kesenian, olahraga dan sebagainya.

Timbul pertanyaan bagi kita “apa saja persamaan dan pebedaan antara kompensasi langsung (gaji/upah) dengan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) itu.

Persamaanya

1. Gaji/upah (kompensasi langsung) dan kesejahteraan karyawan (kompensasi tidak langsung) adalah sama-sama merupakan pendapat (outcomes) bagi karyawan.
2. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan bertujuan sama yakni untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan dan keterikatan karyawan.
3. Gaji/upah dan kesejahteraan adalah biaya bagi perusahaan.
4. Pemberian gaji/upah dan kesejahteraan dibenarkan oleh peraturan legal jadi bisa dimasukkan dalam neraca fiskal perusahaan tersebut.

Perbedaannya

1. Gaji/upah adalah hak karyawan untuk menerimanya dan menjadi kewajiban perusahaan pembayarannya.
2. Gaji/upah wajib di bayar perusahaan sedangkan kesejahteraan diberikan hanya atas kebijaksanaan saja, jadi bukan kewajiban perusahaan atau sewaktu-waktu dapat ditiadakan.
3. Gaji/upah harus dibayar dengan finansial (uang/ barang), sedangkan kesejahteraan diberikan dengan finansial dan non finansial (fasilitas).
4. Gaji/upah waktu dan besarnya tertentu, sedang kesejahteraan waktu dan besarnya tidak tertentu.

Hal-hal di atas mendorong-manajer yang kreatif memberikan balas jasa dengan cara langsung dan tidak langsung untuk tindakan berjaga-jaga, jika sewaktu-waktu perusahaan mengalami kesulitan.

Apa saja tujuan dan manfaat pemberian *benefit* atau kesejahteraan karyawan itu?

Tujuan Pemberian Kesejahteraan

Kesejahteraan yang diberikan hendaknya bermanfaat dan mendorong untuk tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

Tujuan Pemberian Kesejahteraan itu antara lain :

1. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan
2. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya.

3. Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan.
4. Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan.
5. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
6. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan
7. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.
9. Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
10. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan.
11. Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarga.

Asas kesejahteraan adalah keadilan dan kelayakan serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah

Jenis-jenis Kesejahteraan

Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, fasilitas, dan pelayanan memberikan kesejahteraan ini perlu diprogram dengan sebaik-baiknya, supaya bermanfaat dalam mendukung tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Program kesejahteraan ini harus berasaskan keadilan dan kelayakan, berpedoman kepada peraturan legal pemerintah dan didasarkan atas

kemampuan perusahaan.

Gambar 8.2
Jenis-Jenis Kesejahteraan Karyawan

Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
<ul style="list-style-type: none">- Uang Pensiun- Uang Makan- Uang Transpor- Uang Lebaran/Natal- Bonus/Gratifikasi- Uang Duka Kematian- Pakaian Dinas- Uang Pengobatan	<ul style="list-style-type: none">Musholla/MasjidKafetariaOlahragaKesenianPendidikan/SeminarCuti dan Cuti HamilKoperasi dan TokoIzin	<ul style="list-style-type: none">Puskesmas/ DokterJemputanKaryawanPenitipan BayiBantuan HukumPenasihatKeuanganAsuransi/AntekKredit Rumah

Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan beserta keluarganya. Jadi, penentuan jenis kesejahteraan itu harus hati-hati bukan emosional.

D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan Kesehatan kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. KKK ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar menyadari arti pentingnya keselamatan kerja dirinya maupun untuk perusahaan. Bila kecelakaan banyak, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun

perusahaan bersangkutan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab catat dan perusahaan kehilangan, karyawannya.

E. Hubungan Industrial Pancasila (HIP)

HIP adalah hubungan antara, para, pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha, dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

HIP sebagai wahana menuju ketenangan kerja dan stabilitas sosial ekonomi untuk pembangunan nasional.

Ciri-ciri Khas HIP

1. HIP didasarkan atas Ketuhanan yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, Persatuan Indonesia, Kerakyatan yang dipimpin oleh Hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan, dan Keadilan Sosial bagi seluruh rakyat Indonesia di dalam satu pengertian yang utuh dan bulat.
2. HIP ialah hubungan perburuhan yang secara keseluruhan dijiwai oleh kelima sila Pancasila yang berbunyi :
 - a. Suatu hubungan perburuhan yang berdasarkan asas Ketuhanan Yang Maha Esa, yaitu hubungan perburuhan yang mengakui dan meyakini kerja sebagai pengabdian manusia kepada Tuhan Yang Maha Esa sesama manusia.

- b. Suatu Hubungan Perburuhan yang berdasarkan kemanusiaan yang adil dan beradab tidak menganggap buruh sekadar sebagai faktor produksi tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya.
- c. Suatu Hubungan Perburuhan yang di dalam dirinya mengandung asas yang dapat mendorong ke arah persatuan Pancasila, tidak membedakan golongan, perbedaan keyakinan, politik paham aliran, agama, suku, maupun kelamin. Pada pokoknya seluruh orientasi ditujukan pada kepentingan nasional
- d. Suatu hubungan perburuhan yang berdasarkan atas asas prinsip musyawarah untuk mencapai mufakat, berusaha menghilangkan perbedaan-perbedaan dan mencari persamaan-persamaan ke arah persetujuan antara buruh dan pengusaha. Pada pokoknya meyakini bahwa setiap permasalahan perbedaan yang timbul tidak diselesaikan dengan paksaan sepihak.
- e. Suatu hubungan perburuhan yang mendorong ke arah terciptanya keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia dan untuk itu, seluruh hasil upaya bangsa, khususnya di dalam pembangunan ekonomi harus dapat dinikmati bersama secara serasi seimbang dan merata. Serasi dan seimbang dalam arti, bagian yang memadai sesuai dengan fungsi dan prestasi para pelaku. Merata dalam arti

secara nasional meliputi seluruh daerah, secara vertikal meliputi seluruh kelompok masyarakat.

3. HIP didasarkan atas suasana serta keserasian, keseluruhan, dan keseimbangan antara pihak-pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi yaitu buruh, pengusaha, pemerintah dan masyarakat umum.
4. HIP berpegang pula pada Tridharmadi mana antara buruh, pengusaha dan pemerintah tercipta saling merasa ikut memiliki, ikut memelihara dan mempertahankan, dan terus menerus mawas diri, yang mengandung asas partnership dan tanggung jawab bersama.

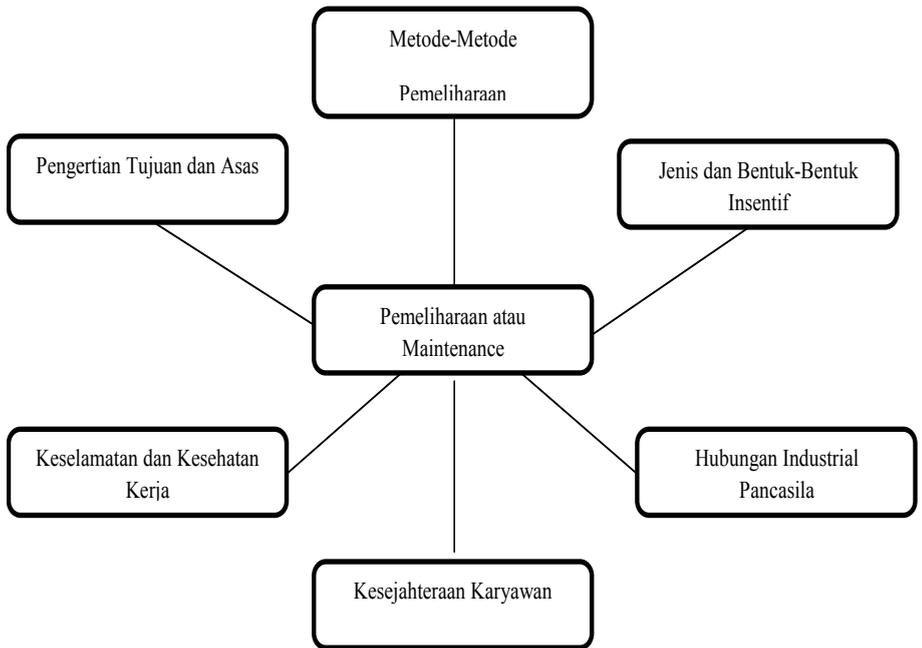
sas-asas untuk mencapai tujuan

- a. HIP di dalam mencapai tujuan mendasarkan diri pada asas-asas pembangunan nasional yaitu :
 - Asas manfaat
 - Asas usaha bersama dan kekeluargaan
 - Asas demokrasi
 - Asas adil dan merata
 - Asas keseimbangan
- b. HIP di dalam mencapai tujuan juga mendasarkan diri pada 3 asas kerja sama yaitu :
 - Buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan di dalam proses produksi yang berarti baik buruh maupun pengusaha/pimpinan perusahaan wajib bekerja sama serta bantu-membantu dalam

kelancaran usaha dengan meningkatkan kesejahteraan dan menaikkan produksi.

- Buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan dalam keuntungan, yang berarti keuntungan yang diterima di perusahaan dinikmati bersama dengan bagian yang layak dan serasi
- Buruh dan pengusaha/pimpinan perusahaan adalah teman seperjuangan di dalam pertanggung jawaban yang meliputi :
 - 1) Tanggung jawab kepada Tuhan Yang Maha Esa
 - 2) Tanggung jawab kepada bangsa dan negara
 - 3) Tanggung jawab kepada masyarakat sekelilingnya
 - 4) Tanggung jawab kepada buruh beserta keluarganya
 - 5) Tanggung jawab kepada perusahaan di mana mereka bekerja.

Dengan demikian maka dalam alam HIP tidak ada tempat bagi sikap saling berhadap-hadapan atau penindasan oleh yang kuat terhadap yang lemah. Jadi HIP ini juga mewujudkan pemeliharaan karyawan yang baik.





BAB IX

AUDIT PERSONALIA

Departemen personalia tidak dapat mengasumsikan bahwa segala sesuatu telah mereka lakukan dengan benar. Dalam kenyataannya, manajemen personalia akan menghadapi kesalahan-kesalahan, bahkan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang tidak tepat atau ketinggalan jaman. Melalui pemeriksaan kegiatan-kegiatannya, departemen personalia dapat lebih dini menemukan masalah-masalah sebelum hal itu menjadi serius. Bila evaluasi ini dilakukan secara benar. Departemen personalia akan terhindar dari masalah-masalah yang lebih besar dan gawat.

Audit personalia mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit tersebut mungkin mencakup suatu departemen satu perusahaan keseluruhan. Hasilnya memberikan umpan balik tentang fungsi personalia bagipara manager operasional dan departemen personalia. Ini juga mengemukakan seberapa baik para manager mengelola tugas-tugas sumberdaya manusia. Secara singkat, audit personalia adalah pemeriksaan

kualitas secara menyeluruh kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan. Berbagai kegunaan audit ini dapat dirinci sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi sumbangan-sumbangan departemen personalia kepada organisasi.
2. Meningkatkan kesan profesional terhadap departemen personalia.
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme lebih besar di antara para karyawan departemen personalia.
4. Menstimulasi keseragaman kebijaksanaan-kebijaksanaan dan praktek-praktek personalia.
5. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen personalia.
6. Menemukan masalah-masalah personalia krisis.
7. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur-prosedur personalia yang lebih efektif.
8. Menyelesaikan keluhan-keluhan lama dengan aturan-aturan legal.
9. Meningkatkan kesediaan untuk menerima perubahan-perubahan yang diperlukan dalam departemen personalia.
10. Memberikan tinjauan terhadap sistem informasi departemen.

A. Ruang Lingkup Audit Personalia

Tujuan audit personalia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia dengan maksud untuk (1) menilai efektivitas, (2) mengenali aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki, (3) mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam, dan (4) menunjukkan kemungkinan,

perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan-perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi-fungsi personalia, penggunaan prosedur-prosedur personalia oleh para manager, dan dampak kegiatan-kegiatan tersebut pada sasaran-sasaran dan kepuasan karyawan.

1. Audit Fungsi Personalia

Audit secara logis dimulai dengan mereview kerja departemen personalia. Gambar 9-1 menguraikan berbagai bidang utama personalia yang biasa dicakup dalam audit, untuk memeriksa, hanya beberapa aspek sistem manajemen personalia auditor bisa mengabaikan topik-topik lain Tim audit hendaknya :

- a. Mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab atas setiap kegiatan.
- b. Menentukan sasaran-sasaran yang akan dicapai oleh setiap kegiatan.
- c. Mereview berbagai kebijaksanaan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.
- d. Menentukan besarnya sampel catatan-catatan dalam sistem informasi personalia untuk mempelajari apakah kebijaksanaan, dan prosedur diikuti secara benar.
- e. Menyiapkan laporan audit.
- f. Mengembangkan tindak lanjut untuk memastikan apakah masalah-masalah temuan audit telah dipecahkan.

Sistem Informasi Manajemen Personalia	
Informasi analisis jabatan <ul style="list-style-type: none"> ➤ Standar-standar pekerjaan ➤ Deskripsi jabatan ➤ Spesifikasi jabatan 	Rencana-rencana sumber daya manusia <ul style="list-style-type: none"> ➤ Estimasi suplai dan kebutuhan ➤ Persediaan keterampilan ➤ Bagan penempatan
Administrasi kompensasi <ul style="list-style-type: none"> ➤ Tingkat upah atau gaji ➤ Paket kompensasi tambahan ➤ Pelayanan-pelayanan kepada karyawan 	
Penyusunan Personalia dan Pengembangan	
Penarikan <ul style="list-style-type: none"> ➤ Sumber-sumber lamaran ➤ Jumlah pelamar ➤ Lamaran-lamaran pekerjaan Latihan dan orientasi <ul style="list-style-type: none"> ➤ Program orientasi ➤ Sasaran dan prosedur latihan ➤ Teknik atau metode 	Seleksi <ul style="list-style-type: none"> ➤ Ratio Seleksi ➤ Prosedur-prosedur seleksi ➤ Kesempatan seleksi secara "fair" Pengembangan Karier <ul style="list-style-type: none"> ➤ Promosi, demosi, dan transfer ➤ Program perencanaan karier ➤ Usaha pengembangan sumber daya manusia
Pengawasan dan Evaluasi Organisasi	
Penilaian prestasi kerja <ul style="list-style-type: none"> ➤ Standar dan Ukuran Prestasi ➤ Teknik-teknik penilaian ➤ Wawancara evaluasi Pengawasan sumber daya manusia <ul style="list-style-type: none"> ➤ Prosedur disiplin ➤ Komunikasi karyawan ➤ Prosedur perubahan dan pengembangan 	Hubungan serikat karyawan-karyawan <ul style="list-style-type: none"> ➤ Pelaksanaan peraturan-peraturan hubungan perburuhan ➤ Hak-hak manajemen ➤ M a s a l a h - m a s a l a h penyelesaian perselisihan Audit Personalia <ul style="list-style-type: none"> ➤ Fungsi Personalia ➤ Manajer-manajer personalia ➤ Umpanbalik karyawan untuk departemen personalia

Gambar 9.1
Bidang-bidang Utama yang dicakup Audit Fungsi Personalia

2. Audit Pelaksanaan Manajerial

Audit juga mereview pelaksanaan berbagai pelaksanaan kebijaksanaan dan prosedur personalia oleh para manajer. Bila para manajer mengabaikan kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia atau melanggar hukum hubungan perburuhan, audit hendaknya mengemukakan kesalahan-kesalahan tersebut agar tindakan koreksi dapat dimulai.

3. Audit Kepuasan Karyawan

Departemen personalia yang efektif memenuhi baik kebutuhan-kebutuhan organisasi maupun karyawan. Bila kebutuhan-kebutuhan karyawan tidak terpuaskan, perputaran, absensi, dan kegiatan serikat karyawan cenderung meningkat. Untuk mempelajari pemenuhan ini, tim audit memperoleh data dari para karyawan. Tim mengumpulkan informasi tentang gaji, "benefits", praktek-praktek pengendalian, bantuan perencanaan karier dan umpan balik yang diterima karyawan, tentang prestasi kerja mereka.

B. Berbagai Pendekatan dan Peralatan Riset Untuk Audit

Kegiatan-Kegiatan Personalia dievaluasi melalui riset. Beberapa pendekatan dan peralatan riset digunakan sesuai dengan ruang lingkup audit.

1. Pendekatan-Pendekatan Riset Untuk Audit

Paling tidak ada lima pendekatan riset personalia yang dapat diterapkan untuk melakukan audit, yaitu :

a. Pendekatan Komparatif

Tim audit personalia membandingkan perusahaan (atau divisi) dengan perusahaan lain (atau divisi lain), untuk menemukan bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek.

b. Pendekatan Wewenang Dari Luar (outside authority approach) Tim audit menggantungkan pada penemuan-penemuan oleh ahli atau konsultan dan luar perusahaan sebagai standar dengan mana kegiatan-kegiatan atau program-program personalia dievaluasi.

c. Pendekatan Statistik

Dari catatan yang ada, tim audit menyusun standar-standar secara statistik dengan mana kegiatan-kegiatan atau program dievaluasi. Dengan standar-standar matematis ini, tim bisa menemukan kesalahan-kesalahan semenjak hal itu masih belum serius.

d. Pendekatan Kepatuhan (compliance approach)

Melalui pengambilan sampel elemen-elemen sistem informasi personalia, tim audit memeriksa; pelanggaran-pelanggaran terhadap berbagai hukum atau peraturan dan kebijaksanaan atau prosedur perusahaan.

e. Pendekatan MBO (management By Objectives)

Pendekatan MBO dapat diterapkan dalam bidang personalia, dimana tim audit dapat membandingkan hasil-hasil kegiatan personalia dengan tujuan –tujuan

yang telah ditetapkan. Bidang-bidang pelaksanaan kerja yang jelek dapat dideteksi dan dilaporkan.

2. Peralatan-Peralatan Riset Personalialia

Untuk mengumpulkan data tentang kegiatan-kegiatan personalialia yang berfungsi sebagai peralatan pengadaan perusahaan, beberapa teknik yang berfungsi sebagai peralatan pengadaan informasi tersedia. Di antara peralatan-peralatan itu adalah :

a. Wawancara (interview)

Wawancara dengan para karyawan dan manajer merupakan salah satu sumber informasi mengenai kegiatan-kegiatan personalialia. Komentar dan pendapat mereka membantu tim audit menemukan bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.

b. Kuesioner dan Survei

Departemen personalialia dapat melengkapi hasil wawancara dengan kuesioner dan survei. Peralatan-peralatan ini disamakan karena wawancara adalah mahal, memakan waktu dan biasanya terbatas hanya pada sedikit orang. Melalui survei karyawan, gambaran tentang kegiatan personalialia dapat dikembangkan secara lebih akurat. Demikian juga, kuesioner bisa memberikan jawaban-jawaban yang lebih bebas dan jujur dari pada wawancara "pace-to-face".

c. Analisa Catatan

Tidak semua masalah dapat dideteksi dari sikap-sikap karyawan. Banyak masalah kadang-kadang

lebih mudah ditemukan melalui analisis catatan. Review ini dilakukan untuk menjamin bahwa sebagai prosedur dan peraturan perusahaan tidak dilanggar. Catatan- catatan yang direview oleh tim audit pada umumnya mencakup :

1. Catatan-catatan keamanan dan kesehatan karyawan
2. Tingkat absensi atau perputaran
3. Rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui
4. Pemberian kompensasi
5. Catatan-catatan seleksi dan penempatan internal
6. Files karyawan
7. Studio program dan kebijaksanaan di bidang personalia
8. Skor-skor tes pendahuluan dan tes purna
9. Laporan-laporan program khusus

d. Informasi Eksternal

Peralatan lain bagi tim audit adalah informasi eksternal. Informasi ini berguna sebagai bahan perbandingan dan untuk mengungkap perspektiplain yang tidak diperoleh dari peralatan-peralatan sebelumnya.

e. Percobaan Personalia

Peralatan terakhir yang tersedia bagi tim audit dan departemen personalia adalah percobaan-percobaan lapangan. Percobaan ini memungkinkan departemen personalia untuk membandingkan kelompok percobaan dan kelompok pengendalian di bawah kondisi normal.

C. Laporan Audit

Berbagai pendekatan dan peralatan digunakan untuk mengembangkan suatu gambaran kegiatan-kegiatan personalia organisasi. Agar informasi ini berguna, perlu dikomplikasikan menjadi laporan audit. Laporan audit personalia adalah suatu, deskripsi komprehensif yang berisi hasil pengolahan temuan dan kegiatan audit personalia, yang mencakup baik penghargaan terhadap praktek-praktek efektif maupun rekomendasi bagi perbaikan praktek-praktek yang tidak efektif. Laporan hendaknya jangan mengemukakan pernyataan kesimpulan dan saran saja, tetapi harus menggambarkan seluruh informasi yang akurat.

Laporan audit pada umumnya terdiri dari beberapa bagian. Bagian pertama adalah untuk para manajer operasi, bagian kedua untuk para manajer dalam departemen personalia, dan ketiga untuk manajer personalia, bagian kedua untuk para manajer dalam departemen personalia, dan ketiga untuk manajer personalia.

1. Laporan Untuk Manajer Operasi

Laporan audit untuk para manajer operasi meringkas berbagai sasaran dan tanggung jawab personalia mereka. Tujuan-tujuan mereka bisa menyangkut usaha untuk mengurangi absensi atau perputaran karyawan melanjutkan pengembangan karyawan, memperbaiki hubungan manajemen serikat kerja, atau mencapai sasaran-sasaran lain.

2. Laporan Untuk Manajer Dalam Departemen Personalia

Para manajer spesialis yang menangani penarikan dan seleksi latihan kompensasi, dan kegiatan-kegiatan personalia lainnya juga memerlukan umpan balik. Laporan audit yang mereka terima mungkin menyebutkan berbagai bidang tertentu dengan pelaksanaan kerja jelek atau baik. Sebagai contoh, suatu tim audit mengamati bahwa banyak pekerjaan tidak dilaksanakan dengan penempatan karyawan yang baik. Informasi ini diberikan kepada manajer latihan dan pengembangan sebagai umpan balik dengan rekomendasi bagi perbaikan program-program selanjutnya.

3. Laporan Untuk Manajer Personalia

Laporan untuk manajer personalia berisi semua informasi yang diberikan kepada para manajer lain dan manajer spesialis dalam departemen personalia. Di samping itu, manajer personalia memperoleh umpan balik tentang :

- a. Sikap para manajer operasi dan karyawan terhadap pelayanan dan benefits dari departemen personalia
- b. Masalah-masalah sumber data manusia dan implikasi-implikasinya.
- c. Suatu review tentang sasaran-sasaran departemen dan organisasi departemen untuk mencapai berbagai sasaran tersebut.
- d. Berbagai rekomendasi untuk perubahan-perubahan yang diperlukan.

4. Isi dan Cara Penyusunan Laporan Audit

Laporan audit pada umumnya terdiri dari bagian-bagian sebagai berikut :

- a. Judul
- b. Daftar isi
- c. Ringkasan dan kesimpulan, yang terutama berguna untuk pimpinan eksekutif puncak
- d. Masalah-masalah pokok (tujuan audit, analisis, evaluasi dan sebagainya)
- e. Kesimpulan dan saran
- f. Tubuh (berisi data, fakta, pandangan serta alasan yang merupakan dasar kesimpulan dan saran)
- g. Sumber data
- h. Lampiran yang dianggap penting

Lampiran tersebut harus menerangkan secara jelas ruang lingkup dan tujuan audit disusun ringkas mungkin tetapi jelas dan lengkap, menyajikan semua fakta secara lengkap dan tidak memihak, serta temuan dan kesimpulan secara obyektif.



DAFTAR PUSTAKA

BasirBarthos, 1993, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta

Fanstiono, cardoso Gomes, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, AndiOffset, Yogyakarta.

Gary Desler, 1998, *Human Resource Manajemen*, Terjemahan Benjamin Molan, TriyanaIskandarsyah, Ed 7, Jilid II, Prehallindo, Jakarta

Hasibuan, Malayu S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Revisi. Bumi Aksara: Jakarta.

Heidjrachman, suadHusman, 1990, *Manajemen Personalia*, BPFE, Yogyakarta

Henry Sinamora, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, STIE-YKPNYogyakarta.

Istijanto. 2006. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.

Malayu S-PHasibuan, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Haji Masagung, Jakarta

- Sedarmayanti. 1995. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Ilham Jaya: Bandung.
- Sondang P. Siagian, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta
- . 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- SusiloMartoyo, 1994, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BPFE, Yogyakarta
- Sutrisno, Edi, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana . Jakarta
- T. Hani Handoko, 1997, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, BFFE, Yogyakarta
- Triton, P.B. 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Umar, Hasim. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia*. PT Gramedia Pustaka Utama: Jakarta.
- Veithzal, Rivai. 2005. *Performance Appraisal*. PT Rajagrafindo Persada: Jakarta
- Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Rajawali Pers. Jakarta



MODUL

Identitas	Modul MSDM	Nilai
Nama		I
Stambuk		
Jurusan/Kelas		
Perguruan Tinggi		

KERJAKAN MODUL INI DENGAN TULISAN TANGAN DAN JANGAN DICOPY

1. Uraikan pekerjaan manajemen sumber daya manusia secara etimologis dan terminologis !
2. Jelaskan perbedaan istilah manajemen personalia dan MSDM !
3. Jelaskan secara singkat pentingnya MSDM dalam organisasi!
4. Sebutkan beberapa trend (kecendrungan) dalam MSDM !
5. Uraikan secara rinci tantangan-tantangan lingkungan eksternal yang dihadapi dalam pengelolaan MSDM !

6. Uraikan pula tantangan-tantanganorganisasional (internal) dalam pengelolaan MSDM !
7. Jelaskan apa yang dimaksud dengan :
 - a. Perencanaan Sumber Daya Manusia !
 - b. Kegiatan-kegiatan apa saja yang saling berhubungan yang membentuk sistem perencanaan MSDM !
8. Faktor – faktor apa sajakah yang mempengaruhi permintaan atau kebutuhan sumber daya manusia di waktu yang akan datang !
9. Jelaskan sumber suplai internal dan suplai eksternal dalam perencanaan SDM untuk memenuhi lowongan-lowongan yang diproyeksikan !
10. Jelaskan mengapa pengadaan karyawan dianggap sebagai masalah penting dan kompleks !
11. Sebutkan langkah-langkah yang diperlukan dalam analisis pekerjaan !
12. Jelaskan perbedaan antara job description dengan job satisfaction !
13. Faktor – faktor apa sajakah yang mempengaruhi penarikan tenaga kerja !
14. Jelaskan perbedaan sumber penarikan calon karyawan internal dan eksternal !
15. Jelaskan perbedaan antara metode tertutup dengan metode terbuka dalam penarikan karyawan !
16. Jelaskan pentingnya seleksi penerimaan karyawan !
17. Mengapa seleksi penerimaan karyawan harus didasarkan pada sfesifikasi pekerjaan !
18. Apa saja tujuan yang perlu dicapai dalam seleksi penerimaan karyawan !
19. Apakah kendala-kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan seleksi ?

Identitas	Modul MSDM	Nilai
Nama Stambuk Jurusan/Kelas Perguruan Tinggi		I

20. Apakah tujuan utama program latihan dan pengembangan ?
21. Apa pula manfaat karier yang dapat diperoleh dalam latihan dan pengembangan ?
22. Jelaskan perbedaan antara metode *on the job training* dan metode *off the job training*!
23. Apakah yang dimaksud dengan perencanaan karier ? apa pula manfaatnya ?
24. Apakah yang dimaksud dengan pengembangan karier ?
25. Kegiatan apa saja yang dilakukan dalam pengembangan karier ?
26. Uraikan secara rinci kegunaan – kegunaan penilaian prestasi kerja !
27. Jelaskan teknik yang dapat digunakan pada metode penilaian yang berorientasi pada masa depan !
28. Jelaskan pentingnya pemberian kompensasi kepada karyawan perusahaan !
29. Sebutkan secara rinci tujuan pemberian kompensasi kepada karyawan !
30. Apakah faktor-faktor yang dapat mempengaruhi besarnya kompensasi ?
31. Apakah prestasi kerja selalu dipengaruhi oleh besarnya tingkat kompensasi ? berikan alasan anda !

32. Apakah manfaat yang diperoleh pemeliharaan bagi karyawan dan perusahaan ?
33. Jelaskan arti pentingnya program kesejahteraan bagi karyawan ?
34. Apa saja persamaan antarakompensasi langsung dengan kompensasi tidak langsung?
35. Jelaskan arti hubungan industrial pancasila (HIP) dan sebutkan ciri-cirinya !
36. Uraikan berbagai pendekatan riset untuk audit !
37. Apa saja umpan balik laporan audit yang dapat diperoleh bagi manajer personalia?
38. Apa saja umpan balik laporan audit yang dapat diperoleh bagi manajer personalia?