

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

all rights reserved

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang

**Sanksi Pelanggaran Pasal 113 Ayat 3 dan 4
Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014**

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak dan/ atau tanpa izin Pencipta dan pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hal ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan / atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/ atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
2. Setiap orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

**Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M.
Nurmayunita, S.E., M.M.**



Copyright © 2020, Haji Mustaqim & Nurmayunita

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang.

Dilarang memproduksi atau memperbanyak seluruh atau sebagian dari buku ini dalam bentuk atau cara apa pun tanpa izin dari penulis dan penerbit.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M.
Nurmayunita, S.E., M.M.

Editor/ Penyunting:

Dr. Sabri, S.E., M.M.
Dr. Sumardin, S.E., M.Si.
Muhammad Fadli Luran, S.E., M.M.
Lukman Hakim, S.Pd.I., M.M.

Penyelaras Akhir:

M. Aqibun Najih

Cover

Andy Susila

Layout:

Alby J.A

Penerbit:

Trussmedia Grafika

Jl. Gunungan, Karang RT. 03, No.18
Singosaren, Banguntapan, Bantul
Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)
Phone / WA: 08 222 923 8689
Email: one_trussmedia@yahoo.com

Cetakan Pertama, Agustus 2020

xii + 312 ; 15,5 x 23 cm

ISBN:

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan atas segala limpahan rahmat dan karunia Allah Swt, karena-Nya penulis dapat menyelesaikan buku ini. Shalawat serta salam semoga tetap terlimpahcurahkan kepada Nabi Muhammad Saw, rasul penutup dan pemberi syafaat yang mulia. Buku ini merupakan karya sederhana penulis untuk kepentingan referensi mata kuliah “Manajemen Sumber Daya Manusia.”

Lingkungan yang makin kompleks dan menantang, yang ditransformasikan oleh faktor-faktor seperti globalisasi, pengembangan teknologi, penyebaran teknologi baru yang makin cepat, hingga pengembangan dan penggunaan pengetahuan, mewarnai bentangan abad ke-21 ini. Faktor-faktor ini telah menimbulkan perubahan drastis dan mempengaruhi berbagai aspek kehidupan masyarakat di seluruh dunia, termasuk Indonesia. Tak terelakkan pula, perubahan lingkungan yang kompleks dan dinamis itu akan mempengaruhi kemampuan organisasi, khususnya organisasi bisnis, untuk berkompetisi dan mempertahankan daya saingnya. Kemampuan ini, pada gilirannya, akan sangat ditentukan oleh mutu sumber daya manusia atau modal insani (*human capital*) yang dimiliki.

Pada tingkat mikro, persaingan bisnis yang meningkat akan mendorong perusahaan untuk memasukkan isu sumber daya manusia ke dalam strategi pengembangan perusahaan. Perusahaan tidak hanya perlu memiliki produktivitas tinggi, tetapi juga harus menunjukkan keunggulan dalam kemampuan untuk menghasilkan barang dan jasa bermutu, beraneka ragam sesuai dengan selera pelanggan, disertai dengan kemudahan dan kenyamanan serta ketepatan waktu. Daya saing perusahaan akan sangat ditentukan oleh kompetensi sumber daya manusia dalam memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi. Hal ini akan menjadi sumber keunggulan kompetitif (*competitive advantage*) yang sangat penting.

Singkatnya, untuk mencapai tujuan-tujuannya, sebuah organisasi harus memiliki individu-individu dengan kompetensi unggul, yang tersedia pada saat dan tempat yang tepat. Ini diwujudkan melalui aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia, yang secara ringkas dapat dikatakan sebagai upaya pendayagunaan sumber daya manusia. Efektivitas Implementasi strategi organisasi terutama bergantung pada manajemen sumber daya *insani* yang merasakan kepuasan kerja dan bekerja secara memuaskan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memusatkan perhatian pada unsur manusia dalam organisasi.

Buku Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini berisi teori-teori, konsep perencanaan sumber daya manusia serta penerapan dalam organisasi. Program kuliah direncanakan menggunakan pendekatan *student center learning* di mana mahasiswa harus aktif mencari bahan-bahan sendiri melalui berbagai sumber referensi. Mudah-mudahan buku Manajemen

Sumber Daya Manusia (MSDM) ini dapat membantu menambah bahan belajar bagi mahasiswa.

Akhirnya, penulis ucapkan terima kasih kepada seluruh pihak yang telah membantu penyusunan buku ini, khususnya penerbit Trussmedia Grafika. Demi penyempurnaan buku ini, kami mengharapkan kepada semua pihak untuk dapat memberikan masukan dan saran.

Selamat membaca!

Batam, Agustus 2020

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR ~ **v**

DAFTAR ISI ~ **ix**

BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ~ 1

- A. Pengertian Sumber Daya Manusia ~ **1**
- B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia ~ **4**
- C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia ~ **8**
- D. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM ~ **10**
- E. Tantangan Manajemen SDM ~ **15**
- F. Kesimpulan ~ **20**

BAB II

PERANAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI ~ 21

- A. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia ~ **21**
- B. Ruang Lingkup MSDM ~ **27**
- C. Kesimpulan ~ **29**

BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA ~ 31

- A. Perencanaan SDM ~ **31**
- B. Tahapan Perencanaan SDM ~ **33**

- C. Evaluasi Perencanaan SDM ~ **33**
- D. Manfaat Perencanaan SDM ~ **37**
- E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM ~ **41**
- F. Proses Perencanaan ~ **44**
- G. Kesimpulan ~ **51**

BAB IV

REKRUTMEN DAN SELEKSI ~ 53

- A. Pengertian Rekrutmen ~ **53**
- B. Mencari dan Menarik Calon Tenaga Kerja ~ **56**
- C. Kendala dalam Rekrutmen ~ **68**
- D. Seleksi Calon Pegawai ~ **70**
- E. Faktor-Faktor yang diperhitungkan dalam Seleksi ~ **72**
- F. Langkah-Langkah dalam Proses Seleksi ~ **75**
- G. Kesimpulan ~ **79**

BAB V

PENEMPATAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA ~ 81

- A. Program Pengenalan ~ **81**
- B. Penempatan Pegawai ~ **84**
- C. Pengertian Pengembangan SDM ~ **90**
- D. Pendidikan Dan Pelatihan (Diklat) ~ **94**
- E. Penilaian Pelaksanaan Diklat ~ **96**
- F. Kesimpulan ~ **99**

BAB VI

KOMPENSASI ~ 101

- A. Pengertian Kompensasi ~ **101**
- B. Tujuan Kompensasi ~ **108**
- C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besaran Kompensasi ~ **110**



- D. Sistem Kompensasi ~ **115**
- E. Jasa-Jasa Kepegawaian ~ **118**
- F. Kesimpulan ~ **119**

BAB VII

KOMPETENSI KERJA ~ 121

- A. Pengertian Kompetensi ~ **121**
- B. Karakteristik Kompetensi ~ **126**
- C. Manfaat Penggunaan Kompetensi ~ **130**
- D. Hubungan Kompetensi dengan Prestasi Kerja ~ **134**
- E. Kesimpulan ~ **144**

BAB VIII

PEMELIHARAAN HUBUNGAN DENGAN KARYAWAN DAN INDUSTRI ~ 147

- A. Sistem Komunikasi Kepegawaian ~ **147**
- B. Mutu Kehidupan Berkarya ~ **153**
- C. Perkembangan Gerakan Buruh ~ **158**
- D. Pemutusan Hubungan Kerja ~ **163**
- E. Hakikat Keberadaan Serikat Pekerja ~ **175**
- F. Hubungan Industrial ~ **180**
- G. Kesimpulan ~ **185**

BAB IX

ANALISIS JABATAN~ 187

- A. Pentingnya Analisis Jabatan ~ **187**
- B. Pengertian Analisis Jabatan ~ **192**
- C. Deskripsi dan Spesifikasi dalam Analisis Jabatan ~ **201**
- D. Perencanaan dalam Analisis Jabatan ~ **212**
- E. Hubungan antara Analisis Jabatan dengan Fungsi Manajemen ~ **218**
- F. Kesimpulan ~ **223**

BAB X

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT) SUMBER DAYA MANUSIA ~ 227

- A. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) ~ **227**
- B. Peranan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Manajemen SDM ~ **237**
- C. Kebutuhan akan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) ~ **245**
- D. Model Proses dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) ~ **251**
- E. Kesimpulan ~ **259**

BAB XI

PENILAIAN UNJUK KERJA ~ 261

- A. Pengertian Unjuk Kerja ~ **261**
- B. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai ~ **265**
- C. Langkah-Langkah Penilaian Prestasi Kerja ~ **273**
- D. Metode Penilaian Prestasi Kerja ~ **279**
- E. Manfaat dan Kegunaan Prestasi Kerja ~ **289**
- F. Kesimpulan ~ **291**

DAFTAR PUSTAKA ~ 293

INDEKS ~ 301

TENTANG PENULIS ~ 309



BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



A. Pengertian Sumber Daya Manusia

Sebelum membahas tentang apa yang dimaksud dengan sumber daya manusia (disingkat SDM), tentu sudah diketahui bahwa SDM merupakan gabungan dari dua variabel, yaitu sumber daya dan manusia. Sumber daya erat sekali kaitannya dengan ilmu ekonomi yang secara konvensional sering didefinisikan sebagai ilmu yang mempelajari bagaimana manusia mengalokasikan sumber daya yang langka. Sumber daya sendiri memiliki definisi yang sangat beragam. Setidaknya, pengertian sumber daya yang dijelaskan dalam *Ensiklopedia Webster* mencakup tiga aspek, yakni:

1. Kemampuan untuk memenuhi atau menangani sesuatu,
2. Sumber persediaan, penunjang atau bantuan,
3. Sarana yang dihasilkan oleh kemampuan atau pemikiran manusia.

Dalam pengertian umum, sumber daya sering didefinisikan dengan sesuatu yang memiliki nilai ekonomi. Terdapat definisi yang jauh lebih luas, yang dimaksud dengan sumber daya yaitu

harus memiliki dua kriteria. *Pertama*, harus ada pengetahuan, teknologi, dan keterampilan untuk memanfaatkannya. *Kedua*, harus ada permintaan terhadap sumber daya tersebut. Jika kedua kriteria ini tidak dimiliki, maka sesuatu itu menjadi tidak ada nilainya atau bersifat netral. Maka, definisi sumber daya di sini mengarah pada sifat kegunaan baik untuk masa sekarang maupun masa yang akan datang (Ahmad Fauzi, 2004).

Yang dimaksud dengan sumber daya juga dapat memiliki dua aspek, yaitu aspek teknis yang terkait dengan bagaimana sumber daya itu dimanfaatkan, dan aspek kelembagaan yang terkait dengan bagaimana sumber daya itu dikendalikan. Alhasil, seperti yang dikemukakan dalam pandangan Adam Smith, yang dimaksud sumber daya adalah seluruh faktor produksi yang diperlukan untuk menghasilkan *ouput*, termasuk manusia.

Manusia adalah salah satu makhluk Tuhan yang memiliki banyak kelebihan dibandingkan dengan makhluk lain. Segala sesuatu yang melekat dalam diri manusia maupun yang berada di sekitarnya senantiasa tidak ada yang sia-sia—pasti memiliki tujuan dan fungsi yang berguna untuk kelangsungan hidup mereka. Tuhan benar-benar mengistimewakan manusia bahkan mempercayanya untuk menjadi khalifah di bumi. Dengan catatan, untuk menjaga ketertiban dan ketenteraman hidup bersama bukan untuk merusak, apalagi saling menumpahkan darah.

Dengan kedudukan yang sangat penting ini, maka dalam setiap diri manusia perlu bahkan wajib menyadari akan potensi dalam setiap diri masing-masing. Inilah yang kemudian memunculkan istilah sumber daya manusia, yaitu segala potensi yang terkandung dalam diri setiap manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang interaktif, adaptif dan transformatif, serta

mampu mengelola dirinya sendiri dan seluruh potensi yang ada di alam guna mencapai tatanan hidup yang seimbang, sejahtera dan berkelanjutan.

Dalam pengertian sehari-hari, SDM lebih dikenal sebagai bagian dari integral suatu sistem yang membentuk organisasi. Oleh karena itu, keberadaan SDM menjadi kunci pokok yang menentukan bagaimana nasib kehidupan manusia itu sendiri, lebih-lebih ketika mereka berada dalam suatu organisasi maupun lembaga. Mereka menjadi mesin penggerak dalam mengelola dan menjalankan semua bentuk aktifitas yang mendukung kemajuan organisasi mereka. Bahkan saat ini, posisi manusia dalam sebuah organisasi maupun perusahaan, bukan hanya sebagai sumber daya belaka, tetapi juga aset utama dan yang memiliki nilai, yang dapat dilipatganda serta dikembangkan demi suatu kemajuan. Inilah yang kemudian muncul istilah *Human Capital*. Manusia sebagai modal utama yang menentukan keberlangsungan hidup, karena mereka memiliki pengetahuan, keterampilan dan pengalaman (Charles R: 1995).

Manusia adalah elemen utama yang paling mendasari semua bentuk kegiatan organisasi dibandingkan modal, teknologi, ataupun fasilitas. Manusia yang memiliki kemampuan untuk mengendalikan elemen lainnya. Mereka mencari modal, memilih teknologi maupun mengelola fasilitas. Sebab merekalah yang menjadi sumber daya paling utama sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas mengenai sumber daya. Mereka memiliki pengetahuan, ketrampilan, dan ada permintaan terhadap sumber daya tersebut. Tidak ada manusia tentunya tidak ada aktivitas. Pabrik-pabrik industri tidak ada yang menjalankan dan institusi pun kosong. Untuk itu, pengelolaan terhadap SDM menjadi hal yang wajib untuk mendapatkan perhatian yang pertama dan lebih

serius. Hal ini tidak lain adalah untuk menuju organisasi yang efektif dan efisien sesuai visi dan misi dibentuknya organisasi tersebut. Sebab, SDM memerankan peran penting dalam kesuksesan organisasi ataupun perusahaan. Hal ini didorong oleh adanya era ekonomi global, yaitu era yang membutuhkan inovasi dan fleksibilitas untuk menunjang performa perusahaan. (Dominguez, 2011)

Secara garis besar, pengertian SDM dibagi dalam dua kategori yaitu pengertian mikro dan makro. Pengertian SDM secara mikro adalah setiap manusia atau individu yang bekerja atau menjadi anggota di sebuah perusahaan maupun institusi, biasanya disebut sebagai pegawai, karyawan, buruh, pekerja, tenaga kerja, dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja. Pada umumnya, semua manusia memiliki sumber daya yang harus dikelola untuk kemajuan hidupnya, dan hidup bersama.

B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Mengingat akan pentingnya pengelolaan SDM yang menjadi kunci keberhasilan suatu perusahaan, maka perlu seni dan kekreatifan dalam mengelolanya atau bahkan lebih dari itu. Inilah yang disebut manajemen, yaitu proses untuk mencapai tujuan organisasi. Para ahli mempunyai dua definisi terhadap kata manajemen. *Pertama*, manajemen sebagai seni yang merupakan kreatifitas pribadi dengan disertai keterampilan. *Kedua*, manajemen sebagai ilmu yang merupakan kumpulan pengetahuan yang logis dan sistematis. Dari sini, Maka muncullah istilah bidang atau ilmu manajemen sumber daya manusia (disingkat MSDM) atau sering disebut juga dengan istilah manajemen personalia,

yaitu sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, kegiatan-kegiatan pengadaan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM agar tercapai tujuan organisasi dan masyarakat.

Definisi lain menyatakan MSDM adalah aktivitas yang dilakukan untuk merangsang, memotivasi, memelihara kinerja yang tinggi dalam suatu organisasi. Mathis dan Jackson mendefinisikan MSDM sebagai rancangan sistem yang lebih formal dalam sebuah organisasi yang berfungsi untuk memastikan penggunaan potensi yang ada dalam diri manusia secara efektif dan efisien demi pencapaian organisasi itu sendiri. Menurut Mathis, setidaknya ada tujuh kegiatan dalam proses MSDM yaitu:

1. Perencanaan dan analisis SDM. Dengan perencanaan ini, para manajer dapat mengantisipasi hal-hal yang dapat menimbulkan tuntutan dari para karyawan,
2. Melakukan kesetaraan kesempatan kerja yang dapat memberi pengaruh pada aktifitas SDM lainnya,
3. Melakukan pengangkatan pegawai yang bertujuan memberikan persediaan yang cukup bagi individu yang berkompeten dalam mengisi lowongan pekerjaan,
4. Selalu melakukan evaluasi guna pengembangan SDM dan perekrutan anggota atau karyawan baru,
5. Pemberian kompensasi dan tujuan sebagai apresiasi keberhasilan karyawan,
6. Pemberian jaminan kesehatan, keselamatan dan keamanan pada karyawan,
7. Penanganan hubungan pada buruh dan karyawan secara efektif demi kesuksesan bersama.



Berdasarkan ke-tujuh rincian tersebut mengenai kegiatan MSDM, maka, dapat disimpulkan bahwa MSDM adalah keseluruhan kegiatan mulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan, dalam melaksanakan berbagai aktivitas dengan tujuan mendapatkan tenaga kerja yang baik, pengembangan dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektifitas organisasi dengan cara etis dan sosial serta bertanggungjawab. Sehingga, puncaknya adalah pada keberhasilan dan kesuksesan sesuai visi misi pada awal pembentukan.

Dalam rangka mengimplementasikan MSDM, akan menjadi lebih mudah melalui beberapa tahapan berikut ini, yaitu:

1. Tahap pengarsipan dan pemeliharaan berkas para pekerja. Berkas-berkas pekerja merupakan dasar dalam penempatan yang sudah dimulai sejak *menscreening* data pribadi setiap pekerja.
2. Tahap peningkatan tanggung jawab pemerintah, terutama dalam melindungi hak asasi warga negaranya, termasuk hak para pekerja di perusahaan.
3. Tahap tanggung jawab organisasi. Pada tahap ini, dunia usaha sangat dipengaruhi oleh globalisasi. Perusahaan dan industri yang perkembangan ekonominya dipengaruhi politik global, membutuhkan sejumlah SDM yang kompeten dan handal di bidangnya, serta memiliki ketrampilan tinggi.
4. Tahap strategi kemitraan. Persaingan untuk memperebutkan pasar global semakin luas. Semakin banyak perusahaan yang sulit untuk memenuhi tuntutan

persaingan pasar global dengan usahanya sendiri. Untuk itu, diperlukan adanya usaha untuk mewujudkan dan mengembangkan mitra dalam berbisnis, terutama antara perusahaan besar dengan perusahaan kecil.

Dalam menjalankan MSDM perlu metode yang lihai dalam pelaksanaannya. Sebab, hubungannya dengan pendekatan terhadap manusia dengan mengacu pada empat prinsip yaitu: *Pertama*, sumber daya manusia sebagai aset yang sangat penting bagi suatu organisasi. *Kedua*, keberhasilan suatu organisasi hanya akan dapat dicapai melalui kebijakan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari organisasi tersebut saling berhubungan dan saling memberikan manfaat untuk pencapaian tujuan organisasi. *Ketiga*, kultur dan nilai organisasi. Suasana organisasi dan kultur manajerial yang berasal dari kultur tersebut dapat memberikan pengaruh yang besar terhadap pencapaian organisasi. *Keempat*, MSDM berhubungan dengan integrasi yang menjadikan semua anggota organisasi terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama (Desler, 1997 dan 2001).

MSDM mempunyai tugas utama, yaitu untuk mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang berhasil dan puas akan pekerjaannya. Sebagai sebuah subsistem dalam organisasi, MSDM dipengaruhi oleh sejumlah faktor dalam lingkungan eksternal meliputi politik dan hukum, ekonomi dan kompetisi, teknologi, sosial, budaya, serikat pekerja, angkatan kerja. MSDM juga sering dipengaruhi oleh lingkungan internal organisasi sendiri seperti misi dan tujuan, strategi dan kebijakan, budaya organisasi, struktur organisasi, kelompok kerja, karakteristik pekerjaan dan lainnya.

C. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Segala aktivitas ataupun kegiatan manusia tentu tidak mungkin ada yang tanpa maksud. Begitupun juga adanya MSDM, sangat mustahil dilakukan tanpa maksud tertentu. MSDM dilakukan dengan berbagai tujuan, dari tujuan yang utama, umum sampai khusus. Tujuan utama diadakannya MSDM adalah untuk memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja, meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal (Schuler, 2010).

Tujuan umum adanya MSDM adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui kinerja manusia. Sistem ini dapat menjadi sumber kapabilitas organisasi yang memungkinkan perusahaan atau organisasi dapat belajar dan menggunakan kesempatan untuk peluang baru. Selain itu, MSDM dipandang sangat perlu agar dapat mengoptimalkan kegunaan (produktivitas) semua pekerja dalam sebuah organisasi.

Selain itu, terdapat tujuan MSDM yang khusus, yaitu:

1. Memungkinkan organisasi mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang cakap, dapat dipercaya dan memiliki motivasi tinggi,
2. Meningkatkan dan memperbaiki kapasitas yang melekat pada manusia kontribusi, kemampuan dan kecakapan mereka,
3. Mengembangkan sistem kerja dengan kinerja tinggi yang meliputi prosedur perekrutan dan seleksi yang teliti, sistem kompensasi dan insentif yang tergantung pada kinerja, pengembangan manajemen serta aktivitas pelatihan yang terkait kebutuhan bisnis.

Mengacu Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 Tentang *Ketenagakerjaan* Pasal 4, tujuan pembangunan ketatanegaraan, atau tujuan yang lebih khusus dari MSDM adalah:

- a. Memberdayakan dan mendayagunakan tenaga kerja secara optimal dan manusiawi,
- b. Mewujudkan pemerataan kesempatan kerja dan penyediaan tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan pembangunan nasional dan daerah,
- c. Memberikan perlindungan kepada tenaga kerja dalam mewujudkan kesejahteraan, dan
- d. Meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja dan keluarganya.

Dengan kata lain, tujuan khusus dari MSDM adalah membantu para manajer lini atau manajer-manajer fungsional lain agar dapat mengelola para pekerja itu secara lebih efektif.

Menurut Henry Simamora, tujuan manajemen SDM juga dibedakan menjadi 4 tujuan, yaitu:

1. Tujuan sosial

MSDM bertujuan agar bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat, serta meminimalkan dampak negatif tuntutan itu terhadap organisasi. Manajemen ini juga diharapkan dapat meningkatkan kualitas masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

2. Tujuan organisasional

MSDM bertujuan untuk memiliki sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi

mencapai tujuannya. Melalui tujuan ini, manajemen sumber daya manusia berkewajiban meningkatkan efektifitas organisasional dengan cara meningkatkan produktivitas, mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif, mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja, mengelola perubahan dan mengkomunikasikan kebijakan. Dan yang paling penting adalah, untuk membantu organisasi mencapai tujuan yang telah ditargetkan.

3. Tujuan fungsional

MSDM bertujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan adanya tujuan fungsional ini, departemen SDM harus menghadapi peningkatan pengelolaan SDM yang kompleks dengan cara memberikan konsultasi yang berimbang dengan kompleksitas tersebut.

4. Tujuan pribadi

MSDM berperan serta untuk mencapai tujuan pribadi dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Oleh karena itu, aktivitas SDM yang dibentuk oleh pihak manajemen harus terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh manajemen sebuah organisasi.

D. Fungsi-Fungsi Manajemen SDM

Fungsi-fungsi MSDM sama halnya dengan fungsi manajemen pada umumnya. Adanya fungsi ini sangat penting untuk menjamin

keberhasilan suatu perusahaan ataupun organisasi. Segala kegiatan harus benar-benar difungsikan sesuai dengan maksud dan tujuan yang telah disusun sebelumnya. Berikut ini berbagai fungsi MSDM, yaitu:

1. Fungsi manajerial

Fungsi manajerial, sebagaimana istilah dari kata manajemen, maka fungsi ini meliputi berbagai kegiatan dari perencanaan sampai pada pengendalian.

a. Perencanaan (*planning*)

Adalah kegiatan memperkirakan, bisa menyusun konsep maupun strategi untuk menganalisis keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Di dalam perencanaan juga memiliki berbagai kegunaan, seperti dapat lebih memberdayakan SDM secara efektif dan efisien, mengembangkan peluang karir yang lebih efektif, mengembangkan SDM yang memiliki kepuasan kerja, dapat memadukan SDM dengan tujuan organisasi dan tujuan individu secara lebih efisien, membantu program rekrutmen yang lebih selektif dan ekonomis. Dengan adanya perencanaan ini, dapat meminimalisir resiko yang akan terjadi di kemudian hari.

Perencanaan dari sudut pandang jenjang manajemen bisa dibagi ke dalam beberapa jenjang, yaitu:

1). *Top Level Planning* (Perencanaan Jenjang Atas)

Perencanaan dalam jenjang ini bersifat strategis. Jenjang atas ini memberikan petunjuk umum, rumusan tujuan, pengambilan keputusan serta memberikan petunjuk pola penyelesaian dan sifatnya menyeluruh. *Top level planning*

menekankan tujuan jangka panjang organisasi dan tentu saja menjadi tanggung jawab manajemen puncak.

2). *Middle Level Planning* (Perencanaan Jenjang Menengah)

Jenjang perencanaan menengah sifatnya lebih administratif. Jenjang menengah menyiapkan cara-cara yang akan ditempuh untuk merealisasikan tujuan dari sebuah perencanaan dijalankan. Tanggung jawab perencanaan *middle level* berada pada manajemen menengah.

3). *Low Level Planning* (Perencanaan Jenjang Bawah)

Perencanaan jenjang bawah lebih fokus terhadap bagaimana cara menghasilkan. Jenjang bawah ini lebih mengarah kepada kegiatan operasional perusahaan. Manajemen pelaksana adalah pihak yang bertanggung jawab dalam perencanaan jenjang bawah ini.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Adalah kegiatan untuk mengatur anggota atau pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, biasanya dalam bentuk bagan organisasi. Dengan adanya organisasi ini, memiliki berbagai kelebihan di antaranya adalah pembagian tugas-tugas bisa sesuai dengan kondisi perusahaan, dapat menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas dan personil dalam perusahaan dapat mengetahui tugas apa yang akan dijalankan.

c. Pengarahan (*directing*)

Adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan, agar bersedia dan siap bekerja sama untuk bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Membimbing dan

memberi motivasi kepada pekerja supaya bisa bekerja secara efektif dan efisien. Selain itu, juga memberi tugas dan penjelasan secara rutin tentang pekerjaan, serta menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan.

d. Pengendalian (*controlling*)

Adalah kegiatan mengendalikan karyawan agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

Di dalam melakukan *Controlling* ini akan dapat berjalan lebih efektif apabila memperhatikan hal hal berikut:

1. *Routing* (jalur), manajer menetapkan cara atau jalur supaya bisa dengan mudah mengetahui letak dimana suatu kesalahan sering terjadi.
2. *Scheduling* (penetapan waktu), Manajer menetapkan kapan semestinya pengawasan harus dijalankan.
3. Kadang-kadang, pengawasan yang terjadwal mungkin tidak efisien dalam menemukan suatu kesalahan. Sebaliknya, sesuatu yang dijalankan secara mendadak kadang justru lebih berguna.
4. *Dispatching* (perintah pelaksanaan), adalah pengawasan yang berupa suatu perintah pelaksanaan pada pekerjaan. Tujuannya supaya suatu pekerjaan bisa selesai tepat waktu. Perintah bisa membuat sebuah pekerjaan bisa terhindar dari kondisi yang terkatung-katung. Apabila terjadi kesalahan, bisa dengan mudah diidentifikasi siapa yang melakukan kesalahan.
5. *Follow Up* (tindak lanjut), Manajer mencarikan solusi apabila terdapat kesalahan yang ditemukan. Tindak lanjut bisa dengan memberikan peringatan terhadap pihak yang

sengaja atau tidak sengaja melakukan kesalahan dan memberikan petunjuk supaya kesalahan yang sama tidak akan terulang kembali.

Bentuk pengawasan yang baik adalah pengawasan yang sesuai dengan kebutuhan dan sifat atau karakter dari perusahaan. Sebuah pengawasan yang baik dilakukan dengan tidak menelan banyak biaya dan bisa menjamin adanya kegiatan perbaikan. Untuk itu, perusahaan perlu menyiapkan langkah tata pola dan rencana perusahaan sebelum pengawasan dilaksanakan.

2. Fungsi operasional

Fungsi ini juga menjadi hal yang sangat penting karena di sinilah bagaimana kegiatan MSDM itu dapat berjalan sampai puncak keberhasilan. Fungsi ini meliputi:

a. Pengadaan tenaga kerja

Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

b. Pengembangan

Pengembangan merupakan kegiatan peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

c. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi.

d. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan

kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas, agar mereka tetap mau berkejasama sampai pensiun.

f. Pemutusan hubungan kerja

Pemutusan hubungan kerja merupakan putusnya hubungan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi.

Selain fungsi-fungsi di atas, juga terdapat empat fungsi lagi, yakni fungsi *monitoring* pegawai, fungsi pengadaan dan penempatan, fungsi karir, fungsi diklat dan pengembangan (Marihot Tua Efendi H, 2002).

Hakikat dari semua fungsi adanya MSDM adalah memperjuangkan fungsi berupa peningkatan efisiensi, efektifitas, produktifitas, rendahnya tingkat pemindahan pegawai, rendahnya tingkat absensi, tingginya kepuasan kerja karyawan, tingginya kualitas kerja pelayanan, rendahnya komplain dari pelanggan, dan meningkatnya bisnis perusahaan (Rivai, 2006).

E. Tantangan Manajemen SDM

Sebagai makhluk sosial, manusia mustahil untuk hidup sendiri. Untuk itu, mereka perlu berinteraksi dengan sesama dalam memenuhi kebutuhan hidupnya. Walaupun di sisi lain, kecenderungan mereka selalu ingin menjadi yang pertama. Kecenderungan inilah yang kemudian sering memicu konflik, termasuk dalam persoalan manajemen SDM itu sendiri. Tentu, banyak masalah dan tantangan yang siap datang di tengah-

tengah kesibukan mereka dalam menjalankan aktivitas organisasi maupun perusahaan, atau bahkan masalah antar individu masing-masing. Oleh karena itu, untuk melihat berbagai tantangan dalam manajemen SDM tersebut, dapat dilihat dari dua ketegori tantangan yaitu tantangan eksternal dan tantangan internal.

1. Tantangan Eksternal

Banyak sekali tantangan dari luar organisasi dalam melakukan proses manajemen SDM, di antaranya yaitu:

a. Tantangan Teknologi

Dampak kemajuan teknologi tidak hanya memberi kabar gembira dalam suatu organisasi maupun perusahaan, tetapi, justru menjadi tugas para manajer maupun karyawan dalam merespon berbagai kemajuan teknologi tersebut. Besar ataupun kecil, kemajuan tersebut tentu akan mempengaruhi suatu organisasi baik terhadap industri secara keseluruhan maupun secara otomatis. Kondisi ini menuntut para manajer mampu beradaptasi dengan cepat agar tidak tertinggal dan dapat mengikuti kemajuan tersebut.

b. Tantangan Ekonomi

Berbagai tantangan siklus bisnis tentu mempengaruhi kegiatan-kegiatan personalia. Sejalan dengan perbaikan kondisi perekonomian, permintaan akan karyawan baru dan program-program latihan tumbuh dan berkembang. Perkembangan ini selanjutnya akan memberikan tekanan pada peningkatan upah, penawaran benefit yang lebih baik, dan perbaikan kondisi kerja.

c. Keadaan Politik dan Daerah

Berbagai faktor politik telah menjadi pertimbangan yang semakin penting bagi pengambilan keputusan-keputusan di bidang personalia. Departemen personalia tidak mungkin mengabaikan konsekuensi-konsekuensi atau dampak berbagai kegiatan personalia terhadap kebijakan-kebijakan pemerintah. Contohnya, keputusan tentang pemutusan hubungan kerja (PHK) tidak bisa diambil sewenang-wenang oleh perusahaan tanpa memperhatikan dampaknya terhadap stabilitas politik, program dan peraturan pemerintah.

d. Tantangan Demografis

Kondisi demografis menggambarkan komposisi angkatan kerja, seperti tingkat pendidikan, umur, persentase penduduk yang termasuk angkatan kerja, dan karakteristik populasi lainnya.

e. Kondisi Geografis

Situasi ini lebih melihat pada bagaimana kondisi lingkungan, keamanan, kemudahan untuk dijangkau ataupun kondisi iklimnya. Bagian personalia harus selalu mengamati perubahan-perubahan lingkungan yang terjadi. Informasi lingkungan perlu senantiasa dikumpulkan dari berbagai sumber untuk mengidentifikasi variabel-variabel lingkungan yang kritis bagi organisasi.

f. Kondisi Sosial Budaya

Kondisi sosial budaya merupakan pertimbangan penting bagi pengambilan keputusan personalia. Kondisi ini berkenaan dengan kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan dan pola atau gaya kehidupan yang

berkembang dan terbentuk dari dinamika kebudayaan, ekologi, demografis, geografis, religius, pendidikan dan faktor-faktor etnis lainnya. Atas dasar informasi perubahan yang diperoleh, bagian personalia harus mampu beradaptasi dan menganalisa dampaknya terhadap organisasi sekarang dan di waktu yang akan datang. Manajemen personalia perlu mendiagnosa pengaruh kejadian-kejadian sekarang pada kegiatan-kegiatan personalia di masa yang akan datang.

g. Pasar Tenaga Kerja

Reputasi perusahaan adalah unsur pokok yang tercermin pada kemampuan perusahaan untuk memuaskan kebutuhan jangka panjang para karyawannya. Ini ditentukan oleh kebijaksanaan kompensasi, perhatian terhadap kesejahteraan karyawan, dan sebagainya. Untuk mendapatkan karyawan yang lebih berkualitas, perusahaan harus bersaing. Karena kebanyakan para karyawan ahli tidak bersedia ditempatkan di sembarang lokasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu menawarkan kebijaksanaan kompensasi yang impresif dan memberikan berbagai bentuk pelayanan karyawan lainnya.

h. Kegiatan Para Pesaing

Bila tidak ingin kehilangan orang-orang terbaik perusahaan, maka harus secara konsisten mengikuti kebijaksanaan-kebijaksanaan pengupahan, *fringe-benefits* dan administrasi personalia para pesaing.

2. Tantangan Internal

Tantangan ini terjadi di lingkungan organisasi atau perusahaan itu sendiri, yang justru dituntut lebih cermat lagi

dalam mengantisipasi berbagai tantangan tersebut agar tidak terjadi keretakan dan kerusakan dalam satu organisasi. Tantangan itu di antaranya adalah:

a. Karakter Organisasi

Karakter organisasi merupakan produk semua ciri organisasi. Mulai dari personnya, tujuan, struktur organisasi, teknologi dan peralatan yang digunakan, kebijakan-kebijakan, ukuran umur, serikat karyawan, keberhasilan atau kegagalannya. Karakter organisasi mencerminkan masa lalu dan menentukan di waktu yang akan datang. Maka, tantangan bagi manajemen personalia adalah untuk menyesuaikan kegiatan-kegiatan personalia secara proaktif dengan karakter organisasi.

b. Serikat Karyawan

Tantangan ini berkaitan dengan perjanjian pengupahan, kompensasi, jam kerja dan kondisi kerja sama dengan perusahaan.

c. Sistem Informasi

Dalam pengambilan suatu keputusan, manajemen personalia harus mendapatkan informasi secara rinci. Kemampuan untuk memperoleh, mengumpulkan, menyimpan dan mendapatkan kembali informasi merupakan tantangan bagi departemen personalia.

d. Perbedaan Individual Karyawan

Karakteristik manusia yang berbeda-beda hendaknya diperhatikan oleh manajemen personalia dalam pelaksanaan kegiatan-kegiatan perencanaan sumber daya manusia, penilaian prestasi kerja karyawan, perencanaan karir dan administrasi SDM pada umumnya.

e. Sistem Nilai Manajer dan Karyawan

Pengetahuan tentang nilai-nilai dan norma-norma kelompok kerja dapat membantu departemen personalia memecahkan berbagai bentuk konflik nilai yang bisa menyulitkan karyawan.

F. Kesimpulan

SDM adalah seluruh potensi yang dimiliki oleh setiap manusia untuk menggunakan pengetahuan, ketrampilan dan kekreatifannya dalam mengelola sumber daya yang ada guna menghasilkan *output* yang bermanfaat. Dua kategori SDM, yaitu SDM Mikro meliputi karyawan, pegawai, buruh dan lainnya. SDM mikro yaitu semua penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

MSDM adalah proses atau seni dalam mengelola sumber daya manusia yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, pengarahan agar mencapai hasil yang maksimal sesuai tujuan awal.

Menurut Henry Simamora, tujuan manajemen sumber daya manusia juga dibedakan menjadi 4 tujuan, antara lain: tujuan sosial, organisasi sosial, fungsional dan pribadi. Fungsi MSDM adalah fungsi manajerial dan fungsi operasional. Tantangan MSDM meliputi tantangan eksternal dan internal.

BAB II

PERANAN PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM ORGANISASI



A. Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran MSDM dalam aktivitas bisnis perusahaan maupun organisasi semakin mendapatkan perhatian yang serius. Pada masa lalu, perhatian terhadap SDM masih bersifat administratif, operasional, dan transaksional. Sebab, waktu itu SDM hanya dianggap sebagai investasi yang hasilnya sulit dikuantifikasi, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang. Pada perkembangan selanjutnya, SDM semakin mendapatkan perhatian yang strategis terutama dalam aktivitas bisnis. Pengelolaan SDM merupakan aspek yang sangat penting dalam proses pendidikan secara umum. Oleh karena itu, fungsi-fungsi dalam pengelolaan SDM harus dilaksanakan secara optimal sehingga kebutuhan yang menyangkut tujuan individu, perusahaan, organisasi ataupun kelembagaan dapat tercapai.

Agar tujuan SDM memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif, diperlukan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu. Kegiatan strategi SDM harus didasarkan kerjasama antar

departemen SDM secara terpadu dengan manajer lini. Keterlibatan manajemen ini menjadi puncak dalam menjelaskan visi dan misi organisasi yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategis.

Tujuan utama strategi ini berguna untuk meningkatkan kinerja sekarang dan masa yang akan datang secara berkesinambungan sehingga dapat mempertahankan keuntungan dan keunggulan organisasi, perusahaan atau kompetitifnya. Proses pengembangan strategi MSDM ini dapat memberikan beberapa keuntungan, yaitu:

- a. Mendefinisikan kesempatan kendala MSDM dalam mencapai tujuan bisnisnya,
- b. Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu MSDM yang berorientasi pada hasil dan memberi perspektif yang lebih luas,
- c. Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan,
- d. Menciptakan proses pengalokasian SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik,
- e. Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk 2 atau 3 tahun mendatang.
- f. Melakukan strategi yang memfokuskan pada pengelolaan fungsi SDM dan pengembangan staf yang berbakat.

Departemen SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan empat pendekatan, yaitu:

1. *Strategic Partner*, menjadi mitra manajer senior dan manajer lini dalam melaksanakan strategi yang telah direncanakan, menterjemahkan strategi bisnis ke dalam

tindakan nyata dengan diagnosis organisasi, yakni sistem penilaian dan penggabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis yang dapat dibentuk pada setiap level organisasi.

2. *Administrasi Expert*, menjadi ahli dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan serta efisiensi administrasi agar menghasilkan *output* dengan biaya rendah namun kualitas terjamin. Upaya ini dapat dilakukan dengan rekayasa ulang (*reengineering*), termasuk merekayasa kembali bidang SDM. Menjadi pakar administrasi perlu menguasai dua fase rekayasa kembali. *Pertama*, proses perbaikan, menfokuskan pada identifikasi proses-proses yang tidak efektif dan merencanakan metode alternatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. *Kedua*, memikirkan penciptaan ulang (*rethinking value creation values*) yang prosesnya dimulai pelanggan. Sehingga dapat mengubah fokus kerja dari apa yang dapat dilakukan menjadi apa yang harus dihasilkan.
3. *Employee Champion*, menjadi penengah antara karyawan dan manajemen untuk memenuhi kepentingan dua belah pihak. Dengan persaingan bisnis yang semakin kuat menyebabkan tuntutan manajemen terhadap karyawan semakin tinggi. Oleh karena itu, manajer lini harus memperhatikan keadaan karyawan yang berkaitan dengan dua hal yaitu: *Pertama*, kurangi tuntutan (*demand*) dengan cara mengurangi beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh karyawan. *Kedua*, tingkatkan sumber daya dengan membantu karyawan mendefinisikan sumber daya baru (dalam diri karyawan) sehingga mereka dapat menyesuaikan diri



dengan kebutuhan organisasi. *Ketiga*, mengubah tuntutan menjadi sumber daya dengan cara membantu karyawan mempelajari transformasi *demand* ke dalam sumber daya.

4. *Change Agent*, menjadi agen perubahan, mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah. Terdapat tiga tipe perubahan, yaitu:
 - a. Perubahan inisiatif, memfokuskan pada penerapan program dan proyek mengetahui prosedur baru,
 - b. Perubahan proses dalam organisasi dengan memfokuskan kepada cara bagaimana melakukan kerjasama optimal,
 - c. Perubahan budaya akan terjadi jika strategi dasar organisasi bisnis dikonseptualkan kembali.

Keempat hal tersebut merupakan peran baru dari departemen MSDM yang akan dapat meraih keunggulan kompetitif dengan kerja sama dengan manajer lini dan manajer puncak. Keunggulan kompetitif akan dicapai dengan tiga strategi, yaitu: inovasi (*inovation*), peningkatan kualitas (*quaity enhancement*) serta penurunan biaya (*cost reduction*).

Manajemen SDM memiliki Peran:

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (*Preparation and selection*).
 - a. Persiapan
Dalam proses persiapan, dilakukan perencanaan kebutuhan akan SDM dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan akan pekerjaan

yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

b. Rekrutmen tenaga kerja (*Recruitment*).

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan SDM organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan dan juga spesifikasi pekerjaan.

c. Seleksi tenaga kerja (*Selection*)

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup atau cv milik pelamar. Kemudian dari cv pelamar dilakukan penyortiran antara pelamar yang akan dipanggil dengan yang gagal memenuhi standar suatu pekerjaan. Kemudian memanggil kandidat terpilih untuk dilakukan ujian test tertulis, wawancara kerja atau interview dan proses seleksi lainnya.

2. Pengembangan dan evaluasi karyawan (*development and evaluation*)

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan

tanggungjawabnya. Untuk itu, diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu, proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.

3. Memberikan kompensasi dan proteksi kepada pegawai

Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenagakerjaan di kemudian hari ataupun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi pekerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu.

Dalam hubungannya dengan para manajer dan untuk melaksanakan fungsi-fungsinya, departemen SDM memiliki peran yang diharapkan dapat membantu para manajer untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Cherrington peranan departemen SDM terdiri dari:

a. *Advisory Counseling Role*

Dalam peran ini, departemen SDM berperan sebagai konsultan internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan permasalahan, menentukan solusi atas masalah tersebut, dan memberikan bantuan serta panduan dalam memecahkan permasalahan SDM yang dihadapi oleh perusahaan. Peran departemen

SDM ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai *staffing, performance evaluation*, program pelatihan, dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini, departemen SDM menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

b. Service Role

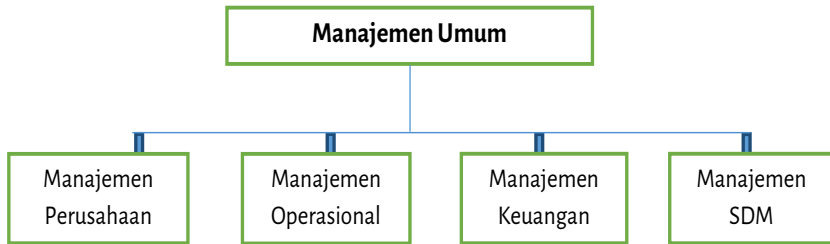
Dalam peran ini departemen SDM melakukan aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Contohnya melakukan penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan, dan melaporkan pekerjaan.

c. Control Role

Dalam melaksanakan peran ini, departemen SDM bertugas untuk mengendalikan fungsi manajemen SDM dalam perusahaan. Departemen SDM mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan SDM melalui kebijakan tersebut, sehingga departemen SDM berperan sebagai wakil pihak *top management* perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja, kesempatan kerja yang sama, hubungan tenaga kerja, dan kompensasi.

B. Ruang Lingkup MSDM

Keberadaan MSDM berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh hasil SDM yang maksimal dan memuaskan bagi organisasi. MSDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada unsur kegiatan manusia, terutama yang berkaitan dengan input SDM yang dimiliki oleh suatu perusahaan.



Lingkup MSDM meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan SDM itu sendiri. Seperti yang dikatakan oleh Russel dan Bernandin bahwa “*All decisions which affect the workforce concern the organization's human resource management function*”. Aktifitas tersebut berkaitan dengan MSDM secara umum mencakup:

1. Rancangan organisasi
Meliputi perencanaan SDM, analisis pekerjaan, rancangan pekerjaan, tim kerja, dan sistem informasi.
2. Staffing
Rekrut, interview, memperkejakan, promosi, pemindahan, separasi, Pelayanan-pelayanan *outplacement*, pengangkatan, orientasi, dan metode-metode seleksi kerja.
3. Sistem reward, tunjangan-tunjangan
Program-program keamanan kerja, prosedur-prosedur pengaduan, administrasi kompensasi, administrasi pengupahan atau penggajian, administrasi tunjangan asuransi, dan hubungan-hubungan kerja.
4. Manajemen performansi
Penilaian Manajemen By Objectives (MBO), program peningkatan produktifitas, penilaian performansi yang difokuskan pada klien.

5. Pengembangan pekerja dan organisasi

Meliputi pengembangan pengawasan, perencanaan dan pengembangan karir, pelatihan keterampilan, program-program persiapan pensiun, dan penelitian-penelitian terhadap sikap.

6. Komunikasi dan relasi masyarakat

Berkaitan dengan sistem-sistem informasi, laporan, catatan-catatan SDM, komunikasi dan publikasi pekerja, dan sistem penyaranan.

Pada intinya, dalam mempelajari MSDM, dapat dilihat dari tiga aspek utama yaitu: Fungsi Manajerial MSDM, fungsi operasional MSDM, dan peranan MSDM dalam mencapai tujuan perusahaan secara terpadu sebagaimana yang sudah dijelaskan di atas.

C. Kesimpulan

Peranan MSDM memiliki fungsi yang sangat penting di antaranya untuk melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja, pengembangan dan evaluasi karyawan, memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai. Dalam melakukan peranan ini perlu pendekatan agar dapat menciptakan keunggulan yang kompetitif, yaitu: *Administrasi Expert Employee Champion Chang Agent* dan *Strategic Patner*.

Ruang lingkup MSDM meliputi tiga aspek utama, yaitu: fungsi manajerial MSDM, fungsi operasional MSDM, dan peranan MSDM supaya dapat mencapai tujuan perusahaan secara terpadu.

BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



A. Perencanaan SDM

Perencanaan merupakan proses dasar di mana manajemen memutuskan tujuan dan bagaimana cara mencapainya. Perencanaan adalah hal yang paling esensial dan menjadi tipe di semua kegiatan. Sebab, dalam realitanya perencanaan lebih memegang peranan yang penting dibanding fungsi lainnya. Di dalam perencanaan ini, manajer melakukan pemilihan sekumpulan kegiatan dan keputusan untuk selanjutnya, apa yang harus dilakukan, kapan, bagaimana dan oleh siapa. Oleh karena itu, untuk mendapatkan hasil yang baik dan maksimal, perencanaan harus disesuaikan dengan kondisi dan waktu di mana keputusan itu dilaksanakan (Hani Handoko, 1896).

Pandangan lain mengenai definisi perencanaan MSDM dikemukakan oleh Mangkunegara (2003) Perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah

pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Perencanaan MSDM bertujuan untuk melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM. Menurut Komang Ardana (2012), aspek-aspek pokok yang tertuang dalam pengertian perencanaan SDM adalah sebagai berikut:

1. Sistematis dan merupakan proses yang disadari dan terencana, bukan sesuatu yang terjadi secara tiba-tiba,
2. Proses terus menerus karena organisasi, tujuan dan lingkungannya akan selalu berubah,
3. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan penekanan pada rencana jangka panjang,
4. Berhubungan dengan dan integral dengan proses perencanaan perubahan, sebab menentukan kebijakan dan prioritas organisasi yang akan dipengaruhi oleh tersedianya SDM,
5. Persyaratan SDM harus dinilai dari sudut kualitas dan kuantitas,
6. Tingkat SDM tergantung pada kemampuan,
7. Sumber-sumber daya harus memenuhi persyaratan demi keefektifan organisasi.

Dalam menyusun perencanaan SDM, manajer harus memperhitungkan setiap tantangan internal maupun eksternal, serta situasi ketenagakerjaan intern organisasi sehingga tercipta suatu perencanaan SDM yang benar-benar matang. Perencanaan SDM dipandang sangat perlu bagi suatu organisasi atau perusahaan supaya organisasi tersebut tidak mengalami hambatan

bidang SDM dalam mencapai tujuan. Perencanaan SDM sifatnya tidak statis, dikarenakan adanya perkembangan ilmu dan gerak perubahan tersebut. Sehingga perencanaan SDM harus dapat mengakomodasi setiap gerak perubahan tersebut. Oleh karena itu, perencanaan SDM harus mampu mengikuti perkembangan dan tuntutan perubahan yang senantiasa berubah setiap saat.

B. Tahapan Perencanaan SDM

1. Menetapkan tujuan atau serangkaian tujuan

Dalam perencanaan, harus dimulai dari keputusan-keputusan tentang keinginan atau kebutuhan organisasi. Tanpa rumusan tujuan yang jelas, organisasi akan membawa SDM dengan tujuan tanpa jelas pula sehingga tidak efektif.

2. Merumuskan keadaan saat ini

Pemahaman terhadap kondisi organisasi saat ini untuk tujuan masa depan yang ingin dicapai adalah menjadi hal yang sangat penting. Tahap ini memerlukan informasi terutama dari pihak keuangan dan data statistik. Perusahaan atau organisasi perlu dianalisa keadaannya untuk menggambarkan kegiatan lebih lanjut.

3. Mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan.
4. Mengembangkan rencana atau suatu rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.

C. Evaluasi Perencanaan SDM

Dalam setiap kegiatan, diperlukan suatu *monitoring* maupun evaluasi yang berguna untuk mengecek situasi organisasi dalam setiap waktunya. Pada umumnya, evaluasi dilakukan di akhir

tahun untuk kepentingan penyusunan rencana kerja. Ada juga yang dilakukan pada pertengahan kegiatan untuk kepentingan *repoting* dan *recording* kegiatan.

Evaluasi adalah suatu proses yang teratur dan sistematis dalam membandingkan hasil yang dicapai dengan tolak ukur atau kriteria yang telah ditetapkan, kemudian dibuat suatu kesimpulan dan penyusunan saran pada setiap tahap dari pelaksanaan program (Azwar, 1996). Definisi lain menyatakan bahwa evaluasi adalah:

- a. Cara sistematis untuk belajar dari pengalaman-pengalaman yang dimiliki dalam meningkatkan perencanaan yang baik dengan melakukan seleksi yang cermat terhadap alternatif yang akan diambil.
- b. Merupakan proses berlanjut dengan tujuan kegiatan pelayanan kesehatan menjadi lebih relevan, efisien dan efektif.
- c. Proses menentukan suatu keberhasilan atau mengukur pencapaian suatu tujuan dengan membandingkan terhadap standar atau indikator menggunakan kriteria nilai yang sudah ditentukan.
- d. Didukung oleh informasi yang sah, relevan dan peka (WHO, 1990).

Tujuan evaluasi adalah meningkatkan mutu program, memberikan justifikasi atau penggunaan sumber-sumber yang ada dalam kegiatan, memberikan kepuasan dalam pekerjaan dan menelaah setiap hasil yang telah direncanakan. Suprihanto (1988), mengatakan bahwa tujuan evaluasi antara lain:

- a) Sebagai alat untuk memperbaiki program yang sudah berjalan dan perencanaan program yang akan datang,

- b) Untuk memperbaiki alokasi sumber dana, daya dan manajemen saat ini serta di masa yang akan datang,
- c) Memperbaiki pelaksanaan dan faktor yang mempengaruhi pelaksanaan program perencanaan kembali suatu program melalui kegiatan mengecek kembali relevansi dari program dalam hal perubahan kecil yang terus-menerus dan mengukur kemajuan target yang direncanakan.

Menurut Lavinghouze (2007), kegiatan evaluasi dilakukan untuk:

- a. Menyediakan pertanggungjawaban kegiatan kepada masyarakat, stakeholder, dan lembaga donor,
- b. Membantu menentukan tujuan yang telah ditentukan pada perencanaan,
- c. Meningkatkan program implementasi,
- d. Memberikan kontribusi untuk pemahaman ilmiah tentang hasil suatu program,
- e. Meningkatkan kesadaran dan dukungan terhadap masyarakat,
- f. Menginformasikan kebijakan.

Menurut Azwar (2000), berdasarkan ruang lingkungnya, evaluasi dapat dibedakan menjadi empat kelompok, yaitu:

- 1) Evaluasi terhadap masukan (*Input*) yang menyangkut pemanfaatan berbagai sumber daya, baik sumber dana, tenaga dan ataupun sumber sarana.
- 2) Evaluasi terhadap proses lebih dititik beratkan pada pelaksanaan program, apakah sesuai rencana, mulai dari tahap perencanaan, pengorganisasian dan pelaksanaan.

- 3) Evaluasi terhadap keluaran (*output*), evaluasi pada tahap akhir ini adalah evaluasi yang dilakukan pada saat program telah selesai dilaksanakan (*summative evaluation*) yang tujuan utamanya secara umum dapat dibedakan atas dua macam, yaitu untuk mengukur keluaran serta mengukur dampak yang dihasilkan. Dari kedua macam evaluasi akhir ini, diketahui bahwa evaluasi keluaran lebih mudah dari pada evaluasi dampak. Pada penelitian ini, yang akan dilihat adalah evaluasi keluaran.
- 4) Evaluasi terhadap dampak (*impact*) mencakup pengaruh yang timbul dari program yang dilaksanakan.

Sedangkan Menurut Mantra (1997), evaluasi secara umum dibedakan atas:

1. Evaluasi formatif adalah evaluasi yang dilakukan pada saat merencanakan suatu program dengan tujuan menghasilkan informasi yang akan dipergunakan untuk mengembangkan program agar program sesuai dengan masalah atau kebutuhan masyarakat.
2. Evaluasi proses adalah proses yang memberikan gambaran tentang apa yang sedang berlangsung dalam suatu program dan memastikan keterjangkauan elemen fisik dan struktural dari program tersebut.
3. Evaluasi sumatif adalah memberikan pernyataan efektif suatu program selama kurun waktu tertentu dan dimulai setelah program berjalan.
4. Evaluasi dampak program yaitu menilai keseluruhan efektifitas program dalam menghasilkan target sasaran.
5. Evaluasi hasil yaitu menilai perubahan-perubahan atau

perbaikan dalam hal morbiditas, mortalitas atau indikator status kesehatan lainnya untuk sekelompok penduduk tertentu.

D. Manfaat Perencanaan SDM

Dalam melakukan perencanaan, tentu memiliki beberapa manfaat, di antaranya yaitu:

1. Dapat membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang akan terjadi, terutama faktor eksternal seperti perubahan lingkungan,
2. Membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama,
3. Memungkinkan manajer dapat memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas,
4. Penempatan tanggung jawab akan terlihat lebih tepat dan jelas,
5. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi,
6. Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi,
7. Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami,
8. Meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti, dan
9. Menghemat waktu, usaha dan dana.

Selain sembilan manfaat tersebut, lebih detailnya Rivai mengungkapkan beberapa manfaat perencanaan SDM, yaitu:

1. Perusahaan dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan SDM pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang SDM yang

sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:

- a. Jumlah karyawan yang ada dan berbagai kualifikasinya,
- b. Masa kerja masing-masing karyawan,
- c. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti, bakat yang masih perlu dikembangkan,
- d. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

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

- a. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan,
 - b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama,
 - c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
2. Melalui perencanaan SDM yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Prosedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi

serta penempatan SDM telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

3. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.
4. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
5. Salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan SDM (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.
6. Salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan, termasuk perencanaan SDM adalah penelitian.

Dengan melakukan penelitian, bahan-bahan akan diperoleh sehingga timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti: Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya. Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

7. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarnya. Tanpa perencanaan SDM, sukar menyusun program kerja yang realistik.
8. Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan SDM di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan SDM.
9. Acuan dalam menyusun program pengembangan SDM. Perencanaan SDM dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi SDM, akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan SDM dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu

yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

Meskipun memiliki beberapa manfaat, perencanaan juga dapat memicu adanya beberapa masalah dikarenakan oleh beberapa hal, di antaranya:

1. Manusia adalah makhluk yang tidak bisa diramalkan dengan mudah. Mereka bahkan dapat merusak rencana SDM dengan cara mengundurkan diri, menolak melakukan pekerjaan dan alasan sakit,
2. Manusia yang satu tentu berbeda dengan yang lain, sehingga sulit membuat kebijakan dan pendekatan yang sesuai untuk semua pihak,
3. Manusia diperlukan bekerja di tempat tertentu, pada waktu tertentu, dan tidak mudah untuk berpindah dari satu tempat kerja ke tempat yang lain,
4. Kelebihan atau kekurangan tenaga kerja lebih sulit untuk mengatasi karena kelebihan tenaga kerja tidak bisa pegawai dikurangi begitu saja, dan untuk menambah tenaga kerja baru perlu waktu dan juga biaya,
5. Menangani masalah penuh hati-hati dan sensitif karena memerlukan pemikiran dan penanganan yang benar,
6. Kondisi lingkungan perlu dipertimbangkan karena manusia bekerja perlu kantor, tempat parkir mobil, kantin, klinik dan sebagainya.

E. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

Pengelolaan terhadap masalah SDM adalah bukan hal yang mudah. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu proses perencanaan

agar tujuan organisasi itu dapat berjalan dengan efektif dan efisien. Faktor yang paling mendasar dalam mempengaruhi suatu perencanaan adalah karena perencanaan dilakukan untuk mencapai setidaknya dua hal. *Pertama*, “protective benefits” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan. *Kedua*, “positive benefits” dihasilkan dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi. Proses perencanaan SDM dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain:

1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek bahkan terkadang tidak dapat diperkirakan dalam jangka panjang. Di antara faktor lingkungan yang sangat berpengaruh, yaitu:

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh, tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial, politik dan hukum mempunyai implikasi pada perencanaan SDM melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap, tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer yang semakin canggih merupakan contoh yang sangat jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak dalam SDM.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan SDM dalam organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer

akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan SDM.

2. Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan SDM, seperti:

- a. Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Hal ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana-rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan SDM baru. Begitu juga reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Faktor Persediaan Karyawan

Permintaan SDM dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian

semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

F. Proses Perencanaan

Proses perencanaan memiliki maksud untuk membuat ramalan tentang berbagai jumlah kebutuhan SDM untuk masa yang akan datang dibandingkan dengan proyeksi persediaan SDM yang ada. terdapat empat langkah dalam proses perencanaan, yaitu:

1. Meramalkan kebutuhan SDM

Tujuan berdirinya suatu perusahaan merupakan dasar dalam meramalkan kebutuhan akan SDM pada masa yang akan datang. Hal ini karena permintaan akan tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh permintaan barang dan jasa yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut. Ramalan kebutuhan SDM yang akan dapat ditentukan oleh kegiatan produksi yang dilaksanakan oleh perusahaan. Sedangkan kegiatan produksi perusahaan akan ditentukan oleh permintaan barang dan jasa yang diminati konsumen atau masyarakat. Hal ini tentunya berdasarkan pada proses penjualan. Apabila faktor-faktor lain tidak berubah, maka permintaan akan barang dan jasa yang meningkat akan meningkatkan tenaga kerja. Sebaliknya, permintaan akan barang dan jasa apabila mengalami penurunan, maka akan diikuti pula oleh berkurangnya permintaan tenaga kerja.

Untuk itu, dalam rangka mengetahui SDM yang dibutuhkan oleh perusahaan, maka departemen SDM perlu melihat secara konkrit kondisi dan situasi perusahaan pada saat itu, serta

bagaimana perencanaan yang disusun dalam setiap unit kegiatan perusahaan. Seperti perencanaan keuangan, operasional, pemasaran dan sebagainya. Dengan mengetahui kondisi tersebut, maka diketahui pula persyaratan dan karakteristik SDM yang dibutuhkan. Ramalan juga dapat digunakan untuk menilai permintaan akan tenaga kerja dan persyaratan jabatan yang diperlukan perusahaan pada masa yang akan datang. Berikut beberapa teknik atau pendekatan yang dapat digunakan untuk meramalkan SDM yang tepat, yaitu:

a. Perencanaan untuk *status quo*

Teknik ini tepat digunakan untuk pendekatan yang sifatnya masih sederhana dalam meramalkan kebutuhan tenaga kerja pada masa yang akan datang—dengan anggapan persediaan tenaga kerja yang masih cukup. Pergantian hanya akan dilakukan untuk tenaga kerja yang dipromosikan atau keluar.

b. Petunjuk praktis

Teknik ini mudah untuk digunakan karena perusahaan mempunyai keyakinan perbandingan pengaruh dengan karyawannya, misal satu orang pengawas membawahi 10 orang karyawan.

c. Metode delphi

Teknik ini mengandalkan pendapat para ahli dalam membuat ramalan jangka panjang.

d. Skenario

Teknik ini memungkinkan para perencana untuk mempertimbangkan beberapa faktor guna meramalkan kebutuhan SDM untuk tiap keadaan tertentu.

e. Peramalan Unit

Teknik ini hanya memerlukan manajer atau supervisor untuk memperkirakan kebutuhan SDM pada masa berikutnya. Ramalan ini ditambahkan untuk suatu ramalan total.

f. Simulasi Komputer

Teknik ini meramalkan kebutuhan SDM yang paling rumit, dikarenakan simulasi dapat berupa gambaran matematis, mengenai proses organisasi, kebijakan dan gerakan-gerakan SDM yang penting.

2. Meramalkan SDM yang tersedia

Perkiraan mengenai jumlah dan kualitas SDM yang diharapkan harus dapat sesuai dengan kebutuhan pada masa yang akan datang. Perkiraan ini tentunya didasarkan atas pemahaman cermat mengenai SDM yang ada dan pola gerakan SDM sepanjang waktu. Pola gerakan SDM ini menjadi pertimbangan yang sangat penting untuk membuat proyeksi yang didasarkan atas SDM yang ada. Sebab, susunan SDM dapat berubah sepanjang waktu dengan adanya berapa faktor perubahan seperti promosi, pemindahan dan pemberhentian. Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam memproyeksikan persediaan SDM pada masa yang akan datang adalah:

- a. Persediaan SDM sekarang, yang menyangkut jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang ada, masa kerja tiap pekerja, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki baik dari pendidikan formal maupun pendidikan non formal, bakat yang masih perlu dikembangkan dan minat pekerja yang bersangkutan.

- b. Tingkat produktivitas, proyeksi kebutuhan SDM pada masa yang akan datang sering dibuat atas dasar pengalaman masa lampau dan berdasarkan perubahan dalam tingkat produktifitas.
- c. Tingkat pergantian tenaga kerja atau perputaran tenaga kerja menunjukkan perubahan tenaga kerja karena ada yang keluar atau berhenti dari perusahaan.
- d. Tingkat ketidakhadiran adalah keadaan pada saat seorang karyawan tidak dapat hadir untuk melaksanakan tugas pekerjaan sesuai dengan kebutuhan jam dan hari kerjanya.
- e. Perpindahan antar pekerja adalah keadaan yang menunjukkan adanya pemindahan pekerja antar kantor cabang yang biasanya diikuti oleh tindakan promosi atau mutasi biasa.

3. Membandingkan kebutuhan dan Persediaan SDM

Dengan adanya analisis terhadap dua perkiraan di atas, maka perusahaan dapat mengetahui bagaimana sebenarnya kebutuhan terhadap SDM yang akan datang. Kebutuhan ini hendaknya ditentukan baik untuk tiap jabatan dalam perusahaan maupun untuk perusahaan secara keseluruhan, karena bisa jadi cukup untuk perusahaan tetapi bisa kurang dalam beberapa jabatan, sementara pada yang lain kelebihan jabatan. Dengan adanya hasil perbandingan yang dimiliki, dapat diketahui tiga kemungkinan, yaitu:

- a. Permintaan sama dengan penambahan yang artinya tidak ada kegiatan penambahan atau pengurangan SDM,
- b. Kekurangan SDM, yang artinya perusahaan harus

memikirkan strategi untuk memenuhi kekurangan tersebut,

- c. Kelebihan SDM, artinya perusahaan harus memikirkan strategi mencari jalan keluar untuk mengurangi kelebihan.

4. Merencanakan kebijakan dan program

Setiap kebutuhan tenaga kerja dapat ditentukan jumlahnya maka perencana SDM menilai alternatif kebijakan dan baiknya kebutuhan akan SDM yang diperkirakan. Adapun pelaksanaannya sebagai berikut:

- a) Merencanakan kekurangan SDM, dapat diatasi dengan cara berikut:
 - 1) Memindahkan tenaga kerja ke jabatan yang kekurangan tenaga kerja,
 - 2) Melatih tenaga kerja untuk dipromosikan ke jabatan yang kekurangan tenaga kerja,
 - 3) Menyuruh tenaga kerja untuk kerja lembur,
 - 4) Meningkatkan produktivitas,
 - 5) Memperkerjakan tenaga kerja dengan bekerja tidak penuh,
 - 6) Mempekerjakan tenaga kerja dengan bekerja penuh untuk sementara waktu,
 - 7) Memperkerjakan tenaga kerja dengan bekerja penuh untuk selamanya.

Empat butir pertama dari ke-tujuh cara untuk mengatasi kekurangan SDM di atas adalah jalan alternatif kebijakan dengan perusahaan, sedangkan butir yang terakhir adalah alternatif kebijakan untuk memenuhi kekurangan SDM dengan

memperkerjakan atau menarik tenaga kerja baru. Pada saat inilah faktor-faktor persediaan tenaga kerja di pasar kerja masuk dalam proses perencanaan SDM.

b) Merencanakan kelebihan SDM

Beberapa cara mengatasi kelebihan SDM adalah dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- 1) Memindahkan tenaga kerja dengan tidak perlu mencari penggantinya,
- 2) Mengurangi jumlah jam kerja yang berarti tenaga kerja bekerja kurang dari jumlah jam kerja yang semestinya,
- 3) Mengadakan pembagian kerja, seperti pekerja secara bergantian atau setengah waktu pada satu jabatan,
- 4) Mengurangi dan tidak memberikan kenaikan upah atau gaji kepada tenaga kerja,
- 5) Melatih tenaga kerja dengan memberikan keterampilan tertentu sehingga mereka dapat pindah ke luar perusahaan dan bekerja di perusahaan lain atau berwirausaha,
- 6) Mengadakan pemutusan sementara dengan memberikan pasangan kepada tenaga kerja,
- 7) Memberhentikan tenaga kerja untuk sementara waktu,
- 8) Tenaga kerja tenaga kerja selamanya.

c) Menilai alternatif-alternatif

Setelah dilakukan pendekatan alternatif untuk mengatasi kekurangan maupun kelebihan SDM yang diperkirakan, maka perencana SDM harus dapat menilai alternatif tersebut dan memilih yang terbaik untuk direkomendasi kepada manajemen. Berikut dasar memilih alternatif, yaitu:

1. Banyaknya kekurangan dan kelebihan SDM yang diperkirakan,
2. Lamanya waktu perubahan permintaan yang diperkirakan untuk mempengaruhi kebutuhan SDM,
3. Lamanya waktu yang diperkirakan untuk perusahaan sebelum terjadi kekurangan atau kelebihan SDM.

Dengan melakukan perencanaan SDM dapat membantu memberikan strategi alternatif kepada manajer untuk memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan persediaan tenaga kerja, sehingga memberikan bantuan yang penting demi kemampuan dan keefektifan perusahaan. Setidaknya perencanaan SDM dapat memberikan informasi yang lengkap kepada manajemen untuk hal-hal berikut:

- a) Biaya SDM dan keuangan untuk tiap-tiap alternatif yang diusulkan,
 - b) Pengaruh tiap-tiap alternatif terhadap unsur organisasi,
 - c) Lama waktu yang diperlukan untuk melaksanakan tiap-tiap alternatif,
 - d) Pengaruh yang mungkin ada untuk mengatasi kekurangan dan kelebihan SDM.
- d) Menilai keefektifan perencanaan SDM

Perusahaan harus memiliki kemampuan untuk menilai keefektifan perencanaan SDM demi membantu mencapai tujuan perusahaan. Menilai perencanaan dari segi biaya dan keuntungan sedikit sulit dilakukan atau susah untuk mengukurnya. Perencanaan SDM meramalkan kebutuhan akan SDM maka ukuran keefektifannya adalah betapa baiknya kebutuhan akan

SDM tersebut dapat dipenuhi. Suatu ukuran perkiraan-perkiraan kebutuhan SDM yang efektif adalah jumlah lowongan jabatan dalam perusahaan dan berapa lama jabatan ini tetap lowong. Jabatan yang tetap lowong untuk jangka waktu yang lama dan jumlahnya banyak menunjukkan gagalnya perusahaan merencanakan kebutuhan SDM secara efektif. (Komang Ardana, 2012).

G. Kesimpulan

Aspek-aspek pokok yang tertuang dalam perencanaan SDM adalah sistematis dan merupakan proses yang disadari, proses terus-menerus, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, berhubungan dengan dan integral dengan proses perencanaan perubahan, persyaratan SDM harus dinilai dari sudut kualitas dan kuantitas, tingkat SDM tergantung pada kemampuan, dan sumber-sumber daya harus memenuhi persyaratan.

Tahapan dalam perencanaan yaitu menetapkan tujuan, merumuskan keadaan saat ini, mengidentifikasi segala kemudahan dan hambatan, mengembangkan rencana atau suatu rangkaian kegiatan untuk mencapai tujuan.

Dalam suatu kegiatan tentu diperlukan suatu evaluasi dengan tujuan untuk meningkatkan mutu program, memberikan justifikasi atau penggunaan sumber-sumber yang ada dalam kegiatan, memberikan kepuasan dalam pekerjaan dan menelaah setiap hasil yang telah direncanakan.

Manfaat Perencanaan SDM di antaranya yaitu dapat membantu manajemen menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan yang akan terjadi, membantu dalam kristalisasi persesuaian pada masalah-masalah utama, memungkinkan manajer dapat memahami keseluruhan gambaran operasi lebih

jelas, penempatan tanggung jawab akan terlihat lebih tepat dan jelas, memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi, memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi, membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami, meminimalkan pekerjaan yang tidak pasti, dan menghemat waktu, usaha dan dana.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM yaitu faktor eksternal, keputusan-keputusan organisasisosial, dan faktor persediaan karyawan.

Proses perencanaan yaitu meramalkan kebutuhan SDM, meramalkan SDM yang tersedia, membandingkan kebutuhan dan persediaan SDM, serta merencanakan kebijakan dan program.

BAB IV

REKRUTMEN DAN SELEKSI



A. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan tindak lanjut dari fungsi manajemen yang pertama yaitu pengadaan tenaga kerja. Dalam proses pengadaan ini, mencakup kegiatan analisis jabatan yang dapat memberikan gambaran jabatan dan syarat jabatan yang harus dipenuhi. Dalam deskripsi pekerjaan menjelaskan uraian, tugas dan tanggung jawab serta bagaimana seharusnya pekerjaan dilakukan. Sedangkan dalam persyaratan pekerjaan menjelaskan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon tenaga kerja agar dapat memegang jabatan. Rekrutmen adalah proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan suatu harapan dari mereka untuk melamar pekerjaan dalam suatu perusahaan.

Rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikiran para calon karyawan yang bersedia dan mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses rekrutmen berawal ketika para pelamar dicari dan berakhir saat lamaran mereka diserahkan ke perusahaan. Pihak yang bertanggung jawab atas pelaksanaan rekrutmen ini adalah departemen SDM. Proses rekrutmen ini menjadi sangat

penting karena kualitas SDM suatu perusahaan tergantung pada kualitas ketika melakukan rekrutmen. Sebab, rekrutmen ini merupakan usaha untuk mencari dan mempengaruhi SDM agar bersedia melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam perusahaan. Rekrutmen ini dikatakan berhasil apabila terdapat banyak orang yang melamar sehingga ada peluang untuk memilih dengan bebas.

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi minat calon pelamar untuk terlibat dalam rekrutmen selain ditentukan oleh berbagai sumber, yaitu:

1. Faktor balas jasa

Perusahaan yang memiliki balas jasa yang besar terhadap karyawannya, biasanya akan lebih banyak menarik calon pelamar. Sebaliknya, balas jasa yang kecil, akan mengurangi minat calon pelamar juga.

2. Status karyawan

Status karyawan meliputi karyawan yang baru diangkat, status tetap atau tidak tetap. Jika terlalu lama karyawan berstatus tidak tetap, tentu membuat mereka merasa tidak nyaman dalam bekerja, sebab sewaktu-waktu bisa saja diberhentikan.

3. Spesifikasi pekerjaan

Menyangkut banyak sedikitnya pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, serius santainya dalam bekerja, melayani masyarakat atau tidaknya pekerjaan, dan memakai mesin atau tidak. Semua persyaratan pekerjaan di atas, akan membuat calon pelamar berfikir memasukkan lamarannya.

4. Kesempatan mengembangkan karir

Apabila pengembangan karir terbuka, maka setiap karyawan akan memiliki kesempatan yang sama untuk mengejar karir sehingga mereka akan berlomba-lomba untuk berprestasi. Sedangkan pengembangan karir yang sifatnya tertutup, akan membatasi ruang gerak tenaga kerja untuk berprestasi karena tidak ada kesempatan untuk menduduki posisi-posisi tertentu.

5. Metode penarikan

Metode ini baik terbuka untuk umum, atau untuk orang-orang tertentu, atau bahkan hanya untuk kekeluargaan. Apabila metode penarikan terbuka, banyak calon pelamar yang melamar sehingga banyak kesempatan untuk memilih calon-calon yang terbaik. Sedangkan metode penarikan yang tertutup, membuat terbatasnya calon pelamar untuk dipilih, khususnya yang hanya dari kalangan keluarga (nepotisme).

6. Soliditas atau kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan

Apabila kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan tinggi, tentu akan lebih banyak menarik perhatian para calon pelamar. Sebaliknya, apabila kepercayaan masyarakat rendah, kurang bonafit, kurang dikenal, maka sedikit yang akan memasukkan lamaran.

7. Peraturan pemburuan

Apakah longgar untuk membentuk Serikat Pekerja Seluruh Indonesia (SPSI), atau peraturannya ketat, tidak bisa atau tidak ada SPSI. Sebab, SPSI adalah wadah dan sarana

untuk melindungi hak-hak pekerja serta melindungi dari segala macam ancaman pihak pengusaha, maka tenaga kerja akan sangat memerlukan SPSI tersebut.

B. Mencari dan Menarik Calon Tenaga Kerja

Dalam melakukan rekrutmen, terdapat dua sumber penarikan yaitu dari dalam dan dari luar perusahaan. Dalam penarikan ini, perlu diperhatikan dan dipikirkan secara matang-matang. Sebab, penarikan ini yang menjadi prioritas utama bagi manajer SDM dalam menentukan sumber tenaga kerja. Baik tidaknya dampak yang diakibatkan dari penarikan ini, tergantung pada kebijakan manajer dalam melakukan rekrutmen.

1. Rekrutmen SDM dari dalam perusahaan yakni kebijakan rekrutmen SDM yang lebih mengutamakan atau yang memberikan kesempatan lebih pada karyawan yang sudah ada di perusahaan. Penarikan ini dilakukan dengan:
 - a. Promosi, pemindahan, rotasi atau mutasi,
 - b. Penempatan yang berasal dari cabang-cabang,
 - c. Personalia dalam masa percobaan, magang atau bekerja sementara,
 - d. Penempatan kembali karyawan yang sudah bebas bekerja,
 - e. Penempatan kembali karyawan yang sudah pensiun,

Dampak positif kebijakan penarikan dari dalam perusahaan di antaranya, yaitu:

- a. Rangsangan promosi dari jabatan yang lebih rendah ke jabatan yang lebih tinggi akan dapat dijadikan dorongan tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerjanya,

- b. Dapat meningkatkan semangat dan kegairahan kerja karyawan yang lebih tinggi,
- c. Program pemindahan atau rotasi jabatan memungkinkan untuk menghindari rasa kebosanan terhadap pekerjaan lama yang bersifat itu-itu saja,
- d. Tersedianya informasi yang lebih lengkap dan akurat tentang calon pemegang pekerjaan melalui analisis riwayat pekerjaan dalam perusahaan,
- e. Hubungan antar karyawan lebih dekat dan sudah mengenal lingkungan kerja,
- f. Alokasi waktu untuk kekosongan jabatan relatif singkat, sebab dapat segera diisi oleh tenaga dari dalam perusahaan.

Dampak negatif kebijakan penarikan dari luar perusahaan di antaranya, yaitu:

- a. Kecenderungan untuk mempromosikan tenaga kerja yang disenangi atau memindahkan tenaga kerja yang tidak disenangi sehingga keadaan menjadi kurang stabil,
- b. Tiap proses pemindahan menyebabkan kekosongan jabatan yang harus diisi dari luar perusahaan,
- c. Sulit memilih tenaga kerja yang dipromosikan atau dipindahkan, sebab semua teman dekat,
- d. Menutup kemungkinan untuk mendapatkan ide atau pikiran baru dan segar yang dapat mendukung perkembangan perusahaan,
- e. Dapat menimbulkan konflik dalam perusahaan, karena rebutan jabatan apabila dengan adanya tunjangan jabatan yang sangat jauh berbeda secara fantastik sehingga mengakibatkan kecemburuan sosial,

- f. Terjadi diskriminasi, suka membuat ribut, superaktif dan saling menjegal dan mendongkel,
 - g. Pengisian kekosongan jabatan dari dalam perusahaan menyuburkan kondisi untuk mengekalkan praktek lama yang mungkin kurang baik.
2. Penarikan SDM dari luar perusahaan, kebijakan penarikan SDM dari luar perusahaan lebih mengutamakan atau memberikan kesempatan kepada masyarakat luas. Cara ini ditempuh oleh perusahaan biasanya dikarenakan adanya anggapan bahwa tenaga kerja dari dalam perusahaan sendiri sudah kurang layak atau tidak memenuhi syarat untuk mengisi jabatan. Penarikan ini dapat dilakukan dengan cara:
- a. Pelamar langsung (*walk ins*), artinya pelamar datang langsung ke perusahaan dengan membawa surat lamaran permohonan pekerjaan. Manfaatnya adalah:
 - 1) Perusahaan memperoleh data lebih cepat dan tepat dengan melihat segala kelengkapan tentang dirinya bersama surat lamaran yang dibawa secara langsung.
 - 2) Perusahaan dapat menghemat biaya dalam pencairan SDM, karena pelamar datang sendiri ke perusahaan.
 - 3) Perusahaan bisa langsung menyeleksi surat lamaran yang memenuhi syarat dengan lowongan pekerjaan yang tersedia.

Kekurangannya, yaitu:

- 1) Pelamar ada yang hanya coba-coba sebagai batu loncatan saja atau karena terdesak dan bersifat spekulasi dan untung-untungan saja.

- 2) Sulit menyeleksi surat lamaran yang begitu banyak sesuai kebutuhan perusahaan.
 - 3) Diperlukan tenaga khusus sepanjang waktu untuk menangani surat lamaran dan melayani para pelamar yang datang ke perusahaan.
- b. Rekomendasi dari karyawan yang sudah bekerja. Dalam cara ini, tentu calon pelamar sudah dikenal oleh karyawan dalam perusahaan yang akan diminta rekomendasi, dan tentu sudah mengenal baik sehingga melakukan “screening” pendahuluan sebelum memberikan ikatan moral antara karyawan yang memberikan rekomendasi dengan karyawan yang diberikan rekomendasi. Kebaikan dari penarikan ini antara lain:
- 1) Mudah melaksanakan dan murah,
 - 2) Meningkatkan kerjasama antar karyawan karena sudah saling mengenal,
 - 3) Perusahaan lebih mempercayainya, karena sudah ada jaminan dari karyawan lama.
 - 4) Perusahaan bisa langsung menyeleksi surat lamaran yang memenuhi syarat dengan lowongan pekerjaan yang tersedia.

Kelemahannya yaitu:

- 1) Menimbulkan konflik antar pribadi yang membahayakan stabilitas perusahaan,
- 2) Sulit menganalisis SDM yang berkualitas sesuai dengan persyaratan jabatan sebab banyak direkomendasikan karyawan lama,

- 3) SDM dapat diperalat oleh karyawan lama yang memasukkannya untuk kepentingan pribadi.
- c. Iklan (adventersi) pemasangan iklan biasanya digunakan oleh perusahaan-perusahaan besar dengan memasang iklan yang agak lebar. Sedangkan perusahaan kecil biasanya memasang pada iklan mini dan ruang iklan yang agak kecil. Perusahaan yang memasang iklan lowongan pekerjaan memiliki dua jenis iklan penarikan, yaitu:
1. *Wand-at* artinya cara pengiklanan dengan menguraikan pekerjaan dan benefit, mengidentifikasi perusahaan serta memberitahukan cara-cara untuk melamar. Cara ini memiliki keterbatasan yaitu para pelamar bisa terlalu banyak karena tahu identitas perusahaan atau bisa juga kekurangan pelamar karena perusahaannya tidak disenangi.
 2. *Blind-at* artinya, *wand-at* yang tidak menyebutkan nama atau identitas perusahaan. Biasanya para pelamar diminta untuk mengirimkan surat lamaran pekerjaan ke P.O. box dengan nomor tertentu melalui kantor pos. Bentuk iklan ini lebih menjaga kerahasiaan perusahaan dan untuk mencegah berderingnya telepon yang berlebihan, serta menghindari masalah koneksi atau hubungan kekerabatan yang dianggap tidak perlu dan tidak menguntungkan perusahaan.

Kelebihan adanya iklan yaitu:

- 1) Dapat mempromosikan nama perusahaan kepada masyarakat,
- 2) Iklan dapat menjangkau wilayah yang lebih luas

sehingga lebih memungkinkan untuk memperoleh SDM yang bermutu,

- 3) Hubungan antara tenaga kerja dengan perusahaan terjalin secara perseorangan,
- 4) Memungkinkan untuk memperoleh tenaga kerja sesuai dengan harapan perusahaan.

Kelemahan menggunakan iklan yaitu:

- 1) Memerlukan biaya yang sangat besar,
- 2) Karena sasarannya cukup luas, kemungkinan pelamar yang datang cukup banyak sehingga merepotkan dalam seleksi,
- 3) Belum tentu bahwa iklan yang dipasang dapat dibaca dan diikuti oleh calon tenaga kerja yang potensial,
- 4) Perusahaan memasang iklan yang berulang-ulang akan menambah beban biaya,
- 5) Kantor Penempatan Tenaga Kerja, di Indonesia kantor penempatan tenaga kerja ditangani oleh Departemen tenaga kerja. Selain itu, ditangani juga oleh pihak swasta sebagai bursa tenaga kerja. Hanya saja kantor ini kurang berfungsi sebagaimana mestinya sehingga pencari kerja enggan menghubungi kecuali dipaksakan dalam mencari kartu kuning di kantor Depnaker setempat. Sumber penarikan di Depnaker juga memiliki kelebihan dan kekurangan.

Di antara kelebihanannya, yaitu:

- 1) Perusahaan tidak perlu berfikir pusing karena mencari SDM karena sudah tersedia lengkap di kantor Depnaker,

- 2) Dapat memenuhi tenaga kerja dalam jumlah yang banyak,
- 3) Perusahaan dapat memilih sosok SDM yang cocok seperti yang diinginkan oleh lowongan pekerjaan yang tersedia,
- 4) Memperoleh kerjasama antara perusahaan dengan Depnaker untuk menangani berbagai masalah mengenai ketenagakerjaan di masa mendatang.

Kelemahannya yaitu:

- 1) Biaya yang dikeluarkan terlalu besar dan memakan waktu cukup lama,
 - 2) Perusahaan merasa tergantung atau terikat pada kantor Depnaker dalam mencari SDM,
 - 3) Calon pelamar yang diterima belum sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang tersedia,
 - 4) Diperolehnya pelamar yang belum mempunyai pengalaman apa-apa dalam pekerjaan.
- d. Lembaga pendidikan, melakukan penarikan di lembaga pendidikan atau sekolah dapat meyakinkan perusahaan untuk memperoleh SDM yang berkualitas. Hal ini dapat dilakukan melalui tiga cara, yaitu:
1. Memasang pengumuman yang bersifat terbuka di sekolah-sekolah kejuruan yang langsung menghasilkan lulusan siap pakai atau siap kerja,
 2. Meminta langsung kepada orang yang berwenang di lembaga pendidikan untuk mengirim mahasiswa yang memenuhi syarat yang diminta oleh perusahaan,

3. Memberikan beasiswa kepada siswa atau mahasiswa yang berprestasi tinggi, setelah menyelesaikan pendidikannya, mahasiswa yang bersangkutan akan langsung dipekerjakan pada perusahaan yang memberikan beasiswa.

Selain melalui lembaga pendidikan, saat ini juga telah menyebar luas berbagai lembaga pelatihan yang menjamur di pasaran. Seperti, kursus-kursus keterampilan yang sesuai dengan bidang-bidang tertentu yang tersedia dan sangat potensial sebagai sumber penarikan tenaga kerja. Seperti kursus komputer, bahasa, akuntansi, perpajakan, manajemen, sekretaris dan lain-lain. Namun demikian, SDM yang ditarik melalui lembaga keterampilan ini juga memiliki kelebihan dan kekurangan.

Kelebihannya yaitu:

- 1) SDM yang diperoleh berasal dari tenaga yang terdidik dan terlatih sehingga dapat dipercaya dan disiplin dengan keahliannya,
- 2) Lebih mudah untuk dibina dan dikembangkan supaya menjadi profesional sesuai dengan sasaran perusahaan,
- 3) Dianggap sangat efektif untuk mendapatkan SDM yang berkualitas, karena dalam memilih SDM berdasarkan Indeks Prestasi (IP) terbaik dan didukung dengan rekomendasi dari lembaga pendidikan yang bersangkutan,
- 4) Kesempatan untuk memilih calon tenaga kerja lebih banyak.

Kekurangannya yaitu:

- 1) Perusahaan akan menunggu dalam waktu yang cukup lama sampai siswa atau mahasiswa yang bersangkutan dapat menyelesaikan pendidikannya,
 - 2) Biaya cukup besar untuk beasiswa selama mahasiswa menyelesaikan pendidikannya,
 - 3) Umumnya mereka yang ditarik belum mempunyai pengalaman, atau belum pernah menjamah perusahaan lain,
 - 4) Belum tentu IP yang tinggi menjamin unggul dalam bekerja.
- e. Organisasi atau serikat pekerja, perusahaan dapat menarik pekerja dengan melalui organisasi karyawan atau serikat kerja yang ada di perusahaan dengan keterampilan tertentu. Sayangnya, penarikan terhadap tenaga kerja di Indonesia melalui organisasi atau serikat pekerja ini belum banyak dimanfaatkan. Sebab, serikat pekerja yang ada belum dimanfaatkan secara baik. Penarikan dengan cara ini pun ada kelemahan dan kelebihan. Kelebihannya adalah kualitas tenaga kerja lebih terjamin, terpercaya dan profesional. Sedangkan, kelemahannya adalah prosesnya lama sebab sulit mencari orang yang betul-betul memenuhi syarat pekerjaan dan profesional.
- f. Lembaga penyalur tenaga kerja, melalui penarikan ini juga mempunyai kelebihan dan kekurangan. Kelebihannya yaitu perusahaan memperoleh SDM yang berkualitas, perusahaan dapat memilih calon-calon tenaga kerja yang tepat untuk mengerjakan pekerjaan yang tersedia,

perusahaan tidak perlu mengadakan seleksi karena seleksi sudah dilakukan oleh lembaga penyalur tersebut.

Kelemahannya yaitu membutuhkan biaya yang besar karena lembaga peyalur bersifat mencari untung dalam menyalurkan SDM. Lembaga penyalur sering tidak tidak menepati janji tentang kualitas dan kuantitas yang ditawarkan oleh perusahaan—kemungkinan bisa terjadi bahwa SDM yang sudah diterima mengundurkan diri karena ada bujukan untuk bekerja di perusahaan lain.

- g. Penarikan dari perusahaan lain atau membajak
- Pemindahan karyawan dari satu perusahaan menuju perusahaan yang lain adalah kejadian yang sudah tidak asing lagi saat ini. Biasanya, perusahaan lain menjanjikan balas jasa yang lebih tinggi dan lebih baik. Perpindahan ini tidak lain adalah karena bujukan dari perusahaan yang membutuhkan SDM berpengalaman. Bujukan ini biasa disebut dengan istilah “pembajakan tenaga kerja”. Pembajakan ini sering terjadi di hotel atau perbankan.

Kebaikan dari penarikan pembajakan ini adalah:

- 1) SDM yang diperoleh oleh perusahaan otomatis sudah berpengalaman dalam pekerjaan tertentu,
- 2) Perusahaan tidak perlu mengeluarkan biaya yang besar untuk mendidik dan melatih SDM,
- 3) Perusahaan memperoleh ide atau *input* dalam pengembangan perusahaan.

Kekurangannya yaitu:

- 1) Perusahaan kurang dapat dipercaya dalam soal mentalitas dan rasa kepemilikan, sehingga SDM yang

demikian tidak merasa puas dan berkehendak untuk pindah di perusahaan lain,

- 2) Disiplin kerja dan cara-cara kerja SDM yang bersangkutan akan mempengaruhi disiplin kerja di tempat yang baru,
3. Etika bisnis dapat merugikan perusahaan yang ditinggalkan. Sebab, sedikit banyak pasti ada rahasia perusahaan yang dibocorkan.

h. Penarikan SDM langsung dari tempat asal mereka

Biasanya, penarikan ini bertujuan memperoleh tenaga kasar seperti buruh bangunan, buruh perkebunan, buruh parik dan lain sebagainya. Kebaikan dari penarikan ini adalah:

1. Sangat cocok bila dibutuhkan tenaga kerja kasar,
2. Biaya relatif murah dan pendek,
3. Cocok untuk perusahaan baru yang memerlukan SDM masal seperti tukang jahit, tukang border dan lain-lain.

Kelemahan dari penarikan ini adalah:

1. Kurang praktis dalam pelaksanaannya, sebab memerlukan tenaga khusus untuk mendatangi dari desa ke desa,
2. Tenaga kerja yang diperlukan belum tentu sesuai dengan kebutuhan,
3. Sering melakukan tuntutan dan sering pulang karena dibayar murah,

- i. Nepotisme adalah cara penarikan SDM melalui sanak keluarga, terutama pada perusahaan kecil, perseorangan, dan perusahaan milik keluarga. Kelebihannya yaitu lebih dipercaya karena ada ikatan keluarga, tidak ada tuntutan, keluhan, mogok kerja karena perusahaan adalah miliknya, biaya yang dikeluarkan murah dan dalam waktu yang relatif pendek. Sedangkan, kelemahannya yaitu kualitas SDM kurang terjamin dan kurang profesional, wawasan sempit dan kurang berkembang, karyawan terasa terikat, takut dan karir tidak berkembang.

Apabila dilihat dari jenis tenaga kerja yang diminta dan tersedia, serta bagaimana mereka mencari pekerjaan, maka sumber tenaga kerja dari luar perusahaan dapat dikelompokkan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. Mereka yang mencari pekerjaan baru dan yang untuk pertama kalinya berkerja, mereka adalah orang-orang yang baru lulus sekolah sehingga sama sekali belum bekerja.
2. Mereka yang sudah bekerja tapi tidak puas dengan pekerjaannya sehingga ada niat untuk melamar pekerjaan baru atau ke perusahaan lain yang masih aktif bekerja, terutama dengan imingan gaji yang lebih tinggi.
3. Mereka yang pernah bekerja dan sedang menganggur, karena dirumahkan, dinonaktifkan atau adanya pengurangan tenaga kerja karena perusahaan sedang bangkrut.

Dalam menarik SDM, baik di luar maupun dari dalam perusahaan, merupakan hal yang tidak mudah untuk dilakukan. Perusahaan perlu pengalaman dan memperhatikan beberapa hal seperti pengaruh kebijakan penarikan terhadap sikap dan tindakan para karyawan, tingkat spesialisasi yang diinginkan oleh perusahaan dan tingkat partisipasi yang diinginkan dari karyawan serta mobilitas tenaga kerja.

C. Kendala dalam Rekrutmen

Kegiatan rekrutmen SDM adalah kegiatan yang berkaitan dengan penentuan kualitas SDM itu dibutuhkan. Oleh karena itu, tentu banyak kendala dalam menjalankan proses rekrutmen tersebut. Maka, untuk mengantisipasi berbagai kendala yang kemungkinan akan terjadi, perlu diperhatikan beberapa hal di bawah ini, seperti:

1. Kendala yang paling potensial yaitu kebijakan organisasi sosial, meliputi:
 - a. Kebijakan perusahaan untuk mrngutamakan penarikan dari dalam perusahaan dengan kebijakan promosi atau rotasi jabatan,
 - b. Kebijakan pemberian kompensasi atau balas jasa dalam batas-batas tertentu, walaupun ada tenaga kerja yang lebih potensial menurut balas jasa yang lebih tinggi,
 - c. Kebijakan status karyawan,
 - d. Kebijakan penerimaan tenaga kerja lokal atau asing untuk lowongan tenaga kerja tertentu,
 - e. Kondisi pasar tenaga kerja (*supply* dan *demand* tenaga kerja),

- f. Kebijakan pengembangan SDM dilihat dari perencanaan pendidikan dan latihan.
2. Kondisi lingkungan eksternal, meliputi:
- a. Membengkaknya angkatan tenaga kerja yang mencari lowongan pekerjaan sehingga menyebabkan kondisi pasar tenaga kerja mengalami perubahan,
 - b. Pergeseran tenaga kerja dari laki-laki mungkin ke wanita yang semakin banyak,
 - c. Kelangkaan tenaga kerja dengan keterampilan atau keahlian tertentu,
 - d. Peraturan yang membatasi ruang gerak perusahaan dalam menarik tenaga kerja,
 - e. Kondisi perekonomian, politik, dan keamanan serta hukum perburuhan,
 - f. Etika melaksanakan penarikan SDM dengan mematuhi ketentuan dari pemerintah.
3. Persyaratan jabatan, meliputi:
- a. Menarik tenaga kerja harus sesuai dengan persyaratan jabatan,
 - b. Departemen SDM perlu mempelajari permintaan jabatan dari informasi analisis jabatan,
 - c. Departemen SDM memilih cara-cara terbaik dalam melakukan program penarikan SDM,
4. Pelaksana penarikan SDM

Penarikan SDM yang biasanya diberikan oleh petugas yang berwenang biasanya memiliki keterbatasan untuk melakukan

pekerjaannya. Sebab, keputusan terakhir bagaimanapun juga tentu terletak pada manajemen. Oleh karena itu, petugas tersebut tidak sepenuhnya dapat melaksanakan tugasnya untuk memenuhi SDM yang dibutuhkan. Selain itu, pendidikan, pengalaman dan latar belakang petugas juga sangat mempengaruhi peranan dalam melaksanakan tugasnya. Sebab, dapat menimbulkan kebiasaan petugas baik itu dapat menjadi negatif ataupun positif. Oleh karena itu, tidak semua perusahaan dapat memperoleh SDM yang baik dan terjamin. Maka, diperlukan evaluasi untuk mendapatkan tenaga yang cakap dan terjamin mutunya sesuai dengan apa yang diharapkan.

Keberhasilan program penarikan SDM setidaknya dapat dilihat dari beberapa kategori, yaitu:

- a. Banyaknya pelamar yang memasukkan lamarannya ke perusahaan,
- b. Banyaknya pelamar yang diterima,
- c. Banyaknya penempatan karyawan yang berhasil dalam melaksanakan tugas pekerjaannya.

D. Seleksi Calon Pegawai

SDM adalah salah satu aset perusahaan yang sangat menentukan. Kualitas perusahaan, tergantung dengan bagaimana kualitas SDM itu berjalan. Maka, perusahaan harus berusaha untuk mendapatkan SDM yang berkualitas dalam setiap jabatan, agar semua tujuan perusahaan dapat tercapai dengan hasil yang baik dan memuaskan. Untuk memperoleh SDM yang berkualitas, tentu bukan pekerjaan yang mudah. Tetapi, tidak memungkinkan suatu perusahaan akan mendapatkan SDM yang baik apabila dalam seleksi pencariannya benar-benar diteliti. Saat ini, jumlah

orang yang mencari pekerjaan dengan lowongan kerja sudah tidak lagi seimbang. Jadi, setiap ada lowongan pekerjaan tentu akan segera diserbu oleh masyarakat.

Bagi perusahaan, dengan membludaknya jumlah orang yang melamar ke perusahaan mungkin memberi dampak yang baik. Akan tetapi, tidak menutup kemungkinan juga akan menimbulkan dampak buruk. Semakin banyak pelamar alokasi dana, maka semakin banyak waktu untuk menyeleksi. Oleh karena itu, perusahaan harus benar-benar selektif dalam memilih serta harus tetap memperhatikan prosedur dan sistem yang ditentukan dalam perusahaan.

Dalam seleksi inilah, dijadikan sebagai harapan perusahaan untuk melakukan tindakan ilmiah dan rasional dalam melakukan penyeleksian. Prinsip ilmiah berarti kegiatan menyeleksi dengan tetap memperhatikan pedoman kriteria dalam prosedur pemilihan. Sedangkan prinsip rasional yaitu metode dan prinsip yang dilakukan dalam penyeleksian benar-benar masuk akal atau dapat diterima oleh akal sehat. Prosedurnya tidak dibuat-buat, karena justru akan menyulitkan. Maka, prosedur yang rasional ini harus dilakukan oleh orang-orang yang profesional. Jadi, seleksi tenaga kerja adalah suatu kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi syarat yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seleksi adalah proses yang mempertemukan syarat yang dituntut oleh suatu jabatan dengan orang yang mempunyai syarat itu. Prinsipnya adalah, orang yang diterima adalah orang yang dapat bekerja sebagaimana mestinya dan cocok dengan lingkungan kerjanya. (Komang Ardana, 2012).

Seleksi harus dilakukan dengan jujur dan cermat serta obyektif, supaya SDM yang diterima benar-benar memenuhi syarat jabatan. Seleksi ini sangat penting karena tiga alasan, yaitu:

1. Kinerja perusahaan akan selamanya bergantung pada kinerja SDM. SDM yang tidak memiliki kemampuan dan kecakapan atau keahlian dalam melakukan pekerjaannya tentu kinerja perusahaan juga akan mengalami penurunan.
2. Seleksi yang efektif adalah sangat penting, karena dana yang diinvestasikan dalam menarik atau mengangkat SDM sebagai karyawan cukup besar. Kesalahan dari adanya seleksi tercermin dari banyaknya masalah SDM yang muncul setelah proses penyeleksian tersebut.
3. Globalisasi yang disertai dengan revolusi komunikasi dan informasi, kemajuan ilmu pengetahuan, serta teknologi dan persaingan yang makin ketat memerlukan SDM yang berkualitas tinggi.

E. Faktor-Faktor yang diperhitungkan dalam Seleksi

Dalam menentukan jenis dan langkah-langkah proses seleksi, terdapat empat hal yang perlu diperhatikan dan dihadapi oleh petugas seleksi, yaitu:

1. Penawaran tenaga kerja

Secara umum, dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, semakin baik bagi organisasi. Sebab, semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai benar-benar merupakan tenaga kerja yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan bagi pekerjaan yang akan dilakukan. Sebaliknya, ketika jumlah pelamar kurang dari yang diharapkan, maka ada dua kemungkinan. *Pertama*, karena imbalan yang rendah. Sebab, sifat

pekerjaan tergolong pada pekerjaan yang berada pada anak tangga terendah dalam hierarki organisasi. *Kedua*, karena sifat pekerjaan yang menuntut spesialisasi tinggi. Sehingga, tidak banyak pencari kerja yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan meskipun imbalannya juga cukup tinggi.

2. Tantangan etika

Tidak dapat disanggah bahwa perekrut tenaga kerja memegang peranan penting dalam menentukan siapa yang akan diterima di antara pelamar dan siapa yang ditolak. Merupakan kenyataan pula bahwa, organisasi pemakai tenaga kerja mengharapkan bahwa para pelamar bermutu setinggi mungkin. Menggabungkan kedua hal itu dalam proses seleksi menuntut standar etika tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru. Karena, hanya dengan cara demikian, tenaga-tenaga bermutu yang diterima dan dipekerjakan.

Memegang teguh norma-norma etika menuntut antara lain: disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak digoyahkan, integritas karakter serta obyektivitas yang berdasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting, karena tidak mustahil perekrut dihadapkan kepada berbagai godaan seperti menerima hadiah, disogok para pelamar, mengontrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan darah atau kaitan primordial lainnya atau hal-hal lain yang mengakibatkan seorang perekrut mengambil keputusan didasarkan kepada pertimbangan-pertimbangan yang subjektif.

Situasi demikian sering dihadapi oleh perekrut dalam masyarakat yang berbagai ikatan primordialnya, seperti kesukuan, kedaerahan yang masih kuat. Terdapat kenyataan lagi bahwa, berbagai masyarakat tradisional berlaku apa yang dikenal dengan "*extended family system*" yang berbeda dengan masyarakat

maju—terutama di dunia Barat di mana norma-norma kehidupan seseorang didasarkan pada “*nucleus family system*”.

Kiatnya nampaknya terletak pada kemampuan perekrut untuk memegang teguh norma-norma etika organisasi sambil memperhitungkan nilai-nilai sosial budaya masyarakat di mana ia hidup dan berkarya.

3 Tantangan organisasional

Para perekrut tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa, situasi internal organisasi harus dipertimbangkan juga dalam merekrut dan menyeleksi tenaga kerja baru. Misalnya, besar kecilnya anggaran yang dialokasikan untuk belanja pegawai menentukan berapa pegawai baru yang boleh direkrut, untuk memangku jabatan apa dan melakukan pekerjaan apa.

Faktor internal lain yang harus diperhitungkan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi di masa yang akan datang. Misalnya, apakah organisasi merencanakan perluasan wilayah usaha, baik dalam arti produk yang dihasilkan maupun wilayah kerjanya, yang pada gilirannya menuntut tenaga kerja baru. Sebaliknya, mungkin pula organisasi memutuskan untuk menciutkan kegiatan. Dalam hal demikian, jelas bahwa bukan penambahan tenaga kerja yang terjadi, tetapi malah sebaliknya.

4. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan

Di berbagai negara atau masyarakat, masih saja terdapat praktek-praktek pemanfaatan SDM yang sifatnya diskriminatif. Adakalanya, praktek diskriminatif itu berdasarkan kepada warna kulit, daerah asal, atau latar belakang sosial. Dengan kata lain, terhadap sekelompok masyarakat yang diidentifikasi sebagai

minoritas, diberlakukan batasan-batasan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya untuk memperoleh kenyataan. Secara etika dan moral, tentunya praktek diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dan praktek demikian.

F. Langkah-Langkah dalam Proses Seleksi

Proses seleksi paling sedikitnya terdiri dari tujuh langkah yang dapat ditempuh, yaitu:

1. Penyaringan pelamar

Lamaran kerja yang lengkap memberikan informasi awal mengenai pelamar kerja, seperti latar belakang pendidikan, pengalaman, minat, dan posisi yang diinginkan, serta keahlian khusus pelamar. Informasi yang relevan perlu dimasukkan untuk bahan pertimbangan selanjutnya.

2. Tes

Tes ditujukan untuk melihat kemampuan sebenarnya dari pelamar. Hal ini dapat pula untuk menguji respon pelamar yang sebenarnya terhadap pekerjaan dan tugas yang akan dijalankannya. Tes ini bisa bervariasi pada beberapa organisasi, antara lain: tes pengetahuan, tes kecerdasan, tes kepribadian, tes psikologis, tes kemampuan komputer, tes minat serta bakat dan lain-lain. Tes tersebut tergantung pada jenis pekerjaan yang akan diisi pelamar. Kita juga dapat menggolongkan jenis-jenis tes menurut kemampuan mental, motorik, serta fisik, kemampuan individu dan prestasi teknik, berikut uraiannya:

a. Tes kemampuan pemahaman (mental)

Tes ini tergolong tes kecerdasan dan kemampuan spesifik mental, seperti kemampuan memori dan mengutarakan pendapat.

b. Tes kecerdasan

Tes ini merupakan tes kemampuan pengetahuan umum yang mencakup kemampuan daya ingat, pembendaharaan kata, kemampuan lisan dan kemampuan kuantitatif.

c. Tes kemampuan mental khusus

Ada juga ukuran tentang kemampuan mental khusus, seperti pertimbangan induktif dan deduktif, pemahaman verbal yang menyeluruh, daya ingat dan kemampuan kuantitatif. Tes pada kategori ini dapat juga disebut tes bakat, karena mereka menanyakan bakat pelamar.

d. Tes kemampuan motorik dan fisik

Tes kemampuan motorik meliputi keterampilan manual, kecepatan gerakan tangan dan waktu untuk reaksi, pengukuran kecepatan dan ketelitian tentang pertimbangan sederhana seperti kecepatan tangan, jari dan pergerakan lengan. Tes kemampuan fisik juga diperlukan. Kemampuan fisik meliputi kekuatan statis, kekuatan dinamis, koordinasi badan, serta daya tahan tubuh atau stamina.

e. Tes kepribadian dan minat

Mental dan kemampuan fisik seseorang jarang ditampakkan dalam bekerja. Beberapa faktor, seperti motivasi dan keterampilan antar individu pun merupakan hal penting. Tes kepribadian merupakan tes proyektif yang lebih sulit untuk dievaluasi. Tes ini digunakan oleh

para ahli untuk meneliti penggambaran dan reaksi peserta tes tentang personal tes tersebut. Hasilnya, kemampuan atau ciri kepribadian dan kesuksesan dalam bekerja akan terlihat. Minat merupakan perbandingan masing-masing orang terhadap jabatan yang akan dipegang. Tes ini sangat bermanfaat dan dapat digunakan sebagai alat seleksi.

3. Wawancara awal

Wawancara awal berguna untuk melihat secara cepat apakah pelamar cocok dengan pekerjaan yang ditawarkan. Wawancara dapat dilakukan untuk melihat pengalaman kerja, tingkat gaji yang diinginkan dan kemauan untuk dimutasi atau dipromosikan. Wawancara ini biasanya tidak dilakukan apabila pelamar kerja jumlahnya cukup besar, karena akan memakan biaya dan tidak efektif.

4. Evaluasi latar belakang dan referensi

Evaluasi ini ingin mengetahui kebenaran informasi yang diberikan oleh pelamar kerja. Jika pelamar kerja menyebutkan referensi, manajer dapat mengecek referensi yang disebutkan. Manajer juga dapat menggunakan sumber lain untuk mengonfirmasi kebenaran informasi yang disebutkan pelamar.

5. Wawancara mendalam

Wawancara mendalam dilakukan untuk memperoleh informasi lebih lanjut tentang pelamar. Hal ini dapat pula digunakan untuk mengonfirmasikan kebenaran informasi yang diberikan secara tertulis. Wawancara bisa menjadi tidak efektif bila. *Pertama*, pewawancara memiliki kedudukan yang lebih kuat dibanding yang diwawancarai, di mana pelamar akan merasa gugup dan canggung dalam menghadapi wawancara sehingga mempengaruhi hasil penilaian pelamar.

Dengan demikian, kemampuan sebenarnya dari pelamar tidak terlihat. *Kedua*, karena wawancara menentukan nasib pelamar maka pelamar akan menunjukkan hal yang baik-baik saja. *Ketiga*, pewawancara sering memberikan pernyataan yang tidak relevan, sehingga pelamar akan memberikan jawaban panjang lebar dan menghamburkan tujuan yang sebenarnya. Wawancara yang baik memfokuskan pada upaya melihat kemampuan calon tenaga kerja dan persyaratan kerja. Wawancara semacam itu diharapkan dapat melihat kemungkinan keberhasilan calon dalam menjalankan pekerjaannya.

6. Tes kesehatan atau fisik

Tes ini tidak kalah penting dengan tes lain. Meskipun begitu, semua calon tenaga kerja harus menjalankan tes untuk melihat apakah calon memiliki penyakit atau tidak. Tes ini dapat dilakukan pada saat awal atau akhir, tergantung pada apa yang diharapkan organisasi dari program seleksi secara keseluruhan.

7. Pengambilan keputusan manajemen

Jika pelamar sudah menjalankan beberapa tes, pelamar siap bergabung dengan organisasi. Organisasi akan mengambil keputusan dengan menawarkan tenaga kerja dengan beberapa cara, seperti pemberitahuan lewat pos, telepon, media massa, atau pengumuman di tempat seleksi.

Seleksi karyawan ini sangat penting karena tercapainya tujuan organisasi bergantung pada bawahan. Karyawan yang profesional akan melakukan pekerjaan yang baik untuk organisasi. Kesalahan pada perekrutan akan menyebabkan kerugian bagi organisasi tersebut di kemudian hari.

Adapun langkah-langkah untuk mencegah kelalaian dalam merekrut, meliputi:

- 1) Meneliti semua informasi yang diajukan pelamar tentang aplikasi pekerjaannya,
- 2) Memperoleh otorisasi yang ditulis pelamar sebagai acuan mengetahui calon karyawan dan memeriksa terlebih dahulu acuan dari organisasi sebelumnya dengan teliti,
- 3) Menyimpan informasi atau arsip yang diperoleh tentang masing-masing pelamar selama proses seleksi,
- 4) Menolak pelamar yang membuat pernyataan dalam surat lamaran yang fiktif atau yang mempunyai catatan fiksi,
- 5) Mengambil tindakan yang disipliner jika timbul permasalahan,

G. Kesimpulan

Rekrutmen adalah proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan suatu harapan dari mereka untuk melamar pekerjaan dalam suatu perusahaan. Faktor yang dapat mempengaruhi minat calon pelamar untuk terlibat dalam rekrutmen, selain ditentukan oleh berbagai sumber adalah faktor balas jasa, status karyawan, spesifikasi pekerjaan, kesempatan mengembangkan karir, metode penarikan soliditas atau kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan dan peraturan pemburuan. Dalam penarikan, terdapat dua cara yaitu penarikan dari dalam perusahaan dan penarikan dari luar perusahaan yang keduanya tentu memiliki kelebihan dan kekurangan masing-masing.

Ada beberapa kendala dalam melakukan rekrutmen, yaitu kendala yang paling potensial, yakni kebijakan organisasi sosial, kondisi lingkungan eksternal, persyaratan jabatan dan dalam pelaksana penarikan SDM.

Faktor-faktor yang diperhitungkan dalam seleksi adalah penawaran tenaga kerja, tantangan etika, tantangan organisasional dan kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

Langkah-langkah dalam proses seleksi, yaitu penyaringan pelamar, tes, wawancara awal, evaluasi latar belakang dan referensi, wawancara mendalam, tes kesehatan atau fisik dan pengambilan keputusan manajemen.

BAB V

PENEMPATAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



A. Program Pengenalan

Orientasi atau pengenalan merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja yang lama, atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Selain itu, orientasi juga dimaksudkan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan seluk beluk organisasi atau perusahaan, serta memperkenalkan pekerjaan apa saja yang menjadi tugas atau kewajiban yang dilakukannya sebagai karyawan dan segala sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya terhadap perusahaan. (Yun Iswanto, 2011).

Orientasi ini merupakan proses untuk mengetahui dan mengenal tempatnya dalam totalitas hubungan pekerjaan, ruang lingkup perusahaan, dan berbagai macam kebijakan perusahaan yang harus ditaati oleh tenaga kerja baru. Kegiatan orientasi biasanya melibatkan sejumlah besar karyawan baru yang diorientasikan. Biasanya, pelaksanaan orientasi ditangani oleh manajer personalia atau departemen SDM. Sedangkan dalam organisasi yang lebih kecil, biasanya dilakukan oleh manajer

operasi. Bagi organisasi yang ada serikat pekerja, biasanya melibatkan pengurus serikat pekerja dari organisasi yang bersangkutan.

Pada orientasi pertama yang didapat biasanya masih bersifat informasi umum tentang organisasi, selanjutnya diberi orientasi departemen dari pekerjaan yang bersifat lebih khusus. Program pengenalan atau orientasi bagi karyawan baru cukup bervariasi, dari yang sifatnya sangat formal sampai yang kurang formal. Orientasi formal pada umumnya, mencakup kegiatan-kegiatan seperti meninjau fasilitas-fasilitas organisasi, penggunaan slide, grafik atau gambar-gambar.

Istilah orientasi mirip dengan sosialisasi menurut Ivancevich (1992). Orientasi ini terjadi ketika karyawan baru belajar mengenai norma, nilai, prosedur kerja dan perilaku yang diharapkan dalam organisasi. Oleh karena itu, orientasi yang dilaksanakan secara efektif dapat melayani berbagai kegiatan tujuan pokok sebagai berikut:

1. Mengurangi kegelisahan

Kegelisahan di sini maksudnya adalah perasaan takut gagal dalam pekerjaan. Ini merupakan ketakutan normal dari ketidaktahuan dalam mengkonsentrasikan kemampuan untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan senior melakukan perploncoan terhadap karyawan baru, maka kegelisahan tersebut dapat menjadi lebih fatal.

2. Mengurangi perputaran

Orientasi yang baik dan efektif dapat mengurangi keinginan karyawan baru untuk berhenti dan berpindah ke tempat lain pada periode awal mereka bekerja. Reaksi keinginan untuk mundur kemungkinan akan terjadi

jika orientasi membuat karyawan baru pada masa awal bekerjanya sudah memiliki persepsi bahwa dia tidak efektif bekerja atau tidak diinginkan atau bahkan tidak diperlukan dalam organisasi. Sebab, umumnya dalam priode awal ini perputaran karyawan baru cukup tinggi. Maka, orientasi yang efektif adalah orientasi yang berhasil mengurangi reaksi yang mungkin akan merugikan perusahaan.

3. Dapat menghemat waktu supervisor dan teman kerjanya
Program orientasi yang tidak efektif adalah orientasi yang menyebabkan karyawan baru memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara tidak memadai atau kurang menguasai. Hal ni menjadikan mereka masih memerlukan bantuan dalam menjalankan pekerjaannya. Satu-satunya orang yang paling memungkinkan untuk dimintai pertolongan adalah teman kerjanya atau supervisor. Sehingga, mereka harus menyediakan waktu untuk membantu karyawan baru yang masih belum terampil. Dengan adanya orientasi yang baik, tentu dapat menghemat waktu baik untuk supervisor maupun teman kerja karyawan baru yang bersangkutan.

Agar orientasi dapat berjalan dengan tertib, maka terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya, seperti:

1. Orientasi pada umumnya dilakukan oleh Departemen SDM,
2. Orientasi khusus dilakukan oleh penyedia atau supervisor yang menyangkut pekerjaan,

3. Orientasi lanjutan yang dilakukan oleh bagian personalia, menyangkut semua peraturan, kebijakan dan ketentuan kepegawaian.

Cara yang biasa dilakukan dalam melaksanakan orientasi bisa dengan:

1. Mengadakan penyuluhan secara umum,
2. Memberikan petunjuk dan mengatur ke tempat-tempat fasilitas tertentu,
3. Mengadakan pertemuan di kelas atau di ruang kerja,
4. Pengenalan terhadap tenaga kerja baru,
5. Mencoba melaksanakan tugas dan pekerjaan.

B. Penempatan Pegawai

Penempatan dilakukan setelah usai melaksanakan kegiatan seleksi. Penempatan pegawai adalah proses kegiatan yang dilaksanakan oleh manajer SDM dalam suatu perusahaan untuk menentukan lokasi dan posisi seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya. Penempatan ini merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara *continue*, wewenang dan tanggung jawab yang melekat sesuai porsi dan komposisi yang ditetapkan. Serta, harus mampu bertanggung jawab atas segala resiko yang mungkin akan terjadi dalam melaksanakan tugasnya. Penempatan ini penting untuk segera dilakukan, agar karyawan yang bersangkutan mengetahui ruang lingkup pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

Proses penempatan ini, tidak sebatas pada SDM yang baru lulus seleksi saja, tetapi juga kepada tenaga kerja yang lama dan

yang akan menempati pos atau jabatan yang baru. Hal ini karena adanya rotasi jabatan, mutasi, maupun promosi. Pada hakikatnya, yang menjadi sasaran proses penempatan SDM adalah bidang berikut:

- a. Mengisi formasi atau lowongan pekerjaan yang tersedia dalam perusahaan,
- b. SDM yang baru lulus tidak terlalu lama menunggu diangkat dan apa yang harus dikerjakan,
- c. Menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat,
- d. Agar perusahaan dapat bekerja efisien dengan memanfaatkan SDM yang tepat tersebut.

Penempatan pegawai yang tepat, tidak hanya menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga pegawai itu sendiri. Di antara manfaatnya untuk perusahaan, yaitu:

- a. Lowongan pekerjaan dapat terisi,
- b. Lebih meningkatkan semangat dan gairah dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya,
- c. Terciptanya suasana yang harmonis karena orang yang bekerja sesuai dengan bidangnya.

Sedangkan manfaatnya untuk SDM itu sendiri, yaitu:

- a. Adanya kepastian untuk memulai pekerjaan,
- b. Kesempatan untuk mengembangkan tenaga, pikiran untuk kepentingan perusahaan,
- c. Meningkatkan disiplin, loyalitas, dan rasa percaya diri serta tanggung jawab atas pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan SDM agar perusahaan bisa tetap hidup, dapat meningkatkan efisiensi, efektifitas, dan produktivitas SDM yang tinggi adalah sebagai berikut:

1. Latar belakang pendidikan

Latar belakang pendidikan mempunyai keterikatan yang erat dengan hasil seleksi yang sudah lebih dulu dilaksanakan. SDM yang memiliki latar belakang pendidikan tertentu biasanya akan terlihat dalam prestasinya saat menguasai seleksi dalam bidang tertentu. Dengan kata lain, hasil seleksi dapat lebih memperkuat dan meyakinkan manajer untuk menempatkan SDM yang bersangkutan di tempat yang tepat. Latar belakang pendidikan juga dapat menjadi acuan dalam memberikan beban pekerjaan atau tanggung jawab yang ditugaskan atasnya. Prestasi akademik harus dijadikan pertimbangan dalam penempatan. Bukan saja prestasi akademik yang terakhir tetapi juga prestasi-prestasi akademik pada sebelumnya.

Selain prestasi akademik, prestasi dalam seleksi juga harus diperhitungkan. Sebab, prestasi seleksi itulah yang dapat dibuktikan secara langsung oleh manajer SDM khusus yang membidangi kegiatan seleksi dalam hal memperoleh dan menghimpun data yang berhubungan dengan tenaga kerja. Penempatan SDM yang tidak mengacu pada latar belakang pendidikan mempunyai kekurangan di antaranya yaitu:

- a. Muncul rasa tidak puas pada SDM yang bersangkutan,
- b. Tenaga kerja tersebut lambat dalam menyesuaikan diri dengan pekerjaannya,
- c. Perusahaan belum dapat mengharapkan apa-apa dalam waktu dekat dari SDM,

- d. Kemungkinan terjadinya perputaran SDM yang tinggi, akibat banyak tenaga kerja yang meninggalkan pekerjaan karena dipandang kurang cocok.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja juga tidak kalah penting untuk dipertimbangkan dalam proses penempatan. Kenyataan menunjukkan bahwa, kecenderungan makin lama bekerja makin banyak pula pengalaman kerja yang dimiliki. Pengalaman bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa tenaga kerja tersebut memiliki keahlian yang relatif tinggi. Sebaliknya, terbatasnya pengalaman kerja, dapat pula mengurangi tingkat keahlian tenaga kerja. Bahkan, pengalaman seseorang dalam bekerja kadang-kadang lebih dikagumi dari pada tingkat pendidikan yang tinggi. Sebab, pengalaman bekerja justru menjadi modal utama dalam memulai bidang pekerjaan. Biasanya, tenaga kerja yang sudah memiliki banyak pengalaman bekerja langsung bisa memegang tugas atau pekerjaan. Ia tidak perlu banyak waktu untuk menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang baru. Sebaliknya, mereka yang kurang pengalaman dan hanya mengandalkan tingkat pendidikan yang tinggi belum tentu mampu tugas yang dibebankan atasnya. Oleh karena itu, sekarang ini perusahaan lebih cenderung pada mereka yang berpengalaman.

3. Kesehatan fisik dan mental

Tes kesehatan yang berdasarkan pada laporan dokter yang dilampirkan di surat lamaran pekerjaan, dan tes kesehatan khusus yang dilaksanakan pada saat seleksi belum tentu menjamin yang bersangkutan benar-benar sehat jasmani dan rohani. Terkadang, hasil pengujian tes kesehatan itu hanya bersifat formalitas saja. Oleh karena itu, faktor kesehatan dan mental perlu juga



dipertimbangkan dalam penempatan. Sebab, tanpa pertimbangan pasti akan muncul hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

Kondisi fisik seseorang akan menentukan seberapa besar ia mendapatkan pekerjaan. Pekerjaan yang berat hanya akan dilakukan oleh orang-orang yang kondisi fisiknya sehat dan kuat. Sebaliknya, yang tidak begitu kuat atau lemah tetapi mempunyai otak cerdas mungkin akan ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan-pembuatan konsep atau analisis yang memerlukan ketekunan dan kecerdasan luar biasa yang tidak bergantung pada keadaan fisik semata. Penempatan tenaga kerja yang tidak sesuai dengan kondisi fisiknya, tentu akan menimbulkan berbagai permasalahan, seperti:

- a. Karyawan merasa tidak puas dalam bekerja,
- b. Hasil kerja SDM yang diharapkan kurang sesuai bahkan tidak mencapai target,
- c. Perusahaan mengeluarkan biaya untuk pengobatan,
- d. Mengganggu rekan kerja lainnya apabila ada karyawan yang merasa terganggu dengan kesehatannya (terutama penyakit yang mungkin menular).

4. Status Perkawinan

Status perkawinan juga tidak kalah penting untuk diketahui perusahaan. Selain untuk kepentingan tenaga kerja, status karyawan juga akan menjadi pertimbangan manajer dalam menempatkan tenaga kerja yang bersangkutan. Status perkawinan juga akan menjadi pertimbangan dalam penerimaan dan penempatan SDM. Sebab, sudah banyak perusahaan yang mensyaratkan SDM belum menikah dalam mencari tenaga kerja. Apabila status perkawinan ini tidak dipertimbangkan, maka akan menimbulkan hal-hal berikut:

- a. Tenaga kerja tidak bisa bekerja dengan aman, tenang, dan efektif,
- b. Tenaga kerja bisa selalu mencari dan memanfaatkan kesempatan untuk keluar kantor, atau bahkan sering bolos,
- c. Menurunkan semangat dan gairah kerja,
- d. Kemungkinan besar dapat merangsang tenaga kerja bisa keluar dari perusahaan dan mencari pekerjaan lain yang dekat dengan tempat tinggal pasangan.

5. Faktor umur

Yang memerlukan pekerjaan tentu bukan hanya tenaga kerja muda yang baru lulus sekolah, tetapi juga tenaga kerja yang sudah umur tua atau bahkan orang-orang pensiun yang melamar pekerjaan baru. Hal ini menjadi maklum, karena bisa menjadi pekerjaan sampingan dan penghasilan tambahan. Bahkan tenaga kerja yang pensiun juga masih banyak yang membutuhkan biaya sehingga dari segi kemanusiaan perlu dibantu dengan tanggung jawab yang besar.

Faktor usia, dapat mempengaruhi hasil produktivitas tenaga kerja. Maka, perlu pertimbangan yang matang dalam penempatannya. Usia tenaga kerja yang agak tua biasanya ditempatkan di pekerjaan yang kurang beresiko agar tidak mengganggu aktivitas perusahaan. Sebaliknya, yang muda dan energik diberikan tugas dan pekerjaan yang lebih berat dan beresiko tinggi supaya lebih terjamin tujuan perusahaan.

6. Faktor jenis kelamin

Faktor ini juga perlu dipertimbangkan. Biasanya pekerjaan yang bersifat fisik dan keras akan lebih cocok diberikan

kepada kaum laki-laki. Juga, pekerjaan malam hari akan lebih dapat dipercayakan pada laki-laki dari pada perempuan agar mengurangi resiko.

7. Minat dan hobi

Minat dan hobi juga menjadi pertimbangan yang tidak kalah menarik. Sebab, hal ini berkaitan erat dengan semangat tenaga kerja untuk melakukan tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan minat atau hobinya. Walaupun banyak tantangan dan rintangan, apabila pekerjaan itu sesuai hobi kemungkinan besar pekerja akan tetap senang dan bersedia bekerja dengan penuh.

C. Pengertian Pengembangan SDM

Pengembangan merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen SDM. Pengembangan juga merupakan kebutuhan pokok dari setiap organisasi atau perusahaan yang perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan. Agar dapat melaksanakan pengembangan dengan baik, maka perlu ditetapkan dulu suatu program pengembangan karyawan. Program pengembangan karyawan ini hendaknya disusun secara cermat dan berdasarkan metode-metode ilmiah serta berpedoman pada keterampilan yang dibutuhkan perusahaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang.

Tujuan pengembangan ini tentu untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan, agar prestasi kerjanya baik, unggul serta optimal. Dengan kata lain, adanya pengembangan sebagai salah satu bentuk pembelajaran yang menekankan pada peningkatan keahlian, sikap, dan pengetahuan. Oleh karena itu, prinsip dalam pengembangan

mirip dengan prinsip yang berlaku dalam pembelajaran, mulai dari desain sampai evaluasinya.

Pengembangan juga dapat diartikan sebagai proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana seorang personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Intinya, dalam pengembangan ini program dasar yang diharapkan adalah mempersiapkan karyawan yang membutuhkan pengetahuan, keterampilan dan sikap.

Pengembangan ini sangat penting. Sebab, menjadi tuntutan pekerjaan atau jabatan akibat dari adanya kemajuan teknologi, sehingga persaingan semakin ketat. Sedangkan, personel perusahaan selalu dituntut untuk dapat bekerja secara efektif dan efisien. Untuk itu, diperlukan suatu pengembangan baik bertujuan non karir maupun karir melalui latihan dan pendidikan agar tidak tertinggal dengan perusahaan yang lain. Tujuan pengembangan dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

1. Produktivitas kerja

Dengan adanya pengembangan maka produktivitas kerja karyawan meningkat, sehingga meningkatkan pula kualitas dan kuantitas produksi. Produksi menjadi semakin baik karena *technical skill*, *human skill* karyawan yang semakin baik.

2. Efisiensi

Pengembangan bertujuan meningkatkan efisiensi tenaga, waktu, bahan baku dan mengurangi arusnya mesin-mesin pemborosan berkurang, biaya produksi relatif kecil sehingga daya saing perusahaan semakin besar.

3. Kerusakan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi resiko kerusakan barang, produksi mesin-mesin, karena karyawan semakin ahli dan terampil dalam melaksanakan pekerjaannya.

4. Kecelakaan

Dengan adanya pengembangan maka dapat mengurangi resiko tingkat kecelakaan di perusahaan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang dikeluarkan perusahaan semakin berkurang.

5. Pelayanan

Dengan adanya pengembangan dapat meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada nasabah perusahaan. Sebab, pemberian pelayanan yang baik merupakan daya penarik yang sangat penting bagi rekanan-rekanan perusahaan bersangkutan.

6. Moral

Dengan adanya pengembangan, maka moral karyawan akan menjadi lebih baik, karena keahlian dan keterampilan sesuai dengan pekerjaannya sehingga mereka antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.

7. Karir

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

8. Konseptual

Manajer akan menjadi semakin cakap dan cepat dalam mengambil keputusan yang lebih baik. Sebab, *technical skill*, *human skill* dan *managerial skill*nya telah lebih baik.

9. Kepemimpinan

Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan menjadi lebih baik, *human relations*nya lebih luwes, motivasinya lebih terarah. Sehingga, pembinaan kerjasama vertikal dan horizontal semakin harmonis.

10. Balas jasa

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

11. Konsumen

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

12. Dengan adanya pengembangan akan memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

Proses pengembangan dalam mentransfer pengetahuan dan keahlian lebih lama jika dibandingkan dengan pelatihan. Program pengembangan lebih bertujuan membekali pegawai dalam meningkatkan karir di masa yang akan datang. Sehingga, efeknya kemungkinan dapat dilihat di kemudian hari, tidak seperti program pelatihan yang dapat dilihat setelah kegiatan pelatihan selesai.

Dalam program pengembangan, agar menjadi lebih tepat, diperlukan adanya suatu metode pengembangan. Metode tersebut dititikberatkan pada metode latihan yang meliputi:

1. Metode latihan bagi karyawan non managerial
 - a. *On the job method* (dalam pekerjaan) meliputi: *On the job* dan *apprenticeship* (magang),
 - b. *On the job method* (di luar pekerjaan),
2. Metode latihan bagi karyawan managerial meliputi:
 - a. *On the job method* (dalam pekerjaan) meliputi belajar dari pengalaman, *coaching*, *understudy* (magang), *position rotation* atau *tour of duty*, proyek khusus dan *task force*, penugasan dalam bentuk panitia, dan bacaan selektif,
 - b. *On the job method* (di luar pekerjaan) meliputi kursus-kursus, *role playing*, simulasi, *sensitivity training* (latihan kerja), latihan, *special meeting* (pertemuan khusus) dan *multiple management*.

D. Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan adalah dua hal yang sangat penting yang dapat menentukan kualitas dan kuantitas bagaimana perusahaan itu berproduksi dengan baik dan tepat. Pendidikan dan pelatihan ini lebih-lebih dilakukan untuk tenaga kerja baru supaya dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan kepada mereka. Dengan begitu, akan lebih meningkatkan mutu dalam pelaksanaan kerjanya untuk masa sekarang maupun yang akan datang. Proses modernisasi atau hal-hal yang baru menuntut dan mendorong pimpinan organisasi untuk sadar dan terus menerus mengadakan pendidikan dan pelatihan. Sebab, karyawan

baru umumnya lebih kepada pemahaman teoritis dibandingkan praktis.

Program pendidikan dan pelatihan memang membutuhkan biaya yang cukup besar. Namun demikian, biaya ini merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan itu sendiri. Sebab, karyawan yang terampil dan cakap bertindak akan membuat hasil pekerjaan karyawan menjadi lebih produktif dan perusahaan dapat bersaing dengan perusahaan yang lain. Pendidikan dan pelatihan merupakan bagian dari pengembangan, yakni suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan. Pendidikan bertujuan untuk meningkatkan pemahaman teoritis dan konseptual serta moral karyawan, sedangkan latihan bertujuan untuk lebih meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Pendidikan orientasinya lebih pada praktik, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat dan biasanya menjawab “bagaimana”.

Jika merujuk pada instruksi presiden RI No, 15 tanggal 13 September tahun 1974, pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup, baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan pancasila. Sedangkan pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Menurut William G. Scott, yang dimaksud pelatihan dalam ilmu perilaku adalah aktivitas staf lini yang mencakup

pengembangan tujuan untuk mencapai keefektifan kerja individual yang lebih besar, hubungan kerja yang lebih baik dan lingkungan kerja yang lebih berkembang. Sedangkan menurut Andrew E., Siklus pelatihan adalah proses pendidikan jangka pendek dengan prosedur yang sistematis dan terorganisasi, di mana karyawan level manajerial memperoleh pengetahuan konseptual dan teoritis untuk menjalankan berbagai fungsi

Perbedaan pendidikan dan pelatihan:

No	Dimensi yang dipelajari	Pendidikan	Pelatihan
1.	Who?	Manajer	Non manajer
2.	What?	Teoritical conceptual ideas	Teoritical mechanical operation
3.	Why?	General knowledge	Spesific job related
4.	When?	Long term	Short term

E. Penilaian Pelaksanaan Diklat

Setelah adanya pengembangan meliputi berbagai pelatihan dan pendidikan, maka dibutuhkan suatu penilaian terhadap kinerja karyawan agar dapat menentukan produksi perusahaan itu berhasil atau justru sebaliknya. Penilaian merupakan proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Akan tetapi, penilaian ini sifatnya lebih khusus lagi. Sebab, ini merupakan proses di mana kontribusi karyawan terhadap organisasi selama priode tertentu dinilai (Fisher, 1990). Penilaian ini bertujuan untuk:

- a. Meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi,

- b. Memberikan informasi kepada karyawan dan pimpinan sebagai dasar untuk mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Sedangkan tujuan secara spesifik sebagai dasar pengambilan keputusan untuk:

1. Mempromosikan karyawan yang berprestasi,
2. Menindak karyawan yang kurang atau tidak berprestasi,
3. Melatih, memutasikan atau mendisiplinkan karyawan,
4. Memberi atau menunda kenaikan imbalan atau balas jasa,
5. Sebagai masukan pokok dalam penerapan sistem penghargaan dan pemberian hukuman,
6. Sebagai dasar meramalkan kinerja dengan cara yang mengkorelasikan hasil tes dengan hasil penilaian kinerja. Meskipun demikian, jika penilaian proses kinerja tidak dilakukan secara benar, atau tidak jika ada pertimbangan lain yang mempengaruhi hasil penilaian kinerja, maka hasil penilaian kinerja tidak dapat digunakan secara sah untuk tujuan apapun,
7. Memberikan umpan balik kepada karyawan sehingga penialain pekerjaan dapat berfungsi sebagi wahana pengembangan diri dan pengembangan karir karyawan,
8. Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasi, maka penilaian kinerja dapat membantu menentukan tujuan program penilaian,
9. Jika kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat, maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah organisasi.

Banyak sekali fungsi dari adanya penilaian. Menurut Byars dan Rue (1997), fungsi kinerja adalah untuk pembuatan keputusan administratif yang berkaitan dengan promosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja, dan peningkatan upah yang berdasarkan jasa karyawan. Penilaian merupakan bagian dari sistem *reward* dan hukuman suatu organisasi. Karyawan yang memperoleh hasil evaluasi yang baik cenderung akan mendapatkan *reward* dari organisasi. Sedangkan karyawan yang mendapatkan hasil evaluasi kurang baik, maka akan mendapatkan sanksi secara organisasional. Jadi, fungsi ini dapat lebih mendorong kinerja karyawan. Selain itu, Informasi penilaian juga dapat memberikan *input* yang dibutuhkan untuk menentukan kebutuhan pengembangan dan pelatihan lebih lanjut lagi.

Berikut beberapa langkah dari penilaian menurut Yun Iswanto dan Adie Yusuf (2011) yaitu:

1. Mengadakan standar kinerja untuk setiap posisi dan kriteria evaluasinya,
2. Mengadakan kebijaksanaan evaluasi kinerja berkaitan dengan kapan penilaian dilakukan, seberapa sering dan siapa yang harus menilai,
3. Memiliki penilai yang mengumpulkan data kinerja karyawan,
4. Memiliki penilai yang mengevaluasi kinerja karyawan,
5. Mendiskusikan evaluasi tersebut dengan karyawan,
6. Membuat keputusan dan menyimpan hasil evaluasi tersebut.

F. Kesimpulan

Pengenalan merupakan kegiatan yang dimaksudkan untuk memperkenalkan tenaga kerja baru dengan tenaga kerja yang lama, atau manajemen secara menyeluruh sesuai dengan hierarki perusahaan. Tujuan pokok orientasi yaitu: mengurangi kegelisahan, mengurangi perputaran, dapat menghemat waktu supervisor dan teman kerjanya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya, seperti:

1. Orientasi pada umumnya dilakukan oleh Departemen SDM,
2. Orientasi khusus dilakukan oleh penyedia atau supervisor yang menyangkut pekerjaan,
3. Orientasi lanjutan yang dilakukan oleh bagian personalia, menyangkut semua peraturan, kebijakan dan ketentuan kepegawaian.

Penempatan merupakan proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara *continue*, wewenang dan tanggung jawab yang melekat sesuai porsi dan komposisi yang ditetapkan. Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan SDM di antaranya: latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, kesehatan fisik dan mental, status perkawinan, faktor umur, faktor jenis kelamin serta minat dan hobi.

Pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, di mana seorang personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum. Tujuan pengembangan adalah produktivitas kerja, efisiensi, kerusakan, kecelakaan, pelayanan,

moral, karir, konseptual, kepemimpinan, balas jasa, konsumen, serta memberikan manfaat bagi perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen.

Pendidikan adalah segala usaha untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia Indonesia, jasmaniah dan rohaniah yang berlangsung seumur hidup baik di dalam maupun di luar sekolah, dalam rangka pembangunan persatuan Indonesia dan masyarakat adil dan makmur berdasarkan Pancasila. Sedangkan, pelatihan adalah bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan di luar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dan dengan metode yang lebih mengutamakan praktek dari pada teori.

Penilaian merupakan proses membandingkan kinerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi. Penilaian ini bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan memberikan informasi kepada karyawan. Sedangkan fungsi dari adanya penilaian adalah untuk pembuatan keputusan administratif yang berkaitan dengan promosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja dan peningkatan upah yang berdasarkan jasa karyawan.

BAB VI

KOMPENSASI



A. Pengertian Kompensasi

Menurut Mondy, kompensasi adalah total dari keseluruhan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai penukar atau ganti dari jasa-jasa mereka. Kompensasi merupakan salah satu fungsi MSDM yang berkaitan dengan persoalan penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai ganti dari pelaksanaan tugas organisasional. Artinya, kompensasi adalah kegiatan saling tukar menukar antara perusahaan dan karyawan. Maka, berdasarkan konsep tukar menukar tersebut, kompensasi dapat dipandang sebagai:

1. Sistem penghargaan yang memotivasi karyawan agar melaksanakan pekerjaannya,
2. Cara berkomunikasi penting yang digunakan organisasi untuk menyampaikan dan menguatkan nilai, budaya, dan perilaku yang diinginkan,
3. Mekanisme penting yang memungkinkan organisasi untuk mencapai sasaran bisnisnya.

Kompensasi mencakup segala bentuk penghargaan, baik berupa penghargaan finansial maupun penghargaan non finansial.

1. Kompensasi finansial ada yang langsung (terdiri atas pembayaran yang diterima oleh seorang karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus, dan komisi) dan ada yang tidak langsung (tunjangan cuti, tunjangan hari besar atau hari raya serta berbagai macam asuransi).
1. Kompensasi non finansial biasanya meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pelaksanaan kerjanya itu sendiri atau dari lingkungan fisik maupun psikologis di mana seseorang itu bekerja. Seperti penghargaan atau hadiah, harga diri dan pengakuan (prestasi atau penemuan dan sebagainya). *Non financial the job* (kompensasi berkaitan dengan pekerjaan).
 - a. Kompensasi non finansial mengenai pekerjaan ini dapat berupa pekerjaan yang menarik, kesempatan untuk berkembang, pelatihan, wewenang dan tanggung jawab, penghargaan atas kinerja. Kompensasi bentuk ini merupakan perwujudan dari pemenuhan kebutuhan harga diri (*esteem*) dan aktualisasi (*self actualization*).
 - b. *Non financial job environment* (kompensasi berkaitan dengan lingkungan pekerjaan). Kompensasi non finansial mengenai lingkungan pekerjaan ini dapat berupa supervisi kompetensi (*competent supervision*), kondisi kerja yang mendukung (*comfortable working conditions*), pembagian kerja (*job sharing*) (Mondy, 2003).

Kompensasi diberikan untuk menciptakan sistem penghargaan yang adil baik terhadap organisasi maupun karyawan. Perusahaan tidak memberikan upah yang berlebihan tetapi sudah maksimal.

Sebaliknya, perusahaan pun tidak pelit dapat memberikan upah yang memuaskan sesuai dengan kebutuhan dasar mereka. Setidaknya Patton (dalam Ivancevich, 1992) mengemukakan tujuh kriteria agar suatu kompensasi itu berjalan efektif harus:

1. Layak, artinya kompensasi harus memenuhi persyaratan minimum menurut pemerintah, serikat pekerja dan manajer,
2. Adil, artinya setiap orang harus dibayar secara adil sesuai dengan usaha, kemampuan, dan keahlian mereka,
3. Seimbang, artinya berbagai upah, tunjangan, dan penghargaan lain harus memberikan suatu paket penghargaan total yang masuk akal,
4. Efektif, artinya upah tidak boleh berlebihan, sesuai dengan kesanggupan organisasi yang membayarnya,
5. Aman, artinya upah harus cukup membantu karyawan merasa aman dan membantunya untuk memuaskan kebutuhan dasarnya,
6. Memberikan insentif, artinya upah harus dapat memotivasi keefektifan dan produktifitas kerja,
7. Mudah dipahami oleh karyawan, artinya karyawan harus paham terhadap sistem pengupahan dan menganggap sistem tersebut masuk akal bagi perusahaan maupun bagi mereka sendiri.

Sistem kompensasi juga berpotensi sebagai salah satu sarana terpenting dalam membentuk perilaku dan mempengaruhi kinerja. Namun demikian, banyak organisasi mengabaikan potensi tersebut dengan anggapan bahwa “kompensasi tidak lebih sekadar *a cost* yang harus diminimisasi”.

Tanpa disadari, beberapa organisasi yang mengabaikan potensi penting tersebut dan bahkan keliru dalam menempatkan sistem itu, justru menjadi jembatan dalam meningkatkan perilaku yang tidak produktif atau *counter productive*. Akibatnya, muncul sejumlah persoalan personal, misalnya *low employee motivation*, *poor job performance*, *high turn over*, *irresponsible behaviour* dan bahkan *employee dishonesty* yang diyakini berakar dari sistem kompensasi yang tidak proporsional.

Menurut Handoko, “Faktor pendorong penting yang menyebabkan manusia bekerja adalah adanya kebutuhan dalam diri manusia yang harus dipenuhi (Handoko, 2003)” Dengan kata lain, berangkat dari keinginan untuk memenuhi kebutuhan hidup, manusia bekerja dengan menjual tenaga, pikiran dan juga waktu yang dimilikinya kepada perusahaan dengan harapan mendapatkan kompensasi (imbalan).

Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan di antara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Berkaitan dengan hal ini, maka karyawan harus merasa bahwa dengan melakukan permintaan tersebut, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang mereka perlukan. Termasuk interaksi sosial, status, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan.

Tujuan MSDM salah satunya yaitu, ingin memastikan organisasinya memiliki tenaga kerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, serta dilengkapi dengan berbagai sarana untuk menghadapi perubahan yang dapat memenuhi kebutuhan pekerjanya. Salah satu cara yang digunakan yaitu dengan

menerapkan sistem kompensasi di antaranya untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhannya.

Menurut J. Long (1998) dalam bukunya *Compensation in Canada* mendefinisikan sistem kompensasi adalah bagian (parsial) dari sistem *reward* yang hanya berkaitan dengan bagian ekonomi. Namun demikian, sejak adanya keyakinan bahwa perilaku individual dipengaruhi oleh sistem dalam spektrum yang lebih luas, maka sistem kompensasi tidak dapat terpisah dari keseluruhan sistem *reward* yang disediakan oleh organisasi. Sedangkan *reward* sendiri adalah, semua hal yang disediakan organisasi untuk memenuhi satu atau lebih kebutuhan individual. Ada dua jenis *reward*, yaitu:

- a. Ekstrinsik kompensasi, yang memuaskan kebutuhan dasar untuk *survival* dan *security* dan juga kebutuhan sosial dan pengakuan. Pemuasan ini diperoleh dari faktor-faktor yang ada di sekeliling para karyawan di sekitar pekerjaannya, misalnya: upah, pengawasan, dan keadaan kerja.
- b. Intrinsik kompensasi, yang memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi tingkatannya. Misalnya, untuk kebanggaan, penghargaan, serta pertumbuhan dan perkembangan yang dapat diperoleh dari faktor-faktor yang melekat dalam pekerjaan karyawan itu, seperti tantangan karyawan atau *interest* suatu pekerjaan yang diberikan, tingkatan keragaman atau variasi dalam pekerjaan, adanya umpan balik, dan otoritas pengambilan keputusan dalam pekerjaan serta signifikansi makna pekerjaan bagi nilai-nilai organisasional. Handoko mengungkapkan bahwa, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka (Handoko,

2003). Jadi, melalui kompensasi tersebut karyawan dapat meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja serta meningkatkan kebutuhan hidupnya.

Masalah kompensasi bukan hanya penting, karena merupakan dorongan utama seseorang menjadi karyawan. Tetapi, juga besar pengaruhnya terhadap semangat dan kegairahan kerja para karyawan. Dengan demikian, maka setiap badan usaha harus dapat menetapkan kompensasi yang paling tepat, sehingga dapat menopang mencapai tujuan badan usaha secara lebih efektif dan lebih efisien.

Berapa besar kompensasi diberikan harus sedemikian rupa sehingga mampu mengikat para karyawan. Hal ini adalah sangat penting, sebab bila komponen yang diberikan kepada para karyawan terlalu kecil bila dibandingkan badan usaha lain, maka hal ini dapat menyebabkan karyawan pindah ke badan usaha yang lain. Dalam perkembangannya, sistem kompensasi sendiri mempunyai tiga komponen pokok, yaitu:

1. Upah dasar (*based pay*), merupakan komponen upah dasar bagi kebanyakan karyawan, dan pada umumnya berdasarkan hitungan waktu, seperti jam, hari, minggu, bulan atau per tahun.
2. Upah berdasar kinerja (*performance related pay*), berkaitan dengan *monetary reward* dengan basis ukuran atau merupakan upah yang didasarkan pada ukuran kinerja individu, kelompok atau organisasi.
3. Upah tidak langsung dikenal sebagai *employee benefit* “keuntungan bagi karyawan” terdiri dari barang-barang jasa *non cash item* atau *service* yang secara langsung

memuaskan sejumlah kebutuhan spesifik karyawan, seperti jaminan keamanan pendapatan (*income security*) termasuk asuransi jiwa, perlindungan kesehatan termasuk *medical* dan *dental plan* dan pensiun.

Tantangan yang mempengaruhi kebijaksanaan kompensasi meliputi suplai dan permintaan tenaga kerja, serikat karyawan, produktivitas, kesediaan untuk membayar, kemampuan untuk membayar, berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian, kendala-kendala pemerintah, dan biaya kehidupan. Sedangkan lebih detailnya, dijelaskan lagi menurut Panggabean (2004) yaitu metode penetapan gaji yang sebaik apapun tentu akan menghadapi berbagai tantangan, di antaranya sebagai berikut:

- a. Standar gaji yang berlaku umum
Beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar (terutama untuk jabatan yang sukar diisi lowongannya).
- b. Kekuatan serikat buruh
Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.
- c. Produktivitas
Perusahaan harus memperoleh laba agar bias tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih dari pada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (digaji sesuai produktivitas mereka).
- d. Kebijaksanaan gaji dan upah
Beberapa perusahaan memiliki kebijaksanaan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan. Kebijakan yang

umum yaitu memberikan kenaikan gaji yang sama kepada pegawai yang tergabung dengan serikat kerja dengan pegawai yang tidak tergabung dengan serikat kerja.

e. Peraturan pemerintah

Pemerintah turut campur dalam menentukan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional, upah lembur, pembatasan usia kerja (15 tahun s/d 65 tahun), dan pembatasan jam kerja (maximum 40 jam/minggu).

f. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama

Masalah penting dalam manajemen kompensasi dengan kesempatan yang sama adalah “*Comparable worth*” (nilai yang sebanding). Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama. *Comparable worth* berarti pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama.

B. Tujuan Kompensasi

Pada prinsipnya, seluruh tujuan kompensasi adalah untuk menarik, memertahankan, dan memotivasi karyawan. Lebih detailnya lagi, tujuan kompensasi adalah:

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan

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

2. Mempertahankan karyawan yang ada

Eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sistem kompensasi yang kurang baik dengan iklim usaha yang kompetitif dapat menyulitkan organisasi atau perusahaan dalam mempertahankan karyawannya yang *qualified*.

3. Menjamin keadilan

Pemberian kompensasi yang baik juga bertujuan untuk menjamin keadilan. Dalam arti, perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.

4. Menghargai perilaku yang diinginkan

Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan. Bila karyawan berperilaku sesuai dengan harapan organisasi, maka penilaian kinerja yang diberikan akan lebih baik dari pada karyawan yang berperilaku kurang sesuai dengan harapan organisasi. Pemberian nilai kinerja yang baik diiringi dengan pemberian kompensasi yang baik dapat meningkatkan kesadaran karyawan bahwa perilakunya dinilai dan dihargai, sehingga karyawan akan selalu berusaha memperbaiki perilakunya.

5. Mengendalikan biaya-biaya

Dalam jangka pendek, pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya. Namun dalam jangka panjang, kerja karyawan yang lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu. Organisasi sering kali mengeluarkan biaya-biaya yang tidak perlu akibat rendahnya

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

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Selain lima tujuan di atas, kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan-peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), Ketentuan Lembur, Jaminan Sosial Tenaga Kerja (Jamsostek), Asuransi Tenaga Kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

Selain beberapa tujuan di atas, Martoyo (1994) juga berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan,
2. Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat,
3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan,
4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara *input* yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan *output* atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

C. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besaran Kompensasi

Dalam pemberian kompensasi, terdapat sejumlah faktor yang mempengaruhinya. Secara garis besar, faktor-faktor

tersebut terbagi dalam tiga hal, yaitu faktor intern organisasi, pribadi karyawan yang bersangkutan, dan faktor ekstern pegawai organisasi.

1. Faktor Intern Organisasi

a. Dana Organisasi

Kemampuan organisasi untuk melaksanakan kompensasi tergantung pada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditujukan oleh karyawan. Semakin besarnya prestasi kerja, maka semakin besar pula keuntungan organisasi atau perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan semakin baik. Begitu pula sebaliknya.

b. Serikat pekerja

Para pekerja yang tergabung dalam serikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2. Faktor Pribadi Karyawan

a. Produktifitas kerja

Produktifitas kerja tentu dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang

sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktifitas kerja karyawan.

b. Posisi dan Jabatan

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

c. Pendidikan dan Pengalaman

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

d. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan tentu berbeda dengan pekerjaan yang bekerja di dalam ruangan. Demikian juga, kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administatif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang

berbeda ini selain karena pertimbangan profesioalisme pegawai, juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan.

3. Faktor Ekstern

a. Penawaran dan Permintaan kerja

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

b. Biaya hidup

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

c. Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan

dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja atau hari, untuk pria atau wanita, dan pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut, pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktek-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

d. Kondisi Perekonomian

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

Selain hal-hal yang disebut di atas, dalam pemberian kompensasi juga perlu dipertimbangkan unsur keadilan dan kelayakan.

1) Keadilan

Dalam pemberian kompensasi, apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan penghasilan (*output*).

Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan. Sehingga, yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam satu jabatan

ditujukan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memegang jabatan tersebut. Oleh karena itu, semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, yang di dalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti ini telah terpenuhi, berarti perusahaan telah memiliki *Internal consistency* dalam sistem kompensasinya.

2) Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi, perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau upah minimum sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (Konsistensi Eksternal).

Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu, untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

D. Sistem Kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sistem prestasi, sistem kontrak atau borongan:

1. Sistem Prestasi

Upah menurut prestasi kerja sering juga disebut dengan upah sistem hasil. Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Dengan cara ini, karyawan yang kurang produktif akan terdorong untuk menjadi yang lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh, kompensasi sistem hasil seperti hitungan perpotong, permeter, perkilo, dan sebagainya.

2. Sistem Waktu

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

3. Sistem kontrak atau borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak atau borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi”, bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh

karyawan tetap dan atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

Pada dasarnya, sistem kompetensi tidak dapat ditetapkan secara absolut. Artinya, kompetensi tidak dapat dirancang dengan kriteria tunggal untuk seluruh bangsa atau seluruh dunia. Oleh karena itu, kompensasi untuk masing-masing seluruh individu dibuat relatif dengan kompensasi yang lain. Menurut Ivancevich, kompensasi untuk suatu posisi tertentu dibuat relatif dengan tiga kelompok berikut:

1. Kelompok A, yakni karyawan bekerja pada suatu pekerjaan yang pekerjaan tersebut mirip dengan pekerjaan tertentu di organisasi lain. Keputusan untuk mengkaji kompensasi relatif kelompok ini adalah level upah (*pay level*)—disebut juga dengan keputusan level upah (*pay-level deviation*). Alat utama yang digunakan dalam keputusan ini adalah survei upah.
2. Kelompok B, yakni karyawan bekerja pada suatu pekerjaan yang pekerjaan tersebut berbeda dengan pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi yang sama. Keputusan dalam kelompok ini disebut juga dengan keputusan struktur upah (*pay structure decision*). Struktur upah ini mencakup penentuan nilai setiap pekerjaan di dalam organisasi relatif dengan semua pekerjaan lain. Untuk ini, digunakan evaluasi jabatan (*job evaluation*).
3. Kelompok C, yakni karyawan bekerja pada suatu pekerjaan yang pekerjaan tersebut sama dengan pekerjaan tertentu dalam satu organisasi yang sama. Kelompok ini disebut dengan penentuan upah individu (*individual pay determination*).

E. Jasa-Jasa Kepegawaian

Dalam praktik perubahan, data pegawai seringkali terlambat diketahui oleh para admin lain di perusahaan karena perubahan dilakukan secara manual. Padahal, perubahan data pegawai akan berpengaruh pada berbagai hal seperti perubahan masa kerja, gaji dan tunjangan, tanggung jawab kerja dan hal lain, yang pada akhirnya sangat berpengaruh pada efektif atau tidaknya proses kerja. Bahkan, keputusan administratif dan manajemen perusahaan akan bergantung pada keakuratan data pegawai yang tersimpan. Oleh karena itu, menjadi urgen untuk memaksimalkan jasa-jasa kepegawaian melalui aplikasi Sistem Informasi Kepegawaian yang efektif dan modern. Sistem itu meliputi pengaturan:

1. Sistem surat-menyurat,
2. Perubahan status kerja pegawai seperti mutasi, promosi, resign secara real time data,
3. Pendataan riwayat pengembangan kompetensi pegawai seperti *training*, *coaching*, *job rotation*, dan
4. Pendataan atau Perubahan data lainnya.

Dalam mengembangkan sistem kepegawaian, dibutuhkan keputusan, akurasi data, dan informasi yang tepat. Oleh karena itu, perlu meminimalisir proses manual dengan menggunakan Jasa Sistem Informasi Kepegawaian untuk mengurangi *human error*.

Siklus jasa kepegawaian dalam perusahaan melibatkan fungsi personalia, fungsi keuangan, dan fungsi akuntansi. Fungsi kepegawaian bertanggung jawab dalam pengangkatan karyawan, penetapan jabatan, penetapan tarif gaji dan upah, promosi dan penurunan pangkat, mutasi karyawan, penghentian karyawan dari

pekerjaannya, dan penetapan berbagai tunjangan, kesejahteraan serta penghitungan gaji dan upah karyawan. Fungsi keuangan bertanggung jawab atas pelaksanaan pembayaran gaji dan upah serta berbagai tunjangan kesejahteraan karyawan. Fungsi akuntansi bertanggung jawab atas pencatatan biaya tenaga kerja dan distribusi biaya tenaga kerja untuk kepentingan perhitungan *cost* produk dan penyediaan informasi guna pengawasan biaya tenaga kerja.

Siklus jasa kepegawaian terdiri dari dua sistem akuntansi, yaitu:

1. Sistem informasi akuntansi penggajian, yang terdiri dari jaringan prosedur berikut ini :
 - a. Prosedur pencatatan waktu hadir,
 - b. Prosedur pembuatan daftar gaji,
 - c. Prosedur pembayaran gaji,
 - d. Prosedur distribusi daftar gaji.
2. Sistem informasi akuntansi pengupahan, yang terdiri dari jaringan prosedur berikut ini:
 - a. Prosedur pencatatan waktu hadir,
 - b. Prosedur waktu kerja,
 - c. Prosedur pembuatan daftar upah,
 - d. Prosedur pembayaran biaya upah,
 - e. Prosedur distribusi upah.

F. Kesimpulan

Dalam organisasi apapun, Sumber Daya Manusia (SDM) menempati kedudukan yang paling vital. Memang diakui bahwa,

biaya itu penting. Demikian pula sarana, prasarana dan teknologi. Oleh karena itu, dalam upaya-upaya merencanakan kebutuhan pegawai (SDM), mengadakan, menyeleksi, menempatkan dan memberi penugasan SDM, dibutuhkan aspek kompensasi agar organisasi menjadi kompetitif. Kebijakan kompensasi (penggajian dan kesejahteraan) dan penilaian kinerja yang dilakukan dengan adil dan tepat dapat melahirkan motivasi berprestasi pada para pegawai. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia seperti itu juga perlu ditopang dengan kebijakan pengembangan dan pemberdayaan pegawai yang dilakukan secara sistematis.

BAB VII

KOMPETENSI KERJA



A. Pengertian Kompetensi

Kata “Kompetensi” berasal dari bahasa Latin “*Competencia*” (1585-1590an) yang berarti “sesuai” (Bueno & Tubbs, 2004). Boyatzis—seorang Profesor dari Case Western Reserve University—pertama kali mempopulerkan istilah “kompetensi” dalam bukunya yang berjudul “*The Competent Manager*” (1982), hasil dari penelitiannya terhadap 2000 orang Manajer.

Istilah kompeten memiliki definisi berbeda dengan kompetensi. Kompeten adalah keterampilan yang diperlukan seseorang yang ditunjukkan oleh kemampuannya untuk dengan konsisten memberikan tingkat kinerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan spesifik. Sementara terkait kompetensi, Boyatzis mendefinisikannya sebagai karakteristik dasar dari seseorang yang menghasilkan efektivitas dan atau kinerja yang superior (unggul) dalam bekerja. Sedangkan menurut Spencer, McClelland & Spencer (1994), kompetensi diartikan sebagai karakter individu yang dapat diukur dan ditentukan

untuk menunjukkan perilaku dan performa kerja tertentu pada diri seseorang.

Secara lebih rinci, Spencer dan Spencer dalam Palan (2007:84) mengemukakan bahwa kompetensi menunjukkan karakteristik yang mendasari perilaku yang menggambarkan motif, karakteristik pribadi (ciri khas), konsep diri, nilai-nilai, pengetahuan atau keahlian yang dibawa seseorang yang berkinerja unggul (*superior performer*) di tempat kerja. Ada 5 (lima) karakteristik yang membentuk kompetensi, yakni: 1). Faktor pengetahuan meliputi masalah teknis, administratif, proses kemanusiaan, dan sistem. 2). Keterampilan; merujuk pada kemampuan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan. 3). Konsep diri dan nilai-nilai; merujuk pada sikap, nilai-nilai dan citra diri seseorang, seperti kepercayaan seseorang bahwa dia bisa berhasil dalam suatu situasi. 4). Karakteristik pribadi; merujuk pada karakteristik fisik dan konsistensi tanggapan terhadap situasi atau informasi, seperti pengendalian diri dan kemampuan untuk tetap tenang di bawah tekanan. 5). Motif; merupakan emosi, hasrat, kebutuhan psikologis atau dorongan-dorongan lain yang memicu tindakan.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa, kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*) karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian, dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Peraturan Pemerintah (PP) No. 23 Tahun 2004, tentang Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP) menjelaskan tentang sertifikasi kompetensi kerja sebagai suatu proses pemberian sertifikat kompetensi yang dilakukan secara sistimatis dan objektif melalui uji kompetensi yang mengacu kepada standar kompetensi kerja nasional Indonesia dan atau Internasional.

Menurut Keputusan Kepala Badan Kepegawaian Negeri Nomor: 46A tahun 2003 tentang pengertian kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang Pegawai Negeri Sipil berupa pengetahuan, keterampilan, dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga Pegawai Negeri Sipil tersebut dapat melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

Dari uraian pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi yaitu sifat dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang, serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai prestasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif. Ketidaksesuaian dalam kompetensi-kompetensi inilah yang membedakan seorang pelaku unggul dari pelaku yang berprestasi terbatas. Kompetensi terbatas dan kompetensi istimewa untuk suatu pekerjaan tertentu merupakan pola atau pedoman dalam pemilihan karyawan (*personal selection*), perencanaan pengalihan tugas (*succession planning*), penilaian kerja (*performance appraisal*) dan pengembangan (*development*).

Dengan kata lain, kompetensi adalah penguasaan terhadap seperangkat pengetahuan, ketrampilan, nilai nilai dan sikap yang mengarah kepada kinerja dan direfleksikan dalam kebiasaan

berpikir dan bertindak sesuai dengan profesinya. Selanjutnya, Wibowo (2007:86), kompetensi diartikan sebagai kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi oleh keterampilan dan pengetahuan kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dengan demikian, kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu sebagai suatu yang terpenting. Kompetensi sebagai karakteristik seseorang berhubungan dengan kinerja yang efektif dalam suatu pekerjaan atau situasi.

Dari pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian, kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

Juga terdapat perbedaan konsep tentang kompetensi menurut konsep Inggris dan konsep Amerika Serikat. Menurut konsep Inggris, kompetensi dipakai di tempat kerja dalam berbagai cara. Pelatihan sering berbasiskan kompetensi. Sistem *National Council Vocational Qualification (NCVQ)* didasarkan pada standar kompetensi. Kompetensi juga digunakan dalam manajemen imbalan, sebagai contoh, dalam pembayaran berdasarkan kompetensi. Penilaian kompetensi adalah suatu proses yang perlu untuk menyokong inisiatif-inisiatif ini dengan menentukan kompetensi-komptensi apa yang karyawan harus perlihatkan.

Pendapat yang hampir sama dengan konsep Inggris dikemukakan oleh Kravetz (2004), bahwa kompetensi adalah sesuatu yang seseorang tunjukkan dalam kerja setiap hari. Fokusnya adalah pada perilaku di tempat kerja, bukan sifat-sifat kepribadian atau keterampilan dasar yang ada di luar tempat kerja ataupun di dalam tempat kerja.

Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif. Seorang karyawan mungkin pandai, tetapi jika mereka tidak menterjemahkan kepandaiannya ke dalam perilaku di tempat kerja yang efektif, kepandaian tidak berguna. Jadi, kompetensi tidak hanya mengetahui apa yang harus dilakukan.

Secara umum, kompetensi sendiri dapat dipahami sebagai sebuah kombinasi antara ketrampilan (*skill*), atribut personal, dan pengetahuan (*knowledge*) yang tercermin melalui perilaku kinerja (*job behavior*) yang dapat diamati, diukur dan dievaluasi. Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yakni *soft competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *soft competency* adalah *leadership*, *communication*, *interpersonal relation*, dan lain-lain.

Tipe kompetensi yang kedua sering disebut *hard competency* atau jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional atau teknis suatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency* adalah *electrical engineering*, *marketing research*, *financial analysis*, *manpower planning*, dan lain-lain.

Kompetensi merujuk pada dimensi-dimensi perilaku yang terletak di balik kinerja yang kompeten. Dengan kata lain, “kompetensi” adalah karakteristik, sikap dan perilaku dari orang-orang yang menghasilkan *ouput* kerja yang unggul. Oleh karena itu cara untuk mengukur kompetensi adalah melalui pengamatan/observasi, *Competency Based Interview/CBI* (Wawancara Berbasis Kompetensi), dan sebagainya. Pengamatan dilakukan untuk melihat apakah indikator-indikator perilaku atau perilaku-perilaku kunci dari suatu kompetensi telah ditunjukkan/dilakukan oleh seseorang. Apabila perilaku-perilaku tersebut telah ditunjukkan/dilakukan oleh seseorang, maka dapat dikatakan bahwa orang tersebut telah memiliki suatu kompetensi pada level tertentu, berdasarkan suatu pengukuran.

B. Karakteristik Kompetensi

Kompetensi sangat penting dalam suatu perusahaan. Dengan adanya kompetensi, perusahaan dapat menentukan standar pengetahuan, keahlian, kemampuan kerja seseorang atas bidang tertentu, yang digunakan saat melakukan rekrutmen calon karyawan, maupun saat melakukan seleksi untuk keperluan promosi karyawan. Adanya kompetensi juga memudahkan perusahaan dalam mendeskripsikan bagaimana kinerja seseorang dan melakukan pemetaan karyawan. Dari kompetensi yang tampak inilah perusahaan jadi lebih mengetahui bagaimana seorang bertanggung jawab, menyelesaikan masalah, menyesuaikan perilakunya dengan prioritas dan tujuan perusahaan, mengendalikan diri saat menghadapi masalah/tekanan, dan sebagainya. Berdasarkan pengukuran pada kompetensi pula, dapat diketahui kompetensi-kompetensi apa saja yang perlu dikembangkan pada masing-masing karyawan, sehingga

kinerjanya dapat meningkat. Intinya, kompetensi digunakan untuk merencanakan, membantu, dan mengembangkan perilaku dan kinerja seseorang sehingga lebih terarah, tepat sasaran sesuai dengan kebutuhan.

Berdasarkan urgensi inilah, maka penting memahami karakteristik kompetensi. Kompetensi dapat berupa penguasaan masalah, ketrampilan kognitif maupun ketrampilan perilaku, tujuan, perangai, konsep diri, sikap atau nilai. Setiap orang dapat diukur dengan jelas dan dapat ditunjukkan untuk membedakan perilaku unggul atau yang berprestasi rata-rata.

Penguasaan masalah dan ketrampilan relatif mudah diajarkan, mengubah sikap dan perilaku relatif lebih sukar. Sedangkan mengubah tujuan dapat dilakukan tetapi prosesnya panjang, lama dan mahal.

Penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan agar dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan untuk katagori baik atau rata-rata. Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya akan dapat dijadikan dasar bagi proses seleksi, suksesi perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan SDM. Menurut Spencer and Spencer (1993), Mitrani et. al, (1992), terdapat 5 (lima) karakteristik kompetensi, yaitu :

- a. “*Knowledge*” adalah informasi yang memiliki seseorang untuk bidang tertentu. Pengetahuan (*knowledge*) merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan sering gagal untuk memperidiksi kinerja SDM karena skor tersebut tidak berhasil mengukur pengetahuan dan keahlian seperti apa seharusnya dilakukan dalam pekerjaan. Tes pengetahuan mengukur kemampuan peserta tes untuk memilih jawaban yang

paling benar, tetapi tidak bisa melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimilikinya.

- b. “*Skill*” adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental. Misalnya, seorang dokter gigi secara fisik mempunyai keahlian untuk mencabut dan menambal gigi tanpa harus merusak saraf. Selain itu, kemampuan seorang programer komputer untuk mengorganisasikan 50.000 kode dalam logika yang sekuensial.
- c. *Motives* adalah *drive, direct and select behavior toward certain actions or goals and away from other*. Seseorang memiliki motif berprestasi secara konsisten mengembangkan tujuan-tujuan yang memberikan tantangan pada dirinya dan bertanggung jawab penuh untuk mencapai tujuan tersebut serta mengharapkan *feedback* untuk memperbaiki dirinya.
- d. “*Traits*” adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-onfidence*), kontrol diri (*self-control*), *steress resistance*, atau *hardiness* (ketabahan/daya tahan).
- e. “*Self-Concept*” adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai diukur melalui tes kepada responden untuk mengetahui bagaimana *value* (nilai) yang dimiliki seseorang—apa yang menarik bagi seseorang melakukan sesuatu. Seseorang yang dinilai menjadi “*leader*” seyogyanya memiliki perilaku kepemimpinan, sehingga perlu adanya tes tentang *leadership ability*.

Sedangkan Menurut (*Spencer and Spencer*) yang dikutip oleh Surya Dharma dalam (2006:111), maka dapat dikatakan adanya 3 kecenderungan yang terjadi:

1. Bahwa kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia. Oleh karenanya, kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan sehingga program pelatihan merupakan cara yang baik untuk menjamin tingkat kemampuan SDM.
2. Motif kompetensi dan “trait” berada pada “*personality iceberg*”, sehingga cukup sulit untuk dinilai dan dikembangkan. Oleh karena itu, salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi.
3. *Self-concept* (konsep diri), trait (watak/sifat) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (*hidden*), dalam (*deeper*) dan berada pada titik central kepribadian seseorang (*Spencer and Spencer, 1993*). Konsep diri (*self concept*) terletak di antara keduanya. Sedangkan sikap dan nilai (*values*) seperti percaya diri “*self-confidence*” (*seeing ones self as a “manajer” instead of a “technical/ profesional”*) dapat dirubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Dengan melihat kecenderungan di atas, maka dapat memberikan gambaran pada manajemen bagaimana upaya meningkatkan kualitas SDM ke depan baik dalam perencanaan

maupun dalam pengembangannya. Di sisi lain, karakteristik tersebut memiliki hubungan satu dengan yang lain yang saling menentukan.

C. Manfaat Penggunaan Kompetensi

Apa yang dapat kita katakan atau perkirakan mengenai kompetensi yang mungkin dibutuhkan untuk memenuhi tantangan baru di masa depan dan bentuk-bentuk organisasi baru yang akan kita hadapi. Dari pemikiran Mitrani, Palziel dan Fitt dalam (Dharma, 2005:18), dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kualitas yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan pegawai, yaitu:

1. **Tingkat Eksekutif**, pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang :
 - a. *Strategic thinking (pemikiran Stategis)*, adalah kompetensi untuk melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mendefinisikan “*strategic response*” secara optimal.
 - b. *Change leadership (kepemimpinan perubahan)*, aspek *change leadership* adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dapat ditransformasikan kepada pegawai.
 - c. *Relationship management (manajemen hubungan)*, adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.
2. **Tingkat Manajer**, Pada tingkat manajer paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti :

- a. Fleksibilitas (keluwesan) adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial.
- b. *Interpersonal understanding* (saling pengertian antar pribadi) adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia.
- c. *Empowering* (pemberdayaan) adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan pengembangan pegawai, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, mengatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja.

3. Tingkat pegawai, Pada tingkat pegawai diperlukan kualitas kompetensi seperti:

- a. Fleksibilitas/keluwesannya adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang mengembirakan ketimbang sebagai ancaman.
- b. Kompetensi menggunakan dan mencari berita.
- c. Motivasi dan kemampuan untuk belajar, motivasi berprestasi, motivasi kerja di bawah tekanan waktu, kolaborasi dan orientasi pelayanan kepada pelanggan.

Kompetensi SDM untuk masa depan sangat penting, dengan perkembangan kemajuan teknologi dan perkembangan pengetahuan, sehingga SDM senantiasa mempersiapkan untuk selalu meningkatkan kemampuannya.

Dalam konteks ini, Menurut Prihadi dalam (2006:14-16) manfaat kompetensi adalah:

1. Prediktor kesuksesan kerja. Model kompetensi yang akurat akan dapat menentukan dengan tepat pengetahuan serta ketrampilan apa saja yang dibutuhkan untuk berhasil dalam suatu pekerjaan. Apabila seseorang pemegang posisi mampu memiliki kompetensi yang dipersyaratkan pada posisinya maka ia dapat diprediksikan akan sukses.
2. Merekrut pegawai yang andal. Apabila telah berhasil ditentukan kompetensi-kompetensi apa saja yang diperlukan suatu posisi tertentu, maka dengan mudah dapat dijadikan kriteria dasar dalam rekrutmen pegawai baru.
3. Dasar Penilaian dan Pengembangan pegawai identifikasi kompetensi pekerjaan yang akurat juga dapat dipakai sebagai tolak ukur kemampuan seseorang. Dengan demikian, berdasarkan sistem kompetensi ini dapat diketahui apakah seseorang telah dan bagaimana mengembangkannya, dengan *training*, *coaching* atau mutasi ke bagian lain.

Dengan merujuk pada konsep-konsep dasar tentang kompetensi seperti yang telah diungkapkan Spencer and Spencer (2003:87) atau mengacu pada *The Competency Handbook*, volume 1 & 2 (Boston: Linkage, 2001:134), ada beberapa pedoman dasar untuk mengembangkan sistem kompetensi:

- 1) Identifikasi pekerjaan atau posisi-posisi kunci yang akan dibuat kompetensi modelnya,
- 2) Lakukan analisis lebih jauh mengenai proses kerja penting (misal cara kerja, waktu kerja, hubungan kerja, tanggung jawab) pada posisi-posisi kunci tersebut,

- 3) Lakukan survei mengenai kompetensi apa saja yang dibutuhkan (*required competencies*) dengan bercermin pada masukan,
- 4) Dari semua masukan yang ada, buatlah daftar tentang jenis-jenis kompetensi apa saja yang diperlukan pada posisi tertentu,
- 5) Uraian makna dari setiap jenis kompetensi yang telah dituliskan (hal ini untuk menyamakan persepsi mengenai suatu jenis kompetensi). Misalnya, jika dilakukan kompetensi analisis data, sampai sejauh mana analisis data yang dimaksud,
- 6) Tentukan skala tingkat penguasaan kompetensi yang ingin dibuat misalkan skala 1 (sangat rendah), 2 (rendah), 3 (sedang), 4 (baik), 5 (sangat baik) atau memakai skala B (*Basic*), I (*Intermediate*), A (*Advance*) atau E (*Expert*),
- 7) Buatlah penjelasan dari suatu jenis kompetensi dalam skala yang telah dibuat. Misalnya: Kompetensi komunikasi tertulis. Untuk kompetensi dasarnya: maupun menulis memo dan surat; tingkat dasar (*intermediate*): mampu menulis laporan dengan analisis minimal; tingkat lanjutan (*advance*), menulis laporan disertai analisis mendalam dalam bentuk grafik dan gambar; tingkat ahli (*expert*): menuliskan laporan yang berisi pendapat, analisis dengan dukungan dan fakta dengan konsep dan variabel yang rumit.

Pentingnya kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif juga ditekankan oleh Glick (2004: 62) bahwa, suatu organisasi perlu memperhatikan keberhasilannya di masa depan sebagai persiapan untuk pengembangan dan

kerjasama. Menurutnya, kompetensi seseorang dapat ditunjukkan dalam bentuk kemampuan individu untuk menerapkan pengetahuan ke dalam bentuk tindakan.

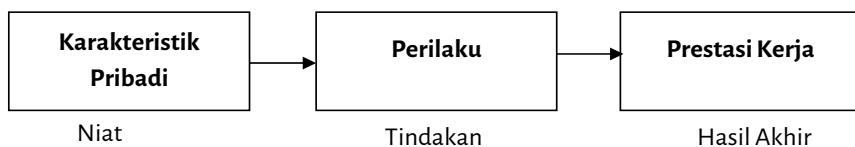
Manfaat kompetensi bagi perusahaan sangat penting, dari mulai peningkatan kemampuan SDM sampai kepada evaluasi penilaian kerja SDM, sehingga perusahaan dapat menentukan program kerja dengan baik.

D. Hubungan Kompetensi dengan Prestasi Kerja

Menurut Spencer and Spencer (2006:15), bahwa pada saat ini banyak organisasi menjadi tertarik dalam manajemen untuk menilai kompetensi "bagaimana" kinerja dilakukan (*at present, many organizations are becoming interested in management and appraisal of competence the "how" of performance*).

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dan mencakup niat, tindakan, dan hasil akhir, seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

Hubungan Sebab Akibat Kompetensi



Sumber : *Spencer and Spencer (2006:15)*

Dari gambaran di atas, karakteristik dasar seorang individu secara sebab akibat berhubungan dengan kinerja. Sedangkan lima karakteristik dasar dari kompetensi tersebut menurut Spencer

& Spencer yaitu Motif (*motive*), Sifat (*traits*), konsep diri (*self concept*), pengetahuan (*knowledge*), dan keahlian (*skills*).

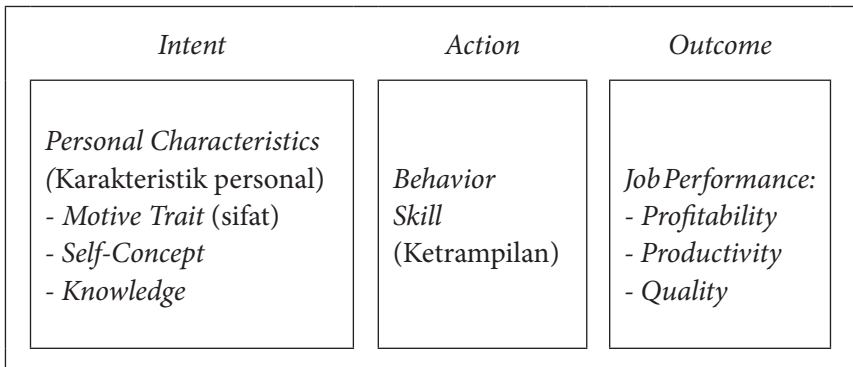
Kompetensi mempengaruhi kinerja dikemukakan oleh Gilley, Boughton dan Maycunich dalam (1999:44): *"Competency are useful in recruiting and selection of employees a given job classification. They can also be used to determine the training and development activities in which employees must participate to acquire adequate levels of performance mastery."*

Dalam hal ini berarti, kinerja dipengaruhi oleh kompetensi dari tiap individu yang ditentukan oleh pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar mencapai tingkat yang diinginkan.

Robbins, (2001:225) Terkait dengan aspek promosi, rotasi, atau penempatan lainnya, yang merupakan bagian dari pengembangan karir, maka setiap organisasi hendaknya mempertimbangkan pula aspek-aspek lain, yaitu minat atau keinginan setiap pegawai, penelusuran kemampuan kerja sesuai prinsip *The Ability job fit* dan *The personality job fit*. Berdasarkan konsep ini, ditekankan bahwa untuk kepuasan dan efektivitas kerja perlu ada kesesuaian antara kemampuan dan jenis kepribadian kerja. Keselarasan ini sangat menunjang terhadap efektifitas kerja dan kepuasan pegawai.

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir, sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.

Gambar Alur Hubungan Kompetensi dan Kinerja



Sumber : *Spencer & Spencer dalam Palan, 2007*

Lebih lanjut, menurut Spencer and Spencer dalam Surya Dharma (2003:41), karakteristik pribadi yang mencakup perangai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Selanjutnya, jika kita lihat arah pada gambar tersebut bahwa bagi organisasi yang tidak memilih, mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya, jangan harap terjadi perbaikan dan produktivitas, profitabilitas dan kualitas terhadap suatu produk dan jasa.

Dari gambar hubungan kompetensi di atas, terlihat bahwa pengetahuan merupakan *input* utama karakteristik personal (kompetensi) yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini sesuai dengan pengertian pengetahuan itu sendiri sebagaimana dikemukakan oleh Carrillo P. Robinson, (2004:46) bahwa:

1. *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal—dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan

dikomunikasikan berdasarkan pengertiannya—maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

2. *Explicit knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah, karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent.

Explicit knowledge adalah prosedur kerja (*job procedure*) dan teknologi. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal tertentu, di mana salah satu bentuk konkrit dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*. *Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, di mana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada yang terdapat pada *knowledge management*, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, di mana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara "on line".

Menurut Ambar Teguh (2003:189), terdapat dua faktor utama dalam upayanya pegawai memperluas kinerja untuk mencapai sukses, yaitu:

- a. Keinginan atau motivasi dari pegawai untuk bekerja yang kemudian akan menghasilkan usaha-usaha pegawai tersebut.
- b. Kemampuan dari pegawai untuk bekerja.

Dengan demikian, motivasi yang diharapkan dari pegawai adalah bahwa fungsi dari motivasi dan kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kinerja pegawai untuk berkembang. Apabila motivasi tinggi dengan didukung oleh kemampuan yang tinggi, maka kinerja pegawai juga tinggi dan sebaliknya.

Dalam penerapan kompetensi ini, tentunya tiap organisasi memiliki perspektif berbeda berdasarkan nilai strategisnya bagi organisasi bersangkutan. Olson dan Bolton (2002:49) mengilustrasikan cakupan konsep kompetensi dalam literatur organisasi bahwa kompetensi merujuk pada individu maupun organisasi. Karakteristik individu mencakup pengetahuan teknis dan keterampilan (*knowledge technical and skills*) kinerja, serta kompetensi penyumbang individu.

Menurut Mathis dan Jackson (2002:99), kompetensi ketrampilan dan pengetahuan cenderung lebih nyata (*visible*) dan relatif berada di permukaan (ujung) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia.

Oleh karena itu, kompetensi dalam penelitian ini dibatasi ke dalam dua variabel yakni pengetahuan dan keterampilan kerja. Hal ini sesuai dengan pendapat Palan (2007) bahwa ada dua unsur kompetensi yang menonjol, yakni pengetahuan dan keahlian atau ketrampilan. Kedua kompetensi ini biasanya mudah untuk dikembangkan dan tidak memerlukan biaya pelatihan yang

besar untuk menguasainya sedangkan kompetensi konsep diri, karakteristik pribadi dan motif sifatnya tersembunyi dan karena itu lebih sulit untuk dikembangkan atau dinilai.

Pengetahuan sebagai variabel pertama dari kompetensi pegawai dalam penelitian ini bukanlah merupakan pengetahuan umum semata, melainkan pengetahuan tentang tugas yang sangat penting bagi setiap staf untuk melaksanakan tugasnya. Lebih lanjut Gibson (2003:56) merupakan tingkat pemahaman lisan seseorang pegawai tentang apa yang dia ketahui dari pengalaman dan proses belajar. Pengetahuan yang baik tentang tugas di dalam diri seorang staf cenderung akan meningkatkan kualitas pekerjaannya. Apabila pegawai tersebut memiliki pengetahuan yang baik tentang pekerjaannya, maka dia akan dapat menyelesaikan pekerjaan tersebut dengan baik, dan demikian sebaliknya.

Ketrampilan sebagai variabel kedua dari kompetensi adalah kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat (Gibson, 2003:41). Staf yang bertugas memberikan pelayanan kepada masyarakat harus dapat berperilaku profesional yang dapat ditunjukkan dengan memiliki dan menerapkan ilmu pengetahuan ilmiah dan teknologi staf, memiliki dan menerapkan keterampilan profesional dan kehidupan profesional (Mathis and Jackson, 2002: 88).

Notoadmojo (2003:14) mengutarakan bahwa semakin tinggi keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja, maka semakin efisien badan, tenaga, dan pemikirannya dalam melaksanakan pekerjaan. Sirait (2006:27) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa, pendidikan dan latihan memberikan pegawai keterampilan yang mereka butuhkan dan dengan adanya keterampilan dapat

meningkatkan rasa percaya diri staf dalam melaksanakan pekerjaannya.

Banyak pendekatan yang dilakukan dalam mengembangkan kerangka kerja kompetensi. Framework yang paling sering digunakan adalah kompetensi menurut Spencer. Kompetensi menurut Spencer & Spencer (1993:82) adalah karakteristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki suatu jabatan. Kompetensi terdiri dari 5 tipe karakteristik, yaitu motif (kemauan konsisten dan menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan (informasi dalam bidang tertentu) dan keterampilan (kemampuan untuk melaksanakan tugas).

Palan (2007:21) mengatakan bahwa yang mendorong organisasi untuk fokus pada kompetensi adalah organisasi harus selalu meningkatkan kompetensi karyawan agar berprestasi dan sukses. Sekarang, organisasi-organisasi melakukan upaya besar-besaran agar berkinerja unggul, yang hanya dapat dicapai dengan berinvestasi pada tenaga kerja yang kompeten. Konsep hubungan kerja dengan sendirinya mengalami perubahan; dipekerjakan bukan lagi untuk seumur hidup, melainkan dipekerjakan selama keahliannya dibutuhkan oleh perusahaan. Apabila ada karyawan tidak lagi mengembangkan kompetensinya melalui belajar dan berkinerja, mereka akan menciptakan kesalahan fatal.

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan seperti profesional, manajerial atau senior manajer. Perusahaan akan mempromosikan karyawan

yang memenuhi kriteria kompetensi yang dibutuhkan dan dipersyaratkan untuk ke jenjang yang lebih tinggi. Karena, kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi dirinya dalam merespon perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.

Kompetensi dapat juga digunakan sebagai kriteria untuk menentukan penempatan kerja karyawan. Karyawan yang ditempatkan pada tugas tertentu akan mengetahui kompetensi apa yang diperlukan, serta jalan yang harus ditempuh untuk mencapainya dengan mengevaluasi kompetensi-kompetensi yang sesuai dengan tolok ukur penilaian kinerja. Sehingga, sistem pengelolaan sumber daya manusia lebih terarah, karyawan dapat dikembangkan untuk meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, keahlian, tingkat kompetensi dan kinerjanya.

Penentuan ambang kompetensi yang dibutuhkan tentunya dapat dijadikan dasar proses seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja karyawan dan pengembangan sumber daya manusia. Mengacu pada pengertian kompetensi yang terdiri atas kemampuan teknis, ketrampilan dalam menganalisa dan mengambil keputusan, kemampuan berkomunikasi, kemampuan bekerja mandiri dan kelompok sampai pada aspek kepemimpinan dan manajerial, maka melalui suatu kompetensi tertentu seorang karyawan akan bekerja semakin baik dan berkualitas.

Dengan mencermati berbagai uraian tentang konsep kompetensi di atas, terlihat adanya hubungan erat antara kompetensi dengan kinerja. Hal yang sama juga dikemukakan oleh Prihadi (2004:38) bahwa, kompetensi menghasilkan kinerja

yang efektif dan/atau superior. Ini berarti kompetensi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja. Bisa dikatakan, bila pegawai memiliki kompetensi di bidangnya, maka pegawai tersebut akan meningkatkan kinerja yang efektif. Demikian pula, bila motivasi kerja karyawan tinggi, maka akan meningkatkan kinerja.

Menurut Spencer dan Spencer (2003:84), dikutip oleh Sutoto (2004:16), kompetensi mencakup kesadaran berorganisasi (*organizational awareness*), pembinaan hubungan (*relationship building*) dan orientasi pencapaian (*achievement orientation*). Kesadaran berorganisasi (*Organizational awareness*, OA) merupakan kemampuan untuk memahami hubungan kekuasaan atau posisi dalam organisasi, pembinaan hubungan (*Relationship building*, RB) merupakan besarnya usaha untuk menjalin dan membina hubungan sosial atau jaringan hubungan sosial agar tetap hangat dan akrab dan orientasi pencapaian (*Achievement orientation*, ACH) merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap pekerjaannya, sehingga terdorong berusaha untuk bekerja lebih baik atau di atas merupakan derajat kepedulian seorang pegawai terhadap standar.

Prayitno dan Suprato (2002:31), mengatakan bahwa standar kompetensi adalah spesifikasi atau sesuatu yang dilakukan, memuat persyaratan minimal yang harus dimiliki seseorang yang akan melakukan pekerjaan tertentu agar bersangkutan mempunyai kemampuan melaksanakan pekerjaan dengan hasil baik.

Betapa pentingnya kinerja bagi perusahaan, sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan iklim organisasi merupakan salah satu upaya dapat meningkatkan kinerja, karena pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan wujud perhatian dan pengakuan

perusahaan atau pimpinan kepada karyawan yang menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja.

Pengelolaan karyawan yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan atau peningkatan kompetensi dan iklim organisasi juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja. Karyawan juga dapat berkembang lebih maju apabila kompetensi dan iklim organisasi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Hal ini diharapkan agar karyawan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, produktifitas kerja meningkat dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan, maka hal ini akan mempertimbangkan adanya kecenderungan semangat kerja yang tinggi dan juga meningkatkan loyalitas karyawan kepada perusahaan. Jadi jelaslah bahwa kompetensi, iklim organisasi dan kinerja saling berhubungan. Hal ini harus diperhatikan karena terdapat hubungan yang saling mempengaruhi antara ketiganya. Di satu pihak, kompetensi dan iklim organisasi dapat meningkatkan kinerja. Sehingga, pengembangan kompetensi dan motivasi yang baik akan dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Upaya peningkatan kinerja yang dilakukan oleh tiap organisasi memiliki perspektif yang berbeda. Upaya tersebut berupa perbaikan kualitas sumber daya yang ada di dalamnya, misalnya menetapkan kompetensi setiap staf, menyeimbangkan jumlah kerja dengan beban kerja, pemenuhan sarana fisik, perbaikan sistem manajemen dan memberi perhatian kepada seluruh staf, serta menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi organisasinya.

E. Kesimpulan

Kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja efektif dan atau unggul dalam situasi pekerjaan tertentu. Kompetensi dikatakan sebagai karakteristik dasar (*underlying characteristic*), karena karakteristik individu merupakan bagian yang mendalam dan melekat pada kepribadian seseorang yang dapat dipergunakan untuk memprediksi berbagai situasi pekerjaan tertentu. Kemudian dikatakan berkaitan antara perilaku dan kinerja karena kompetensi menyebabkan atau dapat memprediksi perilaku dan kinerja.

Fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja, guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian, kompetensi merupakan sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

Manfaat kompetensi dalam mendorong suatu organisasi mencapai posisi kompetitif. Manfaat kompetensi bagi perusahaan sangat penting, mulai dari peningkatan kemampuan SDM sampai kepada evaluasi penilaian kerja SDM, sehingga perusahaan dapat menentukan program kerja dengan baik.

Betapa urgensinya kompetensi kinerja bagi perusahaan sehingga pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan iklim organisasi merupakan salah satu upaya untuk dapat meningkatkan kinerja dan prestasi, karena pengembangan karyawan berbasis kompetensi dan motivasi kerja merupakan wujud perhatian dan pengakuan perusahaan atau pimpinan kepada karyawan yang

menunjukkan kemampuan kerja, kerajinan, dan kepatuhan serta disiplin kerja.

Pengelolaan karyawan yang efektif melalui cara peningkatan keterampilan dan keahlian karyawan atau peningkatan kompetensi dan iklim organisasi juga memberikan kesempatan pada karyawan untuk dapat meningkatkan prestasi kerja dan berkembang lebih maju apabila kompetensi dan iklim organisasi diberikan secara tepat dan peningkatan kompetensi disesuaikan dengan pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Dengan ini, karyawan diharapkan dapat melakukan pekerjaannya dengan baik, produktifitas kerja meningkat dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan (*customers*).

BAB VIII

PEMELIHARAAN HUBUNGAN DENGAN KARYAWAN DAN INDUSTRI



A. Sistem Komunikasi Kepegawaian

Komunikasi penting bagi organisasi, karena komunikasi merupakan alat utama bagi anggota organisasi untuk dapat bekerja sama dalam melakukan aktifitas manajemen demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengaturan komunikasi dalam organisasi dapat dikatakan baik bila dapat diciptakan kondisi di mana setiap personil yang terlibat mampu menampung arus masuk (*input*) informasi-informasi dari berbagai sumber yang kompeten, baik secara struktural, Legal dan dinamis, kemudian dapat diolah secara sistematis yang pada akhirnya dapat memberikan hasil (*output*).

Menurut Suranto (2005:16) komunikasi adalah suatu proses pengiriman pesan atau simbol-simbol yang mengandung arti dari seorang komunikator kepada komunikan dengan tujuan tertentu. Menurut Purwanto (2006: 3) komunikasi merupakan suatu proses pertukaran informasi antar individu melalui suatu sistem yang (lazim), baik dengan simbol-simbol, sinyal-sinyal maupun perilaku atau tindakan. Jadi dalam komunikasi itu, terdapat di

dalamnya suatu proses, terdapat simbol-simbol dan simbol-simbol itu mengandung arti. Arti atau makna simbol di sini tentu saja tergantung pada pemahaman dan persepsi komunikan, sehingga ada umpan balik (*feedback*) bagi komunikan setelah mendapatkan pesan. Oleh karena itu, komunikasi akan efektif dan tujuan komunikasi akan tercapai, apabila masing-masing pelaku yang terlibat di dalamnya mempunyai persepsi yang sama terhadap simbol.

Apabila terdapat perbedaan persepsi, maka tujuan komunikasi dapat gagal dan akan berdampak negatif terhadap efektivitas kerja dalam suatu organisasi. Menurut Effendy (2006:16), Efektivitas kerja adalah suatu keadaan yang menunjukkan tingkat keberhasilan kegiatan manajemen dalam mencapai tujuan manajemen yang efektif disertai dengan manajemen yang efisien. Secara sederhana, komunikasi dikatakan mempengaruhi efektifitas kerja apabila dalam suatu proses komunikasi itu, pesan yang di sampaikan oleh komunikator dapat diterima dan dimengerti oleh komunikan, persis seperti yang dikehendaki oleh komunikator, sehingga tugas-tugas dan fungsi-fungsi pegawai dapat terlaksana dengan baik. Dalam melakukan komunikasi, adakalanya hasil yang dicapai tidak sesuai dengan apa yang di harapkan. Dengan kata lain, komunikasi yang terjadi tidak efektif , sehingga tidak mencapai sasaran yang baik.

Komunikasi dalam suatu organisasi merupakan aktivitas yang selalu hadir (tidak pernah absen), *conditio sinne quanon*, karena komunikasi adalah sarana yang digunakan para pegawai, baik secara formal maupun informal, untuk berdiskusi, bertukar pikiran, membuat laporan kepada atasan, memberikan arahan kepada bawahan dan sebagainya. Hal ini sejalan dengan pernyataan Hicks dan Gullet (1987) bahwa, organisasi disusun untuk

mengerjakan tugas dalam rangka mencapai tujuan yang mana di dalamnya adalah para manajer, para bawahan, rekan-rekan yang setaraf, serta lingkungan eksternal yang perlu dihubungkan oleh proses-proses komunikasi. Komunikasi merupakan suatu faktor yang utama dalam organisasi. Hampir tidak ada aspek organisasi yang tidak melibatkan komunikasi.

Komunikasi, sebagaimana yang didefinisikan oleh banyak pakar, adalah suatu proses penyampaian (transfer) informasi dari satu orang kepada orang lain untuk menghasilkan pengertian yang sama. Dengan komunikasi, orang dapat menyampaikan gagasan, fakta, pikiran, perasaan dan nilai kepada orang lain. Komunikasi dapat diibaratkan sebagai sebuah jembatan makna di antara orang-orang, sehingga mereka dapat berbagi hal-hal yang mereka rasakan dan ketahui. Dengan demikian, sungai kesalahpahaman yang memisahkan orang-orang dapat diseberangi atau dilalui dengan selamat dengan menggunakan jembatan komunikasi ini.

Azas penting dalam komunikasi yang perlu diketahui adalah bahwa makna terletak pada orang bukan pada pesan yang disampaikan (Berlo, 1960; Mulyana, 2001). Orang memberikan makna pada pesan yang sampai padanya. Pesan tidak akan memiliki arti apapun apabila orang yang menerima pesan tersebut tidak melekatkan makna pada pesan tersebut. Dengan demikian, setiap orang yang terlibat dalam proses komunikasi harus berorientasi pada lawan bicaranya (*receiver oriented*).

Proses komunikasi melibatkan individu-individu yang pada kenyataannya memiliki *frame of reference* (paduan pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang) yang berbeda satu dengan lainnya. *Frame of reference* tersebut akan mempengaruhi proses penerimaan atau pemaknaan informasi (persepsi) yang dikirimkan. Sebuah informasi akan diinterpretasi atau dimaknai

tidak persis sama oleh masing-masing individu. Bahkan oleh orang yang sama, apabila informasi yang diberikan dalam waktu yang berbeda, maka belum tentu persis sama dimaknai oleh orang tersebut. Jadi pada intinya, dalam berkomunikasi perlu diperhatikan bagaimana agar informasi yang dikirimkan oleh si pengirim (komunikator), maknanya tersampaikan atau relatif sama dengan apa yang diterjemahkan oleh si penerima (komunikan), sehingga tidak terjadi apa yang dinamakan *miscommunication*, *misunderstanding*, *misperception*, dan lain sebagainya.

Conrad dalam Tubbs dan Moss (2001) mengidentifikasi tiga fungsi komunikasi dalam organisasi. Fungsi-fungsi tersebut adalah:

1. Fungsi Perintah

Melalui komunikasi, para pegawai diberikan kesempatan untuk membicarakan, menerima, menafsirkan dan bertindak atas suatu perintah. Dua jenis komunikasi yang mendukung pelaksanaan fungsi ini adalah pengarahan dan umpan balik, dan tujuannya adalah berhasil mempengaruhi pegawai/bawahan. Hasil fungsi perintah adalah terjadinya koordinasi di antara sejumlah pegawai yang saling bergantung dalam organisasi tersebut.

2. Fungsi Relasional

Melalui komunikasi, pegawai diberikan kesempatan untuk menciptakan dan mempertahankan produktivitas dan hubungan personal dengan pegawai lainnya. Hubungan dalam pekerjaan mempengaruhi kinerja pekerjaan (*job performance*) dalam berbagai cara, misalnya kepuasan kerja, aliran komunikasi ke bawah maupun ke atas dalam hirarki organisasional, dan tingkat pelaksanaan perintah. Pentingnya keterampilan dalam hubungan

antarpersonal yang baik lebih terasa dalam pekerjaan, ketika ternyata bahwa banyak hubungan yang perlu dilakukan tidak dapat dipilih, tetapi diharuskan oleh lingkungan organisasi, sehingga hubungan menjadi kurang stabil, lebih memacu konflik, kurang ditaati, dan sebagainya.

3. Fungsi Manajemen Ambigu

Pilihan dalam situasi organisasi sering dibuat atau terjadi dalam keadaan sangat ambigu. Misalnya, motivasi berganda muncul karena pilihan yang diambil akan mempengaruhi rekan kerja dan organisasi, demikian juga diri sendiri; tujuan organisasi tidak jelas, dan konteks yang mengharuskan adanya pilihan tersebut tidak jelas. Komunikasi adalah alat yang digunakan untuk mengatasi dan mengurangi ketidakjelasan (*ambiguity*) yang melekat dalam organisasi.

Komunikasi yang terjadi antara para pegawai akan menciptakan suatu iklim komunikasi. Iklim komunikasi organisasi merupakan suasana komunikasi yang tercipta oleh pola hubungan antarpribadi yang berlaku dalam organisasi. Gibb (dalam Muhammad 1995), Costigan dan Schmeidler (2004) menyatakan bahwa, terdapat enam karakteristik iklim komunikasi yang suportif, dan hal ini perlu untuk diciptakan dan terus dikembangkan oleh para pegawai khususnya oleh pimpinan organisasi, yaitu:

1. Profesionalisme

Pimpinan memperbolehkan bawahan untuk bersikap kreatif, eksperimental dan fleksibel atau tidak kaku, sehingga para pegawai dapat menyesuaikan diri pada situasi komunikasi yang berbeda-beda.

2. Empati

Pimpinan berusaha untuk memahami dan mendengarkan permasalahan yang dihadapi serta menghargai perasaan serta nilai-nilai yang dianut oleh bawahan. Di samping itu juga, para pegawai saling memperlihatkan perhatian dan pengertian terhadap pegawai lainnya.

3. Kesamaan

Pimpinan tidak berusaha membuat pegawai merasa rendah, tidak menggunakan statusnya untuk mengendalikan, serta menghargai posisi orang lain. Pegawai memperlakukan pegawai lainnya sebagai teman dan tidak menekankan kepada kedudukan dan kekuasaan.

4. Spontanitas

Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan bersifat jujur dan bebas dari motif tersembunyi. Para pegawai dapat dengan bebas menyampaikan pendapatnya serta berkomunikasi dengan sopan dalam berespon terhadap situasi yang terjadi, jujur, dan terus terang.

5. Orientasi masalah

Pimpinan lebih banyak mendefinisikan masalah daripada memberikan pemecahan. Masalah didiskusikan dan dipecahkan bersama dengan para pegawai. Pimpinan tidak memaksakan pendapatnya kepada para pegawai. Dengan demikian, para pegawai memfokuskan komunikasi mereka kepada pemecahan kesulitan secara bersama.

6. Deskripsi

Komunikasi yang dilakukan oleh pimpinan harus jelas, menggambarkan situasi yang terjadi apa adanya atau jujur, dan memberikan pendapatnya tanpa bermaksud merubah

situasi tersebut. Para pegawai memfokuskan pesan mereka kepada kejadian yang dapat diamati daripada evaluasi secara subyektif atau emosional.

Berpijak dari hal-hal di atas, oleh karena itu, iklim komunikasi perlu mendapat perhatian yang serius dari para pelaku komunikasi di dalam suatu organisasi. Apabila iklim komunikasi tidak mendapat perhatian, maka diduga akan membawa dampak yang tidak baik bagi masing-masing individu (pegawai) maupun pada organisasi tempat individu tersebut bekerja. Dengan kata lain, apabila iklim komunikasi organisasi tidak mendapat perhatian yang serius diduga akan menyebabkan menurunnya motivasi dan moral kerja pegawai, yang akan berujung pada sulitnya pencapaian efektivitas organisasi.

B. Mutu Kehidupan Berkarya

Sumber daya manusia yang berkualitas dalam suatu organisasi pada saat ini merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan. Terlebih lagi ketika tantangan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya yang dirasakan semakin kompleks menjadi suatu keharusan memiliki barisan sumberdaya manusia yang handal.

Keinginan organisasi atau perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing menuntut mereka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, sedangkan kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang berlaku sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun perusahaan. Untuk mewujudkan sumber yang berkualitas tersebut tidak akan terlepas dari keberhasilan pihak manajemen organisasi untuk menciptakan kondisi *Quality of Work Life* yang positif.

Menurut Philip B. Crosby, mutu adalah kesesuaian dengan persyaratan atau spesifikasi. Sementara Joseph M. Juran mendefinisikan mutu sebagai kecocokan penggunaan produk terhadap kepuasan pelanggan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa mutu (kualitas) adalah kemampuan suatu produk untuk memenuhi kepuasan pelanggan sesuai dengan persyaratan ataupun pengharapan pelanggan. Mutu tidak hanya digunakan untuk menentukan kepuasan seseorang terhadap benda, namun mutu juga digunakan untuk menyatakan kepuasan seseorang terhadap jasa/pelayanan yang diberikan, misalnya mutu kehidupan berkarya.

Kualitas kehidupan berkarya merupakan suatu konsep atau filsafat manajemen dalam rangka perbaikan kualitas sumber daya manusia yang telah dikenal sejak dekade 70an. Pada saat itu, kualitas kehidupan kerja diartikan secara sempit yaitu sebagai teknik manajemen yang mencakup gugus kendali mutu, perkayaan pekerjaan, suatu pendekatan untuk bernegosiasi dengan serikat pekerja, upaya manajemen untuk memelihara kebugaran mental para karyawan, hubungan industrial yang serasi, manajemen yang partisipatif dan salah satu bentuk intervensi dalam pengembangan organisasional (French et al, 1990 dalam Noor Arifin, 1999). Dalam perkembangan selanjutnya, kualitas kehidupan kerja merupakan salah satu bentuk filsafat yang diterapkan oleh manajemen dalam mengelola organisasi pada khususnya dan sumber daya manusia khususnya.

Menurut Davis dan Newstrom yang dialih bahasakan oleh Agus Dharma (1985: 53) menyatakan bahwa, “Kualitas kehidupan berkarya mengacu pada menyenangkan tidaknya lingkungan pekerjaan bagi orang-orang. Tujuan pokoknya adalah

mengembangkan lingkungan kerja yang baik bagi orang-orang dan produksi.”

Lebih lanjut, Siagian (1996 : 320) menyatakan bahwa, “Sebagai suatu konsep mutu kehidupan berkarya dapat dikatakan sebagai upaya yang sistematis dalam kehidupan organisasional melalui mana para pekerja turut diberi kesempatan untuk menemukan cara mereka bekerja dan yang mereka berikan kepada organisasi dalam rangka menapai tujuan dan berbagai sasarannya.

Ciri-ciri kualitas kehidupan berkarya menurut Garry Gesser yang diterjemahkan oleh Dharma (1992:476) mengemukakan bahwa:

- a) Perlakuan yang fair, adil dan sportif terhadap pegawai.
Maksudnya adalah setiap pegawai memiliki hak yang sama, adil dan merata dalam pengembangan dan peningkatan kualitas mereka.
- b) Adanya kesempatan bagi pegawai untuk menggunakan kemampuan secara penuh dan kesempatan untuk mewujudkan diri, yaitu untuk menjadikan mereka merasa mampu untuk meujudkannya.

Maksudnya, setiap pegawai mempunyai hak yang sama untuk menyelesaikan tugas, diberikan pekerjaan khusus dan pendelegasian atas suatu wewenang atau tugas.

- c) Adanya komunikasi yang terbuka dan saling percaya antar individu dalam organisasi.

Komunikasi merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Untuk itu, komunikasi yang baik, sikap terbuka dan rasa saling percaya antar anggota organisasi, baik itu antara atasan dan bawahan atau sebaliknya, antara

bawahan dengan bawahan, sangatlah penting demi menunjang kelancaran kegiatan dalam suatu organisasi.

d) Setiap pegawai berperan aktif dan mereka mempunyai kesempatan untuk mengambil keputusan penting yang melibatkan pekerjaan mereka.

e) Kompensasi yang cukup dan adil

Kehidupan kerja juga dipengaruhi oleh kompensasi yang diberikan oleh suatu organisasi atau perusahaan. Hal ini juga akan memberi pengaruh untuk memotivasi pegawai agar meningkatkan kualitas kerjanya.

f) Lingkungan aman dan sehat

Kenyamanan dan kesehatan di lingkungan kerja juga sangat diperhatikan. Lingkungan yang sangat tidak kondusif akan memberi dampak negatif terhadap kualitas kehidupan kerja.

Banyak hal yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja seseorang, baik itu secara internal maupun eksternal. Secara internal misalnya, kualitas kehidupan kerja dipengaruhi oleh kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh SDM. Secara eksternal, kualitas kehidupan kerja dapat dipengaruhi oleh iklim sosial di lingkungan kerja serta motivasi dari lingkungan untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja itu sendiri.

Menurut V. R. Rao yang dikutip oleh Yudo Swasono dan Endang S (1993: 27) mengidentifikasi 4 kondisi yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja:

a) *Security* (keamanan), termasuk kesehatan, keamanan kerja dan pertumbuhannya.

b) *Equity* (kesamarataan), termasuk kesamaan pendapat pada

jenis pekerjaan yang serupa baik di dalam organisasi itu sendiri maupun di dalam organisasi lain, kesamarataan, kesejahteraan, kondisi kerja dan lain- lain.

- c) Pengembangan individu melalui peningkatan kemampuan, peningkatan kesamarataan, kesejahteraan, dan lain- lain.
- d) Demokrasi, adanya kesempatan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan.

Menurut Richard Walton yang dikutip oleh Stan Kossen (1986:237), mengemukakan faktor utama yang mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, yaitu:

- a. Kompensasi yang wajar,
- b. Kondisi kerja yang aman dan sehat,
- c. Kesempatan untuk mengembangkan dan menggunakan kapasitas manusia,
- d. Kesempatan untuk pertumbuhan dan jaminan yang seimbang,
- e. Perasaan termasuk dalam satu kelompok,
- f. Hak-hak karyawan,
- g. Kerja dan ruang kerja keseluruhan,
- h. Relevansi sosial kehidupan kerja.

Produktivitas dipengaruhi oleh motivasi seseorang dalam bekerja. Salah satu faktor yang dapat mempengaruhi motivasi seseorang dalam bekerja adalah kondisi kualitas kehidupan kerja. Kualitas kehidupan kerja yang baik akan meningkatkan motivasi karyawan, sehingga produktivitas dapat meningkat, seperti yang telah penulis paparkan pada pembahasan sebelumnya.

C. Perkembangan Gerakan Buruh

Menurut *The Encyclopedia of Social Science*, gerakan buruh merupakan seluruh aktivitas para penerima upah untuk memperbaiki kondisi kerja dan kehidupan mereka. Gerakan buruh dapat bersifat sementara maupun permanen, yang akhirnya berkembang menjadi serikat buruh atau serikat pekerja.

Beberapa tokoh perburuhan seperti: Kerr, Dunlop, Herbison, dan Myers menyimpulkan bahwa, industrialisasi telah menciptakan berbagai macam organisasi kaum buruh, walaupun berbeda dalam fungsi, struktur kepemimpinan dan ideologi.

Industrialisasi menciptakan ketidakseimbangan para pekerja, sehingga tujuan gerakan buruh juga selalu berubah-ubah dari masa ke masa. Untuk itu, perlu dikemukakan dan dibahas beberapa teori sehubungan dengan gerakan buruh seperti:

1) Teori Revolusi

Teori Revolusi muncul dari pergerakan buruh sosialis dan komunis. Menurut pandangan pemuka-pemuka teori Revolusi, sejarah adalah catatan tentang perjuangan kelas. Kelas pekerja diciptakan oleh industrialisasi. Teori ini berusaha menciptakan suatu dunia tanpa kelas-kelas dalam masyarakat, sehingga keadaan masyarakat dalam persamaan ekonomi bagi semua orang.

2) Teori Demokrasi Industri

Teori ini memasukkan unsur demokrasi dalam hubungan kerja Industri. Berdasarkan penelitian Sydney dan Beatrice Webb terhadap serikat buruh di Inggris, maka dikemukakan teori Demokrasi Industri. Mereka menyimpulkan bahwa, perkembangan serikat buruh dalam hubungan kerja industri sejajar dengan pertumbuhan demokrasi dalam pemerintahan.

Di lain pihak, Sumner Slichter mengemukakan bahwa melalui serikat pekerja dapat dikembangkan peraturan kerja menjadi suatu sistem: *System of Industrial Jurisprudence*. Sistem ini lebih bersifat melindungi para pekerja daripada sistem hukum yang melindungi warga negara dari tindak kesewenangan pemerintah.

3) Teori *Business Unionism*

Teori ini lebih mengutamakan pada aspek ekonomis daripada aspek politisnya. Menurut teori ini, karyawan bersedia bergabung menjadi anggota serikat buruh agar dapat diwakili dalam perundingan dan tawar-menawar tentang syarat-syarat kerja, kondisi kerja, kontrak kerja dan dalam pengawasan hubungan kerja sehari-hari.

Dalam pandangan Samuel Gompers pemimpin pertama *American Federation of Lauber*, serikat buruh dibentuk untuk meningkatkan upah dan jaminan ekonomis, menurunkan jam kerja, melindungi kesehatan dan mencegah tindakan sewenang-wenang dari para pengusaha.

Sedangkan Strasser dan John Mitchel menyatakan bahwa, motivasi mereka bergabung menjadi anggota serikat buruh karena terdorong oleh kebutuhan harian (ekonomis dan non ekonomis).

4) Teori Sosiopsikologis

Menurut teori ini, serikat buruh dianggap sebagai wadah bagi para buruh agar dapat memenuhi berbagai macam kebutuhan dan keinginan mereka.

Cartleton H. Parker memandang keanggotaan serikat buruh memberikan suatu kesempatan untuk memuaskan segala kebutuhan pada anggota dalam hubungan kerja mereka.

5) Teori Perubahan

Menurut teori ini, tujuan serikat buruh akan selalu berubah-ubah sesuai dengan perubahan kondisi kerja dalam perusahaan dan perubahan masyarakat.

Selig Perlman menyatakan bahwa gerakan buruh ditentukan oleh beberapa faktor:

1. Resistensi pengusaha/kapitalis,
2. Kekuasaan kaum intelektual terhadap gerakan buruh,
3. Kematangan mentalitas serikat buruh.

Oleh karena beberapa faktor tersebut, maka program serikat buruh akan selalu berubah-ubah sesuai dengan perubahan faktor-faktor penentunya.

Terkait dengan kehadiran serikat buruh, muncul berbagai teori yang dibangun berdasarkan beberapa pandangan. Teori tersebut di antaranya:

1. Teori Kemakmuran Umum

Kebanyakan anggota pimpinan serikat buruh beranggapan bahwa apa yang baik bagi serikat buruh, baik pula bagi bangsa. Upah tinggi yang diperjuangkan oleh serikat buruh merupakan sumber tenaga beli yang mendorong dan memperkuat pertumbuhan ekonomi.

Tuntutan jaminan sosial dan kesehatan oleh serikat-serikat buruh dipandang sebagai suatu tuntutan yang akan memberi manfaat bagi mereka yang berada di luar serikat buruh. Terhadap pendapat tersebut, dilancarkan kecaman bahwa serikat buruh bertanggung jawab atas: *WAGE PUSH INFLATION*, upah tinggi cenderung menaikkan inflasi.

Terhadap kecaman ini, serikat buruh membantah dengan menyatakan bahwa upah tinggi akan menaikkan produktivitas. Produktivitas yang tinggi akan menurunkan biaya produksi. Maka, tuntutan kenaikan upah tidak akan menimbulkan inflasi, tetapi sebaliknya menurunkan harga-harga barang.

2. Teori Labour Marketing

Menurut teori ini, kebanyakan kondisi di tempat buruh bekerja ditentukan oleh kekuatan dan pengaruh buruh di pasar dengan tenaga kerja. Serikat buruh menganggap dirinya sebagai *economic agent* di pasar-pasar tenaga kerja. Apabila persediaan tenaga kerja lebih besar daripada permintaan akan tenaga kerja, harga tenaga kerja menjadi murah/rendah. Maka, supaya tidak merosot harus diadakan keseimbangan.

3. Teori Produktivitas

Menurut teori ini, upah ditentukan oleh produktivitas karyawan. Maka produktivitas yang lebih tinggi harus memperoleh upaya yang lebih tinggi pula.

4. Teori *Bargainning*

Menurut teori *bargainning* modern, baik karyawan maupun majikan memasuki pasar tenaga kerja tanpa harga permintaan/penawaran yang pasti. Tetapi, ada batas harga permintaan/penawaran tertinggi dan terendah. Dalam batas-batas harga tersebut, tingkat upah ditentukan oleh kekuatan *bargainning* kedua belah pihak. Buruh individual yang berkekuatan lemah harus menerima tingkat upah yang terendah. Sebaliknya, serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya yang lebih besar untuk menuntut tingkat upah yang lebih tinggi.

5. Oposisi Loyal terhadap Manajemen

Teori ini tidak menyarankan serikat buruh menjadi manajer atau serikat buruh membantu majikan dalam tugas mereka sebagai manajer, akan tetapi teori ini menganjurkan serikat buruh menolak tanggung jawab atas manajemen.

Dalam perkembangannya di Indonesia, kaum buruh telah mampu mempersatukan dirinya dalam organisasi dan wadah perjuangan bersama, yaitu suatu organisasi di bidang perburuhan yang bersifat sosial-ekonomi. Dengan demikian, orientasi utama dari wadah organisasi semakin meningkatkan kesejahteraan para anggota dan keluarganya. Nyatanya, sejarah pergerakan buruh tidak berhenti di masa orde lama maupun orde baru, bahkan di era reformasi seperti sekarang pun, buruh masih menyuarakan suaranya untuk menuntut kesejahteraan yang seharusnya menjadi nilai utama di balik reformasi melalui berbagai organisasi buruh yang terus tumbuh.

Posisi kaum buruh yang telah berkembang selama ini telah memberikan kontribusi yang sangat besar sebagai bagian bangsa Indonesia, baik sebagai warga negara maupun sebagai tulang punggung ekonomi bangsa. Sehingga, kesejahteraannya sudah selayaknya di perhatikan secara serius oleh pemerintah. Hal tersebut menunjukkan bahwa kehadiran dan perjuangan serikat buruh dinilai sebagai salah satu aktor penting sebagai upaya menciptakan kesejahteraan buruh di Indonesia.

Dari pendataan yang dilakukan Kementerian Ketenagakerjaan (Kemanaker) per tahun 2014, tercatat ada 6 konfederasi, 100 federasi dan 6.808 serikat pekerja tingkat perusahaan di Indonesia. Jumlah itu meliputi 1.678.364 orang anggota serikat pekerja (SP). Data ini berdasarkan identitas resmi anggotanya. Identitas resmi

tersebut antara lain data kependudukan dan kartu anggota serikat pekerja.

D. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah berakhirnya hubungan kerja sama antara karyawan dengan perusahaan, baik karena ketentuan yang telah disepakati, atau mungkin berakhir di tengah karier. PHK merupakan fungsi operatif terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah pemberhentian sinonim dengan *separation*, pemisahan, atau pemberhentian karyawan dari suatu perusahaan. Fungsi PHK harus mendapat perhatian yang serius dari manajer perusahaan, karena telah diatur oleh undang-undang dan memberikan risiko bagi perusahaan maupun karyawan bersangkutan.

Menurut Sondang P. Siagian pemutusan hubungan kerja adalah ketika ikatan formal antara organisasi selaku pemakai tenaga kerja dan karyawannya terputus (Siagian, 2012: 175). Sedangkan menurut Suwatno, Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja/buruh dan pengusaha (Suwatno, 2012: 286).

Mendengar istilah PHK, yang terlintas adalah pemecatan sepihak oleh pihak perusahaan karena kesalahan pekerja. Oleh sebab itu, selama ini singkatan ini memiliki arti yang negatif dan menjadi momok menakutkan bagi para pekerja. Menurut Undang-undang No.13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, Pasal 1 ayat 25, pemutusan hubungan kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha.

Sementara Manulang (1988) mengemukakan bahwa istilah pemutusan hubungan kerja dapat memberikan beberapa pengertian:

- 1) *Termination*, putusnya hubungan kerja karena selesainya atau berakhirnya kontrak kerja yang telah disepakati,
- 2) *Dismissal*, putusnya hubungan kerja karena karyawan melakukan tindakan pelanggaran disiplin yang telah ditetapkan,
- 3) *Redundancy*, karena perusahaan yang melakukan pengembangan enggan menggunakan mesin-mesin teknologi baru, seperti: penggunaan robot-robot industri dalam proses produksi, penggunaan alat berat yang cukup dioperasikan oleh satu atau dua orang untuk menggantikan sejumlah tenaga kerja. Hal ini berakibat pada pengurangan tenaga kerja,
- 4) *Retrenchment*, yang dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi, seperti resesi ekonomi yang membuat perusahaan tidak mampu memberikan upah kepada karyawannya.

Maka dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pemutusan Hubungan kerja (PHK) juga dapat disebut dengan Pemberhentian yang mengakibatkan berakhir hak dan kewajiban pekerja dan perusahaan.

Fungsi Pemutusan Hubungan Kerja dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Mengurangi biaya tenaga kerja,
2. Menggantikan kinerja yang buruk. Bagian integral dari manajemen adalah mengidentifikasi kinerja yang buruk dan membantu meningkatkan kinerjanya,

3. Meningkatkan inovasi. PHK meningkatkan kesempatan untuk memperoleh keuntungan, yaitu:
 - a. Pemberian penghargaan melalui promosi atas kinerja individual yang tinggi,
 - b. Menciptakan kesempatan untuk level posisi yang baru masuk,
 - c. Tenaga kerja dipromosikan untuk mengisi lowongan kerja sebagai sumber daya yang dapat memberikan inovasi/menawarkan pandangan baru.
4. Kesempatan untuk perbedaan yang lebih besar. Meningkatkan kesempatan untuk mempekerjakan karyawan dari latar belakang yang berbeda-beda dan mendistribusikan ulang komposisi budaya dan jenis kelamin tenaga kerja (Panggabean, 2004: 122).

Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja memiliki kaitan yang erat dengan alasan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), namun tujuan lebih menitikberatkan pada jalannya perusahaan (pihak pengusaha). Maka tujuan PHK di antaranya:

1. Perusahaan/pengusaha bertanggung jawab terhadap jalannya perusahaan dengan baik dan efektif salah satunya dengan PHK.
2. Pengurangan buruh dapat diakibatkan karena faktor dari luar seperti kesulitan penjualan dan mendapatkan kredit, tidak adanya pesanan, tidak adanya bahan baku produktif, menurunnya permintaan, kekurangan bahan bakar atau listrik, kebijaksanaan pemerintah dan meningkatnya persaingan.

Tujuan lain pemberhentian yakni agar dapat mencapai sasaran seperti yang diharapkan dan tidak menimbulkan masalah baru dengan memperhatikan tiga faktor penting, yaitu faktor kontradiktif, faktor kebutuhan, dan faktor sosial (Suwatno, 2012: 289).

Perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja jika:

- Pekerja melanggar ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja dan/atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama dan pekerja yang bersangkutan telah diberikan tiga surat peringatan, masing-masing dikeluarkan dalam jangka waktu enam bulan dari peringatan sebelumnya secara berturut-turut;
- Pengusaha melakukan perubahan status, penggabungan, atau peleburan perusahaan, dan pengusaha tidak bersedia menerima pekerja tersebut ke dalam perusahaan dengan status yang baru;
- Perusahaan tutup karena mengalami kerugian secara terus-menerus selama 2 tahun atau keadaan memaksa (*force majeure*);
- Perusahaan pailit;
- Pekerja meninggal dunia
- Pekerja memasuki usia pensiun;
- Pekerja mangkir selama lima hari kerja berturut-turut tanpa keterangan tertulis yang dilengkapi dengan bukti yang sah telah dipanggil oleh pengusaha dua kali secara patut dan tertulis.

Sementara, menurut Undang-Undang No. 13 tahun 2003, terdapat sepuluh alasan PHK yang dapat digunakan perusahaan, yaitu:

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

Pekerja dapat mengajukan permohonan pemutusan hubungan kerja kepada lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial, jika pengusaha melakukan perbuatan sebagai berikut:

- Menganiaya, menghina secara kasar atau mengancam pekerja;
- Membujuk dan/atau menyuruh pekerja untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan;
- Tidak membayar upah tepat pada waktu yang telah ditentukan selama 3 bulan berturut-turut atau lebih;
- Tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada pekerja;
- Memerintahkan pekerja untuk melaksanakan pekerjaan di luar yang diperjanjikan; atau
- Memberikan pekerjaan yang membahayakan jiwa, keselamatan, kesehatan, dan kesusilaan pekerja, sedangkan pekerjaan tersebut tidak dicantumkan pada perjanjian kerja.

Pekerja dapat mengajukan permohonan pemutusan hubungan kerja, jika pekerja mengalami sakit berkepanjangan, mengalami cacat akibat kecelakaan kerja dan tidak dapat melakukan pekerjaannya setelah melampaui batas 12 bulan.

Menurut Mutiara Sibarani (2004:209), PHK karyawan oleh perusahaan berdasarkan alasan-alasan berikut:

1. Undang-undang,
2. Keinginan perusahaan,
3. Keinginan karyawan,
4. Pensiun,
5. Kontrak kerja berakhir,
6. Kesehatan karyawan,

7. Meninggal dunia,
8. Perusahaan di likuidasi.

Pemberhentian karyawan berdasarkan pada UU No.12 tahun 1964 seizin P4D, P4P, dan memperhatikan status karyawan bersangkutan.

1. Undang-undang

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya, karyawan anak-anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

2. Keinginan perusahaan

Keinginan perusahaan dapat menyebabkan berhentinya seorang karyawan, baik secara terhormat ataupun dipecat. Pemberhentian semacam ini telah diatur oleh UU No.12 tahun 1964, seizing P4D atau P4P, serta tergantung status kepegawaian karyawan bersangkutan.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal-hal berikut:

1. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya,
2. Perilaku dan disiplinnya kurang baik,
3. Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib perusahaan,
4. Tidak dapat bekerjasama dan terjadi konflik dengan karyawan lain,
5. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

Pemberhentian karyawan berdasarkan atas keinginan perusahaan dilakukan dengan tingkatan-tingkatan sebagai berikut:

- 1) Perundingan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan,
- 2) Perundingan antara pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan,
- 3) Perundingan P4D dengan pimpinan perusahaan,
- 4) Perundingan P4P dengan pimpinan perusahaan,
- 5) Keputusan pengadilan negeri.

Jelasnya, pemecatan karyawan tidak dapat dilakukan secara sewenang-wenang oleh pimpinan. Setiap pemecatan harus didasarkan atas undang-undang perburuhan yang berlaku karena karyawan mendapat perlindungan hukum.

1. Keinginan karyawan

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya, misalnya bulan depan. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaan jangan sampai mandek.

Alasan-alasan pengunduran diri antara lain :

- 1) Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua,
- 2) Kesehatan yang kurang baik,
- 3) Untuk melanjutkan pendidikan,
- 4) Berwiraswasta.

Akan tetapi, sering kali alasan itu hanya dibuat-buat saja oleh karyawan, sedangkan alasan yang sesungguhnya adalah balas jasanya terlalu rendah, mendapat pekerjaan yang lebih baik, suasana dan lingkungan yang kurang cocok, kesempatan promosi yang tidak ada, perlakuan yang kurang adil dan sebagainya.

Jika banyak karyawan yang berhenti atas keinginannya sendiri, hendaknya manajer mencari penyebab yang sebenarnya dan mengintrospeksi agar *turn over* karyawan dapat dicegah. Misalnya, kenaikan balas jasa, berlaku adil, dan menciptakan suasana serta lingkungan pekerjaan yang baik. Karyawan yang berhenti atas permintaan sendiri, uang pesangon hanya diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan saja, karena tidak ada ketentuan hukum yang mengaturnya.

Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri, tetap menimbulkan kerugian bagi perusahaan, karena karyawan itu membawa biaya-biaya penarikan, seleksi, dan latihan. Sedangkan pengadaan karyawan baru akan membutuhkan biaya-biaya penarikan, seleksi, dan pengembangan.

Kesimpulan:

- 1) Pemberhentian dapat dilaksanakan atas keinginan karyawan sendiri,
- 2) *Turn over* karyawan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan,
- 3) Jika banyak karyawan berhenti atas keinginan sendiri, berarti manajemen perusahaan kurang baik. Jadi, manajer organisasi perusahaan harus introspeksi diri,
- 4) Pensiun

Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan

karyawan sendiri. Keinginan perusahaan mem pensiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik, kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan, dan sebagainya.

Undang-undang mem pensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Misalnya, usia 55 tahun dan minimum masa kerja 15 tahun.

Keinginan karyawan untuk pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan.

Karyawan yang pensiun akan memperoleh uang pensiun yang besarnya telah diatur oleh undang-undang bagi pegawai negeri, dan bagi karyawan swasta diatur sendiri oleh perusahaan bersangkutan.

Pembayaran uang pensiun bagi pegawai negeri dibayar secara periodik, sedangkan bagi karyawan swasta biasanya dibayar berupa uang pesangon pada saat ia diberhentikan. Pembayaran uang pensiun adalah pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber kehidupan pada lanjut usia. Adanya uang pensiun akan memberikan ketenangan bagi karyawan sehingga *turn over* karyawan relatif rendah.

2. Kontrak kerja berakhir

Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi, karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.

3. Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan. Besar gaji karyawan yang sakit-sakitan dibayar perusahaan berdasarkan P4/M/56/4699, P4/M/57/6542, dan P4/M/57/6150.

4. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.

Karyawan yang tewas atau meninggal dunia saat melaksanakan tugas, pesangon atau golongannya diatur tersendiri oleh undang-undang. Misalnya, pesangonnya lebih besar dan golongannya dinaikan, sehingga uang pensiunnya lebih besar.

5. Perusahaan likuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedangkan karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah.

Kesimpulan:

- 1) Pemberhentian karyawan adalah hal yang pasti terjadi,
- 2) Pemberhentian karyawan berarti berhenti kegiatan kerja seorang karyawan dari suatu organisasi perusahaan,
- 3) Pemberhentian karyawan bisa disebabkan oleh undang-undang, keinginan perusahaan, keinginan karyawan,

pensiun, kesehatan, kontrak kerja berakhir, meninggal dunia, dan sebab-sebab lainnya,

- 4) Pemberhentian karyawan telah diatur oleh undang-undang,
- 5) Pemberhentian karyawan akan menimbulkan kerugian bagi perusahaan maupun karyawan.

Pemberhentian karyawan adalah fungsi operasional yang terakhir dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) (Sibarani: 213). Dalam praktik dikenal bermacam-macam jenis PHK, yaitu sebagai berikut :

- a. Pemutusan hubungan kerja atas kehendak sendiri (*voluntary turnover*). Hal ini terjadi jika karyawan yang memutuskan untuk berhenti dengan alasan pribadi. Umpamanya, karena pekerja mendapatkan pekerjaan yang lebih baik atau karena adanya ketidakpuasan di tempat kerja, yaitu rekan sekerja yang tidak mendukung, pekerjaan yang tidak menarik, lingkungan kerja yang tidak aman, hubungan yang buruk dengan atasan, dan kompensasi yang terasa kurang layak dan adil.
- b. Pemberhentian karyawan karena habis masa kontrak atau karena tidak dibutuhkan lagi oleh organisasi (*lay off*).
- c. Pemberhentian karena sudah mencapai umur pensiun (*retirement*). Saat berhenti bekerjanya, seseorang yang biasanya antar usia 60 sampai 65 tahun, tetapi tergantung dari program pensiun masing-masing perusahaan.

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan atas kehendak pengusaha, dalam hal ini pengusaha memutuskan hubungan kerja dengan pekerja, mungkin disebabkan adanya pengurangan

aktivitas (penciutan usaha) atau karena kelalaian karyawan dan pelanggaran disiplin yang dilakukan pekerja. Seperti misalnya, kinerja yang tidak memuaskan, kelakuan tidak patut, kurang memenuhi syarat untuk pekerjaan dan tuntutan atas pekerjaan itu berubah.

E. Hakikat Keberadaan Serikat Pekerja

Sumber Daya Manusia merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh perusahaan. Salah satu implikasinya bahwa investasi yang terpenting yang dilakukan perusahaan adalah di bidang sumber daya manusia. Dengan investasi yang besar ini, perusahaan mengharapkan *output* yang besar juga. Oleh karena itu, perusahaan berusaha untuk mencapainya dengan maksimal.

Di bawah pemerintahan Presiden Habibie, Indonesia meralat Konvensi ILO No. 87 tentang kebebasan membentuk serikat pekerja, dan hal itu kemudian diikuti oleh keluarnya Undang-Undang No.21 tahun 2000 yang mengatur antara lain pembentukan, keanggotaan, pendaftaran, hak dan tanggung jawab serta keuangan serikat pekerja. Sejak keluarnya Undang-undang tersebut, jumlah serikat pekerja pun bertumbuh pesat.

Serikat pekerja adalah suatu organisasi yang dibentuk oleh pekerja, dari pekerja, dan untuk pekerja yang bertujuan untuk melindungi pekerja, memperjuangkan kepentingan pekerja serta merupakan salah satu pihak dalam bekerja sama dengan perusahaan.

Adapun Dasar Pembentukan Serikat Pekerja, yaitu :

1. UUD 1945 Pasal 282,
2. Undang-Undang No. 14 tahun 1969 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok mengenai Ketenagakerjaan,

3. Undang-Undang No. 18 tahun 1956 tentang Hak Berorganisasi dan Berunding Bersama,
4. Surat Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. 1109 thun 1986.

Sedangkan Prinsip-prinsip, Tugas, dan Fungsi Serikat Pekerja, yaitu :

1. Dibentuk secara demokratis dari pekerja, oleh pekerja, dan untuk pekerja,
2. Harus tunduk kepada konstitusi dan peraturan perundangan yang berlaku,
3. Didirikan dalam usaha melindungi, memperjuangkan, dan meningkatkan kesejahteraan para anggota dan keluarganya,
4. Bersifat mandiri, profesional, dan bertanggung jawab.

Sudah menjadi standar yang esensial bagi ILO adanya kebebasan berserikat dan berunding bersama yang dicantumkan dalam konvens ILO no.87 dan 89. Kebebasan berserikat sudah dijamin oleh perundang-undangan Indonesia, mulai UUD 1945 pasal 28, UU No. 14 tahun 1969 dan UU no. 18 tahun 1956. Asal-usul dan latar belakang terbentuknya serikat pekerja terjadi di Inggris dan AS pada akhir abad ke 18 dan permulaan abad ke 19, sebagai perkumpulan pekerja yang didasarkan atas keterampilan yang sama.

Serikat pekerja pada awal abad ke 19 secara eksklusif berdasarkan atas keahlian tertentu. Serikat pekerja merupakan suatu organisasi para karyawan yang dibentuk untuk mempromosikan atau menyatakan pendapat, melindungi dan memperbaiki melalui kegiatan-kegiatan kolektif, kepentingan-

kepentingan sosial, ekonomi dan politik anggotanya. Di samping itu, serikat pekerja bisa menjadi wadah bagi karyawan untuk berpartisipasi dalam perusahaan.

Sistem hubungan perburuhan terdiri atas tiga (3) bagian: para pekerja, manajemen, dan serikat pekerja. Pemerintah mempengaruhi interaksi di antara ketiganya. Para pekerja dapat terdiri dari manajer atau anggota serikat buruh, dan sebagian anggota serikat pekerja adalah bagian dari sistem manajemen serikat pekerja (pemimpin serikat pekerja lokal). Setiap hubungan yang terjadi di antara ketiganya diatur oleh perundang-undangan. Masing-masing pihak dalam model hubungan perburuhan di atas biasanya mempunyai tujuan yang berbeda. Para pekerja lebih mementingkan perbaikan kondisi kerja, upah, dan kesempatan-kesempatan pengembangan karier.

Manajemen mempunyai tujuan organisasi secara menyeluruh (misalnya, meningkatnya keuntungan, pangsa pasar, dan tingkat pertumbuhan) dan juga berusaha melestarikan hak-hak prerogatif manajerial untuk mengatur tenaga kerjadan mencapai tujuan-tujuan pribadi para manajer (seperti promosi atau prestasi). Pemerintah berkepentingan dalam menciptakan kondisi ekonomi yang stabil dan sehat, perlindungan hak-hak pribadi, dan keamanan serta keadilan dalam melaksanakan pekerjaan.

Adapun tujuan serikat pekerja, yaitu:

- a. Menjamin dan meningkatkan standar hidup/status ekonomi anggotanya,
- b. Meningkatkan dan menjamin keamanan individual dari ancaman dan situasi yang muncul karena fluktuasi pasar, perubahan teknologi atau keputusan manajemen,

- c. Mempengaruhi hubungan kekuasaan dalam sistem sosial dengan cara yang mendukung dan tidak merugikan perkembangan dan tujuan serikat pekerja,
- d. Memajukan kesejahteraan semua pihak yang bekerja untuk kehidupan, baik itu anggota serikat pekerja/bukan,
- e. Menciptakan mekanisme untuk menangkal penggunaan kebijakan dan praktik yang subjektif dan sewenang-wenang di tempat kerja.
- f. Filosofi dasar gerakan pekerja adalah demokrasi organisasi dan atmosfir harga diri sosial bagi para pekerja pria dan wanita.

Sedangkan tipe-tipe serikat pekerja, yaitu:

1. Craft Unions

Serikat karyawan yang anggotanya terdiri dari para karyawan atau pekerja yang mempunyai ketrampilan yang sama, seperti misal tukang-tukang kayu.

2. Industrial Unions

Serikat karyawan yang dibentuk berdasarkan lokasi pekerjaan yang sama. Serikat ini terdiri dari pekerja yang tidak berketrampilan (*unskilled*) maupun yang beketerampilan (*skilled*) dalam suatu perusahaan atau industri tertentu tanpa memperhatikan sifat pekerjaan mereka.

3. Mixed Unions

Serikat karyawan yang mencakup para pekerja trampil, tidak terampil dan setengah trampil dari suatu lokal tertentu tidak memandang dari industri mana. Bentuk

serikat karyawan ini mengkombinasikan craft unions dan industrial unions.

Serikat Pekerja dalam memecahkan persoalan menuju suatu kemajuan dan peningkatan yang diharapkan, hendaknya menata dan memperkuat dirinya melalui upaya:

- Menciptakan tingkat solidaritas yang tinggi dalam satu kesatuan di antara pekerja dengan pekerja, pekerja dengan Serikat Pekerjaanya, pekerja/Serikat Pekerja dengan manajemen.
- Meyakinkan anggotanya untuk melaksanakan kewajibannya, di samping haknya di organisasi dan di perusahaan, serta pemupukan dana organisasi.
- Dana Organisasi dibelanjakan berdasarkan program dan anggaran belanja yang sudah ditetapkan guna kepentingan peningkatan kemampuan dan pengetahuan pengurus untuk bidang pengetahuan terkait dengan keadaan dan kebutuhan di tempat bekerja, termasuk pelaksanaan hubungan industrial.
- Sumber Daya Manusia yang baik akan mampu berinteraksi dengan pihak manajemen secara rasional dan obyektif.

Dalam dunia usaha, perlu adanya negosiasi antara pengusaha dan pekerja yang dilandasi oleh persepsi yang sama, dan itikad baik untuk menumbuhkan serta memelihara hubungan ketenagakerjaan yang serasi, harmonis dan seimbang. Pengusaha harus melihat pekerja sebagai mitra kerja (*partner*). Konsekuensi sebagai mitra ini adalah hak-hak para pekerja harus dipenuhi. Seorang pengusaha yang baik harus memahami apa yang menjadi hak-hak pekerjaanya.

Dalam penjelasan atas UU No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh dinyatakan bahwa pekerja/buruh adalah warga negara yang memiliki persamaan kedudukan dalam hukum, hak untuk mendapatkan pekerjaan dan penghidupan yang layak, mengeluarkan pendapat, berkumpul dalam satu organisasi, serta mendirikan dan menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh.

Untuk mewujudkan hak tersebut, kepada setiap pekerja/buruh harus diberikan kesempatan yang seluas-luasnya mendirikan dan menjadi anggota serikat pekerja/serikat buruh. Serikat pekerja/serikat buruh ini berfungsi sebagai sarana untuk memperjuangkan, melindungi, dan membela kepentingan dan meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

Dalam menggunakan haknya tersebut, pekerja/buruh dituntut bertanggung jawab untuk menjamin kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan bangsa dan negara. Oleh karena itu, penggunaan hak tersebut dilaksanakan dalam kerangka hubungan ketenagakerjaan yang harmonis, dinamis dan berkeadilan. Pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh harus memiliki rasa tanggung jawab atas kelangsungan perusahaan, dan sebaliknya, pengusaha harus memperlakukan pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh sebagai mitra sesuai harkat dan martabat kemanusiaan.

F. Hubungan Industrial

Hubungan industrial adalah hubungan semua pihak yang terkait atau berkepentingan atas proses produksi barang atau jasa di suatu perusahaan (Simanjuntak, 2009).

Payaman Simanjuntak (2009) mengemukakan bahwa hubungan industrial adalah hubungan antara semua pihak yang

berkepentingan atau pihak yang saling terkait atas proses produksi dan pelayanan jasa pada suatu perusahaan.

Senada dengan itu, hubungan industrial di Indonesia dalam UU No. 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan pasal 1 nomor 16 disebutkan bahwa *“Hubungan industrial adalah suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh, dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945”*.

Abdul Khakim (2009) menjelaskan, istilah hubungan industrial merupakan terjemahan dari *“labour relation”* atau hubungan perburuhan. Istilah ini pada awalnya menganggap bahwa, hubungan perburuhan hanya membahas masalah-masalah hubungan antara pekerja/buruh dan pengusaha. Seiring dengan perkembangan dan kenyataan yang terjadi di lapangan bahwa, masalah hubungan kerja antara pekerja/buruh dan pengusaha ternyata juga menyangkut aspek-aspek lain yang luas. Dengan demikian, Abdul Khakim (2009) menyatakan hubungan perburuhan tidaklah terbatas hanya pada hubungan antara pekerja/buruh dan pengusaha, tetapi perlu adanya campur tangan pemerintah.

Dalam konteks itu, pihak yang berkepentingan dalam setiap perusahaan (*Stakeholders*):

1. Pengusaha atau pemegang saham yang sehari-hari diwakili oleh pihak manajemen,
2. Para pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh,
3. Supplier atau perusahaan pemasok,
4. Konsumen atau para pengguna produk/jasa,

5. Perusahaan Pengguna,
6. Masyarakat sekitar,
7. Pemerintah.

Hubungan industrial antara para pihak terkait tersebut pada prinsipnya didasarkan pada kepentingan bersama, sehingga mengandung prinsip:

- Pengusaha dan pekerja, pemerintah dan masyarakat pada umumnya, sama-sama mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan,
- Perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi banyak orang.
- Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dalam pembagian kerja atau pembagian tugas,
- Pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan,
- Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenangan berusaha dan ketentraman bekerja supaya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan,
- Peningkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan kesejahteraan pekerja.

Payaman J. Simanjuntak (2009) menjelaskan beberapa prinsip dari Hubungan industrial, yaitu:

1. Kepentingan Bersama: Pengusaha, pekerja/buruh, masyarakat, dan pemerintah,

2. Kemitraan yang saling menguntungkan: Pekerja/buruh dan pengusaha sebagai mitra yang saling tergantung dan membutuhkan,
3. Hubungan fungsional dan pembagian tugas,
4. Kekeluargaan,
5. Penciptaan ketenangan berusaha dan ketentraman bekerja,
6. Peningkatan produktivitas,
7. Peningkatan kesejahteraan bersama.

Sementara ruang lingkup hubungan industrial, yaitu:

1. Ruang Lingkup Cakupan

Pada dasarnya, hubungan industrial mencakup seluruh tempat-tempat kerja di mana para pekerja dan pengusaha bekerjasama dalam hubungan kerja untuk mencapai tujuan usaha. Yang dimaksud hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur upah, perintah dan pekerjaan.

2. Ruang Lingkup Fungsi

- *Fungsi Pemerintah:* Menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.
- *Fungsi Pekerja/Serikat Pekerja:* Menjalankan pekerjaan sesuai kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan ketrampilan, keahlian dan ikut memajukan perusahaan serta memperjuangkan kesejahteraan anggota dan keluarganya.

- *Fungsi Pengusaha*: Menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja dan memberikan kesejahteraan pekerja secara terbuka, demokratis serta berkeadilan.

3. Ruang Lingkup Masalah

Adalah seluruh permasalahan yang berkaitan baik langsung maupun tidak langsung dengan hubungan antara pekerja, pengusaha dan pemerintah, di antaranya:

- Syarat-syarat kerja,
- Pengupahan,
- Jam kerja,
- Jaminan sosial,
- Kesehatan dan keselamatan kerja,
- Organisasi ketenagakerjaan,
- Iklim kerja,
- Cara penyelesaian perselisihan.

4. Ruang Lingkup Peraturan

- Undang - undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003,
- Undang - undang No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial ,
- Perpu No. 1 Tahun 2005, tentang Penangguhan Mulai Berlakunya UU No.2 Tahun 2004,
- Perjanjian Kerja Bersama, Peraturan Perusahaan dan Perjanjian Kerja.

Dengan adanya pengaturan mengenai hal-hal yang harus dilaksanakan oleh pekerja dan pengusaha dalam melaksanakan

hubungan industrial, maka diharapkan terjadi hubungan yang harmonis, kondusif dan berkeadilan. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sarana sebagaimana dimaksud dalam pasal 103 UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 bahwa hubungan industrial dilaksanakan melalui sarana sebagai berikut:

1. Lembaga Kerja Sama Bipartit,
2. Lembaga Kerja Sama Tripartit,
3. Organisasi Pekerja atau Serikat Pekerja/Buruh,
4. Organisasi Pengusaha,
5. Lembaga keluh kesah & penyelesaian perselisihan hubungan industrial,
6. Peraturan Perusahaan,
7. Perjanjian Kerja Bersama,
8. Perjanjian Kerja Khusus

G. Kesimpulan

Sumber daya manusia yang berkualitas dalam suatu organisasi pada saat ini merupakan suatu hal yang sangat penting yang harus diperhatikan. Terlebih lagi ketika tantangan perusahaan dalam menjalankan bisnisnya yang dirasakan semakin komplek menjadi suatu keharusan memiliki barisan sumber daya manusia yang handal.

Keinginan organisasi atau perusahaan untuk memiliki keunggulan bersaing menuntut mereka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang dimilikinya, sedangkan kualitas sumber daya manusia banyak ditentukan oleh sejauh mana sistem yang berlaku sanggup menunjang dan memuaskan keinginan karyawan maupun perusahaan.

Dalam kaitannya dengan pencapaian tugas peningkatan SDM, maka peran dari manajemen SDM adalah sangat penting. Melalui manajemen SDM, aspek prestasi dapat lebih diarahkan secara efektif dan efisien, khususnya berkaitan dengan tujuan organisasi. Suatu organisasi akan mencapai prestasi tertentu jika organisasi tersebut dapat menciptakan suatu kerja yang dapat memotivasi individu-individu dan kelompok, serta menumbuhkan kreatifitas dan inisiatif. Aspek-aspek seperti mutu kehidupan berkarya, dan keberadaan serikat buruh menjadi penting dalam konteks ini.

BAB IX

ANALISIS JABATAN



A. Pentingnya Analisis Jabatan

Setiap perusahaan menjalankan aktivitas operasional yang dijalankan oleh setiap anggotanya. Setiap anggota memiliki kedudukan serta jabatan yang menjadi tanggung jawab mereka. Setiap perusahaan tentu harus diatur sedemikian rupa agar dapat berjalan secara efektif dan efisien. Hadinya analisis jabatan ini berfungsi sebagai media untuk menganalisis syarat dan tugas apa saja yang ditanggunggjawabkan pada setiap jabatan yang ada dalam perusahaan.

Setiap jabatan memiliki perbedaan kewajiban dan tugas sesuai dengan kedudukan masing-masing. Untuk mengidentifikasi setiap jabatan yang ada dalam suatu perusahaan, tindakan analisis jabatan biasanya dilakukan oleh atasan perusahaan. Analisis perusahaan merupakan suatu kegiatan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan suatu jabatan dan juga pekerjaan dengan persyaratan tertentu.

Secara khusus, analisis jabatan diartikan sebagai suatu eksplorasi/penjelajahan secara sistematis, penelitian dan

pencatatan tentang tanggung jawab, tugas-tugas, keterampilan, akuntabilitas, lingkungan kerja dan persyaratan kemampuan untuk mengisi suatu jabatan tertentu. Analisis jabatan juga termasuk penentuan secara relatif pentingnya suatu tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan emosional untuk jabatan tertentu. Semua faktor itu menentukan apa yang disyaratkan oleh suatu jabatan dan apa yang harus dimiliki karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai kedudukan masing-masing dengan baik.

Analisis jabatan bertugas sebagai media yang digunakan oleh perusahaan untuk mengamati dan mengumpulkan informasi mengenai jabatan-jabatan dalam perusahaan tersebut. Proses analisis jabatan secara sistematis meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi, dan mengorganisasikan jabatan atau pekerjaan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM, karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja. Berbagai informasi yang didapat dari analisis jabatan adalah uraian jabatan, syarat jabatan, besar atau kecilnya risiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan, dan berbagai pertimbangan-pertimbangan lainnya.

Aktivitas analisis jabatan juga dapat difungsikan dalam proses penerimaan karyawan baru atau promosi kedudukan karyawan. Untuk penerimaan karyawan baru, analisis jabatan menjadi pedoman apakah karyawan tersebut sesuai dan dapat diandalkan dalam menjalankan suatu jabatan yang akan menjadi tanggung jawabnya. Berbagai kategori yang dibentuk berdasarkan informasi disesuaikan dengan keterampilan dan keahlian karyawan tersebut. Sedangkan kelayakan suatu promosi kenaikan kedudukan karyawan, informasi yang didapatkan dari analisis jabatan menjadi

acuan apakah jabatan yang akan diberikan sudah sesuai dengan keahlian karyawan tersebut.

Adapun beberapa alasan mengapa analisis jabatan ini menjadi sangat penting bagi perusahaan, yakni sebagai berikut:

1. Menjamin arus kerja

Dalam sebuah arus kerja, terdapat sebuah keterkaitan antara pekerjaan yang satu dengan yang lainnya. Ketika salah satu dari pekerjaan tersebut belum memahami bagaimana pekerjaan yang seharusnya, tentu kegiatan perusahaan dapat terganggu dan mungkin akan terhenti.

2. Terhindar dari konflik dan ketimpangan dalam aktivitas perusahaan

Meskipun dalam bidang yang berbeda, namun terkadang ada karyawan yang mengerjakan pekerjaan yang sama. Hal ini akan berimbas pada kurangnya tanggung jawab yang ada. Dengan adanya sebuah analisis jabatan ini akan mampu mengatasi hal tersebut.

3. Penentu kualitas sumber daya manusia

Sumber daya manusia memiliki peran penting dalam proses pergerakan suatu perusahaan. Kesadaran akan kualitas sumber daya manusia ini akan memberikan persaingan terhadap bagaimana sebuah perusahaan dijalankan.

4. Menjadi sarana tumbuh kembangnya perusahaan

Memiliki sumber daya manusia yang terampil tentu menjadi kunci sukses tumbuh kembangnya perusahaan. Hal ini sangat jelas ketika melakukan analisis jabatan. Analisis jabatan yang tepat dapat menjadi jembatan sebuah perusahaan untuk bisa berkembang lebih baik.

Analisis jabatan memiliki fungsi dan manfaat yang sangat berguna bagi perusahaan. Beberapa kegiatan perusahaan akan berjalan secara efektif apabila berpedoman pada analisis jabatan. Menurut Nitisemito (1992), fungsi umum dari analisis jabatan adalah sebagai berikut:

1. Menentukan basis regional bagi struktur kompensasi;
2. Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu;
3. Menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya diskriminasi dalam pengadaan SDM;
4. Merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang;
5. Memadukan lamaran dan lowongan kerja yang ada;
6. Memforkas dan menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan bagi para karyawan;
7. Mengembangkan rencana-rencana pengembangan pegawai yang potensial;
8. Menetapkan standar prestasi kerja yang realistik;
9. Menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilannya;
10. Membantu revisi struktur perusahaan;
11. Memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka;
12. Memperbaiki alur kerja;
13. Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi;
14. Menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi.

Sedangkan manfaat dari analisis jabatan adalah sebagai berikut (Edwin Flippo, 1976):

1. Mendapatkan karyawan yang tepat dari segi kualitas maupun kuantitasnya, yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Persyaratan jabatan merupakan standar untuk mengukur perekrutan karyawan. Isi persyaratan jabatan memberikan dasar untuk melakukan seleksi.

2. Pelatihan

Uraian kewajiban dan alat yang digunakan merupakan modal penting untuk mengembangkan program pelatihan sumber daya manusia.

3. Evaluasi jabatan

Analisis jabatan melakukan evaluasi berdasarkan nilainya dalam suatu perusahaan. Tujuan akhirnya adalah menentukan nilai rupiah.

4. Penilaian pelaksanaan jabatan

Penilaian pelaksanaan jabatan dilakukan berdasarkan sasaran jabatan yang telah ditentukan. Analisis jabatan sangat berguna untuk merumuskan bidang yang menjadi sasaran jabatan. Sehingga, proses penilaian yang dilakukan berjalan sesuai perencanaan dan tepat sasaran.

5. Promosi dan mutasi

Informasi jabatan membantu dalam proses perencanaan promosi dan untuk menunjukkan batasan proses mutasi.

6. Perkenalan

Bagi seorang karyawan baru, uraian jabatan adalah paling bermanfaat untuk tujuan perkenalan. Uraian jabatan yang

dihasilkan dari analisis jabatan sangat membantu untuk memperjelas pengertian tentang jabatan dan perusahaan.

7. Penyuluhan

Informasi jabatan sangat banyak nilainya dalam penyuluhan jabatan. Penyuluhan jabatan juga akan diadakan apabila ada karyawan yang tampaknya tidak sesuai dengan posisinya yang sekarang.

8. Hubungan ketenagakerjaan

Analisis jabatan merupakan standar suatu fungsi. Apabila seorang pegawai berusaha menambah atau mengurangi kewajiban dan tugas yang telah ditentukan di dalamnya, berarti mereka tidak menaati standar.

9. Perencanaan kembali jabatan

Analisis jabatan memberikan informasi yang akan memudahkan perubahan jabatan-jabatan untuk memungkinkan jabatan tersebut diisi oleh orang-orang yang mempunyai ciri-ciri khusus.

B. Pengertian Analisis Jabatan

Mengingat pentingnya analisis jabatan, analisis jabatan merupakan suatu analisa dalam menentukan tugas dan tanggung jawab bagi suatu jabatan. Menurut Sastrohadiwiryo (2002), analisis jabatan terdiri atas dua kata, yaitu analisis dan jabatan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan jabatan adalah sekumpulan/ sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang, dan telah dikerjakan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu

aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik.

Menurut Meija, Balkin, dan Robert (2007), analisis Jabatan adalah prosedur pengumpulan data yang sistematis tentang suatu jabatan dalam sebuah perusahaan, khususnya mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab dari jabatan tersebut. Analisis jabatan juga didefinisikan sebagai suatu cara, prosedur, dan kegiatan yang dilakukan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan, berupa: deskripsi pekerjaan, indikator pekerjaan, pendidikan, dan kompetensi yang diperlukan, prosedur operasional pelaksanaan pekerjaan, hasil pekerjaan serta kompensasi dan penilaian pekerjaan.

Dalam proses pengumpulan data dan informasi, terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan mengenai analisis jabatan. Menurut Prein, Goodstein, dan Gamble, (2009), terdapat beberapa hal yang berkaitan dengan pengumpulan data dan informasi dalam analisis jabatan, yakni sebagai berikut:

1. Perilaku jabatan yang meliputi tugas-tugas dalam pekerjaan dan prosedur kerja.
2. Perilaku dan sikap yang diinginkan dalam bekerja oleh suatu jabatan seperti mengambil keputusan, membuat perencanaan, melakukan pengawasan, mengevaluasi hasil kerja, ataupun mendengarkan, dan menindaklanjuti keluhan pelanggan, dan lain sebagainya.
3. Perilaku yang dibutuhkan dalam berinteraksi dengan mesin atau peralatan yang dibutuhkan dalam bekerja.
4. Metode evaluasi kinerja seperti produktivitas dan tingkat kesalahan karyawan.

5. Konteks pekerjaan yang meliputi kondisi fisik serta psikologis lingkungan kerja.
6. Spesifikasi jabatan yang meliputi keterampilan, pengetahuan dan kemampuan yang harus dimiliki oleh seseorang yang menduduki suatu jabatan.

Harsono (2010) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu proses analisis secara mendalam dan sistematis terhadap suatu pekerjaan/jabatan, untuk memperoleh manfaat dari penelaahan tersebut. Dale Yoder yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2004), menyatakan bahwa analisis jabatan adalah prosedur melalui fakta-fakta yang berhubungan dengan setiap jabatan yang diperoleh dan dicatat secara sistematis, hal ini sering disebut dengan studi jabatan, yang mempengaruhi tugas-tugas, proses-proses, tanggung jawab, dan kebutuhan kepegawaian yang diselidiki.

Berdasarkan pengertian tersebut, analisis jabatan diartikan sebagai suatu kegiatan yang dilakukan pihak perusahaan dalam mencari data atau informasi yang sesuai dengan jabatan yang akan dikaji. Penganalisan jabatan ini dilakukan untuk memperjelas korelasi antara tugas pokok, tanggung jawab, fungsi, dan kepada siapa jabatan tersebut akan diberikan.

Analisis jabatan juga dapat dikatakan sebagai sebuah proses yang melakukan eksplorasi secara sistematis di dalam suatu jabatan, serta melakukan studi dan pencatatan tanggung jawab, tugas, keterampilan yang harus dimiliki, akuntabilitas, lingkungan kerja, dan persyaratan kemampuan yang dibutuhkan pada pekerjaan atau jabatan tersebut untuk kepentingan MSDM.

Analisis jabatan direncanakan dan dibentuk beberapa kali karena banyaknya jenis kegiatan dalam suatu perusahaan. Setiap

analisis jabatan dapat mengandung sedikit perbedaan, baik dalam metode maupun dalam sudut pandang. Menurut Moekijat (2010), terdapat empat jenis analisis jabatan, antara lain yaitu:

1. Analisis jabatan untuk persyaratan karyawan
Penentuan ciri-ciri utama (badaniah, rohaniah, pendidikan, dan sebagainya) yang wajib dimiliki oleh seseorang calon karyawan untuk mengisi suatu jabatan tertentu secara memuaskan. Ini merupakan jenis analisis jabatan yang terutama digunakan oleh bagian penempatan tenaga kerja.
2. Analisis jabatan untuk tujuan pelatihan
Suatu pencatatan yang teratur dari langkah-langkah yang diambil untuk mengajarkan suatu jabatan kepada seorang pegawai baru.
3. Analisis jabatan untuk menentukan tarif
Analisis jabatan ini biasanya disebut evaluasi jabatan. Tujuannya adalah untuk menentukan tarif atau susunan tarif untuk berbagai macam jabatan, dilihat dari sudut syarat-syarat dan permintaan masing-masing.
4. Analisis jabatan untuk perbaikan metode
Jenis analisis jabatan ini merupakan hasil penggunaan beberapa teknik, terutama studi gerak dan waktu, guna menyederhanakan tata ruang kerja, menghapuskan kegiatan yang dianggap tidak perlu, dan menjadikan jabatan suatu tugas lebih sederhana dan lebih mudah dilaksanakan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, analisis jabatan memiliki beberapa istilah yang perlu dipahami (Wirawan, 2015), yakni sebagai berikut:

1. Tugas (*task*). Unit yang terkecil dari aktivitas pekerjaan yang dianalisis, apa saja yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan pekerjaan. Suatu pekerjaan sering terdiri dari atas sejumlah tugas.
2. Jabatan/posisi (*position*). Sekelompok tugas dan kewajiban yang dilaksanakan oleh satu orang karyawan, misalnya sekretaris, manajer, operator mesin, manajer keuangan, direktur, direktur jenderal, menteri.
3. Kewajiban (*duty*). Bidang pekerjaan yang didefinisikan secara longgar yang berisi sejumlah tugas-tugas yang berbeda yang dilaksanakan oleh seorang karyawan.
4. Pekerjaan (*job*). Sejumlah posisi, semuanya dengan tugas dasar yang sama dan sejumlah karyawan yang melaksanakannya.
5. Okupasi (*occupation*). Sekelompok pekerjaan dengan cakupan isi yang sama, misalnya manajerial, teknisi, pembina, penata, juru.
6. Uraian jabatan (*job description*). Ringkasan sistematis dari informasi yang dikumpulkan dari analisis pekerjaan.
7. Persyaratan jabatan (*job specification*). Keterampilan, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
8. Desain pekerjaan (*job design*). Isi kualifikasi, imbalan yang terintegrasi untuk setiap pekerjaan yang memenuhi kebutuhan para karyawan dan perusahaan.

Pada dasarnya, tujuan utama dari analisis jabatan adalah menempatkan seorang karyawan pada posisi jabatan yang tepat. Jabatan yang tepat dan sesuai dengan keterampilan dan

kemampuan seorang karyawan akan lebih maksimal dalam mengemban tanggung jawab dan menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Untuk tujuan dari analisis jabatan itu sendiri terdiri dari berbagai macam. Tujuan berikut ini adalah yang menjadi landasan bagi perusahaan untuk melakukan analisis jabatan tersebut. Beberapa tujuan analisis jabatan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Faktor penunjang dalam proses manajerial

Suatu perusahaan harus diatur sedemikian rupa agar mampu berjalan secara efektif. Sebuah proses manajerial merupakan salah satu langkah yang harus dilakukan secara tepat. Untuk bisa mencapai hal tersebut, membutuhkan yang namanya analisis jabatan. Hal ini agar mampu melakukan proses secara tepat.

Proses manajerial ini memerlukan sebuah tahap yang menjadikan seorang manajer harus jeli dalam memahami karyawannya. Dengan analisis ini, seseorang akan dengan mudah ditempatkan pada posisi jabatan yang sesuai.

2. Sarana proses rekrutmen

Setiap perusahaan tentu akan melakukan penyegaran karyawan dengan melakukan kegiatan perekrutan secara berkala. Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan posisi jabatan, maka sebelumnya perusahaan harus melakukan analisis pada jabatan-jabatan yang perlu penyegaran. Hal ini bertujuan untuk menentukan seperti apa orang yang hendak menduduki jabatan dalam pekerjaan perusahaan tersebut. Dengan pelaksanaan analisis ini, pihak manajer perekrutan akan mampu untuk menunjukkan sebuah kualifikasi yang tepat.

Selain itu, semangat seseorang serta keahlian pribadi dalam melakukan sebuah pekerjaan juga bisa tampak ketika melakukan analisis ini. tentunya perusahaan dapat mendapatkan seseorang yang tepat dalam mengisi posisi yang ada.

3. Mengetahui kinerja karyawan

Kinerja seorang karyawan akan memberikan pengaruh pada keefektifan aktivitas dalam perusahaan. Dengan adanya analisis ini, perusahaan akan mampu untuk memeriksa apakah kriteria dan tujuan yang menjadi acuan yang ada pada karyawan sudah tercapai atau sebaliknya. Hal tersebut biasanya dikarenakan analisis jabatan membantu dalam menentukan standar suatu pekerjaan. Seluruh kinerja karyawan akan lebih mudah diukur dan juga dinilai sesuai dengan standar yang ada.

4. Adanya manajemen kompensasi

Sebuah analisis sangat penting untuk menentukan besarnya jumlah gaji seorang karyawan. Bahkan tidak hanya itu saja, besarnya tunjangan dan juga insentif sangat dipengaruhi dengan adanya analisis ini. Keadaan dan tanggung jawab dalam mengemban tugas dapat dilihat dengan mudah menggunakan analisis jabatan tersebut. Dengan demikian, pihak manajemen SDM perusahaan akan lebih mudah dalam menentukan kompensasi yang harus diberikan kepada karyawan-karyawannya.

5. Sarana pelatihan dan pengembangan karyawan

Analisis jabatan juga dapat digunakan untuk menilai setiap kebutuhan dan juga pengembangan seorang karyawan. Tidak hanya itu, manajemen dengan mudah untuk menentukan bagaimana pelatihan yang harus dilakukan untuk mengembangkan kinerja karyawan tersebut. Dari pelatihan yang tepat untuk diberikan

kepada seorang karyawan tersebut, tentu akan mendapatkan sebuah hasil yang bisa disesuaikan dengan rencana perusahaan. Tujuan yang ada terlebih dalam hal efektivitas suatu perusahaan.

6. Untuk meningkatkan produktivitas

Hal yang paling penting bagi sebuah perusahaan ketika menerapkan analisis jabatan ini adalah kemampuan produktivitas yang meningkat. Hal ini tentu mempengaruhi pendapatan perusahaan itu sendiri. Ketika sebuah produktivitas perusahaan mampu berjalan dengan baik, kecil kemungkinan perusahaan tersebut mengalami kemunduran. Peluang perusahaan untuk berkembang justru lebih banyak.

Proses analisis jabatan merupakan hal yang penting untuk menciptakan keserasian antara jabatan dengan karyawan yang kompeten dalam menjalankan jabatan tersebut. Adapun beberapa hal yang perlu dilakukan agar dapat mencapai hasil yang maksimal, yakni sebagai berikut:

- a. Mengkaji informasi internal perusahaan yang berkaitan dengan jabatan perusahaan

Langkah pertama yang perlu dilakukan mengkaji informasi yang ada di dalam perusahaan. Hal ini harus bisa dilakukan secara keseluruhan dan berdasarkan kesesuaian jabatan dalam perusahaan. Artinya bila informasi internal mengenai jabatan tidak benar, proses analisa belum dapat dianjurkan pada tahap selanjutnya.

- b. Penentuan penggunaan informasi

Apabila perusahaan sudah mendapatkan informasi lengkap mengenai jabatan dalam perusahaan secara keseluruhan, seperti deskripsi pekerjaan, kualifikasi,

dan yang lainnya, maka saatnya perusahaan mulai menentukan pemakaian informasinya. Perusahaan harus sudah memiliki tujuan yang jelas untuk informasi tersebut, jangan sampai salah dalam penggunaannya, agar tidak keliru nantinya.

c. Memilih jabatan

Proses pemilihan jabatan yang akan dilakukan analisis juga sangat penting dilakukan. Apabila perusahaan hanya membutuhkan divisi dan jabatan tertentu untuk dilakukan analisis jabatan, tidak seharusnya semua divisi dalam perusahaan diikutsertakan. Karena apabila sudah jelas, akan lebih baik untuk langsung menganalisis pada divisinya tanpa melibatkan divisi lain.

d. Pengumpulan data

Apabila ketiga langkah di atas sudah dilakukan, hal selanjutnya yang harus perusahaan lakukan adalah mengumpulkan data. Dengan teknik analisis jabatan yang sudah dilakukan, tentunya perusahaan akan mendapatkan data. Kumpulkan data-data tersebut jangan sampai tercampur oleh data perusahaan yang lain.

e. Siapkan uraian jabatan

Dalam proses analisis jabatan juga sangat penting untuk Anda siapkan uraian yang jelas mengenai jabatan yang telah disediakan oleh perusahaan. Ini akan membantu menjelaskan mengenai gambaran dari pekerjaan tersebut. Uraian jabatan juga akan mempermudah perusahaan saat akan menjelaskan mengenai tugas jabatan tertentu.

f. Siapkan spesifikasi jabatan

Selain uraian dari jabatan yang sedang dilakukan analisis,

selanjutnya perusahaan juga harus menyiapkan spesifikasi jabatannya. Ini akan lebih mempermudah dalam proses analisisnya, mengenai *jobdesk* dari jabatan tertentu serta hal yang dibutuhkan lainnya.

g. Memanfaatkan informasi

Apabila sudah mendapatkan informasi yang sesuai dengan langkah 1 sampai 6, selanjutnya yang perlu dilakukan adalah memanfaatkan informasi tersebut. Ini sangat berguna terutama untuk melakukan perencanaan jabatan, perencanaan sumber daya manusia (SDM), proses rekrutmen dan juga seleksi karyawan dalam perusahaan, menetapkan pelatihan dan juga pengembangan karyawan, melakukan penilaian kinerja pada karyawan, menetapkan besaran kompensasi dan juga mematuhi apa yang telah ditetapkan oleh hukum.

Beberapa langkah di atas dapat menjadi langkah paling tepat agar perusahaan dapat melakukan analisis jabatan yang sesuai. Karena apabila mendapati kesalahan dalam proses analisisnya, kemungkinan besar perusahaan harus mengulang prosesnya lagi agar memperoleh hasil yang positif. Proses analisis jabatan memang memakan waktu yang cukup lama. Selain itu, perusahaan juga sebaiknya menyerahkan proses analisis jabatan kepada orang yang tepat yang benar-benar memahami bagaimana alurnya.

C. Deskripsi dan Spesifikasi dalam Analisis Jabatan

1. Deskripsi Jabatan

Deskripsi jabatan adalah uraian yang mencakup pekerjaan dasar suatu jabatan yang termasuk tugas, wewenang, tanggung jawab, dan informasi-informasi penting lainnya yang melekat pada

jabatan tersebut. Contoh Informasi-informasi dalam deskripsi jabatan tersebut di antaranya seperti nama jabatan, lingkungan dan lokasi pekerjaan, informasi pelaporan, ringkasan pekerjaan, sifat pekerjaan, tujuan pekerjaan, tugas-tugas yang harus dilakukan, kondisi kerja, mesin dan peralatan yang akan digunakan serta bahaya dan risiko yang terlibat di dalamnya.

Menurut M. Yani (2012), deskripsi jabatan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Hasibuan (2000) memperjelas secara rinci bahwa deskripsi jabatan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam suatu perusahaan.

Gary Dessler (2004) juga menyebutkan bahwa deskripsi jabatan adalah sebuah pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh karyawan, bagaimana orang itu melakukannya dan bagaimana kondisi kerjanya. Pernyataan Dessler didukung dengan pendapat Mathis dan Jackson (2006) bahwa, deskripsi jabatan adalah penjelasan karakteristik pekerjaan, yang terdiri dari tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, yang harus dilakukan oleh karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Pada dasarnya, deskripsi jabatan dapat dibedakan menjadi dua jenis, yaitu Deskripsi Umum Jabatan dan Deskripsi Spesifik Jabatan. Deskripsi umum jabatan adalah deskripsi jabatan yang digunakan oleh perusahaan untuk menemukan informasi dasar tentang pekerjaan atau jabatan tertentu. Meskipun mencakup tugas yang harus dilakukan oleh pekerja, namun dalam deskripsi umum jabatan ini tidak mengandung sub-tugas, standar kinerja dan dasar untuk mengevaluasi suatu pekerjaan serta tidak menentukan paket kompensasinya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat diambil kesimpulan bahwa tujuan utama deskripsi jabatan adalah:

1. Mengumpulkan data pekerjaan yang berkaitan dengan jabatan yang bersangkutan dan untuk pengiklanan rekrutmen karyawan berbakat.
2. Deskripsi jabatan juga memberikan pandangan yang jelas mengenai jenis kandidat yang dibutuhkan oleh departemen atau divisi tertentu untuk melakukan tugas dan pekerjaan tertentu.
3. Untuk menentukan apa yang harus disampaikan kepada kandidat tentang pekerjaan apa yang akan diisinya dan juga apa yang harus dilakukan apabila terpilih menjadi karyawan.

Sedangkan manfaat deskripsi jabatan menurut Ardana Komang (2012) adalah sebagai berikut:

1. Membantu menghindari adanya kebingungan dan memberikan pemahaman dalam melaksanakan pekerjaan.
2. Untuk menghindari tumpang tindih tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
3. Memberikan kemudahan dalam berbagai aktivitas SDM.
4. Membantu karyawan dalam perencanaan karier, mengurangi praktik diskriminasi dalam promosi dan pemindahan serta memudahkan evaluasi pekerjaan.
5. Bermanfaat juga untuk program keselamatan kerja.
6. Untuk perencanaan perubahan dan reorganisasi perusahaan.
7. Memberi arahan tentang pengalaman yang diperlukan untuk pelaksanaan pekerjaan.

8. Untuk memperbaiki prosedur dan metode kerja, agar pekerjaan tersebut bisa efektif dan efisien.
9. Membantu memperbaiki administrasi dan pengendalian pekerjaan.

Pembuatan deskripsi jabatan yang wajar pada umumnya dilakukan melalui suatu analisis jabatan. Dari analisis jabatan yang dilaksanakan tersebut, maka akan dilakukan penelitian terhadap aspek-aspek jabatan melalui pengamatan dan/atau pengisian kuesioner baik secara tertutup maupun terbuka (wawancara) untuk para karyawan yang akan menduduki suatu jabatan tertentu. Berdasarkan hasil pengumpulan data ini, kemudian akan dilakukan analisis jabatan yang selanjutnya dituangkan dalam bentuk deskripsi jabatan.

Meskipun demikian, tidak menutup kemungkinan bahwa terdapat perusahaan yang membuat deskripsi jabatan terlebih dahulu dan disusul dengan analisis jabatan. Pola ini bisanya dilakukan oleh perusahaan yang baru dibentuk. Dengan kata lain, perusahaan yang baru dibentuk pada umumnya lebih menyesuaikan dengan kondisi atau kenyataan ketika proses implementasi.

Dalam menyusun suatu deksripsi jabatan, bagian perusahaan yang memegang tanggung jawab ini harus memahami konsep dasar dari deskripsi jabatan tersebut. Berikut ini adalah lima konsep dasar yang dijadikan pertimbangan dalam proses penyusunan deskripsi jabatan, yaitu:

1. Deskripsi jabatan adalah suatu dokumen singkat dari informasi faktual yang merupakan tugas-tugas yang harus dilakukan dan merupakan pertanggungjawaban yang melekat erat pada sebuah jabatan tertentu.

2. Dalam deskripsi jabatan akan teruraikan garis-garis besar lingkup jabatan tersebut dan jabatan-jabatan lainnya dalam organisasi/perusahaan dan prasyarat-prasyarat jabatan.
3. Deskripsi jabatan selalu didasarkan pada hakikat pekerjaan daripada individu yang melaksanakannya. Dengan demikian, orientasi yang termasuk di dalam deskripsi jabatan akan menekankan pada aktivitas-aktivitas yang harus dilakukan oleh individu yang memegang jabatan itu.
4. Deskripsi jabatan juga merupakan berbicara mengenai informasi-informasi yang selektif yang diperoleh dari laporan analisis jabatan. Dengan demikian, deskripsi jabatan akan menampilkan pernyataan-pernyataan (*statements*) yang relevan dengan jabatan tersebut.
5. Data yang tercatat dalam deskripsi jabatan akan lebih ditekankan pada hakikat atau sifat dari jabatan yang bersangkutan.

Pada dasarnya, deskripsi jabatan menggambarkan tentang bagaimana kenyataan suatu pekerjaan dilakukan dalam suatu jabatan. Secara komprehensif, deskripsi akan berisi tentang:

1. Nama Jabatan

Dalam lingkup nama jabatan, disebutkan masa jabatan yang ada dan sesuai dengan struktur perusahaan yang telah dirancang dalam proses pembuatan struktur sebelumnya. Sekaligus di sini akan disebutkan nomor kode dari jabatan tersebut untuk memudahkan dalam proses pendataan nantinya.

2. Kedudukan Jabatan

Kedudukan jabatan dimasukkan dalam struktur perusahaan yang ada, misalnya berada di departemen/bagian/seksi tertentu. Dari pernyataan ini, maka dapat diketahui dengan mudah tingkat/hierarki jabatan tersebut dalam struktur perusahaannya.

3. Ikhtisar Jabatan

Ikhtisar jabatan menjelaskan mengenai tujuan umum atau tujuan dasar dari suatu jabatan yang membedakannya dengan jabatan yang lain. Ikhtisar jabatan ini dapat juga dikatakan sebagai kesimpulan dari tugas-tugas pokok yang dijalankan.

4. Tugas-Tugas Pokok

Tugas-tugas pokok ini terdiri dari daftar tugas-tugas yang harus dilaksanakan yang meliputi tugas rutin (harian), tugas berkala (periodik mingguan/bulanan), dan tugas insidental/tambahan yang kejadiannya berlangsung secara random. Tugas-tugas yang dituliskan terutama sekali yang frekuensi kegiatannya cukup sering. Dari daftar tugas ini, maka akan diketahui setiap tugas yang harus dilakukan suatu jabatan dan bagaimana tugas tersebut harus dilaksanakan akan dituliskan serinci mungkin.

5. Wewenang

Wewenang menunjukkan “*the right and power*” dari suatu jabatan untuk memerintah, memutuskan, menegaskan aturan/prosedur yang harus ditaati, dan sebagainya. Wewenang biasanya akan lebih banyak ditujukan kepada jabatan yang memiliki kedudukan level/hierarki di atas jabatan lainnya. Selanjutnya, deskripsi jabatan juga

seringkali akan dilengkapi dengan spesifikasi dan kondisi kerja di mana jabatan tersebut akan diselenggarakan secara rutin. Dengan spesifikasi dan kondisi kerja, maka akan memberikan gambaran umum mengenai spesifikasi dan kondisi kerja seperti posisi kerja, pengetahuan dan kecakapan teknis yang diperlukan, kondisi kerja (temperatur, suara, penerangan dan kondisi lingkungan fisik kerja lainnya) dan resiko-resiko kerja yang mungkin dihadapi. Penggambaran tentang spesifikasi maupun kondisi kerja ini prasyarat jabatan dan sekaligus dapat dimanfaatkan untuk dasar penentuan kompensasi jabatan.

Sedangkan indikator-indikator yang menjadi acuan dalam proses penyusunan dikemukakan oleh Malayu S. P. Hasibuan (2007), yakni sebagai berikut:

1. Apa yang dilakukan. Setelah menempati jabatan yang ditetapkan apa yang dilakukan dengan tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang diemban oleh seorang karyawan untuk menjalankan aktivitas perusahaan.
2. Kecakapan. Kemampuan seorang karyawan menjalankan tugas yang diberikan kepadanya dan kesanggupan membangun hubungan dengan rekan kerja, ataupun dengan atasan.
3. Pendidikan yang diperlukan. Setiap jabatan yang ada masing-masing diperlukan pendidikan apa yang diperlukan untuk menduduki jabatan tersebut.
4. Kondisi. Dimana jabatan itu dilaksanakan seseorang karyawan yang duduk dalam suatu jabatan harus mampu melihat keadaan, keterangan tentang bahan yang dipakai,

serta mampu memahami apa yang harus dilakukan di internal dan eksternal perusahaan.

5. Jenis dan kualitas orang yang diperlukan untuk jabatan tersebut. Pada keterangan di atas bahwa seseorang yang akan memangku jabatan harus memenuhi kriteria yang ditentukan oleh perusahaan.

Hasibuan lebih lanjut memberikan indikator-indikator tambahan dalam deskripsi jabatan, yakni sebagai berikut:

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jabatan seperti rektor, dekan, dosen atau kepala bagian administrasi.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggungjawab secara nyata diuraikan secara terpisah agar jelas diketahui. Rumusan hubungan sebaiknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar perusahaan.
3. Standar wewenang dan pekerjaan, yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setup pejabat harus jelas.
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat, mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, sebaiknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi dan aktivitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan dari mana karyawan dipromosikan dan ke jabatan mana mereka akan dipromosikan.

2. Spesifikasi Jabatan

Suatu jabatan memiliki tanggung jawab dan tugas yang berbeda-beda. Setiap jabatan memerlukan orang dengan keahlian yang kompeten dan sesuai untuk menjalankan tugas dan tanggung jawab dari jabatan tersebut. Untuk mendapatkan orang yang sesuai dengan kualifikasi jabatan, maka perusahaan melakukan spesifikasi jabatan. Spesifikasi jabatan merupakan suatu rincian klasifikasi dari suatu jabatan yang dibuat oleh pihak perusahaan untuk mencari seorang karyawan yang kompeten. Menurut Hasibuan (2007), spesifikasi jabatan merupakan uraian persyaratan kualitas minimum orang yang dapat diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Spesifikasi jabatan juga dapat diartikan sebagai suatu rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan.

Menurut Gary Dessler (2004), spesifikasi jabatan adalah suatu daftar tuntutan manusiawi atas suatu jabatan, yakni pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai dengan analisis jabatan. Sedangkan menurut Henry Simamora (1995), spesifikasi jabatan adalah suatu keahlian, pengetahuan, dan kemampuan minimal yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, spesifikasi jabatan diartikan sebagai suatu kemampuan atau keahlian seseorang yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan suatu jabatan yang ditentukan. Penentuan kesesuaian antara kemampuan karyawan dan jabatan dilakukan dengan beberapa cara dengan mengumpulkan berbagai data dan informasi sesuai dengan jabatan.

Tujuan utama dilakukan spesifikasi jabatan adalah untuk memberikan gambaran tentang jabatan yang dipengang oleh karyawan atau pelamar agar mereka dapat menyesuaikan dengan keahlian dan kompetensi mereka. Selain itu, berikut ini adalah beberapa tujuan lain dari spesifikasi jabatan, yakni sebagai berikut:

1. Berdasarkan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan membantu kandidat menganalisis apakah memenuhi syarat untuk melamar lowongan pekerjaan tertentu atau tidak.
2. Membantu merekrut tim dari suatu perusahaan untuk memahami tingkat kualifikasi, kualitas, dan karakteristik apa yang harus ada dalam diri seorang kandidat untuk membuatnya memenuhi syarat untuk pembukaan pekerjaan.
3. Memberikan informasi terperinci tentang pekerjaan apa pun termasuk tanggung jawab pekerjaan, keterampilan teknis dan fisik yang diinginkan, kemampuan percakapan, dan sebagainya.
4. Membantu untuk memberikan pilihan calon yang paling tepat untuk pekerjaan tertentu.

Agar suatu jabatan dapat berhasil dilaksanakan dengan sebaik-baiknya, maka disusun suatu prasyarat jabatan yang secara spesifik ditetapkan sebagai berikut:

1. Prasyarat pengetahuan (*knowledge*)
Meliputi pengetahuan yang dibutuhkan untuk tiap-tiap jabatan seperti pengetahuan teknis, profesional, administrasi/manajemen dan sebagainya.

2. Prasyarat keterampilan (*skill*)

Masalah keterampilan ini sulit untuk diidentifikasi maupun didefinisikan, keterampilan merupakan bentuk-bentuk perilaku yang penting dalam memberikan identifikasi dan tolok ukur seseorang secara efektif. Keterampilan dikembangkan dari proses latihan yang teratur dan rutin di samping tentunya juga tergantung pada kemampuan mental bawaan dan atribut fisik seseorang.

3. Prasyarat sikap (*attitude*)

Prasyarat ini yang paling sulit untuk diukur. Sikap pada hakikatnya merupakan kecenderungan seseorang untuk bertindak yang sangat tergantung pada aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Agar tetap bisa berguna, maka spesifikasi jabatan harus selalu diperiksa, terlebih-lebih akan diterapkan evaluasi dan koreksi kembali apakah spesifikasi atau prasyarat suatu jabatan masih memadai, mengingat adanya perubahan/perkembangan yang mungkin terjadi.

Spesifikasi jabatan sering disebut dengan kualifikasi personal. Kualifikasi personal ini secara garis besar dapat dibagi dua. *Pertama*, kualifikasi umum, yaitu kualifikasi minimal yang biasanya diperlukan untuk menempati suatu pos tertentu dalam suatu jabatan tertentu dalam organisasi. *Kedua*, kualifikasi spesifik, yaitu kualifikasi tambahan yang secara spesifik akan sangat dibutuhkan bagi pengisian jabatan tertentu.

Spesifikasi jabatan harus dibedakan dari analisis jabatan, karena spesifikasi jabatan pada hakikatnya disimpulkan atau

didasarkan dari hasil analisis jabatan. Pada umumnya, data mengenai spesifikasi jabatan ditentukan dalam proses analisis jabatan. Dalam proses analisis jabatan ini, pihak perusahaan yang terkait melakukan pengolahan data dan informasi tentang jabatan-jabatan tertentu sesuai dengan standar perusahaan. Standar spesifikasi jabatan ini kemudian dijadikan pedoman dan mencari karyawan yang dapat mengemban tugas dan tanggung jawab dari jabatan yang akan diberikan. Dalam proses ini, tentu pihak yang bertugas memberlakukan beberapa tes dan wawancara kepada setiap mereka yang dianggap memiliki kompetensi awal untuk memegang jabatan tersebut. Dalam proses kualifikasi ini, pihak perusahaan menggunakan metode dan cara khusus agar dapat memahami lebih dalam mengenai karakteristik dan kemampuan karyawan.

Pelaksanaan spesifikasi jabatan memiliki tujuan agar persyaratan bagi karyawan yang akan direkrut menjadi jelas. Dengan demikian, spesifikasi jabatan juga digunakan sebagai dasar untuk menyeleksi dini di tingkat luar perusahaan. Artinya, sebelum perusahaan menyeleksi sendiri dari sekian banyak calon pelamar, jumlah peminat atau pelamar akan berkurang setelah membaca persyaratan yang tertulis dalam spesifikasi jabatan. Spesifikasi jabatan juga sangat memegang peranan penting sebagai variabel pendukung keberhasilan tujuan dari sebuah perusahaan. Karena dengan kualitas SDM yang memadai, maka produktivitas perusahaan juga akan meningkat seiring dengan meningkatnya kualitas SDM yang ikut berperan serta di dalamnya.

D. Perencanaan dalam Analisis Jabatan

Setiap perusahaan selalu melakukan perencanaan dalam setiap analisis jabatan. Perencanaan merupakan suatu kegiatan

pemilihan dan menghubungkan data serta informasi yang berupa fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa depan dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu. Menurut Sondang P. Siagian (1994), perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang daripada hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Pada umumnya, dalam perencanaan analisis jabatan, pihak manajemen perusahaan perlu melakukan pengumpulan informasi terkait jabatan. Menurut Marwansyah (2014), dalam perencanaan analisis jabatan hendaknya mengumpulkan informasi tentang bidang-bidang berikut:

1. Kewajiban dan Tugas. Unit dasar sebuah jabatan/pekerjaan adalah pelaksanaan tugas-tugas dan kewajiban-kewajiban tertentu. Informasi yang perlu dikumpulkan tentang aspek-aspek ini meliputi: frekuensi, durasi, upaya, keterampilan, kerumitan, perlengkapan, standar, dan sebagainya.
2. Lingkungan. Aspek ini dapat berdampak signifikan terhadap persyaratan fisik untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Lingkungan kerja bisa meliputi kondisi-kondisi tidak menyenangkan seperti bau menyengat dan temperatur ekstrem. Aspek ini juga bisa mencakup resiko-resiko terhadap pelaksanaan pekerjaan, misalnya gas beracun, bahan radioaktif, kekerasan dan orang-orang yang agresif, dan bahan mudah meledak serta berbahaya.
3. Pelaksanaan dan perlengkapan. Sejumlah kewajiban dan tugas dilaksanakan dengan menggunakan peralatan dan

perlengkapan khusus. Perlengkapan juga bisa termasuk pakaian pelindung, misalnya. Komponen-komponen ini perlu di sebutkan secara spesifik dalam analisis jabatan.

4. Hubungan Kerja. Ini meliputi bentuk supervisi yang diberikan dan diterima oleh pemangku jabatan. Analisis jabatan juga harus mengidentifikasi hubungan kerja dengan orang-orang di dalam dan di luar perusahaan.
5. Persyaratan kerja. Persyaratan ini meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan. Dalam praktiknya, seorang pemangku jabatan bisa saja memiliki kompetensi lebih tinggi daripada yang dibutuhkan untuk sebuah pekerjaan, tetapi analisis, jabatan biasanya hanya menyatakan persyaratan minimal untuk menjalankan suatu jabatan.

Dalam konteks analisis jabatan, perusahaan mengumpulkan data dan informasi mengenai jabatan-jabatan tertentu untuk dikaji dan dianalisa agar dapat membentuk suatu kriteria untuk menyeleksi SDM yang kompeten. Kebutuhan SDM yang kompeten untuk mengisi suatu jabatan mengacu pada kriteria tersebut. Dengan demikian, perencanaan SDM sangat diperlukan untuk menunjang kelangsungan kegiatan dalam perusahaan.

Menurut Govindarajan dan Fisher (1990), perencanaan SDM merupakan proses dimana organisasi atau perusahaan mengantisipasi kebutuhan karyawan di masa mendatang dan program-program untuk menjamin ketersediaan karyawan secara tepat, baik secara kuantitas maupun kualitas ketika diperlukan. Sedangkan menurut Ivancevich (1992), perencanaan SDM adalah proses yang digunakan untuk menentukan jumlah

dan tipe karyawan yang akan direkrut atau yang akan dihapus dari perusahaan. Kedua definisi tersebut mengisyaratkan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang efektif akan memberikan mekanisme yang dapat digunakan untuk mengurangi kesenjangan yang mungkin ada antara pasokan dan permintaan karyawan.

Perencanaan SDM yang dilakukan perusahaan tentu memiliki tujuan. Tujuan dari perencanaan SDM secara umum adalah sebagai berikut:

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

Perencanaan SDM menjadi bahasan penting dalam analisis jabatan. Dalam prosesnya, perencanaan SDM mencakup empat langkah atau tahapan, yaitu:

1. Analisis situasi atau mempelajari lingkungan

Tahap pertama perencanaan SDM ditandai oleh interaksi tahap awal antara fungsi manajemen SDM dengan perencanaan stratejik. Rencana stratejik perusahaan harus mengadaptasi kondisi lingkungan dan fungsi manajemen SDM sebagai salah satu mekanisme utama yang dapat digunakan perusahaan selama proses adaptasi.

2. Meramalkan permintaan sumber daya manusia

Langkah berikutnya adalah mengestimasi jumlah dan jenis karyawan yang akan dibutuhkan di masa mendatang. Peramalan menghasilkan estimasi atau kalkulasi lebih lanjut mengenai kebutuhan staf organisasi. Peramalan lebih banyak melibatkan unsur pertimbangan (*human judgment*). Banyak teknik peramalan dapat digunakan oleh perusahaan, di antaranya adalah empat teknik peramalan dikemukakan oleh Ivancevich, yaitu tiga teknik dari atas ke bawah, yaitu estimasi ahli (*expert estimate*), proyeksi tren (*trend projection*), *modelling*, dan satu teknik dari bawah ke atas: teknik peramalan unit (*unit-demand forecasting technique*).

3. Analisis pasokan sumber daya manusia

Tahap ketiga perencanaan SDM didesain untuk menjawab pertanyaan “berapa banyak dan seperti apa karyawan yang harus dimiliki perusahaan pada saat ini dalam kaitannya dengan kebutuhan akan keahlian dan pelatihan untuk masa yang akan datang”, sehingga perencanaan sumber daya manusia tidak hanya sekedar menghitung jumlah karyawan perusahaan saat ini saja.

Alat utama untuk menilai pasokan karyawan saat ini adalah apa yang disebut dengan inventori keahlian atau sering juga disebut inventori manajemen. Kedua istilah tersebut mempunyai

tujuan sama, yaitu memperhatikan arah dari jenis keahlian, kemampuan, pengalaman, dan pelatihan karyawan yang saat ini dimiliki. Dengan memperhatikan arah tersebut, perusahaan dapat dengan cepat menentukan apakah keahlian tertentu untuk suatu jabatan tersedia sewaktu-waktu dibutuhkan.

4. Mengembangkan rencana tindakan

Setelah sistem perencanaan SDM dianalisis, baik dari sisi pasokan maupun dari sisi permintaan tenaga kerja di masa mendatang, selanjutnya dilakukan perbandingan antara peramalan pasokan dan permintaan untuk menentukan tindakan yang harus diambil. Sebagus apapun sistem perencanaan sumber daya manusia dilaksanakan, dalam kenyataannya akan tetap ada perbedaan antara kedua ramalan tersebut. Oleh karena itu, perusahaan perlu memilih bagian tindakan mana yang akan diambil untuk mengurangi perbedaan tersebut. Data dari adanya perbedaan tersebut akan menjadi masukan yang mempermudah pengambilan keputusan mengenai pelatihan, promosi, demosi, dan keputusan lain yang relevan dengan itu. Terdapat dua kondisi berkaitan dengan perbedaan tersebut yang harus ditangani oleh perusahaan, yaitu kondisi kekurangan karyawan dan kondisi kelebihan karyawan.

Sistem perencanaan SDM yang baik akan sangat berpengaruh dalam analisis jabatan. Penentuan suatu jabatan oleh pihak perusahaan harus mempertimbangkan SDM yang akan mengelola jabatan tersebut, seperti apakah ada karyawan yang kompeten dan mampu memegang tanggung jawab jabatan tersebut. Dengan demikian, proses analisis suatu jabatan harus didampingi dengan perencanaan SDM dengan mengumpulkan data dan informasi terkait untuk dikaji bersama. Hal ini dilakukan agar terciptanya keseimbangan antara perencanaan SDM dan analisis jabatan.

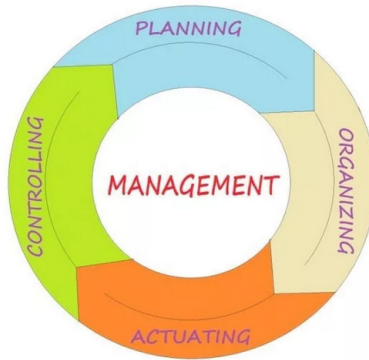
E. Hubungan antara Analisis Jabatan dengan Fungsi Manajemen

Suatu perusahaan tidak akan berjalan tanpa adanya pengelolaan manajemen yang baik dari anggotanya. Secara etimologis, manajemen diartikan sebagai alat yang digunakan untuk melaksanakan dan mengatur. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2007), manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

Manajemen merupakan suatu alat atau cara yang digunakan dalam proses pengorganisasian, perencanaan, dan pengawasan dalam lingkup organisasi atau perusahaan. Seperti yang dijelaskan oleh James A. F. Stoner (2006) bahwa, manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam hal ini, manajemen berfungsi untuk menjalankan roda kegiatan dan mengatur berbagai sumber daya yang dimiliki perusahaan serta mengatur jalannya setiap kegiatan, peraturan, dan komponen yang ada dalam perusahaan. Manajemen juga berfungsi untuk mengatur dan membuat tatanan terstruktur rapi. Manajemen mengatur yang belum teratur sehingga membentuk ketidakteraturan menjadi pola yang baru.

Dalam proses analisis jabatan, fungsi manajemen terdiri dari empat pokok (Henry Fayol, 2013), yakni sebagai berikut:



1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan adalah aktivitas strategis dengan menyusun hal-hal yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan dan cara terbaik untuk memenuhi tujuan itu. Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan dan kemudian melihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan merupakan proses terpenting dari semua fungsi manajemen karena tanpa perencanaan, fungsi-fungsi lainnya tak dapat berjalan.

Perencanaan yang baik harus memiliki tujuan, dibuat secara rasional dan sederhana, memuat analisis pekerjaan, fleksibel sesuai dengan kondisi, memiliki keseimbangan dan juga mampu mengefektifkan sumber daya. Jenjang perencanaan dari perspektif manajemen sendiri memiliki beberapa tahapan:

- a. *Top Level Planning*, perencanaan dalam jenjang ini bersifat strategis. memberikan petunjuk umum, rumusan tujuan, pengambilan keputusan serta memberikan petunjuk pola penyelesaian dan sifatnya menyeluruh. *Top level planning*

ini penekanannya pada tujuan jangka panjang perusahaan dan tentu saja menjadi tanggung jawab manajemen puncak.

- b. *Middle Level Planning*, jenjang perencanaan ini sifatnya lebih administratif meliputi berbagai cara menempuh tujuan dari sebuah perencanaan yang dijalankan. Tanggung jawab pada level ini berada pada level *mid-management* atau manajemen pada tiap divisi.
- c. *Low Level Planning*, perencanaan ini memfokuskan diri dalam menghasilkan sehingga planing ini mengarah kepada aktivitas operasional. dan perencanaan ini menjadi tanggungjawab manajemen pelaksana.

2. Pengorganisasian (*organizing*)

Pengorganisasian dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Pengorganisasian mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan karyawan yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi-bagi tersebut. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Pengarahan adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua pihak perusahaan berusaha agar dapat mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha. Dalam proses ini meliputi kegiatan:

- a. Membimbing dan memberi motivasi kepada karyawan supaya dapat bekerja secara efektif dan efisien.
- b. Memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang tugas dari masing-masing jabatan.
- c. Menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan.

4. Evaluasi (*Controlling*)

Evaluasi dilakukan setelah proses kerja dilakukan. Pada proses ini, kinerja dinilai apakah sesuai dengan *planning*. Pada tahap ini manajemen mengevaluasi keberhasilan dan efektivitas kinerja, melakukan klarifikasi dan koreksi, dan juga memberikan alternatif solusi masalah yang terjadi selama proses kerja berlangsung.

Proses evaluasi atau pengawasan dapat berjalan dengan efektif dengan memperhatikan beberapa hal berikut ini:

- a. *Routing*, manajer harus bisa menetapkan cara atau jalur untuk mengetahui letak dimana sering terjadi suatu kesalahan.
- b. *Scheduling*, manajer harus bisa menetapkan dengan tegas kapan semestinya pengawasan itu dijalankan. terkadang pengawasan yang dijadwal tidak efisien dalam menemukan suatu kesalahan, dan sebaliknya yang dilakukan secara mendadak terkadang malah lebih berguna.
- c. *Dispatching*, manajemen dalam hal ini akan melakukan penyampaian terkait evaluasi kinerja kepada unit delegasi. pihak manajer akan menyampaikan kesalahan dan solusi perbaikan.
- d. *Follow Up*, yaitu proses tindak lanjut dan penyampaian informasi. Masalah yang disampaikan dan didiskusikan

selanjutnya ditindaklanjuti sebagai upaya memperbaiki kesalahan kinerja.

Luther Gullick (dalam Malayu S. P. Hasibuan, 2007) juga menjelaskan beberapa fungsi manajemen yang menjadi kerangka dalam analisis jabatan, yakni sebagai berikut:

1. Perencanaan (*planning*), yaitu kegiatan pemilihan serta penentuan dari semua kegiatan dan sumber daya yang dilakukan di masa depan agar dapat mewujudkan tujuan tertentu.
2. Pengorganisasian (*organizing*), yaitu suatu pembagian tugas yang terjadi antara orang-orang yang terlibat di dalam sistem kerja sama atau tim di perusahaan.
3. Penempatan (*staffing*): yaitu suatu kegiatan yang digunakan untuk menunjuk, memilih, mempromosikan serta mengelola staf.
4. Pengarahan (*briefing*): yaitu pemberian penjabaran, instruksi, pertimbangan dan pengarahan yang melibatkan para petugas sehingga semua pekerjaan dapat dilakukan dengan baik.
5. Koordinasi (*coordinating*), yaitu berbagai kegiatan yang dilakukan untuk menghindari berbagai kekacauan dan minimnya pembagian waktu dengan cara menyelaraskan pekerjaan yang ada sehingga dapat bekerja secara sinergis.
6. Laporan (*reporting*), yaitu memberikan sebuah informasi kepada manajer sehingga orang yang terlibat dapat mengikuti perkembangan serta kemajuan pekerjaan yang dilaksanakan.

7. Penganggaran (*budgeting*), yaitu pengawasan organisasi yang dilakukan melalui sebuah perencanaan pajak serta akuntansi berdasarkan dengan biaya yang diminta oleh suatu perusahaan.

Proses dan hasil analisis jabatan yang tepat dan sesuai sasaran dipengaruhi oleh fungsi manajemen yang mengelolanya. Manajemen di sini berfungsi sebagai kerangka yang mengatur jalannya analisis jabatan. Sistem manajemen yang baik dan terstruktur akan lebih mudah dalam menganalisis suatu jabatan dan menemukan SDM yang sesuai dengan kriteria jabatan tersebut. Pengaplikasian fungsi manajemen dengan baik akan memudahkan proses analisis jabatan. Hal ini dikarenakan jadwal dan perencanaan analisis tersebut telah disusun secara terstruktur. Hasil yang akan diperoleh juga cenderung memuaskan. Selain cenderung memberikan hasil yang sesuai dengan harapan, pengaplikasian kerangka fungsi manajemen dalam analisis jabatan juga dapat menciptakan pemecahan untuk resiko yang kemungkinan terjadi terkait hasil yang disepakati selama proses analisis.

F. Kesimpulan

Analisis jabatan diartikan sebagai suatu eksplorasi/penjelajahan secara sistematis, penelitian dan pencatatan tentang tanggung jawab, tugas-tugas, keterampilan, akuntabilitas, lingkungan kerja dan persyaratan kemampuan untuk mengisi suatu jabatan tertentu. Analisis jabatan juga termasuk penentuan secara relatif pentingnya suatu tugas, tanggung jawab, keterampilan, dan emosional untuk jabatan tertentu. Semua faktor itu menentukan apa yang disyaratkan oleh suatu jabatan dan apa

yang harus dimiliki karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan sesuai kedudukan masing-masing dengan baik.

Analisis jabatan merupakan suatu kegiatan yang dilakukan pihak perusahaan dalam mencari data atau informasi yang sesuai dengan jabatan yang akan dikaji. Penganalisisan jabatan ini dilakukan untuk memperjelas korelasi antara tugas pokok, tanggung jawab, fungsi, dan kepada siapa jabatan tersebut akan diberikan.

Pada dasarnya, tujuan utama dari analisis jabatan adalah menempatkan seorang karyawan pada posisi jabatan yang tepat. Jabatan yang tepat dan sesuai dengan keterampilan dan kemampuan seorang karyawan akan lebih maksimal dalam mengemban tanggung jawab dan menjalankan tugas-tugas yang diberikan kepadanya.

Deskripsi jabatan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Hasibuan (2000) memperjelas secara rinci bahwa deskripsi jabatan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam suatu perusahaan. Sedangkan spesifikasi jabatan diartikan sebagai suatu kemampuan atau keahlian seseorang yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan untuk menjalankan suatu jabatan yang ditentukan. Penentuan kesesuaian antara kemampuan karyawan dan jabatan dilakukan dengan beberapa cara dengan mengumpulkan berbagai data dan informasi sesuai dengan jabatan.

Setiap perusahaan selalu melakukan perencanaan dalam setiap analisis jabatan. Perencanaan merupakan suatu kegiatan

pemilihan dan menghubungkan data serta informasi yang berupa fakta-fakta, membuat serta menggunakan asumsi-asumsi yang berkaitan dengan masa depan dengan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan tertentu yang diyakini diperlukan untuk mencapai suatu hasil tertentu.

BAB X

PENDIDIKAN DAN PELATIHAN (DIKLAT)

SUMBER DAYA MANUSIA



A. Pengertian Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

1. Pengertian Pendidikan

Pendidikan sekarang ini menjadi suatu hal yang diwajibkan bagi seluruh orang, baik itu pendidikan formal maupun informal. Pendidikan sangat dibutuhkan dalam menunjang pengetahuan dan pelatihan. Hal ini dikarenakan pendidikan merupakan suatu media yang membuat orang berpikir secara kritis dan sistematis.

Kata pendidikan berasal dari bahasa Inggris yaitu *Education*, dimana dari bahasa latinnya yaitu *Eductum*. Dengan artian kata “E” yaitu sebuah proses perkembangan dari dalam keluar kemudian kata “Duco” dengan artian yang sedang berkembang. Jadi, pendidikan diartikan sebagai suatu proses kemampuan serta keahlian diri yang berkembang terus menerus secara individual. Dengan demikian, pengetahuan akan terus selalu ada dan tidak akan pernah hilang, seperti yang dijelaskan dalam arti pendidikan.

Definisi pendidikan menurut Ki Hajar Dewantara adalah proses penunjang kekuatan kodrat sebagai manusia yang memiliki

akal, dalam menguasai pengetahuan pada peserta didik. Dengan tujuan manusia dapat meninggikan derajatnya melalui pendidikan yang setinggi-tingginya. Sedangkan menurut UU No. 20 Tahun 2003, pengertian pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spritual keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia, serta keterampilan yang diperlukan dirinya, masyarakat, bangsa, dan negara.

Pendidikan menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) adalah sebuah proses pembelajaran bagi setiap individu untuk mencapai pengetahuan dan pemahaman yang lebih tinggi mengenai obyek tertentu dan spesifik. Pengetahuan yang diperoleh secara formal tersebut berakibat pada setiap individu yaitu memiliki pola pikir, perilaku dan akhlak yang sesuai dengan pendidikan yang diperolehnya.

Fuad Ihsan (2005) menjelaskan bahwa dalam pengertian yang sederhana dan umum pendidikan merupakan suatu usaha manusia untuk menumbuhkan dan mengembangkan potensi-potensi pembawaan baik jasmani maupun rohani sesuai dengan nilai-nilai yang ada di dalam masyarakat dan kebudayaan. Usaha-usaha yang dilakukan untuk menanamkan nilai-nilai dan norma-norma tersebut serta mewariskan kepada generasi berikutnya untuk dikembangkan dalam hidup dan kehidupan yang terjadi dalam suatu proses pendidikan sebagai usaha manusia untuk melestarikan hidupnya.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa pendidikan didefinisikan sebagai usaha sadar yang dilakukan oleh keluarga, masyarakat, dan pemerintah, melalui

kegiatan bimbingan, pengajaran atau latihan yang berlangsung di lembaga formal maupun informal sepanjang hayat untuk mempersiapkan karyawan agar dapat memainkan peranan dalam berbagai lingkungan secara tepat di masa yang akan datang. Pendidikan adalah pengalaman-pengalaman belajar yang memiliki program-program yang berlangsung seumur hidup yang bertujuan mengoptimalisasi pertimbangan kemampuan-kemampuan individu, agar dikemudian hari dapat memainkan peranan secara tepat.

Berikut ini adalah beberapa poin yang dapat diambil dari beberapa pengertian tentang pendidikan di atas, yaitu:

1. Pendidikan merupakan suatu usaha atau kegiatan manusia untuk meningkatkan kepribadian dengan jalan membina pada potensi pribadi yang berupa rohani (cipta, rasa, dan karsa) dan jasmani (kemampuan dan keterampilan).
2. Pendidikan merupakan kemajuan dan penyatuan manusia dan kebudayaan menjadi suatu kesatuan.
3. Pendidikan dalam suatu proses perubahan perilaku menuju kedewasaan dan penyempurnaan kehidupan manusia.
4. Pendidikan merupakan suatu proses pengembangan kemampuan atau perilaku ke arah yang diinginkan.
5. Pendidikan merupakan suatu hasil atau prestasi yang dicapai oleh perkembangan manusia, dan usaha lembaga atau perusahaan dalam mencapai tujuan.

Hadirnya pendidikan tentu memiliki tujuan-tujuan tertentu. Berikut ini adalah beberapa tujuan pendidikan menurut beberapa sumber:

1. Berdasarkan UU No. 2 Tahun 1985 yang berbunyi bahwa tujuan pendidikan yaitu mencerdaskan kehidupan bangsa dan mengembangkan manusia yang seutuhnya yaitu yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa dan berbudi pekerti luhur, memiliki pengetahuan dan keterampilan, kesehatan jasmani dan rohani, kepribadian yang mantap dan mandiri serta rasa tanggung jawab kemasyarakatan bangsa.
2. Berdasarkan MPRS No. 2 Tahun 1960 bahwa tujuan pendidikan adalah membentuk pancasilais sejati berdasarkan ketentuan-ketentuan yang dikehendaki oleh pembukaan UUD 1945 dan isi UUD 1945.
3. Tujuan pendidikan nasional dalam UUD 1945 (versi Amandemen) 1) Pasal 31, ayat 3 menyebutkan, “Pemerintah mengusahakan dan menyelenggarakan satu sistem pendidikan nasional yang meningkatkan keimanan dan ketakwaan serta ahlak mulia dalam rangka mencerdaskan kehidupan bangsa, yang diatur dengan undang-undang.” 2) Pasal 31, ayat 5 menyebutkan, “Pemerintah memajukan ilmu pengetahuan dan teknologi dengan menunjang tinggi nilai-nilai agama dan persatuan bangsa untuk kemajuan peradaban serta kesejahteraan umat manusia”.
4. Berdasarkan UU. No. 20 Tahun 2003 mengenai Sistem Pendidikan Nasional dalam pasal 3, bahwa tujuan pendidikan nasional adalah mengembangkan potensi peserta didik agar menjadi manusia yang beriman dan bertakwa kepada Tuhan Yang Maha Esa, berakhlak mulia, sehat, berilmu, cakap, kreatif, mandiri, dan menjadi warga negara yang demokratis serta bertanggung jawab.

5. Tujuan pendidikan menurut UNESCO. Dalam upaya meningkatkan kualitas suatu bangsa, tidak ada cara lain kecuali melalui peningkatan mutu pendidikan. Berangkat dari pemikiran itu, Perserikatan Bangsa-Bangsa (PBB) melalui lembaga UNESCO (United Nations, Educational, Scientific and Cultural Organization) mencanangkan empat pilar pendidikan baik untuk masa sekarang maupun masa depan, yakni: (1) *learning to Know*, (2) *learning to do* (3) *learning to be*, dan (4) *learning to live together*. Dimana keempat pilar pendidikan tersebut menggabungkan tujuan-tujuan IQ, EQ, dan SQ.

2. Pengertian Pelatihan

Pelatihan merupakan tahapan lebih lanjut setelah pendidikan. Pendidikan pada dasarnya adalah penyampaian teori dan peningkatan kompetensi seseorang. Sedangkan pelatihan adalah tahap implementasi dari pendidikan tersebut. Marwansyah dan Mukaram (1999) menyatakan pendidikan adalah kegiatan yang diselenggarakan untuk meningkatkan kompetensi menyeluruh seseorang dalam arah tertentu dan berada di luar lingkungan pekerjaan yang ditanganinya saat ini, sedangkan pelatihan adalah aktivitas-aktivitas yang berfungsi meningkatkan kinerja seseorang dalam pekerjaan yang sedang dialami atau yang terkait dengan pekerjaannya.

Menurut Gary Dessler (2004), pelatihan merupakan proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan untuk melakukan pekerjaannya. Sedangkan menurut Chrisogonus D. Pramudyo (2007), pelatihan diartikan sebagai proses pembelajaran yang dirancang untuk mengubah kinerja orang dalam melakukan pekerjaannya. Maksud dari penjelasan ini adalah bahwa proses

pelatihan mengacu kepada suatu perubahan yang harus terjadi pada peserta pelatihan. Dalam proses pelatihan, kinerja yang kurang baik dibenahi sedemikian rupa sehingga menjadi lebih baik.

Mangkuprawira (2002) juga menjelaskan bahwa, pelatihan adalah sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawab dengan semakin baik sesuai dengan standar. Dari uraian ini, menjelaskan bahwa pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya dalam dunia kerja pada perusahaan demi meningkatkan produktivitas kerja dalam mencapai tujuan yang diinginkan suatu organisasi perusahaan.

Menurut Hasibuan (2007), pendidikan dan pelatihan adalah sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam lingkup tertentu dan berlangsung lama. Sedangkan pelatihan berorientasi pada praktik yang dilakukan di lapangan.

Suprihanto (2014) berpendapat bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan seorang karyawan dengan cara meningkatkan pengetahuan dan keterampilan karyawan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Nitisemito (1992) juga berpendapat bahwa, pelatihan adalah suatu kegiatan dari perusahaan yang bermaksud untuk memperbaiki dan pengembangan sikap, tingkah laku, keterampilan dan pengetahuan dari para karyawan sesuai dari keinginan perusahaan yang bersangkutan.

Berdasarkan pengertian tersebut, ciri khas dari pelatihan adalah sebagai berikut:

1. Pelatihan menitikberatkan pada keahlian dan keterampilan.
2. Pelatihan diharapkan agar peserta dapat meningkatkan keterampilan dan keahlian mereka melalui proses belajar yang sempurna.
3. Pada pelatihan, praktik merupakan hal yang penting. Setiap peserta harus diberikan kesempatan untuk dapat melakukan praktik secara aktif. Praktik dalam pelatihan merupakan suatu bentuk penerapan dari teori dan pengetahuan yang telah mereka terima.
4. Pelatihan diberikan dalam waktu kerja *trainee*.
5. Pelatihan diberikan dalam jangka waktu yang pendek.

Terkait dengan perbedaan pendidikan dengan pelatihan, Simanjuntak (1996) memberikan penjelasan mengenai pendidikan dan pelatihan. Jalur pendidikan formal memberikan dasar-dasar teori, logika, kemampuan analisa, pengetahuan umum, pengembangan bakat, kepribadian dan sikap mental, sedangkan jalur pelatihan menekankan pada aspek kemampuan, keahlian, keterampilan, dan profesionalisme yang dikaitkan dengan pekerjaan dan persyaratan kerja. Berdasarkan sifatnya, pelatihan bersifat praktis (spesialis), pendidikan bersifat teoritis (generalis). Meskipun terdapat perbedaan sudut pandang antara pendidikan dan pelatihan, tetapi pada dasarnya mempunyai tujuan yang sama, yakni untuk meningkatkan keterampilan (*skill*) dan pengetahuan (*knowledge*).

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, pelatihan yang diaplikasikan memiliki beberapa tujuan. Menurut Carrell dan Kuzmits (1982), tujuan utama pelatihan dapat dibagi menjadi 5 bagian, yakni sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan keterampilan karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
2. Untuk mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru agar menjadi kompeten.
3. Untuk membantu masalah operasional.
4. Untuk menyiapkan karyawan dalam promosi.
5. Untuk memberi orientasi karyawan agar lebih mengenal perusahaan tempatnya bekerja.

Sedangkan menurut Simamora (1995), manfaat dari Pelatihan SDM, baik itu untuk peningkatan SDM seseorang, maupun kepada perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang ditentukan.
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi persyaratan perencanaan sumber daya manusia.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Selain itu, manfaat penerapan pendidikan dan pelatihan menurut Sondang P. Siagian (1994) adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi perusahaan atau instansi
 - a. Peningkatan produktivitas kerja perusahaan sebagai keseluruhan, antara lain karena tidak terjadinya

pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerjasama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bukan spesialisik, meningkatkan tekad menapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga organisasai bergerak sebagai satu kesatuan yang utuh.

- b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan, karena adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknik maupun intelektual, saling menghargai, dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berpikir dan bertindak secara inovatif.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan seluruh pegawai yang bertanggungjawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekadar diperintahkan oleh para manajer.
- d. Meningkatkan kesempatan kerja bagi seluruh karyawan perusahaan dalam komitmen organisasi yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial partisipatif.
- f. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang pada gilirannya memperlancar proses perumusan kebijaksanaan organisasi atau perusahaan dan operasionalnya.
- g. Penyelesaian konflik secara fungsional yang memberikan pengaruh positif, yakni tumbuh suburnya rasa persatuan dan suasana kekeluargaan di kalangan anggota perusahaan.

2. Manfaat bagi para karyawan

- a. Membantu para karyawan untuk membuat keputusan lebih baik.
- b. Meningkatkan kemampuan para pekerja menyelesaikan berbagai masalah yang dihadapi.
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasi.
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para karyawan untuk terus meningkatkan kemampuan kerja.
- e. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengatasi stres, frustrasi dan konflik yang nantinya bisa memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
- f. Tersedianya informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan dalam rangka pertumbuhan masing-masing secara teknik maupun intelektual.
- g. Meningkatnya kepuasan kerja.
- h. Semakin besarnya pengakuan atas kemampuan seseorang.
- i. Semakin besarnya tekad karyawan untuk lebih mandiri.
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas dan tanggung jawab baru di masa depan.

3. Manfaat bagi kelompok kerja

- a. Terjadinya proses komunikasi yang efektif.
- b. Adanya persepsi yang sama tentang tugas-tugas yang harus diselesaikan.
- c. Ketaatan semua pihak terhadap berbagai ketentuan yang bersifat normal, berlaku umum, dan ditetapkan

- oleh instansi pemerintah yang berwenang maupun yang berlaku khusus di lingkungan seluruh karyawan.
- d. Terjadinya iklim yang baik bagi pertumbuhan seluruh karyawan.
 - e. Menjadikan perusahaan sebagai tempat yang lebih menyenangkan untuk berkarya.

B. Peranan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat) dalam Manajemen SDM

Sumber daya manusia merupakan salah satu aset penting dalam suatu perusahaan. Kekayaan yang paling berharga dalam suatu perusahaan adalah sumber daya manusia (SDM). Sumber daya manusia merupakan investasi sangat berharga bagi perusahaan yang perlu dijaga dan dipelihara. Setiap perusahaan harus mempersiapkan program yang berisi kegiatan yang dapat meningkatkan kemampuan dan profesionalisme SDM agar perusahaan dapat bertahan dan berkembang sesuai dengan lingkungan. Untuk mencapai produktivitas yang maksimum, perusahaan harus menjamin dipilihnya tenaga kerja yang tepat dengan pekerjaan serta kondisi yang memungkinkan mereka bekerja secara optimal.

Pemeliharaan dan pengembangan SDM harus selalu dilakukan oleh perusahaan guna menunjang kualitas kemampuan SDM dan meningkatkan produktivitas mereka. Menurut Husein Umar (2004), peningkatan kualitas produktivitas SDM dapat dilihat dari beberapa ciri, seperti adanya tindakannya yang konstruktif, percaya diri, mempunyai rasa tanggung jawab, memiliki rasa cinta terhadap pekerjaannya, mempunyai pandangan jauh ke depan dan mampu menyelesaikan persoalan. Husein Umar menambahkan

bahwa ciri-ciri SDM yang produktif adalah cerdas dan dapat belajar dengan relatif cepat, kompeten secara profesional, kreatif dan inovatif, memahami pekerjaan belajar dengan cerdas, menggunakan logika, efisien, tidak mudah macet dalam pekerjaan, selalu mencari perbaikan-perbaikan, tetapi tahun kapan harus berhenti, dianggap bernilai oleh atasannya, memiliki catatan prestasi yang baik, selalu meningkatkan diri.

Setiap perusahaan melakukan kegiatan pengembangan untuk meningkatkan kualitas dan produktivitas karyawan. Pada umumnya, perusahaan melakukan kegiatan pendidikan dan pelatihan (diklat) yang diberikan secara berkala. Pendidikan dan pelatihan ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan dan wawasan baru serta kemampuan yang belum dimiliki karyawan. Heidjrachman Ranupandojo dan Fuad Hasan (1997) menyatakan bahwa, pengembangan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Malayu S.P. Hasibuan (2007), juga mendefinisikan bahwa pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan pelatihan.

Tujuan dilakukannya pengembangan karyawan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Menurut Simamora (2006), adapun tujuan-tujuannya adalah sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja para karyawan yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan

merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalisir masalah ini.

2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "*job comotent*" yaitu mencapai *output* dan *standard* mutu yang diharapkan.
4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya, kelangkaan sumber daya finansial, dan sumber daya teknologis manusia (*human tecnilogical resource*), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologi.
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi adalah salah satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan melalui program pengembangan karier yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosi karyawan konsisten dengan kebijakan sumber daya manusia untuk promosi dari dalam. Pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karier. Dengan cara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumberdaya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.
6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi. Karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan

upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap perusahaan dan bekerja secara benar.

7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer berorientasi terhadap pencapaian dan membutuhkan tantangan baru di bidang pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektivitas organisasi yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

Sedangkan manfaat dari kegiatan pengembangan sumber daya manusia menurut Schuler (1997), di antaranya yaitu:

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk
Dalam hal ini kegiatan pengembangan akan meningkatkan kinerja pegawai saat ini, yang dirasakan kurang dapat bekerja secara efektif dan ditujukan untuk dapat mencapai efektivitas kerja, sebagaimana yang diharapkan oleh perusahaan.
2. Meningkatkan produktivitas
Dengan mengikuti kegiatan pengembangan berarti pegawai juga memperoleh tambahan keterampilan dan pengetahuan baru yang bermanfaat bagi pelaksanaan pekerjaan mereka. Dengan demikian, diharapkan juga secara tidak langsung akan meningkatkan produktivitas kerjanya.
3. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja
Dengan semakin banyaknya keterampilan yang dimiliki pegawai, maka akan lebih fleksibel dan mudah untuk

menyesuaikan diri dengan kemungkinan adanya perubahan yang terjadi di lingkungan organisasi. Misalnya bila organisasi memerlukan pegawai dengan kualifikasi tertentu, maka organisasi tidak perlu lagi menambah pegawai yang baru, karena pegawai yang dimiliki sudah cukup memenuhi syarat untuk pekerjaan tersebut.

4. Meningkatkan komitmen karyawan

Melalui kegiatan pengembangan, pegawai diharapkan akan memiliki persepsi yang baik tentang organisasi yang secara tidak langsung akan meningkatkan komitmen kerja pegawai serta dapat memotivasi mereka untuk menampilkan kinerja yang baik.

5. Mengurangi *turn over* dan absensi

Bahwa dengan semakin besarnya komitmen karyawan terhadap perusahaan akan memberikan dampak terhadap adanya pengurangan tingkat *turn over* absensi. Hal ini secara tidak langsung juga berarti meningkatkan produktivitas perusahaan.

1. Peran Pendidikan dalam Manajemen SDM

Pendidikan memiliki peran yang sangat penting untuk membangun manajemen sumber daya yang berkualitas. Sumber daya manusia merupakan elemen utama suatu perusahaan dibandingkan dengan elemen lain seperti modal, teknologi, dan uang. Hal ini dikarenakan bahwa manusia itu sendiri yang mengendalikan yang lain. Sumber daya manusia tidak terlepas dari kegiatan-kegiatan atau proses manajemen lainnya seperti strategi perencanaan, pengembangan manajemen dan pengembangan perusahaan. Keterkaitan antara aspek-aspek manajemen itu sangat

erat sekali, sehingga sulit untuk menghindari dari pembicaraan secara terpisah satu dengan lainnya. Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Untuk membangun manajemen sumber daya manusia yang berkualitas, tidak pernah lepas dari pendidikan.

Pendidikan berperan bukan hanya membentuk manusia yang cerdas dan terampil dalam melaksanakan tugas, tetapi pendidikan juga berfungsi untuk menghasilkan manusia yang memiliki moral. Untuk membangun manajemen sumber daya yang berkualitas maka harus meningkatkan kualitas SDM, misalnya dengan membangun pendidikan karyawan yang baik dan berkualitas. Manajemen yang baik dan terstruktur adalah manajemen yang mana pengelolaannya memiliki kompetensi dan memahami sekaligus dapat menjalankan komponen struktur manajemen tersebut dengan baik.

Seperti yang dijelaskan sebelumnya bahwa, sumber daya manusia merupakan aset berharga yang dimiliki oleh perusahaan. Penyeleksian sumber daya yang tepat sangat dipengaruhi oleh pihak manajemen yang mengelolanya. Pihak manajemen sumber daya manusia harus mengetahui dan memahami apa yang dibutuhkan perusahaan dan sumber daya seperti apa yang cocok untuk menjalankan kegiatan perusahaan tersebut. Agar pihak manajemen sumber daya manusia dapat memahami betul tentang perihal tersebut, maka harus ditanamkan pendidikan yang sesuai agar mereka memiliki pengetahuan dan pemahaman tentang tugas-tugas manajemen sumber daya manusia.

2. Peran Pelatihan dalam Manajemen SDM

Sumber daya manusia memegang peranan penting dan potensial bagi keberhasilan suatu perusahaan, mengingat sumber daya manusia merupakan penentu kegiatan perusahaan baik perencanaan, pengorganisasian, serta pengambilan keputusan. Seiring berkembangnya ilmu dan pengetahuan yang makin maju, maka perusahaan dituntut untuk lebih dapat menjadikan karyawannya lebih terampil dan terlatih dalam mengerjakan tugasnya. Oleh karena itu perusahaan berinisiatif untuk mengadakan berbagai program pelatihan bagi karyawan.

Harapan dari pelaksanaan program-program pelatihan adalah adanya peningkatan produktivitas kerja pada suatu perusahaan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil. Menurut Rosmani Sinaga, program pelatihan dianggap membawa manfaat yang cukup besar bagi perusahaan seperti meningkatkan moral karyawan, meningkatkan efisiensi waktu dan efektivitas produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Program-program pelatihan pada dasarnya memiliki hubungan dengan tingkat produktivitas karyawan. Pengaplikasian program pelatihan yang tepat dapat memberikan pengaruh positif terhadap produktivitas karyawan dalam suatu perusahaan. Menurut Malayu S. P. Hasibuan (2007), pengaplikasian program-program pelatihan dapat mempengaruhi tingkat produktivitas karyawan, yakni pelaksanaan program pelatihan membentuk dan meningkatkan kemampuan dan pengetahuan karyawan, sehingga diharapkan dengan semakin sering program pelatihan dilaksanakan semakin tinggi pula tingkat produktivitasnya.

Keberhasilan peran pelatihan dan manajemen SDM dinilai dari keberhasilan program pelatihan tersebut, terutama evaluasi pelaksanaannya. Untuk mengukur keberhasilan tersebut, Keith Davis dan William B. Wether (1996) mengemukakan beberapa kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi efektivitas pelatihan terfokus pada hasil yang telah dicapai, yakni sebagai berikut:

- 1) Mengukur keberhasilan yang telah dicapai karyawan, yang ditunjukkan dengan rendahnya tingkat perputaran karyawan.
- 2) Adanya reaksi dari peserta pelatihan terhadap isi program dan proses pelatihan.
- 3) Adanya perubahan perilaku yang dihasilkan dari pelaksanaan program pelatihan.
- 4) Pengetahuan atau keterampilan yang didapatkan setelah mengikuti pelatihan.

Program pelatihan yang dilakukan perusahaan kepada karyawan tidak lepas dari peran pendidikan. Sebelum melaksanakan program pelatihan, perusahaan terlebih dahulu harus memberikan pendidikan yang matang. Hal ini bertujuan untuk menanamkan teori dan pengetahuan kepada karyawan tentang berbagai hal terkait dengan kegiatan perusahaan. Kemudian, pelatihan dilakukan oleh perusahaan dengan tujuan untuk mengaplikasikan teori dan pemahaman pendidikan yang telah diberikan kepada karyawan. Pendidikan dan pelatihan dalam hal ini menjadi satu kesatuan yang saling berkaitan satu sama lain.

Pada dasarnya, tujuan utama pelatihan adalah upaya mengembangkan karyawan untuk terampil, terdidik, dan terlatih secara profesional dan siap pakai dalam bidangnya masing-

masing. Dengan demikian, untuk mewujudkan tujuan tersebut terdapat tiga syarat yang harus dipenuhi agar suatu kegiatan dapat disebut sebagai suatu pelatihan menurut Hariandja (2002). Ketiga syarat tersebut ialah:

1. Pelatihan harus membantu pegawai menambah kemampuannya.
2. Pelatihan harus menghasilkan perubahan dalam kebiasaan bekerja dari pegawai dalam sikapnya terhadap pekerjaan, dalam informasi, dan pengetahuan yang diterapkan dalam pekerjaan sehari-harinya.
3. Pelatihan harus berhubungan dengan pekerjaan tertentu.

C. Kebutuhan akan Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Pendidikan dan pelatihan menjadi dua hal yang sangat penting dalam pengembangan SDM. Keduanya memiliki peran yang sangat berkaitan satu sama lain yang tidak terpisahkan. Pendidikan berfungsi untuk memberikan pengetahuan, teori, dan deskripsi mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukan suatu pekerjaan dalam jabatan-jabatan tertentu. Sedangkan pelatihan adalah proses implementasi pengetahuan tersebut dalam lapangan. Pendidikan menjadi kerangka yang mendukung proses pelatihan.

Setiap karyawan tentu memiliki karakteristik dan cara kerja yang berbeda. Pendidikan di sini sangat dibutuhkan, terutama kepada karyawan yang baru direkrut. Pendidikan berfungsi untuk menyelaraskan pandangan mereka dengan pandangan perusahaan. Salah satu cara dalam pendidikan adalah dengan memberikan deskripsi tentang perusahaan, menjelaskan gambaran seperti apa perusahaan tersebut. Karyawan juga diberikan pendidikan

mengenai struktur, sistem, cara kerja, dan pedoman kerja dalam suatu perusahaan tempatnya bekerja. Pemberian pendidikan kepada karyawan biasanya dilakukan mulai pada awal perekrutan seorang karyawan.

Setelah pendidikan yang diberikan kepada karyawan mengenai berbagai hal dalam perusahaan dirasa cukup, kemudian pihak perusahaan memberikan pelatihan kepada karyawan-karyawan tentang sistem kerja dalam perusahaan. Pelatihan (diklat) yang diberikan kepada karyawan pada umumnya berisi tentang tata cara mengerjakan tugas-tugas sesuai jabatan masing-masing. Pelatihan juga berisi tentang efektivitas dan efisiensi dalam mengoperasikan alat operasional perusahaan dan bagaimana perawatannya. Pelatihan yang diberikan oleh perusahaan tidak hanya untuk karyawan baru, melainkan juga kepada karyawan lama. Hal ini dilakukan ketika ada perubahan dalam sistem perusahaan maupun alat atau media operasionalnya.

Pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan dianggap sebagai metode dalam mengembangkan mutu karyawan. Menurut Mangkunegara (2006), alasan-alasan diperlukannya pendidikan dan pelatihan dalam perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Perekrutan karyawan baru, karyawan baru sangat memerlukan pelatihan orientasi. Mereka perlu tujuan, aturan-aturan, dan pedoman kerja yang ada pada organisasi atau perusahaan. Di samping itu, mereka perlu memahami kewajiban, hak, dan tugasnya sesuai dengan pekerjaannya.
2. Adanya penemuan-penemuan baru, dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi modern, banyak ditemukan peralatan-peralatan baru yang lebih canggih

daripada peralatan kantor yang digunakan sebelumnya. Oleh karena itu, para karyawan perlu mendapatkan pelatihan agar dapat mengoperasikan peralatan tersebut dengan sebaik-baiknya.

Selanjutnya, alasan mengapa pendidikan dan pelatihan harus dilakukan dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia yang dilakukan Hariandja (2002) adalah:

1. Karyawan yang baru direkrut seringkali belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan. Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja. Perubahan-perubahan di sini meliputi perubahan dalam teknologi, seperti proses seperti munculnya teknologi baru atau munculnya metode kerja baru.
2. Perubahan dalam tenaga kerja. Semakin beragamnya tenaga kerja yang memiliki latar belakang keahlian, nilai, dan sikap yang berbeda memerlukan pelatihan untuk menyamakan sikap dan perilaku mereka terhadap pekerjaan.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas sebagaimana dipahami pada saat ini. Daya saing perusahaan tidak bisa lagi hanya mengandalkan aset berupa modal yang dimiliki, sebab modal bukan lagi kekuatan daya saing yang langgeng, melainkan sumber daya manusia merupakan elemen yang paling penting untuk meningkatkan daya saing. Hal ini dikarenakan bahwa sumber daya manusia merupakan aspek penentu utama daya saing yang langgeng.

4. Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Lingkungan kerja saat ini mengharuskan tenaga kerja yang terampil untuk melakukan tugas-tugas yang kompleks dengan cara yang efektif, efisien, dan aman. Pelatihan diperlukan ketika tenaga kerjanya tidak bekerja sesuai dengan standar yang ditentukan atau tidak dapat bekerja pada tingkat kinerja yang diharapkan. Perbedaan antara hasil kerja yang aktual dengan apa yang diharapkan oleh perusahaan atau organisasi menunjukkan bahwa tenaga kerja yang bersangkutan memerlukan pelatihan atau training.

Sebelum melakukan proses pelatihan kepada karyawan, langkah pertama yang paling penting untuk dapat memulai pelatihan dan pengembangan adalah mengidentifikasi pelatihan apa yang benar-benar dibutuhkan dan apakah pelatihan tersebut dapat secara langsung ataupun tidak langsung berkontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi. Proses mengidentifikasi kebutuhan pelatihan inilah yang biasanya disebut dengan analisis kebutuhan pelatihan.

Secara umum, analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja karyawan dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan.

Analisis kebutuhan pendidikan dan pelatihan memiliki beberapa tujuan, di antaranya yaitu:

1. Memastikan bahwa pendidikan dan pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan.
2. Memastikan bahwa para peserta pendidikan dan pelatihan adalah benar-benar orang-orang yang tepat.
3. Memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan selama pendidikan dan pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.
4. Mengidentifikasi bahwa jenis pendidikan dan pelatihan serta metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi.
5. Memastikan bahwa penurunan kinerja ataupun masalah yang ada adalah disebabkan kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.
6. Memperhitungkan untung dan rugi melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

Berdasarkan tingkatannya, terdapat 3 jenis utama dalam analisis kebutuhan pendidikan pelatihan. Ketiga jenis analisis kebutuhan ini di antaranya adalah *Individual Analysis* (Analisis Individu), *Task Analysis* (Analisis Tugas) dan *Organizational Analysis* (Analisis Organisasi).



1. *Individual Analysis* (Analisis Individu)

Analisis kebutuhan pelatihan yang pertama adalah analisis tentang individu atau karyawan. Analisis Individu ini fokus pada orang itu sendiri. Analisis ini berkaitan dengan orang-orang yang berada di dalam perusahaan yang membutuhkan pelatihan dan pengembangan di bidang tertentu. Kinerja atau hasil kerja individu dapat diambil dari data penilaian kinerja dan dibandingkan dengan tingkat yang diharapkan atau kinerja standar yang ditentukan organisasi. Analisis Individu juga dapat dilakukan melalui kuesioner, umpan balik, wawancara pribadi dan lain-lainnya.

Misalnya analisis individu pada seorang manajer, jabatan manajer merupakan jabatan tinggi yang memerlukan analisis lengkap. Dimulai dari pengalaman manajer atau karyawan yang bersangkutan, pengetahuan, kemampuan hingga pada kepribadian mereka. Manajer pada dasarnya merupakan sebuah jabatan yang memiliki penghasilan yang tinggi namun mereka yang menjabat sebagai manajer ini juga harus mengetahui dan memahami apa

yang seharusnya dilakukan dan dimiliki oleh seorang manajer seperti bagaimana caranya untuk menangani bawahannya, mengetahui setiap detil pekerjaan bawahannya serta dapat bekerjasama dengan semua pihak yang berkaitan dengan tugas dan jabatannya.

2. *Task Analysis* (Analisis Tugas)

Analisis tugas atau juga sering disebut juga dengan *job analysis* (analisis pekerjaan) adalah analisis yang fokus pada persyaratan apa yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan atau tugas. Analisis tugas ini menentukan tugas-tugas utama dan tingkat keterampilan yang diperlukan dalam melakukan tugas-tugas tersebut. Dengan mengetahui keterampilan yang dibutuhkan ini, pihak manajemen dapat menentukan pelatihan terbaik yang seharusnya dimiliki oleh karyawan. Kurikulum pelatihan akan menjadi standar bagi semua orang di setiap posisi karena pelatihannya fokus pada tugas yang harus dikuasai, bukan pada orang-orang atau individu-individunya.

3. *Organizational Analysis* (Analisis Organisasi)

Analisis organisasi adalah analisis yang membantu perusahaan atau organisasi untuk memprediksi tentang strategi bisnis di masa depan untuk mencapai tujuan dan sasaran perusahaan. Analisis organisasi pada dasarnya adalah penentuan kebutuhan pelatihan untuk perusahaan secara menyeluruh seperti visi dan misi, sasaran dan tujuan perusahaan serta rencana-rencana strategis.

D. Model Proses dalam Pendidikan dan Pelatihan (Diklat)

Persaingan bisnis perusahaan di segala bidang kini terasa semakin ketat. Untuk dapat mempertahankan keberlangsungan

suatu bisnis, suatu perusahaan harus memastikan bahwa SDM yang dimiliki sudah dapat dikatakan baik kualitasnya. Hal ini dilakukan agar suatu perusahaan dapat mengembangkan eksistensinya ke depan. Hal ini dikarenakan SDM merupakan aset yang sangat penting bagi kelangsungan bisnis suatu perusahaan.

Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki, perusahaan selalu melakukan pendidikan dan pelatihan terkait teori, pengetahuan, dan praktek dalam menjalankan tugas dalam perusahaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang akan menghasilkan *output* SDM berupa suatu perubahan perilaku dan peningkatan kemampuan pengetahuan dan keterampilan karyawan.

Dalam proses pelaksanaan pendidikan dan pelatihan SDM di perusahaan, Manullang (2000) menyatakan bahwa berdasarkan pengalaman dan penyelidikan yang sudah lama dilakukan, terdapat prinsip-prinsip dalam pendidikan dan pelatihan, di antaranya adalah sebagai berikut:

1. Perbedaan individu

Dalam perencanaan dan pelaksanaan harus tetap diingat terkait perbedaan individu baik itu dari latar belakang pendidikan, kemampuan, pengalaman, dan keinginan. Oleh karena itu, sifat dan cara pelatihan harus direncanakan dan dilaksanakan sedemikian rupa. Sehingga, pelatihan yang diberikan dapat memberikan hasil dan manfaat dengan cakupan besar.

2. Analisis jabatan

Spesifikasi pekerjaan akan dapat menjelaskan pendidikan yang sesuai dan harus dimiliki oleh karyawan baru maupun lama untuk menunjang pelaksanaan pekerjaan

mereka. Oleh karena itu, bahan-bahan yang akan diajarkan harus memiliki kaitan dengan apa yang dinyatakan dalam analisis pekerjaan masing-masing.

3. Motivasi

Setiap orang akan bersungguh-sungguh dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan mereka apabila ada daya rangsangannya. Demikian juga dengan peserta yang mengikuti pelatihan. Mereka melihat kenaikan upah maupun jabatan adalah salah satu daya rangsangan yang digunakan untuk belajar sungguh-sungguh selama menerima pendidikan dan pelatihan.

4. Partisipasi aktif

Karyawan yang mengikuti proses pendidikan dan pelatihan harus berpartisipasi secara aktif. Sistem pendidikan dengan cara memberikan kuliah seringkali membosankan, karena bersifat satu arah. Oleh karena itu, pendidikan dan pelatihan harus dapat menciptakan komunikasi dua arah untuk bertukar pikiran antara peserta dan pengajar. Dengan demikian, peserta dapat berpartisipasi secara aktif selama proses berlangsung.

5. Seleksi peserta

Di antara beberapa peserta, pasti memiliki perbedaan baik pendidikan, pengalaman, maupun keinginan. Sehingga untuk menjaga agar perbedaan tidak terlalu besar, maka harus dilakukan penyeleksian calon peserta. Penyeleksian ini bertujuan untuk mengelompokkan para calon peserta dengan perbedaan yang kecil. Hal ini dilakukan untuk menghindari kesenjangan selama proses penyampaian dan pendidikan dan pelatihan.

6. Seleksi pengajar

Tidak semua orang dapat menjadi pengajar yang relevan. Jabatan untuk mengajar memiliki kualifikasi tertentu. Kualifikasi ini adalah yang menentukan berhasil tidaknya proses pendidikan dan pelatihan. Dengan demikian, salah satu prinsip penting dalam pendidikan dan pelatihan adalah tersedianya pengajar dengan kualifikasi yang sesuai dengan peserta.

7. Pelatihan mengajar

Seorang pengajar dalam menyampaikan materi pendidikan dan pelatihan harus sudah mendapatkan sertifikasi pendidikan khusus menjadi tenaga pelatih. Satu hal yang perlu diperhatikan adalah setiap orang yang pandai dalam satu bidang tertentu dapat mengajarkan keahliannya kepada orang lain.

8. Metode pengajaran

Metode pengajaran yang harus diberikan harus sesuai dengan jenis pelatihan yang akan diberikan. Dengan demikian, pengajar harus memiliki metode yang tepat dalam menyampaikan pengetahuan dan pelatihan kepada peserta.

9. Asas belajar

Asas belajar dalam pendidikan dan pelatihan tidak boleh dilupakan. Pada umumnya, orang akan lebih mudah menangkap apa yang disampaikan ketika pelajaran yang diberikan dimulai dari hal yang lebih mudah dan kemudian mempelajari hal yang lebih sulit.

Menurut Bangun (2012), pendidikan dan pelatihan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan, sehingga memerlukan perhatian yang serius dari perusahaan. Pendidikan dan pelatihan sumber daya manusia akan meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Terdapat dua metode dalam pendidikan dan pelatihan karyawan, antara lain metode *on the job training* dan *off the job training*.

1. Metode *On-The-Job Training*

Metode *on-the-job training* merupakan metode yang paling banyak digunakan perusahaan dalam melatih karyawannya. Para karyawan mempelajari pekerjaannya sambil mengerjakannya secara langsung. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan yang melakukan pelatihan terhadap sumber daya manusianya, biasanya dilakukan oleh atasan langsung. Penggunaan metode ini dapat diibaratkan lebih efektif dan efisien pelaksanaannya, karena di samping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih lebih mengenal dengan baik pelatihnya. Adapun empat metode yang digunakan antara lain, rotasi pekerjaan, penugasan yang direncanakan, pembimbingan, dan pelatihan posisi.

- a. Rotasi pekerjaan (*job rotation*), merupakan pemindahan pekerjaan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dalam organisasi, sehingga dapat menambah pengetahuan dan pengalaman tenaga kerja.
- b. Penugasan yang direncanakan, menugaskan tenaga kerja untuk mengembangkan kemampuan dan pengalamannya tentang pekerjaannya.

- c. Pembimbingan, pelatihan tenaga kerja langsung oleh atasannya. Metode ini sangat efektif dilakukan karena atasan langsung sangat mengetahui bagaimana keterampilan bawahannya, sehingga lebih tahu menerapkan metode yang digunakan.
- d. Pelatihan posisi, tenaga yang dilatih untuk dapat menduduki suatu posisi tertentu. Pelatihan seperti ini diberikan kepada tenaga kerja yang mengalami perpindahan pekerjaan. Sebelum dipindahkan ke pekerjaan baru terlebih dahulu diberikan pelatihan agar mereka dapat mengenal lebih dalam tentang pekerjaannya.

2. Metode *Off-The-Job Training*

Dalam metode *off-the-job training*, pelatihan dilaksanakan dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja dengan tujuan agar terpusat pada kegiatan pelatihan saja. Pelatih didatangkan dari luar perusahaan atau para peserta mengikuti pelatihan di luar perusahaan. Hal ini dilakukan karena kurang atau tidak tersedianya pelatih dalam perusahaan. Keuntungan dalam metode ini, para peserta tidak merasa jenuh dilatih oleh atasannya langsung, metode yang diajarkan pelatih berbeda, sehingga memperluas pengetahuan. Kelemahannya adalah biaya yang dikeluarkan relatif besar, dan pelatih belum mengenal secara lebih mendalam para peserta pelatihan sehingga membutuhkan waktu yang lebih lama dalam pelatihan. Metode ini dapat dilakukan dengan beberapa teknik antara lain:

- a. *Business games*, peserta dilatih dengan memecahkan suatu masalah, sehingga para peserta dapat belajar dari masalah yang sudah pernah terjadi pada suatu perusahaan

tertentu. Metode ini bertujuan agar para peserta latihan dapat dengan lebih baik dalam pengambilan keputusan dan cara mengelola operasional perusahaan dengan baik.

- b. *Vestibule school*, tenaga kerja dilatih dengan menggunakan peralatan yang sebenarnya dan sistem pengaturan sesuai dengan yang sebenarnya tetapi dilaksanakan di luar perusahaan. Tujuannya adalah untuk menghindari tekanan dan pengaruh kondisi dalam perusahaan.
- c. *Case study*, dimana peserta dilatih untuk mencari penyebab timbulnya suatu masalah, kemudian dapat memecahkan masalah tersebut. Pemecahan masalah dapat dilakukan secara individual atau kelompok atas masalah-masalah yang ditentukan.

Dalam proses pelaksanaan program-program pendidikan dan pelatihan bagi karyawan, menurut William B. Werther dan Keith David (1996), langkah-langkah dalam mempersiapkan dan menerapkan program pendidikan dan pelatihan di antaranya sebagai berikut:

1. Penilaian dan Identifikasi Kebutuhan (*Training Need Assessment*)

Suatu perusahaan perlu mengidentifikasi segala kebutuhan apa yang diperlukan untuk pelaksanaan program pendidikan dan pelatihan, untuk menentukan pendekatan yang akan digunakan. Penilaian kebutuhan mengidentifikasi permasalahan atau tantangan yang dihadapi perusahaan. Pendekatan SDM berfungsi untuk mengidentifikasi suatu tugas, pelatih atau pengajar memulai dengan mengevaluasi gambaran pekerjaan penting yang diperoleh.

2. Sasaran Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development Program*)

Setelah identifikasi dan evaluasi kebutuhan-kebutuhan dilakukan, kemudian sasaran ditetapkan. Sasaran ini menggambarkan perilaku dan kondisi yang diharapkan dan berfungsi sebagai standar dimana prestasi kerja individual dan efektivitas program dapat diukur. Pada tahap ini, kriteria evaluasi sebaiknya juga ditetapkan untuk memudahkan program evaluasi pelaksanaan pendidikan dan pelatihan.

Sasaran adalah pernyataan yang menunjukkan hasil yang akan dicapai melalui kegiatan program pendidikan dan pelatihan. Penetapan sasaran ini tidak ditentukan berdasarkan kebutuhan pelatih, melainkan berdasarkan kebutuhan yang ingin dicapai untuk memenuhi kebutuhan kelompok peserta. Sasaran harus dirumuskan sejelas dan sespesifik mungkin agar memudahkan pelatih maupun peserta untuk mencapai tujuan dari pendidikan dan pelatihan, mencakup pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap yang merupakan hasil yang ingin dicapai dari setiap kegiatan program.

3. Menyusun Program (Isi Program)

Isi program ditentukan oleh identifikasi kebutuhan-kebutuhan dan sasaran-sasaran dalam pendidikan dan pelatihan. Isi program hendaknya memenuhi kebutuhan baik itu dari perusahaan maupun dari peserta atau karyawan. Pada peserta juga perlu meninjau isi program, apakah sudah relevan dengan kebutuhan dan motivasinya untuk mengikuti program tersebut tinggi atau rendah.

Pelatih perlu memperhatikan prinsip-prinsip belajar agar isi program lebih efektif.

4. Mendesain Prinsip-Prinsip Belajar (*Learning Principles*)

Terdapat beberapa prinsip belajar yang dapat digunakan sebagai pedoman tentang cara-cara belajar yang paling efektif bagi karyawan. Prinsip-prinsip tersebut adalah bahwa program pendidikan dan pelatihan bersifat partisipatif, relevan, pengulangan dan pemindaian serta memberikan umpan balik mengenai kemajuan para peserta. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip belajar tersebut, maka prosesnya akan semakin efektif. Di samping itu, perancang program juga perlu menyadari perbedaan individual, karena pada hakekatnya setiap karyawan mempunyai kemampuan, sidat, keahlian, dan sebagainya yang berbeda satu sama lain.

5. Evaluasi (*Evaluation*)

Setelah program-program pendidikan dan pelatihan dilaksanakan, maka program tersebut perlu dievaluasi untuk mengetahui sejauh mana tujuan dan sasaran telah dicapai. Dengan demikian, pihak manajemen perusahaan harus mengevaluasi setiap kegiatan program secara sistematis dengan tolok ukur yang mencakup reaksi, pembelajaran, perilaku, dan hasil.

E. Kesimpulan

Pendidikan adalah pengalaman-pengalaman belajar yang memiliki program-program yang berlangsung seumur hidup yang bertujuan mengoptimalisasi pertimbangan kemampuan individu, agar dikemudian hari dapat memainkan peranan

secara tepat. Pelatihan merupakan tahapan lebih lanjut setelah pendidikan. Pendidikan pada dasarnya adalah penyampaian teori dan peningkatan kompetensi pengetahuan karyawan. Sedangkan pelatihan adalah tahap implementasi dari pendidikan tersebut.

Pendidikan berperan bukan hanya membentuk manusia yang cerdas dan terampil dalam melaksanakan tugas, tetapi juga pendidikan berfungsi untuk menghasilkan manusia yang memiliki moral. Untuk membangun manajemen sumber daya yang berkualitas maka harus meningkatkan kualitas SDM, misalnya dengan membangun pendidikan karyawan yang baik dan berkualitas. Manajemen yang baik dan terstruktur adalah manajemen yang pengelolaannya memiliki kompetensi dan memahami sekaligus dapat menjalankan komponen struktur manajemen dengan baik.

Pelatihan juga memiliki peran penting dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Pelaksanaan program-program pelatihan adalah adanya peningkatan produktivitas kerja pada suatu perusahaan yang dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil. Menurut Rosmani Sinaga, program pelatihan dianggap membawa manfaat yang cukup besar bagi perusahaan seperti meningkatkan moral karyawan, meningkatkan efisiensi waktu dan efektifitas produktivitas karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Untuk menjaga dan meningkatkan kualitas SDM yang dimiliki, perusahaan selalu melakukan pendidikan dan pelatihan terkait teori, pengetahuan, dan praktik dalam menjalankan tugas dalam perusahaan. Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu proses yang akan menghasilkan *output* SDM berupa suatu perubahan perilaku dan peningkatan kemampuan berupa pengetahuan dan keterampilan karyawan.

BAB XI

PENILAIAN UNJUK KERJA



A. Pengertian Unjuk Kerja

Unjuk kerja memiliki beberapa pengertian. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), unjuk kerja merupakan suatu perilaku, cara kerja, dan penampilan seseorang dalam suatu organisasi atau perusahaan. Unjuk kerja juga dapat diartikan sebagai suatu perilaku atau cara kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dalam menjalankan tugas dan kewajiban dalam suatu perusahaan.

Unjuk kerja merupakan kemampuan kerja dan perilaku-perilaku karyawan dimana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas di tempat mereka bekerja. Robbins dan Mary (2002) mengemukakan bahwa unjuk kerja adalah perilaku orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan diri melalui sikap dalam bekerja. Robbins dan Mary dalam hal ini menekankan pada sikap yang diambil oleh karyawan untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka.

Unjuk kerja yang ditunjukkan oleh karyawan dipengaruhi tanggapan atau reaksi mereka yang berupa perbuatan, sikap, atau anggapan seseorang terhadap pekerjaannya, kondisi kerja yang dialami di lingkungan kerja serta perlakuan pimpinan terhadap karyawan itu sendiri. Dengan demikian, baik atau tidaknya unjuk kerja yang ditunjukkan karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana tanggapan atasan perusahaan terhadap mereka. Apabila perusahaan memberikan tanggapan yang baik, karyawan akan menunjukkan perilaku yang positif, begitupun sebaliknya.

Tanggapan yang diberikan perusahaan terhadap karyawan didasarkan pada pedoman yang telah ditentukan. Apabila kinerja karyawan melebihi standar tujuan, maka mereka patut diberi tanggapan positif, dengan artian karyawan mencapai prestasi kerja yang baik. Tetapi, apabila kinerja karyawan masih di bawah standar, maka perusahaan perlu memberikan tanggapan yang bersifat membangun. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan motivasi dan menjaga perilaku atau unjuk kerja karyawan.

Dalam menilai unjuk kerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan indikator-indikator. Griffiths (2003) menyebutkan bahwa terdapat empat indikator yang mempengaruhi unjuk kerja karyawan, di antaranya yaitu:

1. *Social relationship* (hubungan sosial)

Seorang karyawan harus memiliki hubungan sosial yang baik dengan pekerja lain, dimana masing-masing pekerja harus mengawasi rekan kerja agar bertindak di jalan yang benar dan mengingatkan apabila ada kesalahan.

2. *Vocational skill* (keahlian kejuruan)

Keahlian yang dimiliki seseorang sesuai dengan

pekerjaanya, misalnya seseorang dengan keahlian akuntansi untuk menjadi seorang akuntan dan sebagainya.

3. *Work motivation* (motivasi kerja)

Adanya kemauan untuk bekerja untuk mencapai suatu tujuan tertentu seperti kebutuhan fisiologi, rasa aman, cinta, harga diri, dan aktualisasi diri.

4. *Initiative-confidence* (inisiatif-percaya diri)

Dalam perilaku kerja yang baik harus memupuk rasa percaya diri yang penuh serta mengambil inisiatif bahwa semua pekerjaan dapat dilaksanakan sesuai dengan *job description* yang ada.

Selain indikator di atas, terdapat empat indikator yang menjadi tolok ukur perilaku kerja menurut Bryson (2003), yaitu:

1. *Cooperatives-social skill* (kemampuan berhubungan sosial)

Mengandalkan kemampuan sosial untuk bekerjasama antar pekerja untuk mencapai suatu tujuan bersama.

2. *Work quality* (kualitas pekerjaan)

Para pekerja harus menunjukkan kualitas kerja yang baik agar dapat diakui dan dihargai oleh atasan atau teman sekerjanya.

3. *Work habit* (kebiasaan kerja)

Kebiasaan kerja dihubungkan dengan perilaku yang positif dan negatif di tempat kerja.

4. *Personal presentation* (pengendalian diri)

Kemampuan seseorang dalam mengendalikan diri dan menunjukkan pribadi yang profesional dalam bekerja atau dengan kata lain kemampuan dalam mengontrol emosinya dalam bekerja.

Selain indikator-indikator di atas, pihak perusahaan juga perlu memahami apa yang melatarbelakangi unjuk kerja karyawan. Unjuk kerja yang ditunjukkan karyawan tentu dipengaruhi oleh beberapa faktor yang melatarbelakanginya. Menurut Robbins dan Mary (2002), faktor-faktor yang dapat mempengaruhi perilaku kerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan kerja

Di dalam suatu lingkungan kerja harus benar-benar memberikan rasa aman bagi karyawan. Mereka menaruh perhatian yang besar terhadap lingkungan kerja, baik dari strategi kenyamanan pribadi maupun kemudahan untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Lingkungan fisik yang aman, nyaman, bersih dan memiliki tingkat gangguan minimum sangat disukai oleh karyawan.

2. Konflik

Konflik dapat bersifat konstruktif atau destruktif terhadap fungsi dari suatu kelompok atau unit kerja. Tetapi, sebagian besar konflik cenderung merusak perilaku kerja yang baik karena konflik akan menghambat pencapaian tujuan dari suatu pekerjaan.

3. Komunikasi

Dalam memahami unjuk kerja karyawan, komunikasi merupakan salah satu faktor terpenting yang berperan sebagai penyampaian dan pemahaman dari sebuah arti. Proses komunikasi yang baik secara horizontal maupun vertikal akan menciptakan unjuk kerja yang baik dari karyawan.

B. Penilaian Prestasi Kerja Pegawai

Penilaian prestasi kerja disebut juga sebagai evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian prestasi kerja merupakan suatu proses pengevaluasian kinerja, penyusunan rencana pengembangan, dan pengomunikasian hasil proses tersebut kepada karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja merupakan hasil dari suatu penilaian yang sistematis dan didasarkan pada kelompok indikator kinerja kegiatan yang terdiri dari *input*, *output*, hasil, manfaat, dan pengaruhnya.

Penilaian prestasi kerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan perusahaan untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian prestasi kerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana unjuk kerja dari karyawan dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002), penilaian prestasi kerja adalah suatu kegiatan yang dilakukan manajemen penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu, biasanya setiap akhir tahun. Jusuf Irianto (2001) juga berpendapat bahwa, penilaian prestasi kerja karyawan merupakan suatu proses yang berkesinambungan untuk melaporkan prestasi kerja dan kemampuan dalam suatu periode waktu menyeluruh yang dapat digunakan untuk membentuk dasar pertimbangan suatu tindakan.

Menurut Gary Dessler (2004), penilaian prestasi kerja adalah mengevaluasi kinerja karyawan di masa sekarang dan atau di

masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya. Sedangkan menurut Byras dan Rue (2006), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi dan mengomunikasikan bagaimana karyawan melakukan pekerjaan dan menyusun rencana pengembangan kepada para karyawan itu sendiri.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, penilaian prestasi kerja adalah suatu penilaian yang berfokus pada kinerja seorang karyawan dalam suatu perusahaan. Penilaian ini dilakukan untuk melihat tingkat prestasi yang diraih karyawan selama bekerja. Selain itu, penilaian prestasi kerja juga berfungsi dalam menentukan tindakan pengembangan apa yang perlu dilakukan untuk meningkatkan prestasi karyawan-karyawan dalam suatu perusahaan.

Dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan, departemen sumber daya memiliki tanggung jawab penuh. Menurut Mondy dan Noe (2005), dalam kebanyakan perusahaan, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengkoordinasikan desain dan pelaksanaan program penilaian kinerja. Orang yang mungkin ditunjuk adalah:

1. Atasan langsung

Atasan langsung bertanggungjawab untuk menilai kinerja karena dialah yang setiap saat dapat mengamati para karyawan.

2. Bawahan

Bawahan berada dalam posisi yang tepat untuk menilai efektivitas manajerial. Pendukung pendekatan ini percaya bahwa atasan sangat menyadari kebutuhan kelompok kerja dan dapat membuat pekerjaan lebih baik. Sebaliknya, kritikus khawatir bahwa bawahan takut akan pembalasan.

3. Teman atau tim kerja

Kekuatan utama untuk menilai kinerja adalah rekan kerja, yang memiliki kinerja dan pandangan yang khas, terutama dalam tugas-tugas tim.

4. Evaluasi diri

Jika karyawan memahami tujuan dan kriteria untuk evaluasi, mereka memiliki posisi yang baik untuk menilai kinerja mereka sendiri.

5. Pelanggan/konsumen

Perusahaan menggunakan pendekatan ini, yakni bagaimana karyawan menunjukkan komitmen terhadap pelanggan. Hal ini dikarenakan bahwa karyawan adalah pemegang tanggung jawab penuh terhadap pelanggan.

Penilaian prestasi kerja digunakan oleh perusahaan untuk memberitahukan pada karyawan sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang akan mereka dapatkan. Penilaian ini juga bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik pada karyawan yang akan mengembangkan karyawan dan juga keefektifan perusahaan. Menurut Mangkuprawira (2002), tujuan penilaian prestasi adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi. Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan. Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering berupa penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan akan latihan demikian juga prestasi yang baik, mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier. Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan proses *staffing*. Kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Ketidakakuratan informasi. Potensi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen sistem informasi manajemen personalia.
8. Kesalahan-kesalahan dalam desain pekerjaan. Kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian kinerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal. Terkadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau

masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Secara garis besar, terdapat dua tujuan utama penilaian prestasi kerja, yakni sebagai berikut :

1. Evaluasi terhadap tujuan perusahaan, mencakup:
 - a. *Feedback* pada pekerjaan untuk mengetahui di mana posisi mereka.
 - b. Pengembangan data yang valid untuk pembayaran upah/ bonus dan keputusan promosi serta menyediakan media komunikasi untuk keputusan tersebut.
 - c. Membantu manajemen membuat keputusan pemberhentian sementara atau PHK dengan memberikan “peringatan” kepada pekerja tentang kinerja mereka yang tidak memuaskan. (Michael Beer dalam French, 1986).
2. Pengembangan tujuan perusahaan, mencakup:
 - a. Pelatihan dan bimbingan pekerjaan dalam rangka memperbaiki kinerja dan pengembangan potensi di masa yang akan datang.
 - b. Mengembangkan komitmen organisasi melalui diskusi kesempatan karier dan perencanaan karier.
 - c. Memotivasi karyawan.
 - d. Memperkuat hubungan atasan dengan bawahan.
 - e. Mendiagnosis problem individu dan perusahaan.

Menurut Gary Dessler (2004), terdapat beberapa manfaat dari penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut:

1. Sebagian besar pekerjaan mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan.
2. Penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
3. Penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
4. Penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.
5. Penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Sedangkan faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut (Heidrahman dan Suad Husnan, 2000):

1. Kuantitas kerja
Banyaknya hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
2. Kualitas kerja
Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, ketrampilan, dan kebersihan hasil kerja.
3. Keandalan
Dapat atau tidaknya karyawan untuk diandalkan adalah

kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan, dan kerjasama.

4. Inisiatif

Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif, memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab yang diberikan.

5. Kerajinan

Kesediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.

6. Sikap

Perilaku karyawan terhadap perusahaan, atasan, dan rekan kerja.

7. Kehadiran

Keberadaan karyawan di tempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu/jam kerja yang telah ditentukan.

Dalam penilaian prestasi kerja karyawan, terdapat beberapa kriteria yang menjadi patokan perusahaan. Berikut ini adalah tiga macam kriteria yang sering digunakan dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan, yaitu:

1. Hasil kerja individu. Jika hasil kerja adalah aspek kerja yang diutamakan pada jabatan tersebut, maka hasil kerja individu dapat dijadikan kriteria penilaian.
2. Perilaku. Pada banyak jabatan, sulit menentukan keluaran tertentu yang dapat dijadikan kriteria penilaian. Pada jabatan semacam ini, pihak manajemen dapat menggunakan perilaku sebagai kriteria penilaian. Sebab, perilaku merupakan faktor penentu efektivitas kerja karyawan. Perilaku yang dinilai tidak selalu perilaku yang

secara langsung berkaitan dengan produktivitas, tetapi perilaku tersebut membantu efektivitas kerja perusahaan.

3. *Traits*. *Traits* adalah karakteristik individu yang sering muncul dan menggambarkan tingkah laku individu. *Traits* adalah kriteria penilaian yang paling lemah karena dari ketiga kriteria yang ada. *Traits* adalah yang paling jauh dari performa individu yang sebenarnya. Sifat yang baik atau dapat diharapkan adalah kriteria yang tidak terkait dengan performa kerja. Di dalam interaksi sosial sifat-sifat semacam ini cenderung untuk diperhatikan orang lain, termasuk oleh atasan langsung.

Sedangkan menurut Schuler dan Jackson (1997), terdapat tiga kriteria dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat, yaitu memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan, loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kinerja berdasarkan perilaku, yaitu terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria ini penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
3. Kinerja berdasarkan hasil. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan. Kriteria ini dikritik, karena sering mengabaikan aspek kritis pekerjaan yang penting seperti kualitas.

Dalam proses penilaian prestasi kerja, perusahaan juga perlu memperhatikan unsur-unsur penting dalam pelaksanaan penilaian prestasi kerja. Menurut Hasibuan (2007) unsur-unsur penting dalam penilaian kinerja tersebut adalah sebagai berikut:

1. Prestasi. Penilaian hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat di hasilkan karyawan.
2. Kedisiplinan. Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.
3. Kreativitas. Penilaian kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas untuk menyelesaikan pekerjaannya sehingga dapat bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
4. Kerjasama. Penilaian kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik.
5. Kecakapan. Penilaian dalam menyatukan dan melaraskan bermacam-macam elemen yang terlibat dalam menyusun kebijaksanaan dan dalam situasi manajemen.
6. Tanggung jawab. Penilaian kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya.

C. Langkah-Langkah Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan proses evaluasi terhadap karyawan dalam melakukan pekerjaan yang dikomparasikan dengan standar yang dilanjutkan dengan memberikan informasi

tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja ini sering dilakukan dengan memberi peringkat kepada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja. Proses penilaian prestasi kerja tentu tidak dilakukan secara asal-asalan. Penilaian prestasi kerja terdiri dari beberapa tahapan dalam pelaksanaannya. Tahapan ini bertujuan agar penilaian prestasi kerja yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dan optimal. Berikut 5 tahapan yang dapat dilakukan dalam melakukan penilaian kinerja, yaitu:

1. Tahap perencanaan

Proses penilaian prestasi kerja harus diawali dengan suatu perencanaan. Perencanaan biasanya disusun pada awal tahun untuk rencana satu tahun ke depannya. Tahap ini diambil dalam upaya penyusunan sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kompetensi apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk setiap karyawan. Selain itu, beberapa hal harus dipertimbangkan untuk menjadi standar dalam penilaian kinerja agar penilaian menjadi ideal. Untuk mencapai penilaian yang ideal tersebut, maka penilaian haruslah objektif. Penilaian yang objektif ini adalah berdasarkan standar-standar acuan yang sudah disetujui dan nilainya sesuai dengan tingkat pencapaian.

Pada tahap ini juga sudah harus ditentukan sistem atau metode penilaian kerja apa yang akan dipakai. Secara umum, terdapat empat metode yang digunakan dalam penilaian kinerja karyawan yaitu *Behavior Appraisal System* (tingkah laku), *Personal/Performer Appraisal System* (ciri dan sifat individu), *Result Oriented Appraisal System* (hasil kerja), dan *Contingency Appraisal System* (kombinasi ketiganya).

2. Penyusunan data dan bahan

Setelah perencanaan yang dilakukan sudah matang, langkah berikutnya adalah melakukan penyusunan data dan bahan. Data-data yang terkait seperti laporan kerja, catatan perusahaan, hingga data-data penunjang lain harus disiapkan. Selanjutnya, data-data itu dijadikan rujukan dari pihak penilai baik itu manajer, pimpinan, kepala divisi, dan lainnya untuk berdiskusi dalam melakukan penyusunan bahan yang diperlukan dalam penilaian kinerja.

Bahan penilaian yang dibuat sudah memasukkan standar kinerja yang terstruktur, terukur, realistis, tidak rumit, dan memiliki kekuatan nilai. Standar kinerja juga dispesifikkan berdasarkan posisi dan jabatan karyawan, agar lebih mudah dalam menjabarkan penilaiannya berdasarkan tanggung jawab yang dimiliki.

3. Pelaksanaan

Pelaksanaan menjadi tahap utama dengan melakukan pemantauan (*ongoing tracking*) dan umpan balik (*feedback*) yang dilaksanakan sepanjang tahun berjalan. Pada umumnya, dalam pelaksanaannya akan ada proses *review* baik tiap bulan atau pada tengah tahun. Proses umpan balik dilakukan dapat berupa pemberian pengarahan dari atasan kepada karyawannya.

Oleh karena itu, pada tahap ini perlu komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman. Pemberian arahan atau teguran sangat penting pada langkah pelaksanaan ini agar tujuan yang telah dibuat dalam perencanaan dapat tercapai. Namun jika memang diperlukan, maka dapat juga dilakukan *review* kembali akan sasaran kinerja yang dibuat saat tahap perencanaan.

4. Penilaian dan *review*

Hasil yang diperoleh dari pelaksanaan kemudian harus dilakukan penilaian di tiap akhir tahun pelaksanaan. Tahap ini membutuhkan komunikasi yang intens mengenai *review* dari seluruh proses pelaksanaan penilaian prestasi sepanjang tahun. Para penilai atau pimpinan harus kembali berdiskusi dengan melihat berbagai sudut pandang dan kondisi.

Tahap penilaian dilakukan dengan mengkomparasikan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Perbandingan inilah yang akan digunakan dalam identifikasi kinerja karyawan apakah sudah sesuai dengan target yang diinginkan atau sebaliknya. Mengulas kembali hasil penilaian juga harus dilakukan dengan melibatkan respon dari karyawan. Hal ini karena mungkin saja mereka memiliki pandangan yang tidak sama yang bisa menjadi bahan rujukan.

5. Pembuatan laporan hasil

Setelah semua langkah dilakukan termasuk *mereview* hasil penilaian, langkah terakhir adalah dengan membuat laporan. Laporan hasil dari proses penilaian kinerja ini selayaknya diberikan kepada setiap karyawan sebagai bahan rujukan mereka. Laporan ini juga menyampaikan rencana pengembangan yang direncanakan perusahaan untuk selanjutnya agar karyawan juga bisa melakukan persiapan atau bahkan memberikan saran dan masukannya.

Mengetahui proses penilaian prestasi kerja karyawan secara bertahap merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Dalam proses penilaian prestasi kerja karyawan, terdapat berbagai permasalahan yang muncul. Menurut Sani dan Masyhuri (2010),

terdapat beberapa permasalahan dalam proses penilaian kinerja yang membuat penilaian dianggap kurang obyektif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi permasalahan dalam penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Bias penilai

Kesalahan yang sering terjadi adalah pada penilai. Bias penilai tersebut biasanya tidak dipengaruhi oleh pekerjaan, tetapi pada karakteristik pribadi, seperti usia, jenis kelamin, senioritas, suku/agama, kedekatan dengan pimpinan dan lainnya. Manajemen perlu menghilangkan bias-bias pengawas atau penilai terhadap individu bawahan atau menangkal bias tersebut selama proses penilaian.

2. *Hallo effect*

Hallo effect adalah opini pribadi atau subyektifitas penilaian terhadap sesuatu yang dinilai. Hal ini dapat terjadi karena penilaian kinerja yang sesaat. Sebagai contoh, jika seorang penilai menyukai seorang karyawan, maka opini tersebut dapat mengalami distorsi estimasi terhadap kinerja karyawan tersebut. Masalah ini sering meringankan atau memberatkan ketika para penilai harus menilai karakter kepribadian teman-teman mereka, atau seseorang yang sangat tidak disukainya.

3. *Central tendency*

Central tendency adalah kondisi penilaian tidak dilakukan secara komprehensif. Penilaian yang dilakukan hanya melihat rata-rata tingkat produktifitas pekerja. Hal ini terjadi karena kurang adanya keakraban antara penilai dan yang dinilai.

4. *Leniency*

Leniency adalah penilaian yang diberikan terlalu lunak/murah, dengan memberikan nilai yang tinggi kepada yang dinilai. Bias kemurahan hati ini seperti itu tidak dikehendaki, karena hasilnya adalah para karyawan akan terlihat lebih dari kenyataan yang sesungguhnya. Pada akhirnya, kekurangan keakuratan penilaian ini mengarah kepada perputaran para karyawan yang pindah ke perusahaan lain yang sanggup menilai kinerja mereka secara akurat dan memberikan mereka pengakuan yang mendasar.

5. *Strictness*

Strictness adalah penilaian prestasi kerja dilakukan secara ketat. Penilai terkadang akan memberikan penilaian yang rendah terhadap kinerja seseorang, meskipun sebenarnya beberapa karyawan kinerjanya di atas rata-rata. Bias-bias keketatan dan kemurahan hati ini dapat di kendalikan atau di hitung dengan 2 cara : (1) dengan mengalokasikan nilai-nilai ke dalam distribusi yang dipaksakan (*forced distribution*), di mana bawahan-bawahan dibagi menurut distribusi nomor, atau (2) dengan mengurangi ambiguitas skala-skala penilaian itu sendiri. Pengurangan ambiguitas ini dilakukan dengan memperbaiki definisi-definisi dari dimensi-dimensi dan menyediakan berbagai definisi untuk berbagai poin skala.

6. *Recency*

Recency adalah penilaian yang dilakukan pada saat-saat tertentu, atau sesaat saja. Penilaian ini biasanya dilakukan hanya pada saat-saat yang dianggap oleh tim penilai

saat yang tepat untuk di lakukan penilaian. Sehingga, penilaian ini tidak dilakukan secara teratur atau rutin, melainkan sesempatnya tim penilai untuk melakukan penilaian. Akibat dari penilaian ini, maka akan sulit untuk menetapkan karyawan yang potensial atau tidak.

D. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Metode sering diartikan sebagai cara atau jalan yang harus dilakukan atau ditempuh oleh seseorang untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Metode berasal dari bahasa Yunani yaitu “*Methodos*” yang memiliki arti cara atau jalan yang ditempuh. Fungsi dari metode adalah sebagai alat untuk mencapai tujuan atau bagaimana cara melakukan dan membuat sesuatu. Menurut Rosdy Ruslan (2003), metode adalah kegiatan ilmiah yang berhubungan dengan cara kerja dalam memahami suatu subjek maupun objek penelitian dalam upaya menemukan suatu jawaban secara ilmiah dan keabsahannya dari sesuatu yang diteliti.

Dalam metode penilaian kerja, terdapat beberapa pendekatan yang perlu diperhatikan oleh perusahaan. Menurut Rivai (2009), terdapat 3 (tiga) pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja, yakni sebagai berikut:

1. Sistem Penilaian (*rating system*)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat

mudahnya untuk dilakukan, para manajer pun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkan.

2. Sistem Peringkat (*ranking system*)

Sistem peringkat bersifat membandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

3. Sistem berdasarkan tujuan (*object-based system*)

Berbeda dengan kedua sistem sebelumnya, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

Dalam sistem penilaian prestasi kerja menurut T. Hani Handoko (1997), terdapat dua metode yang dilaksanakan perusahaan berdasarkan orientasi waktu, yaitu metode penilaian yang berorientasi pada masa lalu dan metode penilaian yang berorientasi pada masa depan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

1. Metode penilaian berorientasi masa lalu

Metode penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu (*past oriented evaluation methods*) dilakukan berdasarkan masa lalu. Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik dari upaya-upaya mereka. Umpan balik ini selanjutnya dapat mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini adalah sebagai berikut:

- a. *Rating scale*

Pada metode ini, evaluasi subyektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Dalam banyak kasus kriteria ini juga tidak berhubungan langsung dengan pelaksanaan kerja.

Skala grafik dengan *rating* atau juga dikenal dengan metode rating konvensional, adalah metode yang banyak digunakan. Terdapat banyak versi tentang metode ini, namun semuanya berfokus pada perilaku spesifik atau karakteristik karyawan yang berkaitan dengan prestasi kerja. Dalam metode ini, penilai diberi formulir penilaian yang sudah baku dan mengukur karakteristik dan tujuan kerja dari seseorang

tenaga kerja. Metode ini terbagi ke dalam beberapa bentuk antara lain:

- 1) *Graphic Scale*, suatu bentuk penilaian yang dilakukan dengan membubuhkan tanda silang pada skala yang tersedia untuk masing-masing faktor yang dinilai pada formulir penilaian yang telah disiapkan sebelumnya.
- 2) *Multiple Steps*, suatu bentuk penilaian yang hampir sama dengan *graphic schale*, namun penilaian dalam metode ini diharapkan pada beberapa alternatif nilai yang dapat diberikan pada seseorang.
- 3) *Behavior Scale*, suatu bentuk penilaian yang didasarkan pada sifat-sifat pribadi seseorang yang dirumuskan dalam skala-skala yang dapat diukur.

Kelemahan metode ini adalah perilaku yang dinilai tidak spesifik dan penilai cenderung memberikan nilai rata-rata.

b. *Checklist*

Metode penilaian *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Seperti metode *rating scale*, penilai biasanya adalah atasan langsung. Tetapi tanpa diketahui oleh penilai, departemen personalia bisa memberikan bobot pada item-item yang berbeda pada *checklist*.

Metode ini dilakukan dengan cara menggunakan suatu daftar isian yang berisi berbagai ukuran karakteristik dalam bentuk kalimat atau kata-kata yang menggambarkan alternatif

prestasi atau karakteristik dari seorang tenaga kerja metode ini dibagi ke dalam 2 (dua) bentuk yaitu :

- 1) *Weight Checklist*, yaitu suatu daftar isian yang diberi bobot / nilai untuk setiap jawaban yang dipilih dari setiap pertanyaan.
- 2) *Forced Score*, yaitu suatu daftar isian yang cara pengisianya dilakukan dengan memilih alternatif jawaban yang diberikan terhadap pertanyaan yang diberikan.

c. Metode peristiwa kritis

Metode peristiwa kritis (*critical incident method*) merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut dengan peristiwa kritis. Berbagai peristiwa tersebut dicatat oleh penyelia selama periode evaluasi terhadap setiap karyawan.

d. Metode peninjauan lapangan

Agar tercapai penilaian yang melebihi standar, banyak perusahaan yang menggunakan metode peninjauan lapangan (*field review method*). Dengan metode ini, wakil ahli departemen personalia turun ke “lapangan” dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka.

e. Tes dan observasi prestasi kerja

Apabila jumlah pekerjaan terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan keterampilan.

f. Metode evaluasi kelompok

Terdapat beberapa teknik untuk mengevaluasi kelompok-kelompok karyawan. Penilaian-penilaian seperti ini biasanya dilakukan oleh penyelia atau atasan langsung. Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk pengambilan keputusan kenaikan upah, promosi dan berbagai untuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik dan yang terjelek.

Berbagai metode evaluasi kelompok di antaranya adalah:

1) *Metode ranking*

Metode ranking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan dari yang terbaik sampai terjelek. Departemen personalia dapat mengetahui para karyawan tertentu yang lebih baik daripada yang lain, tetapi tidak mengetahui berapa besar perbedaan prestasi kerja mereka. Karyawan yang mempunyai urutan kedua bisa jadi hampir sama baiknya dengan karyawan urutan pertama atau sebaliknya sangat jauh bedanya. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *hallo effect*. Kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya.

2) *Grading and forced distributions*

Pada metode ini penilai memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

3) *Point allocation method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok, karyawan yang lebih baik diberikan nilai lebih besar dari karyawan dengan prestasi lebih jelek. Kebaikan metode alokasi nilai adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *halo effect* dan basis kesan terakhir masih ada.

2. Metode penilaian berorientasi masa depan

Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan berfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa mendatang secara bersama-sama antara pimpinan dengan karyawan. Metode penilaian kinerja berorientasi masa depan mencakup:

a. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*)

Penilaian diri sendiri adalah penilaian yang dilakukan oleh karyawan sendiri dengan harapan karyawan tersebut dapat lebih mengenal kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri sehingga mampu mengidentifikasi aspek-aspek perilaku kerja yang perlu diperbaiki pada masa yang akan datang.

Teknik penilaian ini berguna apabila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan. Beberapa poin yang perlu diperhatikan adalah:

- 1) Karyawan menilai sendiri kinerja yang telah dicapai dan yang akan dicapai.

- 2) Memerlukan kematangan diri karyawan untuk dapat menilai diri sendiri secara objektif.
 - 3) Dimensi penting adalah keterlibatan dan komitmen karyawan untuk melakukan proses perbaikan diri.
- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*)

Manajemen berdasarkan sasaran merupakan satu bentuk penilaian di mana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja karyawan secara individu di waktu yang akan datang.

c. Pendekatan MBO (*Management By Objective*)

MBO digunakan untuk menilai kinerja karyawan berdasarkan keberhasilan mereka dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan melalui konsultasi dengan atasan mereka. Keberhasilan dari penilaian kinerja tergantung pada pendekatan yang konsisten untuk mendapatkan perbandingan hasil, ukuran, dan standar yang jelas, selain penilaian harus bebas dari bias.

Keuntungan terbesar dari metode MBO adalah tersedianya target/sasaran penilaian kinerja yang merupakan kesepakatan antara supervisor dan bawahannya. Pada tingkat individu, MBO dapat menjadikan karyawan melakukan kontrol diri, membangun kepercayaan diri, memotivasi diri, memperbaiki kinerja, mengembangkan masa depan dan mempunyai pengetahuan penuh tentang kriteria yang akan dievaluasi.

Pada tingkatan hubungan interpersonal. MBO dapat meningkatkan hubungan antara bawahan dengan atasan, memperbaiki komunikasi, dan menyediakan kerangka

kerja (*framework*) yang lebih baik. Pada tingkat organisasi, perbaikan kinerja secara keseluruhan, teridentifikasinya potensi manajemen dan kebutuhan pengembangan, koordinasi sasaran/target yang lebih baik, dan berkurangnya duplikasi serta *overlapping* tugas dan aktivitas merupakan keuntungan yang bisa didapat dari metode MBO.

Pendekatan MBO bukanlah metode yang paling sempurna. MBO efektif apabila sistematis dapat menyatukan *setting* target yang dibuat oleh individu dan perusahaan. Target yang dihasilkan bersama antara supervisor dan bawahan dengan sendirinya berbeda dengan target yang telah ditetapkan organisasi. Dengan demikian MBO juga merupakan *autocritic* organisasi. Salah satu kelemahan MBO adalah membutuhkan waktu yang cukup lama sehingga terkesan terjadi pemborosan waktu. Beberapa masalah yang mungkin timbul akibat diterapkannya metode MBO adalah :

- 1) Terlalu banyak tekanan pada ukuran tujuan kuantitatif dapat membawa pada pengabaian tanggung jawab penting lainnya.
- 2) Tekanan pada kuantitas mungkin akan mengorbankan kualitas.
- 3) Jika evaluasi didasarkan pada kesepakatan hasil yang dicapai, maka bawahan secara sengaja atau tidak sengaja menset target yang rendah sebagai hasil yang mereka capai.
- 4) Memungkinkan adanya tendensi mengadopsi target atau tujuan yang dianggap penting oleh bawahan yang dominan.
- 5) Penyedia (supervisor) dapat mengasumsikan tidak ada latihan dan bimbingan.

d. Penilaian dengan psikolog

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, *review* evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologi biasanya dilakukan oleh para psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang. Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan, dan karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan dapat membantu untuk memperkirakan prestasi kerja di waktu yang akan datang. Evaluasi tersebut terutama digunakan untuk keputusan-keputusan penempatan dan pengembangan. Kurasi penilaian sepenuhnya tergantung pada keterampilan para psikolog. Beberapa poin yang perlu diperhatikan dalam penilaian ini adalah sebagai berikut:

- 1) Dilakukan oleh psikolog, yang dinilai adalah potensi individu, bukan prestasi yang lalu atau yang telah dicapai.
- 2) Terdiri dari *interview* yang mendalam, psikotes dan diskusi dengan atasan.
- 3) Psikolog membuat evaluasi tentang intelektual, emosi, motivasi, dan karakteristik lain yang dapat memprediksi prestasi yang akan datang.

e. Pusat penilaian

Penilaian ini sebagai suatu bentuk penilaian pekerjaan terstandar yang tertumpu pada beragam tipe evaluasi dan beragam penilai. Pusat-pusat penilaian sebagai bentuk standar pekerja yang bertumpu pada tipe-tipe evaluasi dan nilai-nilai ganda.

E. Manfaat dan Kegunaan Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan suatu pencapaian yang diraih karyawan dalam menjalankan tanggung jawab dan tugas-tugasnya di perusahaan. Prestasi kerja pada umumnya digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kemampuan dan kapabilitas karyawan. Bagi karyawan, prestasi kerja membuat mereka lebih bersemangat dalam menjalankan tugas-tugasnya dalam perusahaan. Prestasi kerja juga dapat mempengaruhi keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Selain itu, T. Hani Handoko (1997) juga menyebutkan beberapa kegunaan dari prestasi kerja, yakni sebagai berikut:

1. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan gaji, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

2. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja seorang karyawan. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja yang telah dicapai karyawan.

3. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan. Dengan demikian, manajemen personalia dapat melihat kemampuan karyawan melalui rekaman prestasi kerja mereka.

4. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

5. Penyimpangan-penyimpangan dalam proses *staffing*.

Prosedur *staffing* dari departemen personalia menentukan kualitas dari SDM yang ditetapkan. Prestasi kerja yang baik akan menciptakan prosedur dan proses *staffing* yang tepat, begitupun sebaliknya.

6. Informasi

Prestasi kerja yang baik akan lebih mudah dalam memberikan dan mengolah informasi tentang analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain dalam sistem informasi manajemen personalia. Sehingga, keputusan-keputusan yang diambil cenderung tepat. Begitupun sebaliknya, apabila prestasi kerja yang jelek dapat berakibat pada keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

7. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

8. Kesempatan kerja yang adil

Kesempatan kerja yang diberikan kepada karyawan sangat dipengaruhi oleh prestasi kerja yang dicapai. Pertimbangan prestasi kerja ini disesuaikan dengan beban tanggung jawab dan tugas yang akan diberikan. Analisa yang tepat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal yang diambil tanpa adanya diskriminasi.

9. Tantangan-tantangan eksternal

Prestasi kerja terkadang dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah-masalah pribadi lainnya. Personalia dapat membantu dalam menghadapi faktor-faktor eksternal tersebut. Hal ini dilakukan dengan upaya untuk meningkatkan produktivitas kerja perusahaan.

F. Kesimpulan

Unjuk kerja merupakan kemampuan kerja dan perilaku-perilaku karyawan di mana mereka menunjukkan tindakan dalam melaksanakan tugas-tugas di tempat mereka bekerja. Unjuk kerja juga diartikan sebagai perilaku orang-orang dalam lingkungan kerja dapat mengaktualisasikan diri melalui sikap dalam bekerja. Robbins dan Mary dalam hal ini menekankan pada sikap yang diambil oleh karyawan untuk menentukan apa yang akan mereka lakukan di lingkungan tempat kerja mereka.

Unjuk kerja sangat erat hubungannya dengan prestasi kerja karyawan. Perilaku atau unjuk kerja yang ditunjukkan karyawan dalam bekerja semata untuk mencapai prestasi kerja mereka. Bagi perusahaan, penilaian prestasi kerja merupakan metode mengevaluasi dan menghargai kinerja yang paling umum digunakan. Penilaian kinerja dilakukan untuk memberi tahu karyawan apa yang diharapkan perusahaan untuk membangun pemahaman yang lebih baik satu sama lain. Penilaian prestasi kerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran sejauh mana unjuk kerja dari karyawan dapat bermanfaat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Penilaian kinerja ini sering dilakukan dengan memberi peringkat pada karyawan melalui peninjauan, evaluasi, dan penilaian hasil kerja. Proses penilaian prestasi kerja tentu tidak dilakukan secara asal-asalan. Penilaian prestasi kerja terdiri dari metode dan tahapan dalam pelaksanaannya. Metode dan tahapan ini bertujuan agar penilaian prestasi kerja yang dilakukan menghasilkan sesuatu yang bermanfaat dan optimal.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU

- Ardana, Komang. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha ilmu.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Bryson, John. M. 2003. *Perencanaan Strategis*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.
- Byars, Lloyd L dan Rue, Leslie W. 2006. *Human Resource Management*, 8 edition. New York: McGraw-Hill.
- Carrell, Michael R. Dan Kuzmits, Frank E. 1982. *Pelatihan Tenaga Kerja*. Jakarta: PT Pradnya.
- Danang Sunyoto. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS Yogyakarta.
- Davis, Keith dan William B. Wether. 1996. *Human Resources and Personal Management*. New York: McGraw-Hill.
- Dessler, Gary. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kesembilan. Jilid 1. Jakarta: PT. Indeks.
- Flippo, Edwin. 1976. *Personnel Management*. Singapore: McGraw-Hill International Book Comp.

- Gibson, Ivancevich. 1992. *Organisasi : Perilaku, Struktur, Proses*. Edisi 5. Jilid 2. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Govindarajan, V dan Fisher J. 1990. Strategy, Control Systems and Resource Sharing: Effects on Business Unit Performance. *Journal of Academy of Management*. Vol.33.
- Griffiths. 2003. *Work Organization and Stress*. Switzerland: WHO.
- Handoko TH. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko, T. Hani. 1997. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Liberty.
- Handoko, T.H. 1986. *Manajemen*. Edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- Hanifa, Suci. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Pemutusan hubungan kerja.
- Hariandja, Marihot T. E. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo.
- Hariandja, Marihot Tua Efendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Harsono. 2010. *Perencanaan Kepegawaian*. Bandung: Fokusmedia.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heidjrahman dan Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFE.
- Ihsan, Fuad. 2005. *Dasar-dasar Pendidikan*. Jakarta: PT Rineka Cipta.
- Irianto, Jusuf. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Insan Cendekia.

- Iswanto, Yun, Yusuf, Adie. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Tangerang Selatan: Universitas Terbuka.
- Joko Rahardjo. 2013. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Platinum.
- Komaruddin, Sastradipoera. 1992. *Manajemen Pengawasan Kualitas Terpadu*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Malayu S.P Hasibuan. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi aksara.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2006. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama.
- Mangkunegara. Anwar Prabu. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Cetakan Ketiga. Bandung: Rosdakarya.
- Mangkuprawira, Syafry. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategi*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manulang, S. H. 1998. *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan diIndonesia*. Jakarta: Rieneka Cipta.
- Manullang, M. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi.
- Marwansyah dan Mukaram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- Marwansyah. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R. L. dan J. H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.

- Mathis, Robert L. dan John H. Jackson. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Pertama. Jakarta: Salemba Empat.
- Mejia, R. Gomez, David B. Balkin. Robert L. Candy. 2007. *Managing Human Resources*. 5th. Edition. New Jersey: Pearson Education.
- Moekijat. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Mandar Maju.
- Mutiara S. Panggabean. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indah.
- Mutiara Sibarani. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indah.
- Nitisemito, Alex S. 1992. *Manajemen dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Panggabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Cetakan Pertama. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pramudyo, Chrisogonus. D. 2007. *Cara Pinter Jadi Trainer*. Jakarta: Galang Press.
- Prein, I. L. Goodstein, L. P. Goodtesin dan L. G. Gamble (2009). *A Practical Guide to Job Analysis*. San Fransisco: John Wiley & Sons Inc.
- Ranupandojo, Heidjrachman dan Suad Husnan. 2000. *Manajemen Personalia*. Edisi Keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Rivai, Veithzal. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Rival, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktek*. Jakarta: Rajawali Pers.

- Robbins, Stephen P. dan Coulter Mary. 2002. *Manajemen*. Jakarta: Gramedia.
- Ruslan, Rosady. 2003. *Metode Penelitian PR dan Komunikasi*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Sani, Achmad dan Masyhuri, M. 2010. *Metodologi Riset Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sastrohadiwiryo, Siswanto. 2002. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schuler, Randall S. dan Susan E. Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Sedarmayanti. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Jakarta: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 1994. *Organisasi, Kepemimpinan, Perilaku Administrasi*. Jakarta: CV. Haji Mas Agung.
- Siagian, Sondang P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Sihotang, A. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Pradnya Paramita.
- Simamora, Henry. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Simanjuntak, Payaman. J. 1996. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Fakultas Ekonomi, Universitas Indonesia.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Stoner, James A. F. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Suprihanto, John. 2014. *Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Suprihanto. 1988. *Manajemen Modal Kerja*, Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenada Media Group.
- Suwatno. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, Husein. 2004. *Riset Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*, Gramedia Pustaka, Jakarta.
- Veithzal Rivai dan Ahmad Fawzi Moh. Basri. 2005. *Performance Appraisal Sistem Yang Tepat Untuk Menilai Kinerja Karyawan Dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Veithzal Rivai. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Werther, William, B., dan Keith Davis. 1996. *Human Resources Managament and Personnel Appraisals*. New York: McGraw-Hill Publications, Inc.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Yani, M. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Zulhartati, Sri. 2010. *Pengaruh Pemutusan Hubungan Kerja terhadap Karyawan Perusahaan*. Pendidikan IPS, FKIP, Universitas Tanjungpura, Pontianak. *Jurnal Pendidikan Sosiologi dan Humaniora* Vol. 1. No 1.

UNDANG-UNDANG

UU No. 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan

Putusan MK No. 012/ PUU-I/2003 Tahun 2004 Mengubah UU
No. 13 Tahun 2003, Pasal 158-160, 170-171, 186);

Putusan MK No. 37/PUU-IX/2011 Tahun 2012

Surat Edaran Menakertrans No. SE-13/MEN/SJ-HK/I/2005

ONLINE

<http://ccg.co.id/blog/2016/10/03/analisis-kebutuhan-pelatihan-dalam-sebuah-organisasi/>

<https://www.jurnal.id/id/blog/pengertian-fungsi-dan-unsur-manajemen/>

<https://ilmumanajemenindustri.com/analisis-kebutuhan-pelatihan-training-needs-analysis-jenis-analisis-kebutuhan-pelatihan/>

<https://jurnalmanajemen.com/pengertian-manajemen/>

<https://www.kajianpustaka.com/2020/03/penilaian-kinerja-pengertian-tujuan-kriteria-dan-metode.html>

<https://www.silabus.web.id/pengertian-pendidikan-dan-makna-pendidikan/>

<https://www.studimanajemen.com/2019/03/deskripsi-pekerjaan-spesifikasi-pekerjaan.html>

INDEKS

A

Abdul Khakim 181
Adie Yusuf 98
Administrasi Expert 23, 29
Advisory Counseling Role 26
Agus Dharma 154
Ahmad Fauzi 2
aktivitas operasional 187, 220
Ambar Teguh 137
Amerika Serikat 124
analisis jabatan 25, 53, 69,
187, 188, 189, 190, 191,
192, 193, 194, 195, 196,
197, 198, 199, 200, 201,
204, 205, 209, 211, 212,
213, 214, 215, 217, 218,
222, 223, 224, 268, 290
Andrew E. 96
Ardana Komang 203
attitude 211
Azwar 34, 35

B

Beatrice Webb 158
Berlo 149
Bernandin 28
Bolton 138
Boston 132
Boughton 135
Boyatzis 121
Bueno & Tubbs 121
Byars dan Rue 98

C

Canada 105
Carrillo P. Robinson 136
Change Agent 24
Charles R 3
competitive advantage vi
Conrad 150
controlling 13
Control Role 27
Costigan 151

D

Davis 154
departemen personalia 19, 20
Desler 7
Diklat xi, 94, 96, 227, 237
Dispatching 13
Dominguez 4

E

Edwin Flippo 191
Effendy 148
ekonomi ii
Endang S 156
expert estimate 216

F

Fisher 96
Fitt 130
Follow Up 13
French 154
fringe-benefits 18
Fuad Ihsan 228

G

Garry Gesser 155
Garry Dessler 202, 209, 231,
265, 269
gerakan buruh 158, 160

Gibb 151
Gilley 135
Glick 133
Govindarajan 214, 294
Griffths 262
Gullet 148

H

halo effect 285
Handoko 31, 104, 105, 294
Hani Handoko 31
Harsono 194, 294
Heidjrachman Ranupandojo
238
Hicks 148
Hubungan industrial 180,
181, 182
hubungan kerja 12, 15, 17, 27,
28, 96, 98, 100, 132, 158,
159, 163, 164, 166, 167,
168, 174, 181, 183, 294
Human Capital 3
human judgment 216
Human Resources Informa-
tion 39
human skill 91, 93
Husein Umar 237

I

Indonesia v, 9, 55, 61, 64, 95,
100, 123, 162, 175, 176,
181, 294, 296, 307, 308

Inggris 124, 125, 158, 176

Initiative-confidence 263

input 27, 65, 98, 110, 114,
136, 147

Ivancevich 82, 103, 117, 214,
216, 294

J

Jackson 5, 138, 139, 296

James A. F. Stoner 218

J. Long 105

John Mitchel 159

Joseph M. Juran 154

K

karyawan 4, 5, 8, 10, 12, 13,
14, 15, 16, 18, 19, 20, 23,
24, 25, 26, 29, 38, 39, 40,
43, 47, 52, 53, 54, 55, 56,
57, 59, 60, 64, 65, 67, 68,
70, 72, 78, 79, 81, 82, 83,
84, 88, 90, 91, 92, 93, 94,
95, 96, 97, 98, 99, 100,
101, 102, 103, 104, 105,
106, 107, 108, 109, 110,
111, 112, 115, 116, 117,

118, 119, 123, 124, 125, 126,
137, 140, 141, 142, 143, 144,
145, 153, 154, 157, 159, 161,
163, 164, 165, 168, 169, 170,
171, 172, 173, 174, 175, 176,
177, 178, 179, 185

knowledge 96, 125, 127, 135,
136, 137, 138, 210, 233

Komang Ardana 32, 51, 71

kompensasi 5, 8, 18, 19, 26, 27,
28, 29, 68, 101, 102, 103,
104, 105, 106, 107, 108, 109,
110, 111, 112, 113, 114, 115,
116, 117, 120, 156, 174

kompetensi vi, 102, 117, 118,
121, 122, 123, 124, 125, 126,
127, 129, 130, 131, 132, 133,
134, 135, 136, 138, 139, 140,
141, 142, 143, 144, 145

kompetisi 7

Kravetz 125

L

Lavinghouze 35

Linkage 132

Low Level Planning 12, 220

M

Malayu S. P. Hasibuan 207, 218,
222, 243

manajemen vi, 4, 8, 9, 10, 11,
12, 15, 16, 19, 20, 22, 23, 27,
31, 35, 37, 39, 49, 50, 51, 53,
63, 70, 80, 81, 90, 99, 108,
111, 112, 118, 120, 124, 129,
130, 134, 143, 147, 148, 153,
154, 162, 163, 164, 171, 174,
177, 179, 181, 186

Mangkunegara 31, 295

Mantra 36

Manullang 252, 295

Marihot Tua Efendi H 15

Martoyo 110

Marwansyah 213, 231, 295

Mathis 5, 138, 139, 296

Maycunich 135

McClelland & Spencer 121

Middle Level Planning 12, 220

Mitrani 127, 130

Moekijat 195, 296

Mondy 101, 102

Moss 150

MSDM vi, vii, x, 4, 5, 6, 7, 8,
9, 10, 11, 14, 15, 20, 21, 22,
24, 27, 28, 29, 31, 32, 101,
104, 174

Muhammad v, 151

Mulyana 149

Mustaqim iv

Mustaqim Syuaib 307

mutasi 47, 56, 85, 118, 132,
191

Mutiara Sibarani 168, 296

N

Newstom 154

Nitisemito 190, 232, 296

Noor Arifin 154

Notoadmojo 139

O

Olson 138

organisasi v, vi, vii, 3, 4, 5, 6,
7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14,
15, 16, 17, 18, 19, 20, 21,
22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 31, 32, 33, 37, 38, 42,
46, 50, 52, 64, 68, 72, 73,
74, 75, 78, 79, 80, 81, 82,
83, 90, 94, 96, 97, 98, 101,
102, 103, 104, 105, 106,
108, 109, 110, 111, 112,
113, 114, 117, 119, 120,
130, 133, 134, 135, 136,
138, 140, 141, 142, 143,
144, 145, 147, 148, 149,
150, 151, 153, 154, 155,
156, 157, 158, 162, 163,

169, 171, 172, 173, 174,
175, 176, 177, 178, 179,
180, 185, 186, 308
output 20, 23, 36, 110, 114,
115, 147, 175

P

Palan 122, 136, 138, 140
Palziel 130
Panggabean 107, 165, 296
Patton 103
Payaman Simanjuntak 180
pegawai 4, 5, 12, 14, 15, 20,
25, 26, 29, 32, 41, 72, 74,
84, 85, 93, 107, 108, 111,
112, 113, 114, 118, 120,
130, 131, 132, 135, 137,
138, 139, 142, 148, 150,
151, 152, 153, 155, 156,
172
pendidikan dan pelatihan 14,
39, 94, 95, 96
pengalaman 308
perusahaan vi, 3, 4, 6, 7, 8, 11,
12, 14, 15, 16, 17, 18, 19,
21, 22, 25, 26, 27, 29, 32,
37, 38, 39, 40, 41, 42, 43,
44, 45, 47, 48, 49, 50, 51,
53, 54, 55, 56, 57, 58, 59,
60, 61, 62, 63, 64, 65, 66,

67, 68, 69, 70, 71, 72, 79, 81,
83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90,
91, 92, 94, 95, 96, 99, 100,
101, 103, 104, 107, 109, 110,
111, 115, 118, 126, 130, 134,
137, 140, 142, 143, 144, 153,
156, 160, 162, 163, 164, 165,
166, 167, 168, 169, 170, 171,
172, 173, 174, 175, 177, 178,
179, 180, 181, 182, 183, 185,
187, 188, 189, 190, 191, 192,
193, 194, 196, 197, 198, 199,
200, 201, 202, 203, 204, 205,
206, 207, 208, 209, 210, 212,
213, 214, 215, 216, 217, 218,
219, 220, 222, 223, 224, 229,
232, 234, 235, 237, 238, 240,
241, 242, 243, 244, 245, 246,
247, 248, 249, 250, 251, 252,
255, 256, 257, 258, 259, 260,
261, 262, 264, 265, 266, 267,
269, 270, 271, 272, 273, 274,
275, 276, 278, 279, 281, 283,
287, 289, 291

Philip B. Crosby 154

PHK 17, 163, 164, 165, 166,
168, 174

Prayitno 142

prestasi kerja 19, 92, 93, 106,
109, 111, 116, 136, 143, 145,
190, 255, 258, 262, 265, 266,

267, 268, 269, 270, 271, 272,
273, 274, 276, 278, 279, 281,
282, 283, 284, 288, 289, 290,
291, 292

Prihadi 131, 141

P. Robinson 136

produktivitas vi, 8, 10, 39, 47,
48, 86, 89, 91, 99, 107, 136,
150, 157, 161, 172, 182, 183,
193, 199, 212, 215, 232, 234,
237, 238, 240, 241, 243, 247,
248, 249, 260, 272, 291

Program Pengenalan xi, 81

Promosi 38, 56, 92, 191, 268,
289

Purwanto 147

R

reengineering 23

rekrutmen 53, 54, 56, 68, 79,
80, 126, 132, 197, 201, 203

Richard Walton 157

risiko pekerjaan 188

Rivai 15, 37, 298

Robbins 135

Routing 13

Russel 28

S

Samuel Gempers 159

Sastrohadiwiryo 192, 265,
297

Scheduling 13

Schuler 8, 240, 272, 297

SDM ix, x, xi, 1, 3, 4, 5, 6, 9,
10, 11, 15, 16, 19, 20, 21,
22, 23, 24, 25, 26, 27, 28,
29, 31, 32, 33, 37, 38, 39,
40, 41, 42, 43, 44, 45, 46,
47, 48, 49, 50, 51, 52, 53,
54, 56, 58, 59, 60, 61, 62,
63, 64, 65, 66, 67, 68, 69,
70, 71, 72, 74, 80, 81, 83,
84, 85, 86, 87, 88, 90, 99,
119, 120, 127, 129, 131,
134, 144, 156, 186

Selig Perlman 160

serikat pekerja 7, 64, 82, 103,
111, 154, 158, 159, 162,
163, 175, 176, 177, 178,
180, 181

Service Role 27

Siagian 155, 163, 297

Simamora 9, 20, 209, 234,
238, 297

Sirait 139

sistem kompensasi 8, 104,
105, 106, 108, 115

skill 91, 93, 125, 211, 233,
262, 263



Social relationship 262

Sondang P. Siagian 163

Stan Kossen 157

Strasser 159

Strategic Patner 22, 29

student center learning vii

sumber daya manusia vi, 1,
2, 4, 7, 10, 19, 20, 43, 120,
135, 138, 141, 153, 154,
163, 174, 175, 185

Sumner Sliether 159

supervisor 46, 83, 99, 286,
287

Suprato 142

Suprihanto 34, 232, 298

Suranto 147

Surya Dharma 129, 136

Sutoto 142

Suwatno 163, 166, 298

Sydney 158

T

technical skill 91, 93

Top Level Planning 11, 219

trend projection 216

Tubbs 121, 150

U

*unit-demand forecasting tech-
nique* 216

unjuk kerja 261, 262, 264, 265,
291

V

Vocational skill 262

V. R. Rao 156

W

wawancara 25, 77, 78, 80, 204,
212, 250, 288

William G. Scott 95

Wirawan 195, 298

Work motivation 263

Y

Yudo Swasono 156

Yun Iswanto 81, 98

TENTANG PENULIS

Assoc. Prof. Dr. Haji Mustaqim, S.E., M.M. Lahir pada tanggal 21 juni 1974 di Benteng Kecamatan Reteh Inhil Riau. Ia merupakan putra kedua (2) dari tujuh (7) bersaudara dari pasangan (Alm) H. Moch. Syuaib dengan Hj. Rahmatang.

Mengawali pendidikan formalnya di SD Negeri 002 Benteng lulus tahun 1986, masuk ke MTs DDI Benteng dan lulus tahun 1989, masuk ke Pondok Pesantren “Wali Songo” Ngabar Ponorogo, Jawa Timur pada *Tarbiyyatul Mu'allimin Al-Islamiyyah* setingkat SMA lulus tahun 1993, masuk kuliah S1 Manajemen di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Malang lulus tahun 1998, melanjutkan S2 Program Pascasarjana Universitas DR. Soetomo Surabaya (MM) lulus tahun 2005, dan Pascasarjana (S2) Magister Manajemen Universitas Putra Indonesia (UPI-YPK) Padang lulus tahun 2009, kemudian melanjutkan jenjang Program Doktor (S3) di PPS Universitas Negeri Jakarta, Program Studi Ilmu Manajemen konsentrasi Manajemen Sumberdaya Manusia, selesai September 2014.

Penulis seringkali diundang sebagai narasumber dan peserta aktif di sejumlah forum ilmiah dan *International Conference*, baik di dalam maupun luar negeri, seperti Malaysia, Brunei Darussalam, Singapura, Filipina dan Thailand . Selain itu, penulis juga aktif menulis di sejumlah media dan jurnal ilmiah. Adapun buku yang telah diterbitkan antara lain: *Pengantar Bisnis* (Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2016) Nomor ISBN: 978-602-0992-57-0, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta:

Trussmedia Grafika, 2016) Nomor ISBN: 978-602-0992-59-4. *Kewirausahaan* (Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2017) Nomor ISBN: 978-602-0992-66-2, *Pengantar Manajemen: Panduan Awal Untuk Memahami Ilmu Manajemen* (Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2018) Nomor ISBN: 978-602-5747-16-8. *Manajemen Sumber Daya Manusia Lanjutan Cet. II* (Yogyakarta: Trussmedia Grafika, 2019) Nomor ISBN: 978-602-0992-67-9).

Pengalaman kerja yang pernah dilakukan adalah sejak tahun 1998 – 2000 sebagai Guru Pondok Pesantren Yayasan Bin Dahlan Benteng Reteh Inhil Riau, tahun 2000 – hingga sekarang sebagai Dosen tetap pada Kampus STIE Ibnu Sina Batam, dengan jabatan terakhir sebagai KETUA STIE Ibnu Sina Batam periode: 2012-2016 dan periode : 2016-2019. Seiring adanya konversi (perubahan bentuk) status STIE Ibnu Sina menjadi Universitas Ibnu Sina pada tahun 2019 ini, penulis mendapat amanah sebagai Rektor pertama Universitas Ibnu Sina Periode 2019-2023.

Selanjutnya pengalaman organisasi yang pernah dan sedang di ikuti adalah Ikatan Pelajar Mahasiswa Riau (IKPMR) Malang tahun 1994 – 1998, Pengurus Aptisi Komisariat Batam tahun 2001-2005, Ketua DPW IKAPWS (Ikatan Keluarga Alumni PP'Walisongo") di Kepri 2004 – sekarang, Ketua BAPOMI (Badan Pembina Olahraga Mahasiswa Indonesia) Kepri tahun 2008-2012, Ketua Umum Panitia POMNAS (Pekan Olahraga Mahasiswa Nasional) ke XI tahun 2011, Sekretaris IKBIH (Ikatan Keluarga Besar INHIL) Kota Batam tahun 2003-2013, Ketua APTISI Wilayah X D Kepri Periode 2015-2019, Ketua Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Provinsi Kepri periode 2020-2024, Ketua Badan Pembina Seni Mahasiswa Indonesia (BPSMI) Provinsi Kepri periode 2019-2023, dan Ketua Kerukunan Keluarga Indragiri Hilir (KKIH) Kota Batam periode 2019-2023

Nurmayunita, S.E., M.M. Lahir di Kuala Tungkal pada 17 Agustus 1985. Anak dari Bapak Basso Ocong dan Ibu Hatia. Ia merupakan Dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis dan Admin Kepegawaian di Universitas Ibnu Sina Batam. Menempuh pendidikan S1 Manajemen di STIE Ibnu Sina Batam (lulus 2014) kemudian melanjutkan pendidikan Magister Manajemen S2 di Sekolah Tinggi Ilmu Gotong Royong Jakarta (lulus 2017).

Pengalaman pekerjaan di antaranya: sebagai Staf Keuangan STIE Ibnu Sina Batam (2007-2019), Dosen/ Pengajar di Universitas Ibnu Sina Batam (2018 sampai sekarang), dan sebagai Admin Kepegawaian Universitas Ibnu Sina Batam (2019 sampai sekarang). Adapun pengalaman berorganisasi yaitu: sebagai Anggota Ikatan Wanita Sulawesi Selatan (IWSS) periode 2016-2017, Wakil Bendahara Asosiasi Dosen Indonesia (ADI) Kepri periode 2020-2025, dan Sekretaris Forum Dosen Indonesia (FDI) Kepri periode 2020-2025.

Penulis dapat dihubungi melalui email:

nurmayunitabtm@gmail.com

