



Boy Martin, S.H., M.H.

Pemeriksa, Kejaksaan Tinggi Banten

Fungsi utama manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan manusia yang berkualitas sesuai dengan kompetensi atau keahliannya masing-masing. Oleh sebab itu, adanya manajemen sumber daya manusia diharapkan menjadi tenaga kerja yang mampu memberikan manfaat pada diri sendiri dan organisasinya.

Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat dalam menambah khasanah keilmuan bagi masyarakat buruh, karyawan, kampus, praktisi hukum, pemerintahan, dan masyarakat umum lainnya.



SUDIANTO, lahir di Petongan, 06 Juni 1976 dari Bapak Muhammad Nasir dan Ibu Hj. Kasiah. Doktor Ilmu Manajemen SDM Program Pascasarjana Universitas Negeri Jakarta (UNJ). Saat ini menjadi Dosen Universitas Ibnu Sina (UIS) dan bercita-cita ingin seperti Gurindah 12 pasal satu.

Karya buku Sudianto, di antaranya: (1). Manajemen Pelayanan Publik (2). Pengantar Manajemen Pelayanan Publik (3). Pengawasan Ketenagakerjaan (4). E-Lapor Pengawasan Ketenagakerjaan Berbasis Elektronik (5). Manajemen Kinerja (6). SDM Unggul Indonesia Maju (Ikadim UNJ) (7). Sistem Manajemen Kesehatan dan Keselamatan Kerja (K3) dan (8) Buku ke delapan ini fokus pada Sumber Daya Manusia.



MULYADI, lahir di Petanggun, 19 Agustus 1992 dari Bapak Muhammad Nasir dan Ibu Hj. Kasiah. Saat ini sedang menempuh studi S3 Doktor Ilmu Manajemen SDM Program Pascasarjana Universitas Batam (UNIBA) dan Dosen Universitas Ibnu Sina Batam dengan jabatan sebagai Wakil Dekan Universitas Ibnu Sina Batam.



Jl. Gunungan, Karang RT. 03, No. 18
Singosaren, Banguntapan, Bantul, DIY
Phone/WA: 08 222 923 86 89
Email: trussmedia2310@gmail.com



Dr. Sudianto, S.E., M.Si.
Dr. (Cand) Mulyadi, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Dr. Sudianto, S.E., M.Si.
Dr. (Cand) Mulyadi, S.E., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Kata Pengantar
Boy Martin, S.H., M.H.
Pemeriksa, Kejaksaan Tinggi Banten



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

Dr. Sudianto, S.E., M.Si.

Dr. (Cand) Mulyadi, S.E., M.M.



Copyright © 2021, Sudianto & Mulyadi

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:

Dr. Sudianto, S.E., M.Si.

Dr. (Cand) Mulyadi, S.E., M.M.

Editor/ Penyunting:

Andi Auliya Ramadhan, S.E., M.Ak.

Andi Hidayatul Fadhilah, S.E., M.Si., M.Ak.

Yetti Elvira, SY, S.E., M.M.

Syaiful, S.H.

Leni Marlina, A.Md.

Safrido Widodo, S.E.

M. Satrianaldo

Cover & Layout:

M. Aqibun Najih

Penerbit:

Trussmedia Grafika

Jl. Gunungan, Karang, RT.03, No.18 Singosaren,
Banguntapan, Bantul, Daerah Istimewa Yogyakarta (DIY)

Phone/ WA: 08 222 923 86 89

Email: one_trussmedia@yahoo.com

Cetakan Pertama, Juli 2021

xviii + 338; 15,5 x 23 cm

ISBN: 978-623-7771-94-4

Kata Pengantar

Oleh: Boy Martin, S.H., M.H.

Puji dan syukur kita panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, Shalawat serta salam semoga tetap selalu kita haturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Semoga kita semua dapat meneladani sunnah-sunnahnya.

Sumber Daya Manusia yang unggul merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) berjalan sesuai tuntutan pekerjaan di era dunia industri 4.0.

Menurut Amstrong, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia berdasarkan pada empat prinsip. Prinsip pertama adalah perusahaan harus dijadikan sebagai harta yang paling penting dan manajemen yang baik merupakan kunci keberhasilan dari sebuah organisasi. Prinsip kedua yaitu keberhasilan hanya dapat dicapai jika setiap kebijakan, peraturan, dan prosedur yang dibuat untuk sumber daya manusia dalam organisasi saling terkait satu sama lainnya dan dapat memberikan kontribusi nyata untuk tujuan organisasi. Prinsip ketiga adalah nilai budaya dan suasana dalam organisasi memberikan pengaruh yang sangat besar terhadap pencapaian terbaik organisasi. Dan keempat adalah manajemen Sumber Daya Manusia harus berhubungan, berintegrasi, dan

bekerja sama dengan setiap anggota yang ada di dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Perusahaan harus dijadikan sebagai harta/aset yang paling berharga di dalam organisasi, sedangkan aset adalah barang yang mempunyai nilai ekonomi, komersial, maupun nilai tukar. Ketiga nilai tersebut biasa dikenal sebagai *economic value, commercial value, exchange value*.

Tujuan Organisasi adalah membuat seseorang lebih disiplin, konsisten, komitmen dan memiliki etos kerja tinggi. Disiplin dapat terwujud ketika anggota organisasi dapat mengikuti segala aturan yang ditetapkan organisasi. Lalu mampu memahami hak dan kewajiban setiap anggota untuk kemajuan organisasinya.

Menurut Stephen P. Robbins Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia adalah menciptakan manusia yang berkualitas sesuai dengan kompetensi atau keahliannya masing-masing. Oleh sebab itu, adanya manajemen Sumber Daya Manusia diharapkan menjadi tenaga kerja yang mampu memberikan manfaat pada diri sendiri dan organisasinya.

Untuk itu besar harapan saya kepada penulis agar terus berkarya yang lebih baik lagi, anggaplah bahwa dirimu itu penuh dengan kekurangan dan membutuhkan koreksi orang lain. Usahakan untuk selalu memandang sisi positif pada segala sesuatu yang terjadi pada dirimu. Jangan berburuk sangka pada pencipta-Mu. Jangan jadikan manusia sebagai sandaran hidupmu. Manusia sangat tidak pantas untuk engkau jadikan sandaran dan tempat bergantung.

Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat dalam menambah khasanah keilmuan di masyarakat buruh, karyawan, kampus, praktisi hukum, pemerintahan, dan masyarakat umum lainnya.

Selamat Membaca.

Batam, 6 Juni 2021

Boy Martin, S.H., M.H.
Pemeriksa, Kejaksaaan Tinggi Banten

Kata Pengantar

Oleh: Dr. Sudianto, S.E., M. Si.

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, Shalawat serta salam semoga tetap selalu kita haturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Atas izin-Nya segala kesulitan dan hambatan bisa menyelesaikan buku ini, dan dapat diatasi. Dengan mengucapkan puji dan syukur Alhamdulillah buku ini dapat diselesaikan dengan baik.

Sumber Daya Manusia dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas di perusahaan. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya yang unggul dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting, bukan hanya menjadi tanggung jawab karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pemimpin perusahaan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia yang unggul merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) sesuai tuntunan pekerjaan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan ke arah lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Dengan demikian, pengembangan SDM merupakan cara efektif, kreatif, adaptif dan inovatif untuk menghadapi tantangan-tantangan.

Terwujudnya penulisan Buku ke-8 ini tidak terlepas dari peran serta dan partisipasi berbagai pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan, baik moril maupun materil.

Dalam penyusunan buku ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu membutuhkan masukan dan saran dari para Praktisi Hukum, Dosen, Buruh, Karyawan, Pegawai, Mahasiswa dan pembaca buku ini. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penyusunan pengembangan buku ini.

Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat dalam menambah khasanah keilmuan di masyarakat Buruh, Karyawan, Kampus, Praktisi Hukum, Pemerintahan, dan masyarakat umum lainnya.

Selamat Membaca.

Batam, 6 Juni 2021

Penulis,

Dr. Sudianto, S.E., M.Si.

Kata Pengantar

Oleh: Dr. (Cand) Mulyadi, S.E., M.M.

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya, Shalawat serta salam semoga tetap selalu kita haturkan kepada Nabi Muhammad SAW. Atas izin-Nya segala kesulitan dan hambatan bisa menyelesaikan buku ini, dan dapat diatasi. Dengan mengucapkan puji dan syukur Alhamdulillah buku ini dapat diselesaikan dengan baik.

Manajemen Sumber Daya Manusia sering diartikan sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana orang bekerjasama yang dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi kerja. Faustino Cordoso Gomes menyatakan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia telah didasari oleh semua pihak karena telah menjadi kebutuhan pokok perusahaan atau organisasi.

Kewajiban untuk taat pada peraturan organisasi yang ditetapkan oleh perusahaan memaksa pemberi kerja untuk membentuk mekanisme resmi guna memperbaiki persoalan sekitar buruh. *The National Cash Register Company (NCR)* mendirikan departemen manajemen personalia yang pertama untuk menyelesaikan masalah seperti keluhan, keselamatan, pemecatan, kasus pengadilan, pemeliharaan dan manajemen pengupahan.

Menurut Achmad S. Rucky Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki oleh organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan Sumber Daya Manusia yang optimal dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Sumber Daya Manusia merupakan aset penting dan berperan sebagai faktor penggerak utama dalam pelaksanaan seluruh kegiatan atau aktivitas dalam organisasi. Menurut Handoko Manajemen Sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan Sumber Daya Manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Terwujudnya penulisan Buku ke-8 ini tidak terlepas dari peran serta dan partisipasi berbagai pihak yang telah memberikan dukungan dan bantuan, baik moril maupun materil.

Dalam penyusunan buku ini masih banyak kekurangan dan masih jauh dari kata sempurna. Oleh karena itu membutuhkan masukan dan saran dari para praktisi hukum, dosen, buruh, karyawan,pegawai, mahasiswa dan pembaca buku ini. Kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan penyusunan pengembangan buku ini.

Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi dan bermanfaat dalam menambah khasanah keilmuan di masyarakat buruh, karyawan, kampus, praktisi hukum, pemerintahan, dan masyarakat umum lainnya.

Selamat Membaca.

Batam, 6 Juni 2021
Penulis,

Dr. (Cand) Mulyadi, S.E., M.M.

Daftar Isi

KATA PENGANTAR.....	v
<i>Oleh: Boy Martin, S.H., M.H.</i>	
KATA PENGANTAR.....	ix
<i>Oleh: Dr. Sudianto, S.E., M.Si.</i>	
KATA PENGANTAR.....	xi
<i>Oleh: Mulyadi, S.E., M.M.</i>	
DAFTAR ISI	xiii

BAB I

PENDAHULUAN..... 1

A. Latar Belakang Masalah	1
B. Sejarah Lahir MSDM.....	7
C. Pengertian MSDM	17
D. Langkah-Langkah MSDM	19

BAB II

SEJARAH PERKEMBANGAN SDM..... 41

A. Pengertian Perkembangan	41
B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	48

C. Perencanaan	62
D. Langkah-Langkah Program	69
E. Kendala Pengembangan	70
F. Indikator Keberhasilan Pengembangan SDM	73
G. Pemberdayaan SDM.....	76

BAB III

KONSEP MANAJEMEN SDM 81

A. Konsep Manajemen.....	81
B. Perencanaan Kinerja	89
C. Prinsip-Prinsip SDM.....	91
D. Teori-Teori SDM.....	95
E. Fungsi SDM.....	102
F. Model SDM	104
G. Unsur SDM.....	106

BAB IV

PERENCANAAN SDM 109

A. Perencanaan SDM	109
B. Pengertian Perencanaan SDM	110
C. Komponen-Komponen Perencanaan SDM	118
D. Syarat-Syarat Perencanaan SDM	121
E. Proses Perencanaan.....	127
F. Prosedur Perencanaan SDM	128
G. Pengevaluasian Rencana SDM.....	129
H. Kendala-Kendala SDM	130
I. Tahap Dasar Perencanaan SDM	131
J. Perencanaan Operasional.....	134

BAB V	
PENGORGANISASIAN SDM	137
A. Pengertian Pengorganisasian dan Struktur	
Organisasi.....	137
B. Prinsip Pengorganisasian Sumber Daya Manusia	144
C. Merancang Pekerjaan	148
D. Departementalisasi.....	153
E. Pelimpahan Wewenang	157
F. Prinzip-Prinsip Pelimpahan Wewenang	161
BAB VI	
MANAJEMEN KARIER	163
A. Pengertian Manajemen Karier.....	163
B. Tujuan Karier	165
C. Perencanaan Karier	168
D. Pengembangan Karier	178
E. Tujuan dan Tanggung Jawab Pengembangan Karier ..	182
F. Manfaat Pengembangan Karier	183
G. Konseling Karier.....	188
H. Kewajiban Pengusaha	190
I. Hak dan Kewajiban Pekerja	191
BAB VII	
KOMPENSASI	193
A. Pengertian Kompensasi	193
B. Tujuan Kompensasi	195
C. Jenis Kompensasi.....	198
D. Proses Kompensasi.....	199

E. Asas Kompensasi	201
F. Sistem Kompensasi.....	202
G. Besaran Kompensasi	205
H. Cara Menentukan Kompensasi	205

BAB VIII

REKRUTMEN DAN SELEKSI..... 209

A. Pengertian Rekrutmen	209
B. Tujuan Rekrutmen	212
C. Proses Rekrutmen	216
D. Pengertian Seleksi.....	225
E. Tujuan Seleksi	226
F. Tahapan-Tahapan dalam Seleksi	231

BAB IX

ANALISIS JABATAN..... 235

A. Pengertian Analisis Jabatan.....	235
B. Tujuan Analisis Jabatan	247
C. Manfaat Analisis Jabatan	255
D. Prosedur Analisis Jabatan.....	257

BAB X

KINERJA DAN PENILAIAN KERJA 263

A. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kerja	263
B. Tujuan Penilaian Kinerja	267
C. Langkah-Langkah Penilaian Formal.....	273
D. Pengukuran Kinerja	273
E. Permasalahan dalam Penilaian.....	279

BAB XI

TUGAS DAN FUNGSI HRD/PERSONALIA..... 285

A. Pengertian HRD	285
B. Tugas dan Tanggung Jawab HRD.....	299
C. 6 Syarat Menjadi HRD.....	308
D. Personalia	311
E. Tujuan dari Pengawasan di Perusahaan	316
F. Fungsi Manajemen Personalia.....	317
G. Penataan Personil	318
H. Manfaat Manajemen Personalia	319
I. Tugas Bagian Personalia	319

DAFTAR PUSTAKA..... 321

INDEKS..... 333



PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Manajemen sumber daya manusia harus dipandang sebagai perluasan dari pandangan tradisional untuk mengelola orang secara efektif dan untuk itu membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuan mengelolannya.¹ Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja, agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan.²

Manajemen adalah seni ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain, artinya tujuan dapat dicapai bilamana dilakukan oleh satu orang atau lebih. Dalam manajemen terdapat dua hal yang penting, yaitu:³

¹ Edy Sutrisno, 2009, Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta, hal 16

² Malayu S.P. Hasibuan, 2003, Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah Edisi Revisi, PT.Bumi Aksara, Jakarta, hal 21

³ Burhanuddin Yusuf, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta:Rajawali Pers, 2015), hal. 20

- 1) Jabatan, yaitu kedudukan-kedudukan yang disediakan bagi orang-orang yang memenuhi syarat dan keahlian dalam jabatan tersebut;
- 2) Job, yaitu pekerjaan merencanakan, mengatur mengarahkan, melaksanakan, dan mengawasi atas mengendalikan jalannya kegiatan dalam pencapaian tujuan tertentu.

Peran strategis sumber daya manusia menekankan bahwa orang-orang di dalam organisasi adalah sumber daya yang paling penting dan juga investasi perusahaan yang paling besar, supaya sumber daya manusia dapat memainkan peran yang strategis, maka harus terfokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang.⁴

Proses meningkatkan kinerja karyawan dapat berjalan sesuai dengan sasaran apabila organisasi mengetahui strategi apa yang perlu diterapkan. Strategi diartikan sebagai keputusan dan tindakan untuk mencapai tujuan perusahaan pada setiap level organisasi.⁵

Strategi meningkatkan kinerja adalah satu cara yang dilakukan oleh lembaga yang dilakukan guna meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri, agar dapat berkontribusi terhadap tercapainnya tujuan lembaga. Untuk mencapainya maka lembaga perlu memberikan arahan kepada karyawan guna dapat meningkatkan kinerja yaitu salah satu caranya dengan mengadakan pelatihan dan pengembangan karena itu juga salah satu cara efektif untuk dilakukan guna menghadapi tantangan yang umum dihadapi oleh setiap lembaga khususnya dalam hal meningkatkan kinerja karyawan, paling tidak dalam pelaksanaannya didasari beberapa tahapan, antaranya

⁴ Robert L. Mathis dan Jhon H. Jackson, 2001, Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Manajemen, Salemba Empat, Jakarta, hal 16

⁵ AB Susanto, 2014, Manajemen Stategik Korporatif, Erlangga, Jakarta, hal 2

menentukan kebutuhan yang spesifik, tetapkan tujuan yang spesifik, pilih metode dan sistem penyampaian, implementasi program dan evaluasi program.⁶

Peranan sumber daya manusia diakui dalam menentukan terwujudnya tujuan, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan. Peranan manajemen sumber daya manusia mempertemukan atau memadukan kepentingan perusahaan, kebutuhan karyawan, dan pemilik tuntutan masyarakat luas, yaitu perusahaan, karyawan dan masyarakat luas menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas, dan kinerja karyawan. Untuk mencapai tujuan akhir secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara, antara lain:⁷

- a) Sumber daya manusia yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, dan induksi;
- b) Sumber daya manusia yang memenuhi syarat dengan keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui pelatihan dan pengembangan serta pengembangan karier;
- c) Sumber daya manusia yang memenuhi syarat bersedia bekerja sebaik mungkin melalui motivasi, penilaian karya, dan pemberian hadiah atau hukuman;
- d) Sumber daya manusia yang memenuhi syarat yang berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaanya melalui kompensasi, lingkungan kerja yang sehat dan aman, serta hubungan industrial yang baik.

⁶ R. Wayne Mondy, 2010, Manajemen Sumber Daya Manusia, Erlangga, Jakarta, hal 214.

⁷ Veithzal Rivai Zainal, Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, (Jakarta: Rajawali Pers, 2015), hal. 12-13.

Sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai alat untuk mencapai suatu tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan yang ada, sumber daya atau unsur manajemen yang dimiliki oleh perusahaan dapat dikategorikan atas enam tipe sumber daya (6M), yaitu: *man* (manusia), *money* (financial), *material* (fisik), *machine* (teknologi), *method* (metode), *market* (pasar).⁸ Adapun pengertian dan penjelasan dari (6 M).

1) *Man* (*Manusia*)

Dalam pendekatan ekonomi, sumber daya manusia merupakan salah satu faktor produksi disamping tanah, modal, dan keterampilan. Manusia adalah unsur manajemen yang paling penting dalam mencapai tujuan perusahaan.

2) *Money* (*Uang*)

Money atau uang adalah salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan. Uang adalah alat tukar dan alat pengukur nilai. Besar-kecilnya hasil kegiatan bisa diukur dari segi jumlah uang yang beredar di suatu perusahaan atau industri.

3) *Material* (*Fisik*)

Perusahaan umumnya tidak membuat sendiri bahan mentah yang dibutuhkan, melainkan membeli dari pihak-pihak lain. Karena itu, manajer perusahaan berusaha agar dapat memperoleh bahan mentah dengan harga yang termurah, dengan menggunakan pengangkutan yang murah dan aman.

4) *Machine* (*Teknologi*)

Mesin mempunyai peranan penting dalam proses produksi setelah terjadinya revolusi industri dengan ditemukannya mesin uap sehingga banyak perkerjaan

⁸ Sadili Samsudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: CV Pustaka Setia, 2010), h. 21.

manusia yang dapat digantikan ataupun dibantu oleh mesin.

5) *Method (Metode)*

Metode kerja amat dibutuhkan agar mekanisme kerja dapat berjalan efektif dan efisien. Metode kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, baik yang menyangkut proses produksi ataupun administrasi tidak dapat terjadi begitu saja melainkan memerlukan waktu yang cukup lama.

6) *Market (Pasar)*

Pemasaran produk mempunyai peranan yang sangat penting karena apabila barang yang diproduksi tidak laku di pasaran, proses produksi barang akan berhenti. Artinya, proses kerja pun tidak akan dapat berlangsung.

Sumber daya manusia dapat menciptakan efisiensi, efektivitas dan produktivitas perusahaan. Oleh karena itu pengelolaan sumber daya insani dalam organisasi menjadi suatu hal yang sangat penting, bukan hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pemimpin perusahaan.⁹

Pengembangan sumber daya manusia, merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntunan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan perkembangan ilmu dan teknologi yang digunakan oleh organisasi. Dengan demikian, pengembangan SDM merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan.

⁹ Salam Abdus Dz. Manajemen Sumber Daya Insani, (Cirebon: Stain Pres, 2008), hal 12

Manajemen sumber daya manusia telah berubah dari fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi-fungsi lain dalam organisasi, untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Berubahnya fungsi dan pusat perhatian manajemen sumber daya manusia memerlukan perubahan kualifikasi pengelola agar dapat mengikuti perkembangan dan memberikan tanggapan yang sesuai.

Perusahaan saat ini ditujukan pada pengembangan pengelolaan sumber daya manusia secara kontinyu dan signifikan. Pengembangan dan pengelolaan sumber daya manusia harus memenuhi kebutuhan organisasi. Seiring dengan persaingan bisnis yang semakin kompetitif sebagai akibat dari perubahan selera pelanggan, teknologi, dan perubahan landscape bisnis, maka setiap organisasi membutuhkan sumber daya yang memiliki kompetensi superior. Pada dasarnya bisa dikatakan bahwa untuk bertahan dalam persaingan maka pengelolaan sumber daya manusia memberikan suatu peran strategis, dengan memastikan bahwa kompetensi karyawan dapat memenuhi tuntutan kinerja organisasi saat ini.¹⁰

Manajemen sumber daya manusia sering diartikan sebagai ilmu, karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama yang dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi kerja. Faustino Cordoso Gomes menyatakan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia telah didasari oleh semua pihak karena Manajemen Sumber Daya Manusia telah menjadi kebutuhan pokok perusahaan atau lembaga.¹¹

¹⁰ Lenna Ellitan, Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, hlm. 74-75.

¹¹ Faustino Cordoso Gomes, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Andi Offset, 2003), hlm. 04

Dalam hal ini faktor manusia lah yang menjadi kunci dalam mencapai tujuan organisasi tersebut walaupun di dalam suatu perusahaan atau organisasi terpenuhi kebutuhan sumber daya non manusia yang mencukupi seperti modal yang besar, mesin-mesin yang lengkap dan modern, teknologi yang canggih, lokasi yang mendukung dan lain sebagainya. Tetapi apabila tidak didukung dengan Sumber Daya Manusia yang berkualitas maka organisasi atau perusahaan tersebut tidak akan mencapai tujuan yang maksimal.

B. Sejarah Lahir MSDM

Sejarah lahirnya manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati oleh majikan. Manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang, metode dan sebagainya. Majikan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang mamadai, sehingga perhargaan pada manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh perkembangan pengetahuan manajemen, organisasi serikat kerja yang lebih aktif dan adanya kekurangan tenaga kerja.

Sumber Daya Manusia merupakan kekuatan terbesar dalam pengelolaan seluruh *resources* yang ada dimuka bumi, karena pada dasarnya seluruh ciptaan Allah SWT yang ada dimuka bumi ini

sengaja diciptakan oleh Allah SWT untuk kemaslahatan umat manusia. Dalam pandangan ajaran Islam, segala sesuatu harus dilakukan secara rapi, benar, tertib, dan teratur. Prosesnya harus diikuti dengan baik tidak boleh dilakukan dengan asal-asalan. Hal ini merupakan prinsip utama dalam ajaran Islam. Arah pekerjaan yang jelas, landasan yang mantap, dan cara-cara mendapatkannya yang transparan merupakan amal perbuatan yang dicintai Allah SWT. Sebenarnya manajemen dalam arti mengatur.

a. Tahap Manajemen Ilmiah (Survival)

Pada awal tahun 1900-an, terjadi perubahan tempat dan metode kerja. Berbagai mesin dan metode pabrik untuk meningkatkan produksi mulai diperkenalkan. Melonjaknya produksi barang diiringi pula oleh munculnya beberapa masalah karena mesin produksi membutuhkan beberapa orang untuk mengoperasikannya sehingga jumlah pekerja meningkat secara dramatis. Hal ini memaksa manajer menyusun peraturan dan prosedur guna mengawasi para pekerja. Salah satu perkembangan paling signifikan yang mengemuka selama kurun waktu itu adalah proses yang disebut manajemen ilmiah (*science management*).

Dilihat dari perspektif manajemen, gerakan manajemen ilmiah menciptakan suatu kebutuhan akan manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif. Pendukung gerakan manajemen ilmiah yaitu Frederick Taylor, Frank dan Lillian Gilbert dan Henry Gantt dimana gagasannya bahwa manajer sebaiknya mengambil pendekatan ilmiah dan objektif dalam mempelajari para pekerja dalam rangka untuk meningkatkan produktivitas kerja. Landasan pemikiran manajemen ilmiah adalah bahwa ada sebuah cara terbaik untuk melaksanakan tugas kerja. Sebagian besar pelopor manajemen ilmiah adalah insinyur mekanis, mereka menerapkan kemahiran teknisnya dipabrik-pabrik industrial dan

berupaya memadukan orang-orang sehingga mencapai tingkat produktivitas yang paling tinggi.

Pada permulaan abad ke 20 di Amerika Serikat, para pekerja yang mempunyai keahlian tinggi jumlahnya masih sangat terbatas. Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas adalah meningkatkan efisiensi para pekerja. Salah satu penggagas manajemen ilmiah Frederick Taylor, menghimpun data dan menganalisis gerakan khusus yang dibutuhkan untuk melakukan beraneka ragam analisis pekerjaan dengan membagi-bagi pekerjaan dalam tugas-tugas khusus dan menyempurnakan gerakan yang dibutuhkan untuk menuntaskan tugas tersebut sampai tidak dapat disempurnakan lagi. Kemudian Taylor memilih, melatih dan memantau secara cermat para pekerja yang sedang melakukan tugasnya, para pekerja yang kinerjanya baik dipromosikan sedangkan yang tidak baik di PHK.

Konsep berpikir dari Taylor adalah berusaha mengangkat efisiensi kerja dengan menerapkan langkah-langkah, seperti desain pabrik, tata letak pabrik dan penelitian gerak dan waktu (*time and motion study*). Mereka berupaya untuk mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memindahkan barang-barang dan tahap bahan baku ke tahap barang jadi, dengan cara menempatkan mesin dan bahan baku di lantai pabrik yang ditetapkan secara strategis. Dengan mempelajari tingkat kecepatan mesin dan cara pemasukan bahan baku, manajemen ilmiah berusaha untuk mencapai kecepatan mesin optimal dengan menghilangkan waktu dan gerakan yang berlebihan oleh mekanik.

Berdasarkan konsep berpikir itulah, maka Taylor merumuskan sistem gaji tarif per satuan yang berbeda, para pekerja akan memperoleh tarif bayaran yang lebih tinggi persatuan yang dihasilkannya setelah dicapai standard keluaran harian, sehingga diharapkan dapat berproduksi pada tingkat maksimal.

Konsep ini terbukti merupakan alat manajemen yang efektif untuk meningkatkan produktivitas pekerja, tetapi banyak kritikan terhadap konsep berfikir ini karena memperlakukan pekerja sebagai “alat produksi”.

Pentingnya arti produktivitas dalam meningkatkan kesejahteraan nasional telah disadari secara universal. Tidak ada jenis kegiatan manusia yang tidak mendapatkan keuntungan dari produktivitas yang ditingkatkan sebagai kekuatan untuk menghasilkan lebih banyak barang-barang maupun jasa-jasa.¹²

International Labour Organization dalam hasibuan, mengungkapkan bahwa secara lebih sederhana maksud dari produktivitas adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung. Sumber-sumber tersebut dapat berupa tanah, bahan baku, dan bahan pembantu, pabrik, mesin-mesin dan alat-alat, tenaga kerja manusia.¹³

b. Tahap Hubungan Antar Manusia

Pada akhir tahun 1920-an dan awal 1930-an, perhatian para manajer dicurahkan pada karyawannya untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka. Produktivitas karyawan ternyata bukan hanya dipengaruhi oleh cara pekerjaan dirancang dan imbalan yang memadai, tetapi juga oleh faktor lainnya seperti faktor social dan psikologis, dimana faktor ini mempunyai dampak yang signifikan terhadap tingkat produktivitas kerja para karyawan.

Produktivitas terkait langsung dengan intensitas kerja sama dan kerja tim dalam kelompok, dan juga berhubungan dengan minat penyelia dan periset dalam kelompok kerja, kurangnya

¹² Muchdarsyah Sinungan, Produktivitas Apa Dan Bagaimana, (Jakarta : Bumi Aksara, 2009), hlm. 9.

¹³ Melayu S.P Hasibuan, Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas, (jakarta: Bumi Aksara, 2003), hlm.127

pendekatan terhadap partisipatif perbaikan produktivitas dan partisipasi kalangan karyawan dalam perubahan yang mempengaruhi mereka. Berdasarkan hasil penelitiannya, Hawthorne menemukan kenyataan bahwa perasaan, emosi dan sentimen para karyawan sangat dipengaruhi oleh kondisi lingkungan kerja (gaya kepemimpinan atasan, perhatian, sikap dan dukungan manajemen).

Berdasarkan hasil temuan Hawthorne, maka dilakukan riset lanjutan terhadap faktor sosial dan cara individu bereaksi terhadapnya, dimana temuan dan kajian ini menunjukkan bahwa kebutuhan karyawan harus dipahami dan ditindaklanjuti oleh manajemen agar mereka merasa senang bekerja, puas dan produktif. Perlu dilakukan secara intens komunikasi antara para karyawan dan penyelianya terkait dengan adanya kebutuhan iklim kerja yang lebih partisipatif. Dengan cara ini ternyata dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas perusahaan.

c. Tahap Behavioralisme (Sains Perilaku)

Meluasnya beragam temuan akademik dari berbagai disiplin ilmu, mengakibatkan munculnya era sains perilaku (*behavioral science*), yaitu seperti psikologi, ilmu politik, sosiologi dan biologi. Pada tahap ini lebih terfokus pada organisasi secara keseluruhan dan kurang memperhatikan individu. Sains perilaku bidang kajiannya yaitu lingkungan tempat kerja yang mempengaruhi individu sebagai karyawan, dan sebaliknya. Manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi tumbuh dan berkembang dari era sains perilaku ini.

d. Tahap Fungsi Sumber Daya Manusia

Dewasa ini pekerjaan para sekretaris semakin menumpuk, dimana mereka dituntut untuk mengetahui pengaruh Undang-undang ketenagakerjaan terhadap perkembangan perusahaan, wajib menyimpan arsip yang terkait dengan karyawan, sistem

gaji dan juga menyampaikan saran kepada atasan. Sekretaris memikul tanggung jawab atas tugas karyawan, penetapan upah dan penentuan kenaikan gaji, sedangkan kelompok kerja lainnya ada yang bertugas mengurus tentang pengangkatan dan pelatihan para karyawan, negosiasi dengan serikat pekerja atas dasar kontrak yang dapat diterima. Setiap bagian pada akhirnya menjadi fungsi sebuah unit sumber daya manusia.

Di bidang industri, produktivitas mempunyai arti ukuran yang relatif, nilai atau ukuran yang ditampilkan oleh daya produksi, yaitu sebagai campuran dari produksi dan aktivitas sebagai ukuran yaitu seberapa baik kita menggunakan sumber daya dalam mencapai hasil yang diinginkan.¹⁴

Konsep baru dibidang manajemen dikembangkan oleh FW.Taylor dan Gilbert yang menimbulkan pertentangan dari pihak serikat pekerja karena diabaikannya peranan tenaga kerja. Perhatian yang lebih serius terhadap masalah sumber daya manusia semakin berkembang ketika terjadi Perang Dunia I. Selanjutnya berkembang, upaya-upaya pemerintah diberbagai negara untuk membuat Undang-Undang, tenaga kerja, peraturan upah minimum, kesejahteraan pegawai dan sebagainya.

1. Mulainya Manajemen Sumber Daya Manusia

Revolusi Industri pada pertengahan abad ke-18 yang bermula dari Inggris dan berkembang ke Amerika, melahirkan adanya pabrik-pabrik skala besar dan tersingkirnya tempat-tempat produksi di perkampungan para pengrajin. Tentu saja skala produksi yang besar membawa konsekuensi-konsekuensi. Suasana kerja yang tidak sehat dan menguras tenaga di pabrik menyulut timbulnya kerusuhan buruh berkali-kali, dan pemerintah AS akhirnya mengambil langkah untuk memfasilitasi penyediaan hak mendasar dan perlindungan bagi buruh.

¹⁴ Edy sutrisno, manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta : Kencana Prenada Media Group, 2009), hlm. 99

Kewajiban untuk taat pada peraturan yang ditetapkan memaksa pemilik pabrik untuk membentuk mekanisme resmi guna memperbaiki persoalan sekitar buruh. *The National Cash Register Company (NCR)* mendirikan departemen manajemen personalia yang pertama untuk menyelesaikan masalah seperti keluhan, keselamatan, pemecatan, kasus pengadilan, pemeliharaan dan manajemen pengupahan, sebagai akibat dari pemogokan besar-besaran dan penghentian produksi pada 1901. NCR adalah perusahaan yang memproduksi mesin pencatat uang di kasir toko-toko barang konsumsi, perusahaan ini berdiri pada 1884 di Ohio, AS.

2. Sejarah Departemen Personalia

Awal tahun 1900-an, meningkatnya persaingan dan tekanan untuk memenuhi pesanan dari pembeli, membuat para pemilik pabrik membuat catatan serius tentang produktivitas, dan isu seperti absensi dan keluar masuknya pekerja. Filosofi yang banyak dianut saat itu adalah bahwa pekerja akan menerima standar yang ketat dan akan bekerja lebih cepat jika dilatih dan diberi upah lebih besar. Pendekatan ini mula-mula ditawarkan oleh Frederick W Taylor. Ia melakukan *time and motion study* sebagai upaya untuk mengembangkan cara-cara yang produktif dalam menangani proses produksi.

Departemen personalia pada masa itu adalah alat para majikan untuk memastikan adanya produktivitas secara maksimal. Bersamaan dengan diadakannya pelatihan-pelatihan dan peningkatan upah, hal itu menekan pemogokan dengan memasukkan anggota serikat buruh ke dalam daftar hitam dan memaksa pekerja menandatangani kontrak “*yellow dog*” atau persetujuan untuk tidak bergabung ke serikat buruh.

Personalia adalah semua anggota organisasi yang bekerja untuk kepentingan organisasi, yaitu untuk mencapai tujuan yang sudah ditentukan. Personalia organisasi pendidikan mencakup

para guru, para pegawai, dan para wakil siswa. Termasuk juga para manajer pendidikan yang mungkin dipegang oleh beberapa guru.¹⁵

Manajemen personalia memainkan peran semakin profesional setelah Perang Dunia I dan resesi besar (*great depression*) pada awal 1930-an. Tuntutan produksi semasa perang telah menyebabkan dibuatnya ketetapan-ketetapan untuk memastikan bahwa soal-soal yang berkaitan dengan upah atau kondisi kerja tidak mempersulit produksi. Langkah-langkah pengamanan sosial setelah resesi besar adalah Norris-LaGuardia Act yang menilai kontrak “*yellow dog*” tidak boleh dipaksakan dan National Labor Relations Act (NLRA) atau *Wagner Act* tahun 1935 yang memberi pekerja hak membentuk serikat buruh dan melakukan tawar-menawar secara kolektif, dan mendaftar praktik-praktik perburuhan yang tidak adil.

Sedangkan menurut Edwin B. Flippo manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.¹⁶

Elton Mayo, yang dianggap sebagai bapak hubungan antar manusia (*human relations*), telah melakukan penelitian terkenal antara 1924 hingga 1932 yang disebut sebagai *Hawthorne Studies*. Ia menyimpulkan bahwa faktor-faktor manusia atau non-uang adalah lebih penting dibandingkan dengan faktor-faktor fisik atau penghargaan berupa uang, dalam meningkatkan moril/semangat pekerja. Serikat-serikat pekerja kini mulai menolak rasa keadilan dari teori manajemen ilmiah Taylor, meminta para majikan untuk mengambil langkah pendekatan

¹⁵ Made Pidarta, Manajemen Pendidikan Indonesia (Jakarta: Rineka Cipta, 2011), hal.112

¹⁶ Edwin B.Filppo, Manajemen Personalia (Jakarta: Erlangga,1984), hal.15

yang lebih berorientasi pada perilaku. Program personalia kini diperluas mencakup penggantian pengobatan, vaksinasi, liburan, bantuan perumahan, dan tindakan sejenis serta penerapan teori baru yang lebih berorientasi pada perilaku manusia.

3. Manajemen SDM Tradisional

Berakhirnya Perang Dunia II dan Perang Korea menanjamdi awal adanya perubahan drastis sejarah manajemen SDM. Era ini di AS ditandai dengan munculnya generasi *baby boomers* yang terdidik dan dipengaruhi oleh gagasan tentang hak asasi manusia dan aktualisasi diri, menghayati berbagai filosofi manajemen yang berorientasi pada perilaku dan mengadopsi filosofi manajemen yang mendorong diterimanya gagasan dan tindakan pekerja.

Perubahan itu diwujudkan ke dalam perundangan perburuhan seperti Equal Pay Act pada 1963, the Civil Right Act pada 1964, *Occupational Safety and Health Act* pada 1970 dan *Employee Retirement Income Security Act* pada 1974. Keharusan untuk mematuhi undang-undang tentang ketenagakerjaan tersebut meningkatkan peran fungsi HR.

The Michigan Model atau “*Hard HRM*” yang disampaikan oleh Fombrun, Tichy dan Devanna pada tahun 1984 mewarnai semangat pada masanya dan menjadi dasar dalam pendekatan tradisional HR. Model ini menyatakan karyawan sebagai sumber daya yang bernilai, diperoleh dengan biaya yang efektif, dimanfaatkan secara tepat guna, dan dikembangkan serta dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan perusahaan.

4. Manajemen SDM Strategik

Lingkungan bisnis baru pasca Perang Dingin, dikombinasikan dengan pemakaian secara luas komputer dan internet untuk kepentingan komersial, secara radikal telah mengubah cara perusahaan melakukan bisnis. Dan manajemen tenaga kerja tidak kebal terhadap perubahan ini. Meningkatnya jumlah

perusahaan di bidang jasa, masuknya lebih banyak wanita ke dalam dunia kerja, dan perubahan-perubahan yang lain membuat paradigma manajemen SDM tradisional menjadi kuno.

Berbeda dengan perilaku pada awal tahun 1900-an ketika pekerja menjadi kurang berguna dibandingkan dengan mesin-mesin industri, pekerja berketerampilan tinggi dan berpengetahuan kini mengendalikan mesin, dan dengan mudahnya menguasai teknologi, keahlian pekerja seperti ini sekarang menjadi sumber keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Departemen SDM berusaha menahan pekerja berpengetahuan dengan memberikan lingkungan kerja kondusif, memperluas lingkup pekerjaan, menyampaikan tujuan organisasi secara jelas, mendorong terjadinya inovasi, dan intervensi melalui perilaku yang lain. *The “Harvard Model”* dari Beer et al (1984) atau Soft HRM, membantu untuk memimpin orang melalui komunikasi dan motivasi dan bukan memanajemen mereka. Ini yang menandai pendekatan manajemen SDM strategik. Pendekatan ini menganggap karyawan sebagai aset, jauh lebih tinggi dibandingkan dengan sumber daya.

C. Pengertian MSDM

Kata manajemen berasal dari dari bahasa Belanda Latin, yaitu dari asal kata manus yang berarti tangan dan agree yang berarti melakukan. Kata-kata itu digabung menjadi kata kerja managere yang artinya menangani. Managere diterjemahkan ke dalam Bahasa Inggris dalam bentuk kata kerja to manage, dengan kata benda management, dan manager orang yang melakukan kegiatan manajemen. Akhirnya, management diterjemahkan ke dalam Bahasa Indonesia menjadi manajemen atau pengelolaan.¹⁷

¹⁷ Husaini Usman, *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi kedua, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2008, hal. 4.

Dalam bukunya Hasibuan, Manajemen diartikan sebagai ilmu dan seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹⁸

Berikut ini adalah pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut para ahli:

a) Menurut Melayu SP. Hasibuan.

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

b) Menurut Henry Simamora

MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

c) Menurut Achmad S. Rucky

MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

d) Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-

¹⁸ MelayuS.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 2009, hal. 1

kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

e) **Menurut Mutiara S. Panggabean**

MSDM adalah kegiatan di bidang sumber daya manusia dapat dilihat dari dua sudut pandang, yaitu dari sisi pekerjaan dan dari sisi pekerja. Dari sisi pekerjaan terdiri dari analisis dan evaluasi pekerjaan. Sedangkan dari sisi pekerja meliputi kegiatan-kegiatan pengadaan tenaga kerja, penilaian prestasi kerja, pelatihan dan pengembangan, promosi, kompensasi dan pemutusan hubungan kerja.

Dengan definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Jadi, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenagakerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, namun juga menyakup karyawan (SDM) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan mengasilkan keluaran (output).

Dalam bukunya Hariandja dijelaskan bahwa Tujuan Manajemen adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya

manusia untuk mencapai tujuan organisasi, atau secara lebih spesifik untuk meningkatkan produktivitas, kepuasan kerja, loyalitas, dan menurunkan kemalasan kerja karyawan.¹⁹

Manajemen pada dasarnya adalah upaya mengatur segala sesuatu (sumber daya) untuk mencapai tujuan organisasi melalui konsep perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan dan pengendalian.²⁰

D. Langkah-Langkah MSDM

1. Perencanaan

Perencanaan adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. *Human resources planning* atau perencanaan sumber daya manusia (SDM) adalah proses berkelanjutan perencanaan sistematis ke depan untuk mencapai penggunaan optimal dari aset organisasi yang paling berharga yaitu karyawan itu sendiri. Perencanaan sumber daya manusia memastikan kesesuaian terbaik antara karyawan dan pekerjaan, dengan tujuan untuk menghindari kekurangan atau kelebihan tenaga kerja.

Secara luas perencanaan ini dilakukan untuk merencanakan masa depan perusahaan, juga strategi agar mereka dapat mempertahankan pasokan karyawan yang terampil. Itu sebabnya juga disebut sebagai perencanaan tenaga kerja. Proses ini digunakan untuk membantu perusahaan mengevaluasi kebutuhan mereka dan merencanakan ke depan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

¹⁹ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT. Grasindo, 2007, hal.9

²⁰ Justine T. Sirait, *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya manusia dalam Organisasi*, Jakarta: PT Grasindo, 2006, hal 5-7.

2. Tantangan Perencanaan

Banyak hal yang harus dihadapi seperti kekuatan yang selalu berubah, seperti karyawan sakit, dipromosikan, atau pergi berlibur. Namun dengan adanya HRP nantinya akan memastikan ada kesesuaian terbaik antara pekerja dan pekerjaan. Untuk memenuhi tujuan mereka, manajer SDM harus membuat rencana untuk melakukan hal berikut:

- a. Temukan dan rekrut karyawan yang terampil.
- b. Pilih, latih, dan memberikan kompensasi kepada kandidat terbaik.
- c. Mengatasi ketidakhadiran dan menangani konflik.
- d. Promosikan karyawan atau melakukan kebijakan pengurangan.

Nantinya dengan semua strategi ini, diharapkan dapat membantu untuk memobilisasi sumber daya yang direkrut akan semakin produktif. Menjadi sebuah proses penting yang bertujuan untuk menghubungkan strategi bisnis dan operasinya.

3. Strategi Perencanaan

❖ Kebutuhan Tenaga Kerja Masa Depan

Perencanaan sumber daya manusia memastikan bahwa orang-orang yang ada, dapat membantu kelancaran operasi organisasi. Artinya, perencanaan sumber daya manusia dianggap sebagai alat untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja di masa depan untuk melakukan kegiatan organisasi. Hal ini sendiri juga menentukan kebutuhan tenaga kerja di masa depan dalam hal jumlah dan jenisnya.

❖ Mengatasi Perubahan Jangka Panjang Atau Pendek

Perencanaan sumber daya manusia penting untuk

mengatasi perubahan yang terkait dengan faktor lingkungan eksternal. Ini membantu menilai sumber daya manusia saat ini melalui inventaris SDM dan mengadaptasinya untuk mengubah kekuatan teknologi, politik, sosial budaya, dan ekonomi. Karena semuanya yang dilakukan bisnis harus disertai dengan rencana cadangan, untuk hal terburuk sekalipun.

❖ **Perekrutan Personel yang Berkompeten**

Tujuan lain dari perencanaan SDM adalah untuk merekrut dan memilih personil yang paling mampu untuk mengisi lowongan pekerjaan yang sesuai. Ini juga menentukan kebutuhan sumber daya manusia, serta menilai tingkat inventaris SDM yang tersedia dan akhirnya dapat merekrut personil yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

❖ **Pengembangan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia dapat membantu mengidentifikasi persyaratan keterampilan untuk berbagai tingkat pekerjaan. Kemudian ke depannya perusahaan juga diharapkan menyelenggarakan berbagai pelatihan untuk keuntungan karyawan, maupun perusahaan itu. Kemampuan ini juga diperlukan pada karyawan agar dapat melakukan tugas secara efisien dan efektif. Serta merupakan gerakan untuk melakukan pengembangan dan menanamkan keterampilan.

❖ **Pemanfaatan Sumber Daya Manusia Yang Tepat**

Perencanaan sumber daya manusia mengukur bahwa organisasi memperoleh dan memanfaatkan tenaga kerja secara efektif untuk mencapai tujuan. Selain itu perencanaan ini juga membantu dalam menilai dan merekrut sumber daya manusia yang terampil. Ini berfokus

pada pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal untuk meminimalkan biaya produksi secara keseluruhan.

❖ Pengurangan Ketidakpastian

Hal ini terkait dengan pengurangan dampak ketidakpastian yang disebabkan oleh perubahan proses dan prosedur manajemen sumber daya manusia yang tidak terduga dalam organisasi. Juga dianggap sebagai langkah antisipasi saat terjadi hal yang tidak diinginkan.

4. Kebutuhan SDM Perusahaan untuk Beberapa Waktu Kedepan

Kebutuhan (*demand*) atau permintaan akan sumber daya manusia oleh suatu organisasi adalah merupakan ramalan kebutuhan akan sumber daya manusia ini bukan sekedar kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas. Dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang perlu memperhitungkan faktor-faktor yang memengaruhi perkembangan organisasi itu antara lain :

1) Faktor Internal

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

a. Faktor Prediksi Produk Dan Penjualan

Sebuah organisasi atau perusahaan harus melakukan prediksi produk yang akan dihasilkannya dan memprediksi pula produk yang bisa dipasarkan. Prediksi ini pada

dasarnya merupakan prediksi laba yang dapat diraih, dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/ perusahaan. Kemungkinan meningkat dan menurunnya produk dan pemasaran atau laba perusahaan, sangat besar pengaruhnya pada prediksi kebutuhan SDM.

b. Faktor Pembiayaan SDM

Dalam memprediksi kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/ perusahaan membayar upah/ gaji tetap sebagai bagian pembiayaan SDM dari presentase laba yang dapat diraih organisasi/ perusahaan secara berkelanjutan.

c. Faktor Pembukaan Bisnis Baru

Pengembangan produk baru akan berdampak diperlukannya penambahan SDM, karena terjadi penambahan pekerjaan dan bahkan mungkin bertambahnya jabatan baru. Untuk itu perlu dilakukan.

d. Faktor Desain Organisasi Dan Desain Pekerjaan

Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi, maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM sebuah organisasi/ perusahaan.

e. Faktor Keterbukaan Dan Keikutsertaan Para Manajer

Pada dasarnya faktor ini berkenaan dengan keterbukaan dan kebijaksanaan manajer puncak. Kebijaksanaan tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif.

2) Faktor Eksternal

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada di luar kendali perusahaan yang berpengaruh pada

rencana strategi dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM di lingkungan sebuah organisasi/ perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:

a. Ekonomi Nasional dan Internasional (Global)

Faktor ini pada dasarnya berupa kondisi dan kecendrungan pertumbuhan ekonomi dan moneter nasional dan/atau internasional yang berpengaruh pada kegiatan bisnis setiap dan semua organisasi atau perusahaan.

b. Sosial, Politik dan Budaya

Faktor ini tercermin dalam kondisi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di wilayah negara tempat operasional sebuah organisasi atau perusahaan menjalankan operasional bisnisnya.

c. Perkembangan Ilmu dan Teknologi

Perkembangan dan kemajuan ilmu dan teknologi berpengaruh pada kecepatan dan kualitas proses produksi dalam bentuk teknologi untuk mendesain produk, meningkatkan efisiensi kerja, produktivitas dan kualitas produk, termasuk juga teknologi pemberian pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen. Organisasi yang tidak mampu mengadaptasi kemajuan dan perkembangan teknologi baru yang canggih dalam melaksanakan pekerjaan, akan ditinggalkan atau tersisih dalam berkompetisi.

d. Pasar Tenaga Kerja dan Perusahaan Pesaing

Pasar tenaga kerja adalah areal geografi yang memiliki persediaan tenaga kerja yang dibutuhkan (*demand*) sebuah perusahaan. Dan perusahaan pesaing adalah

hal yang harus dipertimbangkan dalam memprediksi kebutuhan SDM.

3) Persediaan Karyawan

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

- ❖ **Karyawan yang Akan Pensiun**

Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang akan pensiun, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan atau jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.

- ❖ **Pengunduran Diri Karyawan**

Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti atau keluar dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi oleh penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik dari sumber internal maupun eksternal.

- ❖ **Kematian, dan sebagainya**

Prediksi yang meninggal dunia. Prediksi ini perlu dilakukan di lingkungan organisasi atau perusahaan yang telah memiliki SDM dalam jumlah besar yang seharusnya memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat. Prediksi yang meninggal dunia dilakukan karena kemungkinan terjadi di luar kekuasaan manusia atau tidak tergantung usia, sehingga mungkin saja dialami oleh pekerja yang usianya relatif masih muda.

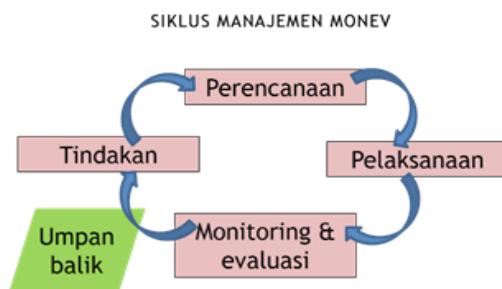
4) Evaluasi Perencanaan SDM dan Monitoring

Monitoring dan Evaluasi (M&E) merupakan dua kegiatan terpadu dalam rangka pengendalian suatu program. Meskipun merupakan satu kesatuan kegiatan, Monitoring dan Evaluasi memiliki fokus yang berbeda satu sama lain. Karena kegiatan ini menggunakan metode pelatihan (*workshop*) dan aspek-aspek penting dari Monitoring dan Evaluasi (MONEV), seperti pengertian, tujuan, fungsi, manfaat hingga proses pembuatannya.

1. Pengertian Monitoring & Evaluasi

Kegiatan monitoring lebih terfokus pada kegiatan yang sedang dilaksanakan. Monitoring dilakukan dengan cara menggali untuk mendapatkan informasi secara regular berdasarkan indikator tertentu, dengan maksud mengetahui apakah kegiatan yang sedang berlangsung sesuai dengan perencanaan dan prosedur yang telah disepakati. Indikator monitoring mencakup esensi aktivitas dan target yang ditetapkan pada perencanaan program.

Apabila monitoring dilakukan dengan baik akan bermanfaat dalam memastikan pelaksanaan kegiatan tetap pada jalurnya sesuai pedoman dan perencanaan program. Juga memberikan informasi kepada pengelola program apabila terjadi hambatan dan penyimpangan, serta sebagai masukan dalam melakukan evaluasi.



Secara prinsip, monitoring dilakukan sementara kegiatan sedang berlangsung guna memastikan kesesuaian proses dan

capaian sesuai rencana atau tidak. Bila ditemukan penyimpangan atau kelambahan maka segera dibenahi sehingga kegiatan dapat berjalan sesuai rencana dan targetnya. Jadi, hasil monitoring menjadi input bagi kepentingan proses selanjutnya. Sementara Evaluasi dilakukan pada akhir kegiatan, untuk mengetahui hasil atau capaian akhir dari kegiatan atau program. Hasil Evaluasi bermanfaat bagi rencana pelaksanaan program yang sama diwaktu dan tempat lainnya.

Seperti terlihat pada gambar Siklus Majamen Monev, fungsi Monitoring (dan evaluasi) merupakan satu diantara tiga komponen penting lainnya dalam sistem manajemen program, yaitu Perencanaan, Pelaksanaan dan Tindakan korektif (melalui umpan balik). Sebagai siklus, dia berlangsung secara intens kearah pencapaian target-target antara dan akhirnya tujuan program.

2. Fungsi Monitoring dan Evaluasi

Menurut Dunn (1981), monitoring mempunya empat fungsi, yaitu:

- a. Ketaatan (*compliance*). Monitoring menentukan apakah tindakan administrator, staf, dan semua yang terlibat mengikuti standar dan prosedur yang telah ditetapkan.
- b. Pemeriksaan (*auditing*). Monitoring menetapkan apakah sumber dan layanan yang diperuntukkan bagi pihak tertentu (target) telah mencapai mereka.
- c. Laporan (*accounting*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu “menghitung” hasil perubahan sosial dan masyarakat sebagai akibat implementasi kebijaksanaan sesudah periode waktu tertentu.
- d. Penjelasan (*explanation*). Monitoring menghasilkan informasi yang membantu menjelaskan bagaimana akibat

kebijaksanaan dan mengapa antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak cocok.

Penilaian (Evaluasi) merupakan tahapan yang berkaitan erat dengan kegiatan monitoring, karena kegiatan evaluasi dapat menggunakan data yang disediakan melalui kegiatan monitoring. Dalam merencanakan suatu kegiatan hendaknya evaluasi merupakan bagian yang tidak terpisahkan, sehingga dapat dikatakan sebagai kegiatan yang lengkap. Evaluasi diarahkan untuk mengendalikan dan mengontrol ketercapaian tujuan. Evaluasi berhubungan dengan hasil informasi tentang nilai serta memberikan gambaran tentang manfaat suatu kebijakan. Istilah evaluasi ini berdekatan dengan penafsiran, pemberian angka dan penilaian. Evaluasi dapat menjawab pertanyaan “Apa perbedaan yang dibuat” (William N Dunn : 2000).

Evaluasi bertujuan untuk mengetahui apakah program itu mencapai sasaran yang diharapkan atau tidak. Evaluasi lebih menekankan pada aspek hasil yang dicapai (*output*). Evaluasi baru bisa dilakukan jika program itu telah berjalan setidaknya dalam suatu periode (tahapan), sesuai dengan tahapan rancangan dan jenis program yang dibuat dalam perencanaan dan dilaksanakan.

3. Tujuan Monev

Umpaman balik dari sebuah program akan dipergunakan dalam perbaikan dan penyesuaian komponen-komponen yang tidak maksimal dalam pelaksanaan program. Bila memungkinkan perubahan scenario dan konsolidasi sumberdaya (proses manajemen) dapat dilakukan dalam pelaksanaan program sehingga lebih menjamin keberhasilan program.

Monitoring bertujuan mendapatkan umpan balik bagi kebutuhan program yang sedang berjalan, untuk mengetahui kesenjangan antara perencanaan dan terget. Dengan mengetahui kebutuhan ini pelaksanaan program dapat membuat penyesuaian

dengan memanfaatkan umpan balik tersebut. Kesenjangan yang menjadi kebutuhan itu bisa jadi mencakup faktor biaya, waktu, personel, dan alat, dan sebagainya.

Dengan demikian, dapat diketahui misalnya berapa jumlah tenaga yang perlu ditambahkan atau dikurangi, alat atau fasilitas apa yang perlu disiapkan untuk melaksanakan program tersebut, berapa lama tambahan waktu dibutuhkan, dan seterusnya. Sementara itu, Evaluasi bertujuan memperoleh informasi yang tepat sebagai bahan pertimbangan untuk mengambil keputusan tentang perencanaan program, keputusan tentang komponen input pada program, implementasi program yang mengarah kepada kegiatan dan keputusan tentang output menyangkut hasil dan dampak dari program kegiatan, dan terutama apa yang dapat diperbaiki pada program yang sama yang akan dilaksanakan di waktu dan tempat lain.

Secara umum tujuan pelaksanaan M&E adalah:

- a. Mengkaji apakah kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana;
- b. Mengidentifikasi masalah yang timbul agar langsung dapat diatasi;
- c. Melakukan penilaian apakah pola kerja dan manajemen yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan proyek;
- d. Mengetahui kaitan antara kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh ukuran kemajuan;
- e. Menyesuaikan kegiatan dengan lingkungan yang berubah, tanpa menyimpang dari tujuan.

Secara lebih terperinci monitoring bertujuan untuk:

- a. Mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan;
- b. Memberikan masukan tentang kebutuhan dalam melaksanakan program;

- c. Mendapatkan gambaran ketercapaian tujuan setelah adanya kegiatan;
- d. Memberikan informasi tentang metode yang tepat untuk melaksanakan kegiatan;
- e. Mendapatkan informasi tentang adanya kesulitan-kesulitan dan hambatan-hambatan selama kegiatan;
- f. Memberikan umpan balik bagi sistem penilaian program;
- g. Memberikan pernyataan yang bersifat penandaan berupa fakta dan nilai.

4. Fungsi Monev

Proses pengambilan keputusan berjalan atau berhentinya/ perubahan sebuah atau beberapa program yang berkaitan dilakukan melalui proses evaluasi. Fungsi Pengawasan dalam kerangka kegiatan monitoring dan evaluasi terutama kaitannya dengan kegiatan para pimpinan dalam tugas dan tanggungjawabnya adalah sebagai berikut:

- a. Mempertebal rasa tanggung jawab terhadap orang / manajer/ pejabat yang diserahi tugas dan wewenang dalam pelaksanaan pekerjaan.
- b. Membidik para pekerja atau pejabat agar mereka melaksanakan pekerjaan sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan.
- c. Untuk mencegah terjadinya penyimpangan, kelainan dan kelemahan agar tidak terjadi kerugian yang tidak diinginkan.
- d. Untuk memperbaiki kesalahan dan penyelewengan agar pelaksanaan pekerjaan tidak mengalami hambatan dan pemborosan-pemborosan yang tidak perlu.

Dalam kaitannya dengan monitoring Moh. Rifai (1986) menjelaskan fungsinya sebagai berikut:

- a. Evaluasi sebagai pengukur kemajuan;
- b. Evaluasi sebagai alat perencanaan;
- c. Evaluasi sebagai alat perbaikan.

Berdasarkan uraian uraian di atas dapat disimpulkan fungsi utama monitoring terkait dengan perihal: mengukur hasil yang sudah dicapai dalam melaksanakan program dengan alat ukur rencana yang sudah dibuat dan disepakati, menganalisa semua hasil pemantauan (monitoring) untuk dijadikan bahan dalam mempertimbangkan keputusan lanjutan

5. Manfaat Monev

Secara umum manfaat dari penerapan sistem monitoring dan evaluasi dalam suatu program adalah sebagai berikut:

- a. Monitoring dan Evaluasi (M&E) sebagai alat untuk mendukung perencanaan;
- b. Penerapan sistem M&E yang disertai dengan pemilihan dan penggunaan indikator akan memperjelas tujuan serta arah kegiatan untuk pencapaian tujuan tersebut;
- c. Pemilihan indikator program yang melibatkan berbagai pihak secara partisipatif tidak saja berguna untuk mendapatkan indikator yang tepat tetapi juga akan mendorong pemilik proyek dan berbagai pihak yang berkepentingan untuk mendukung suksesnya program;
- d. Monitoring dan Evaluasi (M&E) sebagai alat untuk mengetahui kemajuan program;
- e. Adanya sistem M&E yang berfungsi dengan baik memungkinkan pelaksana program mengetahui kemajuan serta hambatan atau hal-hal yang tidak diduga yang secara potensial dapat menghambat jalannya program secara dini. Hal terakhir bermanfaat bagi

- pelaksana program untuk melakukan tindakan secara tepat waktu dalam mengatasi masalah;
- f. Informasi hasil M&E dapat memberikan umpan balik kepada pelaksana program tentang hasil capaian program, dalam arti sesuai atau tidak sesuai dengan yang diharapkan;
 - g. Bilamana hasil program belum sesuai dengan harapan maka pelaksana program dapat melakukan tindakan penyesuaian atau koreksi secara tepat dan cepat sebelum program terlanjur berjalan tidak pada jalurnya. Dengan demikian informasi hasil M&E bermanfaat dalam memperbaiki jalannya implementasi program;
 - h. Monitoring dan Evaluasi (M&E) sebagai alat akuntabilitas program dan advokasi;
 - i. M&E tidak hanya memantau aktivitas program tetapi juga hasil dari aktivitas tersebut. Informasi pemantauan terhadap luaran dan hasil (output dan outcome) program yang dipublikasikan dan dapat diakses oleh pemangku kepentingan akan meningkatkan akuntabilitas program;
 - j. Informasi hasil M&E dapat dipakai sebagai bahan masukan untuk advokasi program kepada para pemangku kepentingan;
 - k. Informasi tersebut akan memicu dialog dan pembelajaran serta memacu keikutsertaan.

6. Perumusan Manfaat M&E

Manfaat M&E dapat dilihat dari 2 (dua) sisi, yaitu manfaat bagi pihak Penanggung Jawab Program dan manfaat bagi Pengelola Proyek, yaitu:

- 1) Bagi Pihak Penanggung Jawab dan Pengelola Program
 - ❶ Salah satu fungsi manajemen yaitu pengendalian atau supervisi;

- ❖ Sebagai bentuk pertanggungjawaban (akuntabilitas) kinerja Untuk meyakinkan pihak-pihak yang berkepentingan;
 - ❖ Membantu penentuan langkah-langkah yang berkaitan dengan kegiatan proyek selanjutnya;
 - ❖ Sebagai dasar untuk melakukan M&E selanjutnya;
 - ❖ Membantu untuk mempersiapkan laporan dalam waktu yang singkat;
 - ❖ Mengetahui kekurangan-kekurangan yang perlu diperbaiki dan menjaga kinerja yang sudah baik;
 - ❖ Sebagai dasar (informasi) yang penting untuk melakukan evaluasi proyek.
- 2) Bagi Pihak penerima dana BOSDA

Meringankan beban biaya operasional. Memacu diri untuk meningkatkan prestasi. Memacu semangat untuk meraih cita-cita.

7. Prinsip-Prinsip Monev

Hal yang paling prinsip dalam pelaksanaan monitoring dan evaluasi adalah acuan kegiatan monitoring adalah ketentuan-ketentuan yang disepakati dan diberlakukan, selanjutnya sustainability kegiatannya harus terjaga, dalam pelaksanaannya objektivitas sangat diperhatikan dan orientasi utamanya adalah pada tujuan program itu sendiri. Adapun prinsip-prinsip monitoring sebagai berikut:

- a. Monitoring harus dilakukan secara terus-menerus;
- b. Monitoring harus menjadi umpan balik bagi perbaikan kegiatan program organisasi;
- c. Monitoring harus memberi manfaat baik terhadap organisasi maupun terhadap pengguna produk atau layanan;

- d. Monitoring harus dapat memotifasi staf dan sumber daya lainnya untuk berprestasi.
- e. Monitoring harus berorientasi pada peraturan yang berlaku;
- f. Monitoring harus obyektif;
- g. Monitoring harus berorientasi pada tujuan program.

Adapun mengenai prinsip-prinsip evaluasi, Nanang Fattah (1996) mengemukakan ada 6 prinsip, yaitu:

- a. Prinsip berkesinambungan, artinya dilakukan secara berlanjut;
- b. Prinsip menyeluruh, artinya keseluruhan aspek dan komponen program harus dievaluasi;
- c. Prinsip obyektif, artinya pelaksanaannya bebas dari kepentingan pribadi;
- d. Prinsip sahih, yaitu mengandung konsistensi yang benar-benar mengukur yang seharusnya diukur;
- e. Prinsip penggunaan kritis;
- f. Prinsip kegunaan atau manfaat.

Prinsip dasar lainnya:

- a. Sistem M&E dibuat sederhana; disesuaikan dengan kapasitas dan sumber daya yang tersedia. Hal ini untuk menghindari kesulitan implementasi di lapangan;
- b. Tujuan yang jelas. Kegiatan M&E difokuskan pada hal-hal yang relevan dengan tujuan dari monitoring itu sendiri yang dikaitkan dengan aktivitas dan tujuan program. Jangan mengumpulkan data yang tidak relevan dengan kebutuhan program. Perlu dibuat logframe, intervention logic model, dan rencana kerja M&E yang antara lain mencakup rincian indicator kinerja yang akan dipantau;

- c. Dilakukan tepat waktu; ini merupakan esensi monitoring karena ketersediaan data on-time diperlukan bagi pihak manajemen/pengguna data untuk penyelesaian masalah secara tepat waktu. Selain itu ketepatan waktu monitoring juga penting untuk mendapatkan data akurat dalam memantau obyek tertentu pada saat yang tepat;
- d. Informasi hasil M&E harus akurat dan objektif; informasi tidak akurat dan objektif bisa menyebabkan false alarm. Perlu mekanisme untuk check konsistensi dan akurasi data;
- e. Sistem M&E bersifat partisipatif dan transparan; perlu pelibatan semua stakeholders dalam penyusunan design dan implementasinya, serta hasilnya dapat diakses oleh semua pihak;
- f. Sistem M&E dibuat flexible; dalam artian tidak kaku tapi bisa disesuaikan dengan kebutuhan dan kondisi tapi masih dalam batas koridor SOP;
- g. Bersifat action-oriented; monitoring diharapkan menjadi basis dalam pengambilan keputusan dan tindakan. Oleh karena itu sejak awal perlu dilakukan analisa kebutuhan informasi untuk menjamin bahwa data monitoring akan digunakan untuk melakukan tindakan;
- h. Kegiatan M&E dilakukan secara cost-effective;
- i. Unit M&E terdiri dari para specialists yang tidak hanya bertugas mengumpulkan data tetapi juga melakukan analisa masalah dan memberikan rekomendasi pemecahan masalah secara praktis.

8. Pendekatan dan Teknik Monev

Teknik dalam pelaksanaan monitoring dapat dilakukan dengan melalui kegiatan observasi langsung atas proses, wawancara kepada sumber/pelaku utama, dan kegiatan diskusi

terbatas melalui forum group discussion untuk memperoleh klarifikasi pelaksanaan program.

1) Pendekatan

Ada empat cara untuk memonitor keluaran dan dampak. Keempat cara atau pendekatan itu adalah pelaporan sistem sosial (social accounting), eksperimentasi sosial (social experimentation), pemeriksaan sosial (social auditing) dan pengumpulan bahan untuk penelitian sosial (social research cumulation). Pendekatan ini masing-masing mempunyai dua aspek yaitu aspek yang berhubungan dengan jenis informasi yang diperlukan (Dunn, 1981).

Keempat pendekatan ini mempunyai ciri yang bersamaan yaitu bahwa keempatnya:

- a. Terpusat Kepada Keluaran Kebijaksanaan, sehingga dalam monitoring ini sangat diperhatikan variabel yang mempengaruhi keluaran, baik yang tidak dapat dikontrol oleh pembuat kebijaksanaan (misalnya kondisi sekarang yang sudah ada), dan variabel yang dapat dimanipulasikan atau diramalkan sebelumnya;
- b. Berpusat Pada Tujuan, yaitu untuk memberikan pemuasan kebutuhan, nilai atau kesempatan kepada klien atau target;
- c. Berorientasi Pada Perubahan. Tiap-tiap pendekatan itu berusaha untuk memonitor perubahan dalam suatu jangka waktu tertentu, baik dengan menganalisis perubahan unjuk kerja antara beberapa program yang berbeda atau yang sama beberapa variabelnya, atau kombinasi antara keduanya;
- d. Memungkinkan Klasifikasi Silang Keluaran Dan Dampak berdasarkan variabel-variabel lain termasuk

- variabel yang dipergunakan untuk memonitor masukan kebijaksanaan (waktu, uang, tenaga, perlengkapan) dan proses kebijaksanaan (aktivitas, dan sikap administratif, organisasi dan politis yang diperlukan untuk transformasi masukan kebijaksanaan menjadi keluaran), dan
- e. Berhubungan Dengan Aspek Pelaksanaan Kebijaksanaan secara obyektif maupun subyektif. Indikator obyektif didasarkan atas data baru yang diperoleh melalui survei sampel atau studi lapangan (Dunn, 1981).

2) Teknik

dan dapat dilihat. Semua kegiatan dan obyek yang ada serta kondisi penunjang yang ada mendapat perhatian secara langsung;

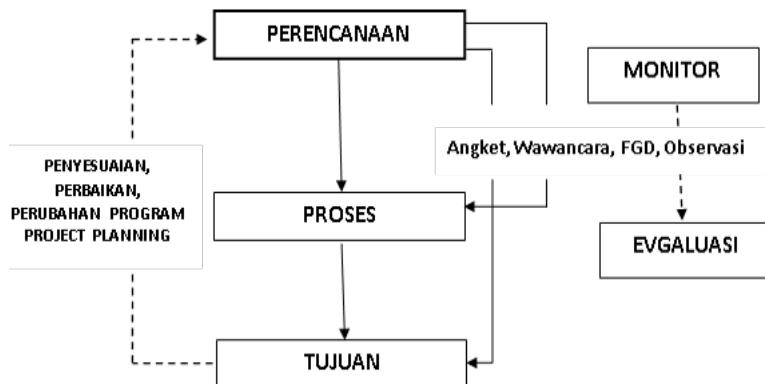
- a. Observasi: Observasi ialah kunjungan ke tempat kegiatan secara langsung, sehingga semua kegiatan yang sedang berlangsung atau obyek yang ada diobservasi dan dapat dilihat. Semua kegiatan dan obyek yang ada serta kondisi penunjang yang ada mendapat perhatian secara langsung;
- b. Wawancara Dan Angket: Wawancara adalah cara yang dilakukan bila monitoring ditujukan pada seseorang. Instrumen wawancara adalah pedoman wawancara. Wawancara itu ada dua macam, yaitu wawancara langsung dan wawancara tidak langsung;
- c. *Forum Group Discussion* (Fgd): FGD adalah proses menyamakan persepsi melalui urun rembug terhadap sebuah permasalahan atau substansi tertentu sehingga diperoleh satu kesamaan (*frame*) dalam melihat dan mensikapi hal-hal yang dimaksud.

9. Proses Monev

Proses dalam monev sederhananya adalah “menelusuri” proses pekerjaan proyek atau kegiatan sehingga dapat menemukan

“apa yang sesungguhnya terjadi di antara Pelaksanaan (proses) dengan Tujuan yang dirumuskan. Apabila dalam penelusuran atau pemantauan itu ditemukan adanya pesenjangan atau penyimpangan yang direkomendasikan perubahan atau perbaikan sehingga kesenjangan segera teratasi. Atau setidaknya meminimalisir kerugian yang timbul akibat penyimpangan.

Karena manfaat monitoring itu sangat besar dan penting dalam peranannya sebagai “alat perencanaan” maka dilakukan dengan metode dan alat yang terstruktur dan sistematis, misalnya dengan menggunakan angket, wawancara, FGD dan sebagainya. Prosesnya secara skematik dapat dilihat seperti dibawah ini. Karena manfaat monitoring itu sangat besar dan penting dalam peranannya sebagai “alat perencanaan” maka dilakukan dengan metode dan alat yang terstruktur dan sistematis, misalnya dengan menggunakan angket, wawancara, FGD dan sebagainya. Prosesnya secara skematik dapat dilihat seperti dibawah ini:



Nanang Fattah (1996) menyarankan langkah-langkah monitoring yang dapat bermanfaat diikuti seperti dalam diagram berikut:



Proses dasar dalam monitoring ini meliputi tiga tahap yaitu:

- ❖ Menetapkan standar pelaksanaan;
- ❖ Pengukuran pelaksanaan;
- ❖ Menentukan kesenjangan (deviasi) antara pelaksanaan dengan standar dan rencana.

Monitoring dan Evaluasi dilaksanakan dengan mengikuti beberapa langkah sebagai berikut.

- ❖ **Tahap Perencanaan:** Persiapan dilaksanakan dengan mengidentifikasi hal-hal yang akan dimonitor, variabel apa yang akan dimonitor serta menggunakan indikator mana yang sesuai dengan tujuan program. Rincian tentang variabel yang dimonitor harus jelas dulu, serta pasti dulu batasannya dan definisinya. “Variabel adalah karakteristik dari seseorang, suatu peristiwa atau obyek yang bisa dinyatakan dengan data numerik yang berbeda-beda.” (William N Dunn: 2000).
- ❖ **Tahap Pelaksanaan:** monitoring ini untuk mengukur ketepatan dan tingkat capaian dari pelaksanaan program/ kegiatan/proyek yang sedang dilakukan dengan menggunakan standar (variable) yang telah dipersiapkan di tahap perencanaan. Setelah memastikan definisi yang

tepat tentang variabel yang dimonitor serta indikatornya, maka laksanakan monitoring tersebut. Adapun indikator umum yang diukur dalam melihat capaian pekerjaan antara lain adalah:

- a. Kesuaian dengan tujuan proyek/kegiatan;
 - b. Tingkat capaian pekerjaan sesuai target;
 - c. Ketepatan belanja budget sesuai plafon anggaran;
 - d. Adanya tahapan evaluasi dan alat evaluasinya;
 - e. Kesesuaian metode kerja dengan alat evaluasi;
 - f. Kesesuaian evaluasi dengan tujuan proyek;
 - g. Ketetapan dan pengelolaan waktu;
 - h. Adanya tindak lanjut dari program tersebut;

10. Tahap Pelaporan

Nama Program/kegiatan:

Tujuan :

Hari/tanggal/Waktu:

Contoh tools monitoring kegiatan

Pada langkah ketiga, yaitu menentukan apakah prestasi kerja itu memenuhi standar yang sudah ditentukan dan di sini terdapat tahapan evaluasi, yaitu mengukur kegiatan yang sudah dilakukan dengan standar yang harus dicapai. Selanjutnya temuan-temuan tersebut ditindaklanjuti dan hasilnya menjadi laporan tentang program.



SEJARAH PERKEMBANGAN SDM

A. Pengertian Perkembangan

Pengembangan Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Development* dapat didefinisikan sebagai inisiatif bersama antara pekerja dan pemberi kerja (atau manajemen perusahaan) untuk meningkatkan keterampilan dan pengetahuan individu yang ada. Pengembangan SDM ini sangat penting bagi organisasi/ perusahaan dan juga bagi karyawan yang bersangkutan. Karyawan perlu mengikuti perkembangan terbaru dalam industri untuk dapat bertahan dari persaingan yang ketat. Sedangkan perusahaan memerlukan sumber daya manusia yang terampil dan memiliki pengetahuan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasinya.

Pengembangan SDM ini tidak hanya terbatas pada tugas tertentu, tetapi bertujuan untuk meningkatkan kepribadian dan sikap mereka untuk pertumbuhan menyeluruh yang akan membantu mereka menghadapi tantangan di masa depan. Ini mengubah pola pikir karyawan dan membuat mereka lebih menantang atau bersaing.

Pengertian pengembangan SDM (sumber daya manusia) menurut para ahlinya :

- 1) Menurut Gouzali Pengembangan SDM (Sumber Daya Manusia), merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (knowledge), kemampuan (ability), dan keterampilan (skill) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan.¹
- 2) Pengertian Pengembangan SDM menurut **Priansa (2014:146)**, Pengembangan sumber daya manusia dapat dipahami sebagai persiapan individu karyawan untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi.
- 3) Pengertian Pengembangan SDM menurut **Chris Rowley dan Keith Jackson (2012:88)**, Pengembangan sumber daya manusia adalah sebuah proses yang dilakukan untuk mengembangkan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan pekerja, demikian juga dengan kompetensi-kompetensi yang dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan, pembelajaran organisasi, manajemen kepemimpinan, dan manajemen pengetahuan untuk kepentingan peningkatan kinerja
- 4) Selanjutnya, Muhadjir mendeskripsikan pengembangan sumber daya manusia sebagai peningkatan kualitas manusia dalam makna fisik maupun mental.²
- 5) Pengertian Pengembangan SDM menurut **Price (2011:455)**, Pengembangan SDM merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia

¹ M. Kadarisman, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2013., hlm. 5

² Malayu S.P. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT Bumi Aksara, Jakarta, 2009, hlm. 69

menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan dalam organisasi di masa yang akan datang.

Pengembangan dilakukan untuk menyiapkan karyawan yang akan memegang tanggung jawab pekerjaan di masa yang akan datang. pengembangan biasanya diberikan kepada karyawan melalui jalur selektif untuk dipersiapkan mengisi formasi-formasi jabatan yang kosong, baik karena pensiun atau mutasi, atau juga untuk mempersiapkan karyawan yang akan dipromosikan untuk menduduki jabatan/posisi yang sudah disiapkan berdasarkan sistem karier yang berlaku di organisasi atau perusahaan masing-masing.³

1) Ruang Lingkup Pengembangan SDM

Menurut Hasibuan, jenis pengembangan dibagi menjadi 2, yaitu pengembangan secara informal dan formal:

- a) Pengembangan secara informal, yaitu karyawan atas keinginan dan usahanya sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya.
- b) Pengembangan secara formal, yaitu karyawan atau pegawai ditugaskan organisasi untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan oleh organisasi maupun yang dilaksanakan oleh lembaga-lembaga pendidikan atau pelatihan.

2) Metode Pengembangan SDM

Metode pengembangan terdiri atas metode latihan atau training dan metode pendidikan atau education.

³ M. Ma'ruf Abdullah, Manajemen Bisnis Syariah, Aswaja Pressindo, Yogyakarta, 2014, hlm. 161

a) **Metode Latihan atau Training Metode**

latihan harus berdasarkan kepada kebutuhan pekerjaan tergantung pada berbagai faktor, yaitu waktu, biaya, jumlah peserta, tingkat pendidikan dasar peserta, latar belakang peserta dan lain-lain. Metode-metode latihan menurut Andrew F. Sikula:

1. *On the Job*, yaitu para peserta latihan langsung bekerja di tempat untuk belajar dan meniru satu pekerjaan di bawah bimbingan seorang pengawas.
2. *Vestibule*, adalah metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau bengkel yang biasanya diselenggarakan dalam suatu industri untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut.
3. *Demonstration and example* adalah metode latihan yang dilakukan dengan cara peragaan dan penjelasan bagaimana cara-cara mengerjakan suta pekerjaan melalui contoh-contoh atau pekerjaan yang didemonstrasikan.
4. *Simulation*, merupakan situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya tapi hanya merupakan tiruan saja.
5. *Apprenticeship*, adalah suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.
6. *Classroom methods*, merupakan metode pertemuan dalam kelas meliputi *lecture* (pengajaran), *conference* (rapat) *programmed instruction*, metode studi kasus, *role playing*, metode diskusi, dan metode seminar.

b) Metode Pendidikan atau Education

Metode pendidikan dalam arti sempit untuk meningkatkan keahlian dan kecakapan manajer memimpin para bawahannya secara efektif. Metode pendidikan/development menurut Andrew F.Sikula adalah sebagai berikut:

1. *Training methods / classroom methods*, merupakan metode latihan dalam kelas yang juga dapat digunakan sebagai metode pendidikan, karen manajer adalah juga karyawan.
2. *Under studies* adalah teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktek langsung bagi seseorang yang dipersiapkan untuk mengantikan jabatan atasannya.
3. *Job rotation and planned progression* adalah teknik pengembangan yang telah dilakukan dengan cara memindahkan peserta dari suatu jabatan ke jabatan lainnya secara periodik untuk menambah keahlian dan kecakapannya pada setiap jabatan.
4. *Coaching- counseling*. *Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan keterampilan kerja kepada bawahannya. *Counseling* adalah suatu cara pendidikan dengan melakukan diskusi antara pekerja dan manajer mengenai hal-hal yang sifatnya pribadi, seperti keinginannya, ketakutannya, dan aspirasinya.
5. *Junior board of executive or multiple management*, merupakan suatu komite penasehat tetap yang terdiri dari calon-calon manajer yang ikut memikirkan atau memecahkan masalahmasalah perusahaan untuk kemudian direkomendasikan kepada manajer lini (*Top Management*).

6. *Committee assignment* yaitu komite yang dibentuk untuk menyelidiki, mempertimbangkan, menganalisis dan melaporkan suatu masalah kepada pimpinan.
7. *Business games* adalah pengembangan yang dilakukan dengan diadu untuk bersaing memecahkan masalah tertentu. Permainan disusun dengan aturan-aturan tertentu yang diperoleh dari teori ekonomi atau studi operasi-operasi bisnis.
8. *Sensitivity training* dimaksudkan untuk membantu para karyawan agar lebih mengerti tentang diri sendiri, menciptakan pengertian yang lebih mendalam diantara para karyawan, dan mengembangkan keahlian setiap karyawan yang spesifik.
9. *Other development method*, metode lain ini digunakan untuk tujuan pendidikan terhadap manajer

c) **Proses Pengembangan**

Proses atau langkah-langkah pengembangan hendaknya dilakukan sebagai berikut:

1. Sasaran. Setiap pengembangan harus terlebih dahulu ditetapkan secara jelas sasaran yang ingin dicapai. Penetapan sasaran didasarkan pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan dari karyawan yang besangkutan.
2. Kurikulum Kurikulum atau mata pelajaran yang akan diberikan harus mendukung tercapainya sasaran dari pengembangan itu. Kurikulum harus ditetapkan secara sistematis, jumlah jam pertemuan, metode pengajaran, dan sistem evaluasinya harus jelas agar sasaran dari pengembangan tersebut optimal.

3. Sarana Mempersiapkan tempat dan alat-alat yang akan digunakan dalam pelaksanaan pengembangan.
4. Peserta Menetapkan syarat dan jumlah peserta yg dapat mengikuti pengembangan. Misalnya usia, jenis kelamin, pengalaman kerja, dan latar belakang pendidikannya.
5. Pelatih Menunjuk pelatih atau instruktur yang memenuhi persyaratan untuk mengajarkan setiap mata pelajaran sehingga sasaran pengembangan tercapai.
6. Pelaksanaan Melaksanakan proses belajar mengajar artinya setiap pelatih mengajarkan materi pelajaran kepada peserta pengembangan.

d) Manfaat Pengembangan SDM

Manfaat penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan bagi organisasi antara lain:

- a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi.
- b. Terwujudnya hubungan yang baik antara atasan dan bawahan.
- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan melibatkan para pegawai yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekedar diperintahkan oleh manajer.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh karyawan dengan komitmen organisasinal yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif. 6) Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif.
- f. Penyelesaian konflik secara fungsional

Di samping manfaat bagi organisasi, pelaksanaan program pengembangan dan pelatihan juga bermanfaat bagi karyawan, yaitu:

- a. Membantu para pegawai membuat keputusan dengan lebih baik.
- b. Meningkatkan kemampuan para pekerja.
- c. Terjadinya internalisasi dan operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
- d. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
- e. Peningkatan kemampuan pegawai untuk mengatasi stres, frustasi dan konflik.
- f. Tersedia berbagai informasi tentang berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh karyawan.
- g. Meningkatkan kepuasan kerja.
- h. Semakin besarnya pengakuan dan kemampuan seseorang.
- i. Semakin besarnya tekad pekerja untuk lebih mandiri.
- j. Mengurangi ketakutan menghadapi tugas-tugas baru.

B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Menurut Tohardi mengklarifikasi dalam beberapa pendapat tentang tujuan dari pengembangan Sumber Daya Manusia yaitu:

1. Produktivitas: dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas produksi akan semakin baik, karena technical skill, human skill dan manajerial skill karyawan akan semakin baik.
2. Efisiensi : Pengembangan karyawan untuk meningkatkan efisiensi sumber daya manusia, dan waktu.

3. Kecelakaan : Pengembangan bertujuan untuk mengurangi tingkat kecelakaan karyawan, sehingga jumlah biaya pengobatan yang perusahaan keluarkan berkurang.
4. Pelayanan: Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan pelayanan yang lebih baik dari karyawan kepada perusahaan, karena pemberian pelayanan yang lebih baik merupakan daya tarik yang sangat penting bagi perusahaan.
5. Moral : Dengan pengembangan, moral karyawan akan lebih baik karena keahlian dan keterampilannya sesuai dengan pekerjaannya.
6. Karier : Dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier karyawan semakin besar, karena keahlian, keterampilan dan prestasi kerjanya lebih baik, promosi ilmiah biasanya didasarkan kepada keahlian dan prestasi kerja seseorang.
7. Kepemimpinan : Dengan pengembangan, kepemimpinan seorang manajer akan lebih baik, human relationsnya lebih luas, motivasi lebih terarah sehingga pembinaan kerja semakin vertikal dan horizontal semakin harmonis.

Adapun tujuan dari pengembangan menurut Manullang, yaitu :

1. Mengurangi dan menghilangkan kinerja yang buruk.
2. Meningkatkan produktivitas.
3. Meningkatkan fleksibilitas dari angkatan kerja.
4. Meningkatkan komitmen karyawan.
5. Mengurangi absensi.

Menurut Bangun, ada beberapa metode dalam pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, antara lain :

1. Metode On-The-Job Training Karyawan mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya secara langsung. Perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan untuk melakukan pelatihan terhadap SDM mereka biasanya dilakukan oleh atasan dari peserta pelatihan. Metode ini dianggap lebih efektif dan efisien karena disamping biaya pelatihan yang lebih murah, tenaga yang dilatih lebih mengenal baik pelatih (*trainers*) mereka.
2. Metode Off-The-Job Training Pelatihan dilaksanakan pada saat dimana karyawan dalam keadaan tidak bekerja, dengan tujuan agar karyawan terpusat pada kegiatan pelatihan. Pelatihan (*trainers*) didatangkan dari luar organisasi, atau peserta mengikuti pelatihan di luar organisasi.

1) Tujuan Pelatihan

Pelatihan merupakan kompetensi dari pendidikan proses belajar di mana tujuan tersebut yaitu membantu mencapai tujuan organisasi dan meningkatkan keterampilan secara softskill maupun hardskill yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat, dengan metode yang lebih mengutamakan praktik dari pada teori. Proses yang dilaksanakan sesuai dengan tujuan organisasi, program pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang dapat digunakan dalam lapangan pekerjaan.

Kata pelatihan merupakan kata yang mendapat awalan pedan akhiran -an yang dalam Bahasa Indonesia berarti proses, cara, perbuatan melatih, kegiatan atau pekerjaan melatih.⁴ Adapun pengertian pelatihan menurut para ahli seperti berikut :

⁴ Bernardin And Russell, 1998, Human Resource Management, Second Edition, (Singapore: McGraw-Hill Book Co, 1998), hlm. 172.

1. Menurut Bernardin dan Russell, *Training is defined as any attempt to improve employed performance on a currently held job or one related to it. This usually means changes in specific knowledges, skills, attitudes, or behaviors. To be effective, training should involve a learning experience, be a planned organizational activity, and be designed in response to identified needs.*

Ini berarti bahwa pelatihan didefinisikan sebagai berbagai usaha pengenalan untuk mengembangkan kinerja tenaga kerja pada pekerjaan yang dipikulnya atau juga sesuatu berkaitan dengan pekerjaannya. Hal ini biasanya berarti melakukan perubahan perilaku, sikap, keahlian, dan pengetahuan yang khusus atau spesifik. Cara agar pelatihan menjadi efektif maka di dalam pelatihan harus mencakup suatu pembelajaran atas pengalaman-pengalaman, pelatihan harus menjadi kegiatan keorganisasian yang direncanakan dan dirancang di dalam menanggapi kebutuhan-kebutuhan yang teridentifikasi.

2. Menurut Widodo pelatihan merupakan serangkaian aktivitas individu dalam meningkatkan keahlian dan pengetahuan secara sistematis sehingga mampu memiliki kinerja yang profesional di bidangnya. Pelatihan adalah proses pembelajaran yang memungkinkan pegawai melaksanakan pekerjaan yang sekarang sesuai dengan standar.
3. Menurut Sonny dalam Sinambela pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu faktor yang penting dalam pengembangan sumber daya manusia. Pendidikan dan latihan tidak hanya menambah pengetahuan, tetapi juga meningkatkan keterampilan bekerja sehingga meningkatkan produktivitas kerja.

4. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright, *training is a planned effort to facilitate the learning of job-related knowledge, skills, and behavior by employee.*⁵

Hal ini berarti bahwa pelatihan merupakan suatu usaha yang terencana untuk memfasilitasi pembelajaran tentang pekerjaan yang berkaitan dengan pengetahuan, keahlian dan perilaku oleh para pegawai.

5. Menurut Dessler, pengertian pelatihan adalah memberikan karyawan baru atau lama suatu keterampilan yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka. Dengan demikian pelatihan berarti menunjukkan seorang masinis bagaimana mengoperasikan mesin barunya, bagi seorang juru jual baru, bagaimana menjual produk perusahaannya, atau bagi seorang penyelia (supervisor) baru bagaimana mewawancara dan menilai karyawan.

Hasil dari pelatihan adalah perubahan dalam pengetahuan, keterampilan, sikap, atau perilaku tertentu. Dalam hal ini, perubahan pengetahuan yang dimaksud adalah peserta pelatihan awalnya yang tidak mengerti suatu hal menjadi mengerti. Dari yang tidak mengetahui ilmu tentang administrasi perkantoran menjadi mengerti dan faham, serta dapat mengimplementasikan ilmu yang didapat baik dalam teori maupun praktik pada dunia kerja.

Kemudian, untuk perubahan keterampilan dan keahlian adalah peserta yang awalnya hanya memiliki keterampilan yang terbatas, menjadi bisa bahkan ahli dalam keterampilan yang telah diajarkan atau diberikan. Dan yang terakhir adalah perubahan perilaku yang biasanya memiliki etika dalam bekerja kurang baik, bahkan mengetahui etika dalam bekerja menjadi faham dan mengerti. Dari beberapa hal di atas, agar pelatihan yang diberikan

⁵ Gary Dessler, Human Resource Management, , ed. Ke 7, terj. Benyamin, (Prentice Hall, Inc.,New Jersey, 1997), hlm. 263.

efektif dan efisien harus melibatkan pengalaman belajar, kegiatan-kegiatan organisasi yang direncanakan, dan dirancang untuk menanggapi kebutuhan yang teridentifikasi dan yang dibutuhkan. Adapun tujuan pelatihan:

1. Meningkatkan kinerja (*improve performance*). Karyawan yang kinerjanya kurang memuaskan karena minimnya kecakapan merupakan target utama dalam program pelatihan dan pengembangan.
2. Memperbarui keterampilan karyawan (*update employee's skill*). Manajer diharuskan tangan pada perkembangan teknologi yang akan membuat fungsi organisasinya lebih efektif. Perubahan teknologi berarti perubahan lingkup pekerjaan yang menandakan bahwa harus adanya pembaharuan pengetahuan yang telah ada sebelumnya.
3. Menghindari keusangan manajerial (*avoid managerial obsolescence*). Banyak ditemukan sebagai kegagalan dalam mengikuti proses dan metode baru. Perubahan teknis dan lingkungan sosial yang cepat berpengaruh pada kinerja. Bagi karyawan yang gagal menyesuaikan diri maka apa yang mereka miliki sebelumnya menjadi 'usang'.
4. Memecahkan permasalahan organisasi (*solve organizational problems*). Di setiap organisasi tentulah banyak sekali konflik yang terjadi dan pastinya dapat diselesaikan dengan beragam cara. Pelatihan dan pengembangan memberikan keterampilan kepada karyawan guna mengatasi konflik yang terjadi.
5. Mempersiapkan diri untuk promosi dan suksesi manajerial (*prepare for promotion, and managerial succession*). Hal penting guna menarik, mempertahankan dan memotivasi karyawan yaitu dengan program pengembangan karir. Dengan mengikuti program pelatihan dan pengembangan

- karyawan dapat memperoleh keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk promosi, dan memudahkan dalam perpindahan ke tanggungjawab pekerjaan yang lebih tinggi.
6. Memenuhi kebutuhan kepuasan pribadi (*satisfy personal growth needs*). Banyak karyawan yang berorientasi lebih kepada prestasi dan butuh tantangan baru pada pekerjaannya.

Menurut Simamora adapun tujuan pelatihan dan pengembangan meliputi: a. Memperbaiki kinerja. b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten. d. Membantu memecahkan persoalan operasional. e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi. f. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadi.

2) Manfaat Pelatihan

Beberapa manfaat pelatihan yang diselenggarakan oleh perusahaan yang dikemukakan oleh Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, yaitu:

- a. Meningkatkan pengetahuan para karyawan atas budaya dan para pesaing luar.
- b. Membantu para karyawan yang mempunyai keahlian untuk bekerja dengan teknologi baru.
- c. Membantu para karyawan untuk memahami bagaimana bekerja secara efektif dalam tim untuk menghasilkan jasa dan produk yang berkualitas.
- d. Memastikan bahwa budaya perusahaan menekankan pada inovasi, kreativitas dan pembelajaran.
- e. Menjamin keselamatan dengan memberikan cara-cara baru bagi para karyawan untuk memberikan kontribusi bagi perusahaan pada saat pekerjaan dan kepentingan

mereka berubah atau pada saat keahlian mereka menjadi absolut.

- f. Mempersiapkan para karyawan untuk dapat menerima dan bekerja secara lebih efektif satu sama lainnya, terutama dengan kaum minoritas dan para wanita.

Pelatihan juga mempunyai pengaruh yang besar bagi pengembangan perusahaan. Pelatihan mempersiapkan peserta latihan untuk mengambil jalur tindakan tertentu yang dilukiskan oleh teknologi dan organisasi tempat bekerja, dan membantu peserta memperbaiki prestasi dalam kegiatannya terutama mengenai pengertian dan keterampilan. Pelatihan merupakan upaya yang direncanakan oleh suatu perusahaan untuk mempermudah pembelajaran para karyawan tentang kompetensi yang berkaitan dengan pekerjaan. Kompetensi tersebut meliputi pengetahuan, keterampilan, dan perilaku perilaku yang sangat penting atau berpengaruh langsung terhadap kinerja karyawan.

Sasaran pelatihan bagi karyawan adalah menguasai pengetahuan keterampilan, dan perilaku yang ditekankan pada program-program pelatihan serta menerapkannya kedalam aktivitas sehari-hari:

- a. Penilaian kebutuhan. Penilaian kebutuhan yang mengacu pada proses yang digunakan untuk menentukan apakah pelatihan diperlukan.⁶
- b. Kesiapan terhadap pelatihan. Mengevaluasi apakah para karyawan sudah siap untuk belajar.
- c. Menciptakan lingkungan pembelajaran. Memastikan peserta pelatihan dapat memperoleh pengetahuan dan berbagai keterampilan pada program pelatihan serta menerapkan informasi tersebut pada pekerjaannya.

⁶ Ilman Ataunur dan Eny Ariyanto, "Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Adaro Energy Tbk" Telaah bisnis, Vol. 16, no. 2, Desember 2015, hlm. 7.

- d. peralihan pelatihan. Mengacu pada penggunaan pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dipelajari pada pelatihan di tempat kerja.
- e. Memilih metode pelatihan. Terkait dengan pemilihan metode pelatihan untuk mencapai pelatihan yang efektif.
- f. Mengevaluasi program pelatihan. Memeriksa hasil suatu program pelatihan dalam mengevaluasi kefektifannya.

3) Batasan Manajemen Pelatihan

Batasan manajemen pelatihan menurut Mujiman adalah pengelolaan program pelatihan yang menyangkut aspek pengidentifikasi kebutuhan pelatihan, perencanaan desain pelatihan, dan penetapan metodologi pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan, evaluasi pelatihan, dan penetapan tindak lanjut pelatihan. Hal tersebut merupakan aspek-aspek standar manajemen pelatihan yang lazim dilaksanakan dalam kegiatan pelatihan.

Pada praktiknya manajemen pelatihan selalu terlibat langsung dalam setiap kegiatan pelatihan dimana kegiatan pelatihan merupakan siklus kegiatan berkelanjutan yang menurut Pont adalah analisis kebutuhan pelatihan, perencanaan program pelatihan, penyusunan bahan pelatihan, pelaksanaan pelatihan dan penilaian pelatihan.⁷ Jadi, dalam kegiatan pelatihan selalu melibatkan manajemen pelatihan.

Menurut Cut Zurnali dalam penelitiannya, terdapat 3 (tiga) tingkatan atau level analisis dalam menentukan kebutuhan pelatihan yang harus dipenuhi, yaitu:

1. *Organization analysis* (analisis organisasi) Memfokuskan pada pengenalan di dalam organisasi di mana pelatihan dibutuhkan.

⁷ Ilman Ataunur dan Eny Ariyanto, "Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Adaro Energy Tbk". Telaah bisnis, Vol. 16, no. 2, Desember 2015, hlm. 7.

2. *Operations analysis* (analisis operasi) Mencoba mengenal isi pelatihan apa yang tenaga kerja harus lakukan agar bekerja secara kompeten.
3. *Individual analysis* (analisis individual) Menentukan seberapa baik setiap pekerja atau karyawan yang sedang melakukan tugas dalam menyelesaikan tugasnya.⁸

Menurut Soekidjo Notoatmodjojo, pelaksanaan program pelatihan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri peserta pelatihan tersebut terjadi suatu proses transformasi dalam peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas dan perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja. Dalam melaksanakan pelatihan terdapat 2 konsep pelatihan, sebagai berikut :

1. Pemberian materi secara teoritik Pemberian materi secara teoritik disini maksudnya, peserta pelatihan diberikan modul materi sesuai Standar Konpetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI). Materi yang disampaikan secara kurikulum yang telah ditetapkan dari pusat.
2. Pemberian materi secara praktik pemberian materi secara praktik disini maksudnya adalah, materi yang telah disampaikan dari modul kemudian langsung diaplikasikan atau dipraktikkan. Dalam hal ini peserta mendapatkan fasilitas untuk praktik, seperti : seragam, flashdisk, computer, alat tulis kantor dan lain sebaginya. Untuk mengetahui terjadi tidaknya perubahan tersebut dilakukan penilaian atau evaluasi atas pelaksanaan pelatihan tersebut.⁹

⁸ Cut Zurnali, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Perilaku Produktif Karyawan pada Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia, Tbk", Tesis, Program Pascasarjana Unpad, Bandung , 2004. Hlm. 35.

⁹ Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumberdaya Manusia, (Rineka Cipta : Jakarta, 1991), hlm. 53.

4) Sertifikasi Kompetensi

Tantangan di era globalisasi dan pasar yang kompetitif menuntut daya tahan dan daya saing sebuah kelompok, komunitas, organisasi dan negara dalam bentuk pengembangan sumber daya manusia sebagai intellectual asset menjadi salah satu faktor yang penting dalam mendukung produktivitas dan keunggulan kompetitif perusahaan. Pengembangan SDM strategik merupakan tuntutan bagi setiap organisasi untuk menyelaraskan program training dengan strategi organisasi. Selain itu, pengembangan SDM menuntut perpaduan yang sinergi antara aspek pembelajaran (learning) dan aspek kinerja (performance). Untuk itu, pengembangan SDM melalui program training di tempat kerja membutuhkan suatu sarana dan fasilitas yaitu Training Center.

Untuk merealisasikan upaya peningkatan pembelajaran dan kinerja, maka diperlukan suatu standar kompetensi profesi khususnya bagi para training manager untuk mengelola training center dalam suatu organisasi. Isu sertifikasi menjadi sangat hangat dibicarakan oleh berbagai kalangan khususnya pihak-pihak yang terlibat dalam proses pembinaan profesi baik pendidikan, kesehatan, keuangan, pemerintahan dan kemasyarakatan. Isu sertifikasi menjadi salah satu cara yang digunakan dalam membangun struktur karier profesional dan pengembangan kualitas atau mutu.

Istilah sertifikasi berasal dari kata bahasa Inggris certification yang berarti keterangan, pengesahan, ijazah, sertifikat, brevet, diploma, keterangan. Pengertian sertifikasi adalah prosedur dimana pihak ketiga memberikan jaminan tertulis bahwa suatu produk, proses atau jasa telah memenuhi standar tertentu, berdasarkan audit yang dilaksanakan dengan prosedur yang disepakati. Sertifikasi berkaitan dengan pelabelan produk untuk proses komunikasi pasar.

Ikatan ahli Geologi Indonesia, mendefinisikan sertifikasi adalah standarisasi secara profesional bagi mereka yang kompeten di bidang pekerjaan masing-masing yang dikelola dan dibina oleh organisasi profesi bukan pemerintah. Sertifikasi ini memenuhi persyaratan kualitas profesional yang sudah ditetapkan.¹⁰ Setiap komunitas atau organisasi profesi melakukan kegiatan sertifikasi dengan berbagai pola pengembangan, ada yang melakukan sertifikasi karena persyaratan atau standar yang ditetapkan oleh pemerintah seperti sertifikasi pendidik/guru, standar pembeli (customer), dan standar pemilik lisensi produk.

Di samping itu, sertifikasi dilakukan untuk kebutuhan pengembangan kompetensi terhadap tenaga kerja atau organisasi bersangkutan seperti pembinaan tenaga pendamping masyarakat atau fasilitator. Secara umum terdapat tiga jenis umum sertifikasi yang tercantum dalam urutan tingkat pembangunan dan portabilitas, mereka adalah perusahaan (internal), produkspesifik, dan profesi. Sertifikasi perusahaan atau internal merupakan sertifikasi yang dirancang oleh perusahaan atau organisasi untuk kebutuhan internal. Misalnya, perusahaan mungkin memerlukan kursus satu hari pelatihan untuk semua personil penjualan, setelah itu mereka menerima sertifikat. Sementara sertifikat ini memiliki portabilitas yang terbatas khususnya untuk perusahaan lain.

Sertifikasi produk spesifik sertifikasi yang lebih terlibat, dan dimaksudkan untuk dirujuk ke produk di semua aplikasi. Pendekatan ini sangat umum di dunia teknologi infomasi industri, di mana personil bersertifikat pada versi perangkat lunak (*software*) atau perangkat keras (*hardware*). Jenis sertifikasi portabel di lokasi (misalnya, perusahaan yang berbeda yang menggunakan perangkat lunak itu), tetapi tidak seluruh produk lainnya.

¹⁰ Komisi Sertifikasi Ikatan Ahli Geologi Indonesia, <http://sertifikasi.iagi.or.id/>, diunduh pada tanggal 19 April 2021 jam 13:00.

Sertifikasi profesi dilakukan untuk kompetensi atau keahlian khusus. Misalnya profesi medis sering membutuhkan tenaga ahli atau spesialisasi tertentu dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Sertifikasi profesi dilakukan dalam rangka menerapkan standar profesional, meningkatkan tingkat praktik, dan mungkin melindungi masyarakat (meskipun ini juga merupakan domain dari lisensi), sebuah organisasi profesional mungkin menetapkan sertifikasi.

Hal ini dimaksudkan untuk menjadi acuan bagi semua tempat dimana seorang profesional bersertifikat mungkin bekerja. Tentu saja, hal ini membutuhkan pola penilaian dan pertanggungjawaban secara hukum dari seluruh profesi yang ada. Sertifikasi beriringan dengan kompetensi dengan tujuan untuk mengetahui seberapa kompetensinya seseorang dalam keahlian atau kemampuan dalam hal tertentu. Seorang siswa pelatihan dikatakan kompeten ketika kompetensinya telah tersertifikasi. Sedangkan pengertian kompeten menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah cakap (mengetahui); berkuasa (memutuskan, menentukan) sesuatu; berwewenang Kompetensi yang berarti kewenangan (kekuasaan) untuk menentukan (memutuskan sesuatu).

Kompetensi menurut Wibowo adalah suatu kemampuan untuk melaksanakan atau melakukan suatu pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.¹¹ Dengan demikian kompetensi menunjukkan keterampilan atau pengetahuan yang dicirikan oleh profesionalisme dalam suatu bidang tertentu dan diaplikasikan guna meningkatkan manfaat yang disepakati.

Kompetensi juga menunjukkan karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki atau dibutuhkan oleh setiap individu yang memampukan mereka melakukan tugas dan tanggung

¹¹ Wibowo, Manajemen Kinerja, (Jakarta : Rajawali Pers, 2010), hlm. 324.

jawab mereka secara efektif dan meningkatkan standar kualitas profesional dalam pekerjaan mereka. Kompetensi menjelaskan apa yang dilakukan orang di tempat kerja pada berbagai tingkatan dan memperinci standar masing-masing tingkatan, mengidentifikasi karakteristik pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan oleh individu yang memungkinkan menjalankan tugas dan tanggung jawab secara efektif dalam mencapai standar kualitas profesional dalam bekerja.

Dalam bukunya yang berjudul Manajemen Kinerja, Wibowo menyatakan bahwa kompetensi merupakan landasan dasar karakteristik orang dan mengindikasikan cara berperilaku atau berpikir, menyamakan situasi, dan mendukung untuk periode waktu cukup lama.

Terdapat 5 (lima) karakteristik atau komponen kompetensi yaitu :

1. Motif, adalah sesuatu yang secara konsisten dipikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan motif mendorong, mengarahkan dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
2. Sifat, adalah karakteristik dan respon yang konsisten terhadap situasi dan informasi.
3. Konsep diri, adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang, percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif, dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri setiap orang.
4. Pengetahuan, adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik, pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks, skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara yang sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.

5. Keterampilan, adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu, kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

C. Perencanaan

Perencanaan SDM adalah hal yang penting untuk dilakukan. Lalu seperti apa proses contoh perencanaan sdm dalam perusahaan yang benar.

1. *Tahapan pengelolaan sumber daya manusia di Perusahaan.*

Langkah pertama dalam menyusun perencanaan SDM yang baik tentu dengan mengenali kapasitas sdm yang sekarang dimiliki oleh Perusahaan. Pemetaan ini bisa memberikan banyak informasi mengenai kemampuan yang dimiliki karyawan, jumlah karyawan yang aktif, jumlah karyawan yang akan pensiun, jumlah karyawan yang harus menjalani pelatihan, jumlah karyawan yang telah memiliki pencapaian, jumlah karyawan yang perlu melakukan peningkatan kinerja, dan informasi kepegawaian lain.

Perusahaan bisa melakukan pemetaan ini dengan beberapa cara, misalnya saja dengan penyebaran kuesioner, yang tentu harus disusun dengan baik pula, bisa juga dengan menggunakan peninjauan performa atau kinerja karyawan.

2. Kebutuhan SDM perusahaan untuk beberapa waktu kedepan, berdasarkan keadaan SDM dan perusahaan sekarang. Perkiraan kebutuhan dilakukan untuk mengetahui SDM seperti apa yang diperlukan perusahaan (penambahan jumlah ataukah peningkatan kualitas) sedangkan perkiraan ketersediaan dilakukan untuk

mengetahui SDM yang sedang membutuhkan pekerjaan dan siap direkrut.

3. Strategi dan Implementasi Pencarian SDM

Setelah mengetahui kekurangan dari evaluasi kebutuhan SDM, HR bisa mengembangkan strategi berdasarkan perkiraan permintaan SDM yang sudah dibuat. Strategi yang dibuat tentunya dapat memberikan solusi bagi kekurangan masalah SDM di perusahaan. HR dapat melakukan relokasi, rekrutmen, outsourcing, pelatihan, manajemen SDM, hingga melakukan perubahan kebijakan terkait SDM. Perusahaan juga dapat menggunakan jasa konsultan dalam meminimalisir reaksi negatif, terutama mengenai masalah hukum dan legal.

4. Evaluasi dan Monitoring

Ketika perusahaan telah memiliki perencanaan SDM yang baik dan dijalankan dengan maksimal, tahap selanjutnya adalah evaluasi dan monitoring pada SDM yang dimiliki. Anda bisa melakukan evaluasi secara berkala terhadap strategi yang telah diimplementasikan. Proses akhir ini akan memberikan gambaran jelas bagaimana SDM bekerja dan memenuhi target perusahaan. Jika kemudian ditemui ketidaksesuaian, bisa dilakukan koreksi atau perubahan

Perencanaan SDM (Manpower Planning) adalah hal paling awal yang dilakukan oleh perusahaan untuk membentuk manajemen SDM yang baik. Perencanaan SDM meliputi hal-hal detail dan teknis mengenai karyawan. Misalnya jumlah karyawan, karakteristik kebutuhan karyawan, dan perencanaan mengenai tugas apa yang akan dikerjakan oleh karyawan di perusahaan tersebut. Manfaat apa saja sih yang akan didapatkan perusahaan jika mempunyai perencanaan SDM yang baik.

Perencanaan menurut Newman, dikutip oleh Manullang: “*Planning is deciding in advance what is to be done.*” Jadi, perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan.¹² Sedangkan Beishline menyatakan bahwa fungsi perencanaan memberi jawaban atas pertanyaan-pertanyaan tentang siapa, apa, apabila, dimana, bagaimana, dan mengapa.

Robbins dan Coulter dikutip dari Ernie Tisnawati mendefinisikan perencanaan sebagai sebuah proses yang dimulai dari penetapan tujuan organisasi, menentukan strategi untuk pencapaian tujuan organisasi tersebut secara menyeluruh, serta merumuskan sistem perencanaan yang menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan seluruh pekerjaan organisasi hingga tercapainya tujuan organisasi.

Sebelum manajer dapat mengorganisasi, mengarahkan atau mengawasi, mereka harus membuat rencana-rencana yang memberikan tujuan dan arah organisasi. Dalam perencanaan, manajer memutuskan “apa yang harus dilakukan, kapan melakukannya, bagaimana melakukannya, dan siapa yang melakukannya.”¹³

1. Prasyarat Perencanaan

Perencanaan yang baik paling tidak memiliki berbagai persyaratan yang harus dipenuhi, yaitu faktual atau realistik, logis dan rasional, fleksibel, komitmen, dan komprehensif.¹⁴

- a. Faktual atau Realistik perencanaan yang baik perlu memenuhi persyaratan faktual atau realistik. Artinya, apa yang dirumuskan oleh perusahaan sesuai dengan fakta dan wajar untuk dicapai dalam kondisi tertentu yang dihadapi perusahaan.

¹² Manullang, Dasar-Dasar Manajemen, Hlm 39.

¹³ Hani Handoko, Manajemen, Hlm 77.

¹⁴ Hani Handoko, Manajemen, Hlm 77.

- b. Logis dan Rasional perencanaan yang baik juga perlu untuk memenuhi syarat logis dan rasional. Artinya, apa yang dirumuskan dapat diterima oleh akal, dan oleh sebab itu maka perencanaan tersebut bisa dijalankan. Menyelesaikan sebuah bangunan bertingkat hanya dalam waktu satu hari adalah sebuah perencanaan yang selain Tidak realistik, sekaligus juga tidak logis dan irasional jika dikerjakan dengan menggunakan sumber daya orang-orang yang terbatas dan mengerjakan dengan pendekatan yang tradisional tanpa bantuan alat-alat modern
- c. Fleksibel perencanaan yang baik juga tidak berarti kaku dan kurang fleksibel. Perencanaan yang baik justru diharapkan tetap dapat beradaptasi dengan perubahan di masa yang akan datang, sekalipun tidak berarti bahwa planning dapat kita ubah seenaknya. “Komitmen.” Perencanaan yang baik harus merupakan dan melahirkan komitmen terhadap seluruh anggota organisasi untuk bersama-sama berupaya mewujudkan tujuan organisasi. Komitmen dapat dibangun dalam sebuah perusahaan jika seluruh anggota di perusahaan “beranggapan bahwa perencanaan yang dirumuskan telah sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi.
- d. Komprehensif perencanaan yang baik juga harus memenuhi syarat komprehensif artinya menyeluruh dan mengakomodasi aspek-aspek yang terkait langsung maupun tak langsung terhadap perusahaan. Perencanaan yang baik tidak hanya terkait dengan bagian yang harus kita jalankan, tetapi juga dengan mempertimbangkan koordinasi dan integrasi dengan bagian lain di perusahaan.

2. Bentuk-Bentuk Perencanaan

a. Rencana Global

Rencana global ini merupakan penentuan tujuan yang menyeluruh atau keseluruhan dan yang menyangkut jangka panjang dari organisasi tersebut sebagai keseluruhan atau totalitas.¹⁵

Perencanaan global dalam suatu perusahaan biasa diistilahkan dengan Corporate Plan. Di dalam Corporate Plan ini diuraikan tujuan pokok yang akan dicapai perusahaan serta sasaran-sasaran jangka panjang yang akan dicapai sebagai misi yang dibawa perusahaan. Analisis penyusunan Corporate Plan sering dinamakan analisis “SWOT” yang berasal dari singkatan:

- ❖ Strength, yaitu kekuatan-kekuatan yang dimiliki.
- ❖ Weaknesses, yaitu kelemahan-kelemahan yang ada.
- ❖ Opportunity, atau kesempatan-kesempatan yang terbuka.
- ❖ Threat atau tekanan-tekanan yang dihadapi perusahaan

b. Rencana Strategis

Rencana ini disusun untuk menentukan tujuan-tujuan kegiatan yang mempunyai arti strategis dan berdimensi jangka panjang. Arti strategis dalam penyusunan rencana ini adalah untuk menyusun dan memilih urutan bidang mana yang akan dicapai terlebih dahulu dan berikut-berikutnya. Untuk menyusun rencana strategis kita harus mengetahui keadaan saat ini dan dihubungkan dengan perkembangan masa depan yang paling mungkin terjadi dan bagaimana usaha kita untuk merubah keadaan

¹⁵ Indriyo Gitosudarmo, Prinsip Dasar Manajemen (Yogyakarta : BPFE Yogyakarta, 1990), 136

sesuai tujuan yang dikehendaki. Dipandang dari dimensi waktunya perencanaan strategis merupakan perencanaan jangka panjang dan biasanya dibuat oleh tingkatan manajemen atas. Perencanaan strategis menyangkut keputusan tujuan apa yang ingin dicapai oleh perusahaan secara keseluruhan, dan alat apa yang digunakan untuk mencapai tujuan tersebut.

c. Rencana Operasional

Rencana operasional meliputi perencanaan terhadap kegiatan kegiatan operasional yang berjangka pendek guna menopang pencapaian tujuan jangka panjang baik dalam perencanaan global maupun perencanaan strategis. Perencanaan ini biasa disebut dengan perencanaan taktis.

d. Menetapkan Tujuan

Perencanaan dimulai dengan keputusan-keputusan tentang kegiatan atau kebutuhan organisasi atau kelompok kerja. Tanpa rumusan yang jelas, organisasi akan menggunakan sumber dayanya secara tidak efektif.¹⁶ Tujuan adalah keadaan masa depan yang diinginkan yang ingin direalisasikan organisasi. Tujuan adalah penting karena organisasi ada untuk suatu alasan, dan tujuan mendefinisikan dan menegaskan tujuan alasan tersebut. Rencana adalah cetak biru untuk pencapaian tujuan dan menentukan alokasi sumber daya yang diperlukan, jadwal, tugas, dan tindakan lainnya. Tujuan menentukan tujuan masa depan rencana menentukan cara hari ini. Konsep perencanaan biasanya menggabungkan kedua gagasan tersebut artinya menentukan tujuan organisasi dan menetukan untuk mencapainyanya.¹⁷

¹⁶ Hani Handoko, *Manajemen*, Hlm. 79.

¹⁷ Diterjemahkan dari Richard L. Dhaft, *Management*, Ninth Edition, (Mason : South-

Dari segi keluasan dan waktu pencapaian, tujuan juga dapat dibedakan menjadi tiga, yaitu tujuan strategis (*strategic goals*), tujuan taktis (*tactical goals*), dan tujuan operasional (*operational goals*).¹⁸

Tujuan strategis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu yang relatif lama, biasanya antara 3 hingga 5 tahun, atau juga lebih dan dalam pencapaiannya membutuhkan waktu yang relatif lama.

Tujuan taktis adalah tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam jangka waktu menengah, relatif lebih singkat dari tujuan strategis. Dalam pencapaiannya membutuhkan waktu antara 1-3 tahun. Tujuan ini merupakan tujuan turunan dari tujuan strategis, artinya tujuan strategis akan tercapai jika tujuan taktis tercapai.

Tujuan operasional adalah tujuan yang ingin dicapai dalam satu periode kegiatan perusahaan, biasanya antara 6 bulan hingga 1 tahun. Kadangkala juga dapat hingga mencapai 2 tahun. Tujuan operasional ini, dalam evaluasinya terkait dengan masa pelaporan keuangan perusahaan yang biasanya juga antara 6 bulan hingga 1 tahun.

e. Merumuskan Kondisi Perusahaan

Pemahaman akan posisi perusahaan sekarang dari tujuan yang hendak dicapai atau sumber daya-sumber daya yang tersedia untuk pencapaian tujuan, adalah sangat penting, karena tujuan dan rencana menyangkut waktu yang akan datang.¹⁹ Setelah keadaan ini dianalisa barulah rencana dapat dirumuskan untuk menggambarkan rencana

Western Cengage Learning, 2010),160.

¹⁸ Ernie Trisnawati dan Kurniawan Sule, *Pengantar Manajemen*, 101.

¹⁹ Hani Handoko, *Manajemen*, Hlm 79.

lebih lanjutnya. Untuk mendapatkan keadaan saat ini diperlukan informasi tentang keuangan dan data statistik perusahaan yang didapatkan melalui komunikasi dalam organisasi.

f. Mengidentifikasi Kekuatan Dan Kelemahan

Segala kekuatan dan kelemahan serta kemudahan dan hambatan perlu diidentifikasi untuk mengukur kemampuan organisasi dalam mencapai tujuan. Oleh karena itu perlu diketahui faktor-faktor lingkungan intern dan ekstern yang dapat membantu organisasi mencapai tujuannya, atau yang mungkin menimbulkan masalah.

g. Mengembangkan Rencana Untuk Mencapai Tujuan

Tahap terakhir dalam proses perencanaan meliputi pengembangan berbagai alternatif kegiatan untuk pencapaian tujuan, penilaian alternatif-alternatif tersebut dan pemilihan alternatif terbaik (paling memuaskan) diantara berbagai alternatif yang ada.

D. Langkah-Langkah Program

Menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia, program didefinisikan sebagai rancangan mengenai asas – asas serta usaha-usaha yang akan dijalankan.²⁰ Program adalah rangkaian dari tujuan, kebijakan, prosedur, pembagian tugas, langkah-langkah yang harus diambil, sumber-sumber yang harus dimanfaatkan, dan unsur-unsur yang diperlukan untuk mencapai arah tindakan yang ditentukan. Suatu program pokok juga dimungkinkan memiliki program-program turunan.²¹ Isi dari program pada umumnya memuat berbagai hal, di antaranya :

²⁰ Lihat Harold Koontz, Cyril O'Donnell, dan Heinz Weihrich, *Manajemen* (Jakarta : Erlangga, 1994), 132-133.

²¹ Heidjrahman Ranupandojo, *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta : UPPAMPY ,1996), 75.

- 1) Nama program
- 2) Unit atau departemen yang terkait program
- 3) Penjelasan tentang maksud dan tujuan program
- 4) Sasaran-sasaran program
- 5) Pengorganisasian program
6. Prosedur-prosedurnya
7. Jadual kegiatan
8. Anggaran masing-masing kegiatan
9. Kewenangan pengecekan yaitu siapa yang ditunjuk untuk melakukan pengecekan dan menandatangi berita acara.

E. Kendala Pengembangan

Guna meminimalkan resiko kesalahan dari perencanaan, ada beberapa hambatan utama, kendala dan tantangan dalam perencanaan dan penempatan tujuan yang mesti dipahami oleh semua jajaran manajemen dan karyawan :

1. Hambatan dalam perencanaan

- Keengganan untuk mengubah tujuan
- ❖ Tujuan yang tidak tepat
 - ❖ System kompensasi yang tidak tepat
 - ❖ Lingkungan eksternal yang tidak komplek dan dinamis
 - ❖ Kondisi persaingan yang semakin tajam. Keengganan untuk mengubah tujuan
 - ❖ Tidak memahami organisasi yang semakin dinamis
 - ❖ Terjadi konflik internal organisasi antara manajemen dan buruh.

2. Mengatasi hambatan

Salah satu cara mengatasi hambatan perencanaan adalah dengan memahami tujuan perencanaan dan proses

penetapan tujuan. Meskipun bukan salah satu dalam mengatasi masalah, tetapi paling tidak dapat membantu pengambilan keputusan. System informasi dapat pulalah membantu pencapaian efektivitas perencanaan. Alat bantu ini diharapkan dapat meminimalkan tingkat risiko dan ketidakpastian hasil yang ada.

3. Kendala-Kendala Perencanaan Sumber Daya Manusia

- ❖ Pemanfaatan SDM belum optimal. Kendala terbesar dalam membuat *manpower planning* adalah fakta bahwa sering ditemuinya pemanfaatan karyawan pada jam kerja yang belum optimal. Pada saat dilakukan *manpower planning* tantangan utamanya adalah optimalisasi pemanfaatan SDM untuk bekerja secara efektif pada saat jam kerja.
- ❖ Tingkat ketidakhadiran yang tinggi. Ketidakhadiran sangat tinggi dan cenderung meningkat setiap tahun.
- ❖ Tenaga kerja yang kurang terdidik dan kurang trampil. Dampaknya adalah pada rendahnya produktifitas, yang mempengaruhi dalam membuat perencanaan SDM.
- ❖ Kontrol Tenaga Kerja dan *Review*
- ❖ Setiap penambahan karyawan dipertimbangkan secara hati-hati oleh *top manajemen* sehingga memerlukan waktu untuk realisasi pemenuhannya.
- ❖ Pertimbangan biaya karyawan juga menjadi faktor penting, sebagai acuan dalam menentukan jumlah karyawan yang akan direkrut. Hal ini dimungkinkan karena biaya karyawan merupakan biaya yang bersifat jangka panjang dan cenderung meningkat setiap tahun karena inflasi.
- ❖ Produktifitas organisasi seringkali dihitung dengan menggunakan formula sebagai berikut : **Productivity =**

Output / Input untuk produktifitas karyawan berlaku rumus sebagai berikut: **Employee Productivity = Total Production / Total no. of employees.**

- d. Akurasi Data, rata-rata turn over dan ketidakhadiran merupakan sumber informasi penting sebagai cermin tingkat kepuasan karyawan. Banyaknya organisasi yang tidak memiliki data yang akurat terkait jumlah karyawan yang masuk dan keluar serta ketidakhadiran karyawan dalam kurun waktu tertentu. Hal ini menyulitkan dalam merencanakan kebutuhan SDM.
- e. Tingkat Lembur. Besarnya pembayaran lembur karyawan mengindikasikan adanya kekurangan SDM yang berusaha dipenuhi oleh perusahaan dengan me-lembur-kan pegawainya. Ini menunjukkan ketidakefektifan manajemen dalam utilisasi karyawan. Ketersediaan data lembur karyawan yang akurat sangat diperlukan untuk membantu dalam *manpower planning decision*. Secara statistic akan diketahui, apakah perusahaan perlu menambah karyawan atau tetap efektif dengan me-lembur-kan karyawan.

Banyak perusahaan yang tidak memiliki catatan dan informasi ketenagakerjaan yang baik. Data *turn-over*, lembur, riwayat karier, masa kerja, jumlah SDM per tahun ke belakang, tidak terdokumentasi dengan baik, yang berakibat sulitnya perusahaan dalam mencari informasi yang diperlukan secara cepat. Penerapan HRIS (*Human Resources Information System*) dimana administrasi karyawan didokumentasi oleh aplikasi, memudahkan dalam mengolah informasi yang diperlukan dalam rangka *manpower planning* sehingga perencanaan SDM menjadi aktifitas yang strategis bagi perusahaan.

F. Indikator Keberhasilan Pengembangan SDM

Indikator kinerja dalam pengembangan SDM atau performance indicators kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja (*performance measure*), tetapi banyak pula yang membedakanya. Indikator kinerja dipakai untuk aktivitas yang hanya dapat ditetapkan secara lebih kualitatif atas dasar perilaku yang dapat diamati. Indikator kinerja juga menganjurkan sudut pandang prospektif (harapan ke depan) daripada retrospektif (melihat ke belakang). Hal ini menunjukan jalan pada aspek kinerja dalam SDM yang perlu di observasi. Terdapat tujuh indikator kinerja. Dua di antaranya mempunyai peran sangat penting, yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan melakukanya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Kaitan di antara ketujuh indikator tersebut dengan penjelasan seperti berikut :

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai di masa yang akan datang. Dengan demikian tujuan menunjukan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakan tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan dapat tercapai. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpam Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpam balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpam balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan “real goals” atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga. Umpam balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

d. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaan dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan untuk menghapuskan tindakan yang disintensif.

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisior tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.²²

²² Wibowo, Manajemen Kinerja, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2014), 86-88.

G. Pemberdayaan SDM

Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (*Empowering of Human resources atau Empowering Resources*) merupakan suatu aspek manajemen yang sangat penting, kunci dan strategis, karena dimana Sumber Daya Manusia harus mampu berperan untuk menterjemahkan daya terhadap sumber-sumber lainnya pada suatu tatanan manajemen yang menjadi tujuan Organisasi. Bila manusia tidak dapat memfungsikan daya untuk kemajuan organisasi, maka dapat dipastikan manajemen organisasi akan tidak efisien, tidak efektif dan tidak ekonomis.

1. Perlunya Pemberdayaan SDM

Sebagaimana diketahui bahwa sumber dari sumber-sumber (*resources*) yang ada dalam manajemen, keberadaan SDM dalam manajemen sungguh sangat strategis bahkan merupakan kunci untuk keberhasilan manajemen dalam rangka pelaksanaan berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan sebagaimana ditetapkan.

Hal ini dapat dimaklumi karena betapapun ketersediaan dan kelengkapan sumber-sumber lainnya hanya dapat bermanfaat, apabila sumber-sumber tersebut diberdayakan oleh Sumber Daya Manusia yang tepat dan handal. Oleh karena itu tidak mustahil bahwa usaha pencapaian tujuan organisasi menjadi tidak efisien dan tidak efektif karena daya dalam Sumber Daya Manusia tidak menunjukkan dan tidak menggambarkan sebagaimana diharapkan. Artinya daya yang bersumber dari manusia berupa tenaga atau kekuatan yang ada pada diri manusia itu sendiri tidak mampu memberdayakan sumber-sumber lainnya (*Non Human Resources*) sehingga tidak memberi manfaat/hasil dalam suatu organisasi.

Berkaitan dengan hal tersebut, maka tujuan Pemberdayaan SDM adalah terwujudnya SDM yang mempunyai/memiliki kemampuan (*competency*) yang kondusif, adanya wewenang

(*authority*) yang jelas dan dipercayai serta adanya tanggungjawab (*responsibility*) yang akuntabel dalam rangka pelaksanaan misi organisasi.

2. Manfaat Pemberdayaan SDM

Mengingat betapa pentingnya pemberdayaan sumber daya manusia, karena manfaatnya terhadap berbagai sumber-sumber lainnya dan mensinergikan setiap proses kegiatan organisasi, maka keberadaannya berperan antara lain:

- ✓ Sebagai alat manajemen (*tool of management*) dalam rangka memberdayakan berbagai sumber-sumber (*resources*) untuk pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.
- ✓ Sebagai pembaharu manajemen (*changes management*), dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
- ✓ Sebagai inisiator terhadap organisasi dalam rangka memanfaatkan peluang guna meningkatkan dan mengembangkan organisasi.
- ✓ Sebagai mediator terhadap pihak-pihak lain dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi.
- ✓ Sebagai pemikir (*think-thank*) dalam rangka pengembangan organisasi (Organizational Development).

3. Hambatan Pemberdayaan SDM

- ✓ Kurangnya pemahaman atau komitmen yang sungguh-sungguh

Walaupun sebagian besar pemegang kendali, termasuk penyusun kebijakan, dapat mendukung dasar-dasar Pemberdayaan Sumber Daya Manusia dan memiliki pemahaman yang umum tentang persyaratannya, namun pembuat keputusan dapat kembali ke pendekatan top-down. Hal ini bisa terjadi karena kurang memahami

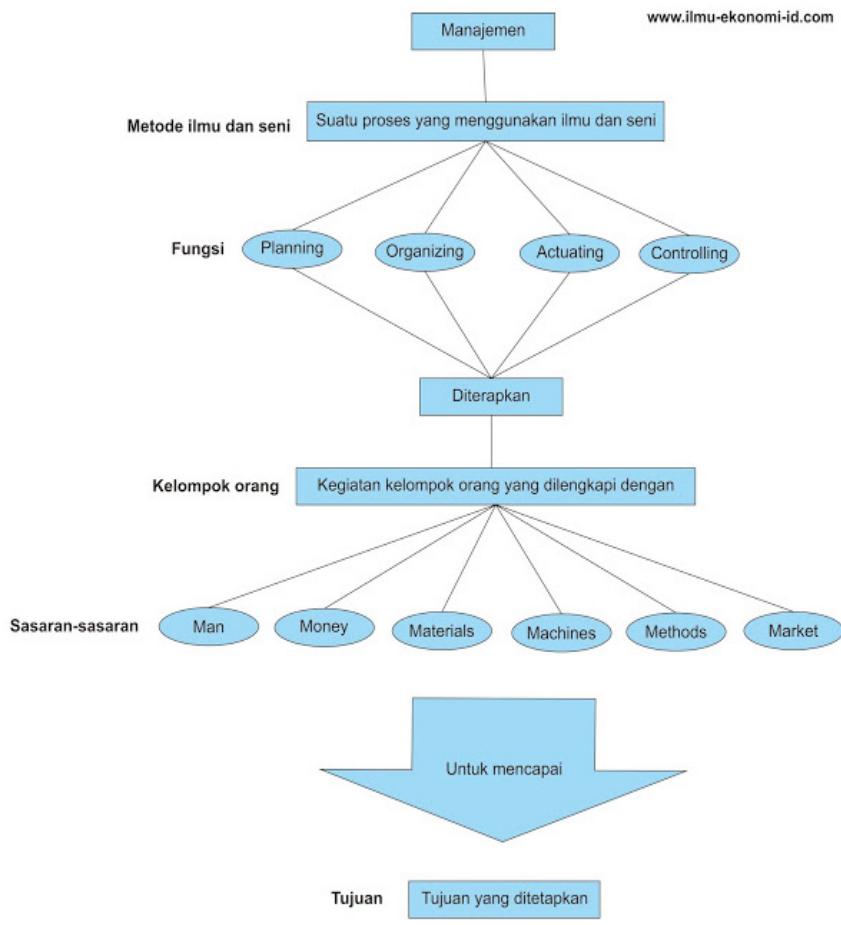
bagaimana memberdayakan SDM, atau sudah memahami tetapi pada saat dimana terasa ada krisis dan/atau tekanan sulit dilakukan.

- ✓ Jangka waktu yang dibutuhkan bagi perubahan di tingkat yang lebih tinggi.

Ada kecenderungan dari program-program Pemberdayaan SDM untuk melupakan bahwa perubahan-perubahan di tingkat lokal itu jauh lebih mudah diperkenalkan, dan bahwa resistensi (penolakan) di tingkat yang lebih tinggi akan lebih besar sampai tingkat pemahaman dan komitmen yang tulus untuk berubah dapat diperkenalkan kepada penyusun kebijakan.

- ✓ Diversifikasi budaya, ekonomi, geografis dan suku bangsa
Ada keprihatinan bahwa kebijakan yang dikembangkan untuk mendukung Pemberdayaan SDM tidak akan cukup fleksibel untuk mengakomodasi kondisi geografis, tingkat ekonomi dan budaya yang berbeda-beda. Harus diperhatikan bahwa kebijakan yang memungkinkan, tetapi tidak menghalangi proses adaptasi yang dibutuhkan untuk memastikan strategi Pemberdayaan SDM yang tepat, diteruskan di tingkat lokal.
- ✓ Kurangnya Data Monitoring dan Evaluasi yang bermutu
Kualitas yang kurang baik dari umpan balik dan/atau arus informasi manajemen dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi sering ditemui. Mungkin ada keraguan dari lembaga-lembaga lokal untuk berbagi informasi tentang kelemahan program-program Pemberdayaan SDM. Secara khusus mereka merasa bahwa informasi dapat digunakan untuk mengendalikan proses, bukan memfasilitasi dan mengembangkan dukungan kebijakan yang tepat. Hal ini dapat membawa ke situasi

dimana kebijakan dan peraturan yang mendukung sulit atau tidak mungkin dikembangkan karena pendekatan-pendekatan yang berhasil belum dievaluasi dan pelajaran yang dipetik tidak dikomunikasikan kepada tingkat.





KONSEP MANAJEMEN SDM

A. Konsep Manajemen

Secara etimologis kata manajemen berasal dari bahasa Perancis Kuno *ménagement*, yang berarti seni melaksanakan dan mengatur. Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya: Follet yang dikutip oleh Wijayanti mengartikan manajemen sebagai seni dalam menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.¹ Menurut Stoner yang dikutip oleh Wijayanti manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya manusia organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.²

Schein memberi definisi manajemen sebagai profesi. Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdasarkan prinsip-prinsip

¹ Irine Diana Sari Wijayanti, *Manajemen*. Editor: Ari Setiawan. Yogyakarta: Mitra Cendikia, 2008, hlm. 1

² *Ibid.*

umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.³

Tercapainya tujuan organisasi baik tujuan ekonomi, sosial, maupun politik, sebagian besar tergantung kepada kemampuan para manajer dalam organisasi yang bersangkutan. Manajemen akan memberikan efektivitas pada usaha manusia.⁴

1) Konsep Manajemen

Konsep Manajemen adalah :

1. Sebagai pengetahuan. Manajemen menjadi rujukan atau dasar ilmu pengambilan keputusan di dalam perusahaan maupun kehidupan manusia secara umum. Dengan manajemen, alasan dan proses manusia bekerja sama dapat diukur dan dievaluasi.
2. Sebagai seni. Manajemen bukan hanya sebatas teori, dia bergerak fleksibel seperti seni yang terkadang tidak bisa diprediksi. Ketika berada di lapangan, manajemen dibutuhkan untuk bisa bekerja luwes dalam menghadapi segala tantangan.
3. Sebagai profesi. Hal ini merujuk pada profesi manajer atau staff manajemen yang bekerja secara profesional untuk perusahaan dan mendapatkan gaji sesuai dengan keahlian mereka.
4. Sebagai proses. Sama seperti arti katanya, manajemen merupakan sebuah cara pengelolaan yang berarti membutuhkan waktu untuk bisa mencapai hasil yang diinginkan. Proses ini berkaitan erat dengan fungsi manajemen di dalam perusahaan.

³ Schein, Edgar H., *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 2008, hlm. 2

⁴ Anoraga Pandji, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), Cet-3, h. 109

- 2) Beberapa Konsep dasar yang terdapat didalam manajemen, yaitu sebagai berikut :
- a. **Management as a science**, yang dimaksud disini adalah suatu ilmu pengetahuan (science) yang selalu berupaya secara sistematis guna memahami mengapa dan bagaimana manusia dapat bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.
 - b. **Management as an art**, yang dimaksud manajemen disini adalah sebuah seni yang digunakan untuk mencapai hasil yang maksimal namun dengan menggunakan usaha yang minimal.
 - c. **Sebagai profesi**, yang dimaksud disini adalah suatu bidang pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang yang memiliki keahlian sebagai pemimpin atau manajer pada suatu organisasi atau perusahaan tertentu.
 - d. **Manajemen sebagai proses**, yang dimaksud disini adalah sebuah proses yang khas dan terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengendalian, dimana masing-masing bidang ini menggunakan ilmu pengetahuan dan keahlian dan juga diikuti secara berurutan dan tujuan yang telah ditetapkan

3) Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

Membicarakan manajemen sumber daya manusia, akan lebih mudah dipahami jika dipandang dari perspektif sumber daya. Dalam kegiatan operasional, organisasi memanfaatkan berbagai sumber daya yang mendukung untuk pencapaian tujuan organisasi mereka. Sunarto.⁵ menjelaskan bahwa semua organisasi umumnya menggunakan empat jenis sumber daya dari lingkungan mereka, yaitu sumber daya manusia, finansial, fisik dan informasi. Sumber daya manusia merupakan potensi-potensi

⁵ Sunarto, Manajemen (1), (Yogyakarta: Amus, 2007), hlm. 5.

manusia yang diperlukan seperti: tenaga, bakat manajerial, keahlian personal, yang mengelola organisasi tersebut.

Dalam literatur Manajemen Sumber Daya Manusia, secara sederhana pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia dapat didefinisikan dengan memahami pengertian dari istilah ‘Manajemen’ Manajemen diartikan sebagai “suatu seni mengatur orang lain guna mencapai suatu tujuan atau menyelesaikan pekerjaan”.⁶ Pengertian ini menunjukkan bahwa pokok persoalan dari kegiatan pengelolaan adalah mengatur orang-orangnya, atau sumber daya manusia yang bekerja sama dalam menyelesaikan pekerjaan. Secara sederhana, Werther & Davis⁷ mendefinisikan, “HRM is the management of people”. Sedangkan DeCenzo & Robbin.⁸ mendefinisikan, “HRM is the part of organization that is concerned with the people dimension.” Jika disimpulkan, Manajemen Sumber Daya Manusia adalah sebuah bagian dari mengelola organisasi yang menaruh perhatian khusus pada dimensi manusia.

Pengertian yang lebih kompleks dipaparkan oleh Ivancevich, “*HRM is the function performed in organization that facilitate the most effective use of people (employee) to achieve organizational and individual goal.*”⁹ Pengertian ini menjelaskan bahwa kegiatan manajemen sumber daya manusia dioperasikan dalam fungsi-fungsi yang dilaksanakan organisasi guna memfasilitasi pemanfaatan pekerja paling efektif, dengan tujuan akhir mencapai tujuan organisasi dan sekalius tujuan individu. Menurut Mangkuprawira¹⁰ fungsi-fungsi yang dijalankan antara

⁶ Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Rineka Cipta, 2003), hlm. 116

⁷ David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins, Human Resources Management, (John Wiley and Sons, 1999), hlm. 8

⁸ William B. Werther & Keith Davis, Human Resources and Personnel Management, (New York: McGraw-Hill, 1993), hlm. 28

⁹ John M. Ivancevich, Human Resources Management, Vol. 10, (New York: McGraw- Hill Education, 2007), hlm. 4.

¹⁰ Sjafri Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2004), hlm. 121

lайнрекрутмент (pengadaan), *development* (pengembangan), *compensation* (kompensasi), *integration* (integrasi), *maintenance* (pemeliharaan), serta *separation* (pemutusan hubungan kerja).

Amstrong¹¹ menjelaskan HRM sebagai “Strategic and coherent approach to the management of an organization’s most valued assets – the people working there, who individually and collectively contribute to the achievement of its objective”. Penjelasan ini menunjukkan tiga hal: (1) Sumber Daya Manusia (orang-orang yang bekerja) merupakan aset yang paling berharga; (2) Karenanya harus dikelola (dimanajemeni) agar secara bersama-sama dapat mencapai tujuan, dan (3) dengan pendekatan strategis dan koheren. Penegasan Amstrong terhadap ketiga hal tersebut menunjukkan bahwa pengelolaan terhadap sumber daya manusia menjadi penentu keberhasilan sebuah organisasi, dikarenakan manusia merupakan aset yang paling berharga.

Sumber daya manusia bukan hanya sekedar bagian dari unsur produksi, yang dimanfaatkan untuk semata pencapaian tujuan organisasi. Tetapi, juga harus dipandang lebih luas sebagai manusia, yang juga memiliki tujuan untuk pribadi mereka. Manusia adalah makhluk yang memiliki emosi serta kepribadian aktif yang harus dikelola menjadi kekuatan dalam menggerakkan organisasi, dengan tetap memperhatikan kepentingan pribadi mereka. Dengan demikian, proses produksi haruslah diarahkan pada bertemunya dua manfaat, baik manfaat bagi perusahaan maupun manfaat bagi karyawan.

Menurut Amstrong.¹² konsep mengenai Human Resources Management atau Manajemen Sumber daya manusia, pertama kali dicetuskan oleh Fombrun, Tichy and Devanna (1984), yang

¹¹ Michael Amstrong, *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*, 4th Ed, (London and Philadelphia: Kogan Page, 2008), hlm. 5

¹² Michael Amstrong, *Strategic Human Resources Management*, hlm.6

meneguhkan bahwa sistem Human Resources dan struktur organisasi harus di kelola sejalan dengan strategi organisasi. Lebih lanjut, Amstrong menjelaskan beberapa tujuan Human Resources Management, yang dikemukakan beberapa ahli, antara lain:¹⁰ (1) *Organizational effectiveness*, yaitu untuk keefektifan organisasi; (2) *Human Capital Management*, yaitu untuk melakukan pengelolaan terhadap modal utama perusahaan, yakni manusia; (3) *Knowledge Management*, yaitu untuk mendorong perkembangan pengetahuan khusus perusahaan serta keahlian yang dihasilkan dari proses pembelajaran organisasi; (4) *Reward management*, yaitu untuk meningkatkan motivasi serta komitmen pegawai dengan cara memberikan kebijakan yang meyakinkan pegawai bahwa mereka bernilai, dengan memberikan reward terhadap apa yang mereka lakukan dan diberi penghargaan sesuai dengan tingkat keahlian dan kompetensi yang mereka raih; (5) *Employ relations*, yaitu menciptakan iklim organisasi yang mendukung adanya hubungan yang produktif dan harmonis antara manajemen dengan pegawai; (6) *Meeting divers need*, yaitu untuk menyatukan keinginan yang berbeda antara stakeholder dengan manajemen perusahaan; dan (7) *Bridging the gap between rhetoric and reality*, yaitu untuk menjembatani antara strategi manajemen dengan pelaksanaan dilapangan, karena strategi yang bagus tidak akan bisa dijalankan tanpa sumberdaya yang memadai, sehingga manajemen sumber daya manusia menjembatani ini, agar antara perencanaan dan pelaksanaannya tidak terjadi ketimpangan.

4) Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis

Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis merupakan sebuah konsep dari upaya mengelola sebuah organisasi menjadi lebih berstrategi dalam upaya pencapaian tujuannya. Konsep ini merupakan bagian dari kegiatan manajemen strategis, di mana semua manajer merupakan manajer sumber daya manusia, yang harus dapat menggerakkan dan mengoptimalkan setiap anggota

lini dalam pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan dalam jangka waktu tertentu.

Manajemen strategis (strategic management) dijelaskan Pearce dan Robinson.¹³ Sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. Sedangkan Wahyudi.¹⁴ menjelaskan manajemen strategis merupakan suatu seni dan ilmu dari pembuatan (formulating), penerapan (implementing), dan evaluasi (evaluating) keputusan-keputusan strategis antar fungsi-fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan-tujuan masa datang. Kedua definsi tersebut mengarahkan pada poin penting adanya formulasi dan implementasi sebuah keputusan-keputusan strategis yang mengarahkan pada pencapaian tujuan. Dengan kata lain, harus ada goal yang dicapai dalam jangka waktu tertentu dengan cara memformulasikan serangkaian kebijakan yang menjadi strategi dari dari pencapaian tersebut.

Sumber daya manusia merupakan aset yang paling berharga dalam sebuah organisasi, maka dalam konsep manajemen strategis posisi manajer sumber daya manusia sangat penting dalam pengambilan keputusan strategis perusahaan, sehingga ia harus dilibatkan dalam perencanaan pencapaian tujuan strategis perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar tujuan yang hendak dicapai dapat disesuaikan dengan sumber daya yang ada, karena sumber daya yang handal sangat dibutuhkan dalam pencapaian tujuan organisasi. Michael Amstrong menjelaskan konsep Manajemen Sumber Daya Manusia strategis merupakan sebuah pendekatan mengenai bagaimana tujuan organisasi akan dicapai melalui orang-

¹³ John A. Pearce dan Richard B. Robinson Jr . Manajemen Strategis : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Alih Bahasa : Yanivi Bachtiar dan Christine (Jakarta: Salemba Empat. 2008), hlm. 5.

¹⁴ Agustinus Sri Wahyudi, Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik, (Jakarta: Binarupa Aksara, 1996), hal. 15

orang, dalam artian melalui strategi-strategi sumberdaya yang dimiliki dan melalui kebijakan serta praktek yang terintegrasi.¹⁵ Hal ini menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis menjadi bagian dari Manajemen Strategis di mana kegiatan pengelolaan sumber daya manusia diintegrasikan dengan kegiatan pada bagian lain, melalui strategi-strategi sumber daya manusia yang tepat agar seluruh bagian organisasi dapat berjalan beriringan dalam upaya pencapaian tujuan.

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Strategis, posisi manajer sumber daya manusia menjadi sangat penting dan strategis. Meski demikian, manajer pada bidang lain juga penting, karena dianggap bahwa semua manajer (bidang-bidang lain) adalah manajer sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan setiap manajer bidang apapun bertanggung jawab atas tercapainya tujuan organisasi melalui orang-orang yang mereka pimpin, sehingga mereka harus memberikan motivasi termasuk menciptakan suasana yang kondusif bagi bawahannya.

Dengan kata lain, pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia strategis memandang bahwa semua manajer sebagai manajer sumber daya manusia. Persoalan-persoalan sumber daya manusia tidaklah hanya menjadi urusan unit SDM saja. Semua manajer harus mengambil tanggung jawab agar pemanfaatan seluruh pegawai dapat efektif dan efisien. Mereka harus dapat menyediakan arahan-arahan untuk menggabungkan persoalan-persoalan SDM, dan menganggap bawahan mereka sebagai pelanggan dimana mereka adalah pelayannya.

B. Perencanaan Kinerja

Perencanaan sumber daya manusia adalah sebuah proses untuk melihat secara sistematis kebutuhan sumber daya manusia agar diperoleh kepastian adanya sejumlah tenaga kerja

¹⁵ Michael Armstrong, Strategic Human Resources Management, hlm.33

dengan keterampilan yang sesuai pada saat dibutuhkan. Dapat juga diartikan sebagai tindakan yang akan dilakukan untuk mendapatkan hasil yang ditentukan dalam jangka waktu tertentu.

Dengan demikian, perencanaan itu merupakan suatu proses pemikiran, baik secara garis besar maupun secara mendetail dari suatu kegiatan yang dilakukan untuk mencapai kepastian yang baik dan dinamis.¹⁶ Juga dapat dikatakan bahwa perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaian dan penentuan tindakan yang diambil.

Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan organisasi sekolah dapat terlaksana dengan baik. Dan setiap kali kegiatan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencara-rencana perusahaan.

Untuk itu, sesuai dengan fungsinya membantu organisasi perusahaan untuk mencapai tujuannya pada aspek manajemen sumber daya manusia di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui beberapa langkah seperti, Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia yang dapat memengaruhi organisasi perusahaan, yang dapat berubah pada masa yang akan datang yang bisa mengakibatkan pula perubahan kebutuhan sumber daya manusia.

Peramalan kebutuhan sumber daya manusia. Peramalan kebutuhan tenaga kerja sebagaimana dari proses perencanaan sumber daya manusia harus dilakukan, meskipun merupakan sesuatu yang sulit. Untuk itu, sejumlah teknik peramalan dikemukakan oleh para ahli dalam bentuk Nominal Delphi Technique (NDT), yaitu menghadirkan lima sampai sepuluh ahli,

¹⁶ H. Malayu S. P. Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah (Jakarta: Bumi Aksara, 2001), h. 91

kemudian ditanyakan mengenai misalnya apa yang menyebabkan perubahan kebutuhan karyawan pada masa yang akan datang. Setiap ahli akan memberikan jawaban, hasil didiskusikan secara bersama-sama hingga menghasilkan beberapa faktor yang dirangking atau diurutkan mulai yang paling penting.

Delphi Technique, yaitu bila para ahli tidak dapat berdiskusi secara bersama-sama, maka bagian perencanaan SDM meminta pendapat beberapa ahli tentang kebutuhan sumber daya manusia pada masa akan datang. Perkiraan pimpinan, yaitu kebutuhan sumber daya manusia diperkirakan oleh atasan di Perusahaan, kemudian diberikan ke bagian atau divisi sumber daya manusia untuk ditanggapi, atau sebaliknya, kepala divisi sumber daya manusia diminta untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan seterusnya disampaikan ke pimpinan untuk disimpulkan dan direvisi. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa datang. Setelah menganalisa berbagai faktor yang memengaruhi perubahan kebutuhan sumber daya manusia, selanjutnya organisasi perusahaan harus menentukan kebutuhan sumber daya manusia pada masa depan, yang meliputi jumlah dan kemampuan yang dimiliki, baik jangka pendek maupun jangka panjang.

Analisis ketersediaan (supply) sumber daya manusia. Langkah selanjutnya adalah menganalisis ketersediaan tenaga kerja yang dapat diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal adalah karyawan yang ada dalam organisasi di Perusahaan yang dapat dipromosikan, atau ditransfer untuk mengisi jabatan yang kosong atau profil dari karyawan pada saat ini yang mencerminkan kemampuan perusahaan, sedangkan sumber eksternal adalah supply dari luar yang direkrut.

Analisis ini diperlukan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan yang berkaitan dengan rencana kegiatan selanjutnya, yaitu apakah perlu dilakukan rekrutmen. Bila sumber internal memadai tentunya tidak perlu dilakukan rekrutmen, tapi

bila sumber internal tidak tersedia, mungkin perlu dilakukan rekrutmen dengan asumsi sumber eksternal cukup.

Penentuan dan implementasi program. Berdasarkan kebutuhan (demand) dan ketersediaan (supply) tersebut, beberapa kemungkinan dapat terjadi seperti: tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan karyawan, terjadi kelebihan supply tenaga kerja (supply lebih besar dari pada demand), atau terjadi kekurangan supply tenaga kerja (supply lebih kecil dari pada demand). Selanjutnya, bila terjadi situasi seperti di atas, akan dilakukan berbagai program seperti penerimaan karyawan baru bila terdapat kekurangan karyawan, pelatihan untuk karyawan yang ada agar siap mengisi kekurangan yang ada. Bila terjadi kelebihan karyawan, perekutan tidak dilakukan, mungkin akan dilakukan pengurangan jam kerja, dan bila ada kesenjangan antara kebutuhan dan ketersediaan, perusahaan mungkin tidak akan melakukan tindakan apa-apa, meskipun ini jarang terjadi.¹⁷

C. Prinsip-Prinsip SDM

Pengertian Prinsip Manajemen adalah faktor yang mendasari manajemen yang sukses dalam sebuah organisasi. Prinsip-prinsip manajemen dalam penelitian Henri Fayol diterbitkan dalam buku yang berjudul '*General and Industrial Management*' (1916).

1) Pembagian Kerja (*Division of work*)

Prinsip "*the right man in the right place?*". Dalam praktiknya, karyawan memiliki spesialisasi dalam bidang yang berbeda dan mereka memiliki keterampilan yang berbeda pula satu sama lain. Tingkat keahlian yang berbeda dapat dibedakan dalam bidang pengetahuan mulai dari generalis hingga spesialis, pengembangan pribadi dan profesi harus saling mendukung. Menurut Henri Fayol, meningkatkan efisiensi tenaga kerja

¹⁷ Hermawan Kertajaya & Muhammad Syakir Sula. *Syariah Marketing* (Jakarta: Mizan, 2008), h. 49-50.

dapat meningkatkan produktivitas. Selain itu, spesialisasi tenaga kerja meningkatkan akurasi dan kecepatan mereka. Prinsip manajemen ini berlaku untuk kegiatan teknis dan manajerial di setiap organisasi.

2) **Otoritas dan Tanggung jawab** (*Authority and responsibility*)

Untuk menyelesaikan sesuatu dalam organisasi, manajemen memiliki wewenang untuk memberi perintah kepada karyawan. Tentu saja ini dengan otoritas ini ada tanggung jawab. Menurut Henri Fayol, kuasa atau kewenangan yang menyertainya memberi manajer hak untuk memberi perintah kepada bawahan. Tanggung jawab dapat ditinjau kembali dari kinerja dan oleh karena itu perlu membuat perjanjian atas otoritas yang diberikan. Dengan kata lain, otoritas dan tanggung jawab berjalan bersama dan mereka adalah dua sisi dari mata uang yang sama.

3) **Disiplin**

Hal ini sering menjadi bagian dari nilai inti (*core*) misi dan visi bentuk perilaku yang baik dan interaksi yang saling menghormati. Prinsip manajemen ini sangat penting dan dilihat sebagai hal yang membuat organisasi berjalan lancar.

4) **Kesatuan Komando** (*Unity of command*)

Prinsip manajemen ‘*Unity of command*’ atau kesatuan komando adalah bahwa setiap karyawan harus menerima perintah dari satu manajer sehingga karyawan memiliki tanggung jawab kepada manajer tersebut. Jika tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan kepada karyawan diberikan oleh lebih dari satu manajer, ini dapat menyebabkan kebingungan yang dapat menyebabkan konflik bagi karyawan. Dengan menggunakan prinsip ini, tanggung jawab agar terhindar dari kesalahan akan bisa di minimalisir.

5) **Kesatuan Arah** (*Unity of direction*)

Prinsip manajemen ini adalah tentang fokus dan kesatuan. Semua karyawan memberikan kegiatan yang sama yang dapat dikaitkan dengan tujuan yang sama, hal ini seperti Anda mencari *North Star Metric* untuk bisnis Anda. Semua kegiatan harus dilakukan oleh satu kelompok yang membentuk tim. Kegiatan-kegiatan ini harus dijelaskan dalam rencana aksi. Manajer pada akhirnya bertanggung jawab atas rencana ini dan dia memantau perkembangan kegiatan yang ditentukan dan direncanakan. Area fokus adalah upaya yang dilakukan oleh karyawan dan koordinasi.

6) Subordinasi Kepentingan Individu

Selalu ada semua jenis kepentingan dalam suatu organisasi. Agar organisasi berfungsi dengan baik, Henri Fayol mengindikasikan bahwa kepentingan pribadi lebih rendah daripada kepentingan organisasi (etika). Fokus utamanya adalah pada tujuan organisasi dan bukan pada individu. Ini berlaku untuk semua tingkat dari seluruh organisasi, termasuk para manajer.

7) Penggajian (*Remuneration*)

Motivasi dan produktivitas adalah dua hal yang berkaitan dalam kelancaran organisasi. Prinsip manajemen ini menjelaskan bahwa penggajian harus cukup untuk membuat karyawan termotivasi dan produktif. Ada dua jenis penggajian yaitu non-moneter (pujian, tanggung jawab lebih, kredit) dan moneter (kompensasi, bonus atau kompensasi finansial lainnya). Pada akhirnya, ini adalah tentang menghargai upaya karyawan yang telah dilakukan.

8) Pemusatatan (*The Degree of Centralization*)

Manajemen dan otoritas untuk memproses pengambilan keputusan harus seimbang dalam sebuah organisasi. Ini tergantung pada volume dan ukuran organisasi tersebut.

Sentralisasi berarti meletakan konsentrasi otoritas dalam pengambilan keputusan di manajemen puncak (dewan eksekutif). Berbagi kewenangan untuk proses pengambilan keputusan dengan tingkat yang lebih rendah (manajemen menengah dan bawah), disebut sebagai desentralisasi. Henri Fayol mengindikasikan bahwa organisasi harus berusaha untuk melakukan keseimbangan yang baik dalam hal ini.

9) Hirarki (*Scalar Chain*)

Hirarki atau tingkatan hadir dalam organisasi tertentu. Hal ini bervariasi, mulai dari manajemen senior (dewan eksekutif) ke level terendah dalam organisasi. Prinsip manajemen hierarki menyatakan bahwa harus ada garis yang jelas di bidang otoritas (dari atas ke bawah dan semua manajer di semua tingkatan dan divisi). Hal ini bisa dilihat sebagai tipe struktur manajemen. dengan adanya hierarki ini, maka setiap karyawan akan mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab dan dari siapa ia mendapat perintah

10) Ketertiban (*Order*)

Menurut prinsip ini, karyawan dalam suatu organisasi harus memiliki sumber daya yang tepat sehingga mereka dapat berfungsi dengan baik dalam suatu organisasi. Selain tatanan sosial (tanggung jawab manajer) lingkungan kerja harus aman, bersih dan rapi.

11) Keadilan dan Kejujuran (*Equity*)

Prinsip manajemen keadilan dan kejujuran sering terjadi pada nilai-nilai inti dari suatu organisasi. Menurut Henri Fayol, karyawan harus diperlakukan dengan adil dan setara. Karyawan harus berada di tempat yang tepat di organisasi untuk melakukan hal yang benar. Manajer harus mengawasi dan memantau proses ini dan mereka harus memperlakukan karyawan secara adil dan tidak memihak.

12) Stabilitas Kondisi Karyawan (*Stability of Tenure of Personnel*)

Prinsip manajemen ini merupakan penempatan dan pengelolaan personil dan hal ini harus seimbang dengan layanan yang disediakan dari organisasi. Manajemen berusaha untuk meminimalkan perputaran karyawan dan memiliki staf yang tepat di tempat yang tepat dan waktu yang tepat. Hal seperti perubahan posisi pada karyawan harus dikelola dengan baik.

13) Inisiatif (*Initiative*)

Henri Fayol berpendapat bahwa dengan prinsip manajemen ini, karyawan harus diizinkan untuk mengungkapkan ide-ide baru. Ini mendorong minat dan keterlibatan dan menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Inisiatif karyawan adalah sumber kekuatan untuk organisasi, hal ini juga mendorong karyawan untuk terlibat dalam kemajuan organisasi.

14) Semangat Kesatuan (*Esprit de Corps*)

Prinsip manajemen '*esprit de corps*' adalah perjuangan untuk keterlibatan dan kesatuan karyawan. Manajer bertanggung jawab atas pengembangan moral di tempat kerja, baik secara individual dan dalam komunikasi. *Esprit de corps* berkontribusi pada pengembangan budaya dan menciptakan suasana saling percaya dan pengertian.

D. Teori-Teori SDM

Manusia merupakan komponen penting dalam organisasi yang akan bergerak dan melakukan aktifitas untuk mencapai tujuan. Keberhasilan suatu organisasi ditentukan dari kualitas orang-orang yang berada di dalamnya. SDM akan bekerja secara optimal jika organisasi dapat mendukung kemajuan karier mereka dengan melihat apa sebenarnya kompetensi mereka. Sumber Daya

Manusia dapat didefinisikan sebagai semua manusia yang terlibat di dalam suatu organisasi dalam mengupayakan terwujudnya tujuan organisasi tersebut.¹⁸

Menurut Veithzal Rivai SDM adalah seorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (input) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah menjadi proses manajemen menjadi keluaran (output) berupa barang atau jasa dalam usaha mencapai tujuan perusahaan.¹⁹

1) Menurut Melayu SP. Hasibuan

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

2) Menurut Henry Simamora

MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus

3) Menurut Achmad S. Rucky

MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi

¹⁸ Sayuti Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia : pendekatan non sekuler*, (Surakarta: Muhammadiyah University Press, 2000), h. 3

¹⁹ Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada, 2004), h. 6

secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

4) Menurut Mutiara S. Panggabean

MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

5) Menurut Anwar Prabu Mangkunegara

SDM merupakan sebagai suatu perencanaan pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

6) Menurut Rival

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksana dan pengendalian.

7) Menurut Sofyandi

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, leading and controlling*, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan

bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

8) Menurut Dessel

Manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan dan untuk mengurus relasi tenaga kerja, kesehatan dan keselamatan, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

9) Menurut Mathis & Jackson

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

10) Flippo

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

11) Menurut Gary Dessler

Manajemen sumber daya manusia sebagai kebijakan dan latihan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau aspek-aspek yang terdapat dalam sumber daya manusia seperti posisi manajemen, pengadaan karyawan atau rekrutmen, penyaringan, pelatihan, kompensasi, dan penilaian prestasi kerja karyawan.

12) Rivai dan Sagala

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah

satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi atau bidang produksi, pemasaran, keuangan maupun kepegawaian dalam mencapai tujuan perusahaan. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting peranannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang sumber daya manusia dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut dengan manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia.

13) Menurut Sutrisno

Manajemen sumber daya manusia mempunyai definisi sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

14) Menurut Sadili

Menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

15) Menurut A.F Stoner yang dikutip oleh Sondang P. Siagian

Manajemen sumber daya manusia yaitu suatu prosedur berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang

tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukan.

16) Menurut Tulus (dalam Suharyanto dan Hadna

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dimaksud membantu tujuan organisasi, individu dan masyarakat.

17) Amstrong

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar. Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut. Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis.

18) Menurut Nasution

Mendefinisikan manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas tenaga kerja, pengembangan, integrasi dan pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi dan masyarakat.

19) Menurut Soeprihanto

Definisi manajemen sumber daya manusia adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan,

dan pengawasan terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi pengadaan atau penarikan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, dan pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud membantu kearah tercapainya tujuan organisasi/perusahaan/ individu/dari para pekerja dan masyarakat.

20) Sedangkan menurut Boone dan Kurtz

Menyatakan bahwa human resources management is the organizational function of planning of human resources needs, recruitment, selection, development, compensation, and evaluation. Apabila diterjemahkan secara bebas, manajemen sumber daya manusia adalah fungsi perencanaan dari kebutuhan sumber daya manusia yang meliputi organisasi, perekutan, pemilihan, pengembangan, ganti rugi dan evaluasi.

21) Menurut Robert L. Mathis & Jackson John H.

Pengertian manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif guna mencapai tujuan organisasi.

22) Sedangkan menurut T. Hani Handoko

Pengertian manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi

E. Fungsi SDM

Menurut Barthos fungsi-fungsi pokok manajemen umumnya meliputi fungsi-fungsi manajemen dan fungsi-fungsi personalia. Fungsi-fungsi manajemen biasanya meliputi *planing* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian),

actuating (penerapan), *controlling* (pengontrolan). Fungsi-fungsi personalia meliputi *recruitment* (penarikan pegawai), *procurement,development* (pengembangan),*compensation* (kompensasi), *integration* (pengintegrasian),*maintenence* (pemeliharaan), dan *separation* (pemberhentian). Berikut merupakan penjelasan fungsi-fungsi Manajemen Sumberdaya Manusia antara lain :

a. Perencanaan

Merupakan serangkaian tindakan untuk mencapai sesuatu hasil yang diinginkan secara efektif dan efisien.

b. Pengorganisasian

Kegiatan mengorganisasian karyawan dengan menetapkan bagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi serta koordinasinya dalam bagian organisasi.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mereka mau bekerja sama dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan.

d. Pengendalian

Mengendalikan semua karyawan agar mentaati semua peraturan-peraturan perusahaan.

e. Pengadaan

Pengadaan adalah proses menentukan penarikan atau kebutuhan tenaga kerja, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

f. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis dan teoritis, konseptual dan moral

karyawan melalui pendidikan serta pelatihan agar karyawan dapat menjalankan tugas dengan baik.

g. Kompensasi

Pemberian penghargaan yang adil dan layak baik secara langsung maupun tidak langsung, berupa uang ataupun barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

h. Pengintegrasian

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan.

i. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan kesetiaan agar mereka mau bekerja sampai pensiun agar tercapai tujuan perusahaan.

j. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk mentaati norma-norma sosial serta peraturan-peraturan perusahaan.

k. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan disebabkan oleh keinginan karyawan, perusahaan, kontrak kerja, ataupun pensiun.

F. Model SDM

Di dalam memahami berbagai permasalahan pada manajemen sumber daya manusia dan sekaligus dapat menentukan cara pemecahannya perlu diketahui lebih dahulu model-model yang digunakan oleh perusahaan kecil tidak

bias menerapkan model yang biasa digunakan oleh perusahaan besar. Demikian pula sebaliknya. Dalam perkembangan model-model ini berkembang sesuai dengan situasi dan kondisi serta tuntutannya. Untuk menyusun berbagai aktifitas manajemen sumber daya manusia ada 6 (enam) model manajemen sumber daya manusia yaitu:

a) Model Klerikal

Dalam model ini fungsi departemen sumber daya manusia yang terutama adalah memperoleh dan memelihara laporan, data, catatan-catatan dan melaksanakan tugas-tugas rutin. Fungsi departemen sumber daya manusia menangani kertas kerja yang dibutuhkan, memenuhi berbagai peraturan dan melaksanakan tugas-tugas kepegawaian rutin.

b) Model Hukum

Dalam model ini, operasi sumber daya manusia memperoleh keutannya dari keahlian di bidang hukum. Aspek hukum memiliki sejarah panjang yang berasal dari hubungan perburuhan, di masa negosiasi kontrak, pengawasan dan kepatuhan merupakan fungsi pokok disebabkan adanya hubungan yang sering bertentangan antara manajer dengan karyawan.

c) Model Finansial

Aspek pinansial manajemen sumber daya manusia belakangnya ini semakin berkembang karena para manajer semakin sadar akan pengaruh yang besar dari sumber daya manusia ini meliputi biaya kompensasi tidak langsung seperti biaya asuransi kesehatan, pensiun, asuransi jiwa, liburan dan sebagainya, kebutuhan akan keahlian dalam mengelola bidang yang semakin kompleks

ini merupakan penyebab utama mengapa para manajer sumber daya manusia semakin meningkat.

- d) Model Manejerial
- e) Model manajerial ini memiliki dua versi yaitu versi pertama manajer sumber daya manusia memahami kerangka acuan kerja manajer lini yang berorientasi pada produktivitas. Versi kedua manajer ini melaksanakan beberapa fungsi sumber daya manusia. Departemen sumber daya manusia melatih manajer lini dalam keahlian yang diperlukan untuk menangani fungsi-fungsi kunci sumber daya manusia seperti pengangkatan, evaluasi kinerja dan pengembangan. Karena karyawan pada umumnya lebih senang berinteraksi dengan manajer mereka sendiri dibanding dengan karyawan staf, maka beberapa departemen sumber daya manusia dapat menunjukkan manajer lini untuk berperan sebagai pelatih dan fasilitator.

- f) Model Humanistik

Ide sentral dalam model ini adalah bahwa, departemen sumber daya manusia dibentuk untuk mengembangkan dan membantu perkembangan nilai dan potensi sumber daya manusia di dalam organisasi. Spesialis sumber daya manusia harus memahami individu karyawan dan membantunya memaksimalkan pengembangan diri dan peningkatan karier. Model ini menggabarkan tumbuhnya perhatian organisasi terhadap pelatihan dan pengembangan karyawan mereka.

- g) Model Ilmu Perilaku

Model ini menganggap bahwa, ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku organisasi merupakan dasar aktivitas sumber daya manusia. Prinsipnya adalah bahwa

sebuah pendekatan sains terhadap perilaku manusia dapat diterapkan pada hampir semua permasalahan sumber daya manusia bidang sumber daya manusia yang didasarkan pada prinsip sains meliputi teknik umpan balik, evaluasi, desain program dan tujuan pelatihan serta manajemen karier.

G. Unsur SDM

Unsur-unsur sumber daya manusia meliputi capabilities atau kemampuan dan keahliannya, Attitude yaitu sikap dan perilakunya, Value yaitu nilai dirinya, Needs atau kebutuhannya dan characteristic demograpic atau karakter kependudukannya. Adapun unsur-unsur dari sumber daya manusia adalah sebagai berikut :

1. *Capabilities (Kemampuan)*

Setiap manusia mempunyai kemampuan yang berbeda-beda, untuk itu unsur kemampuan menjadi unsur utama bagi perusahaan jika mencari tenaga kerja.

2. *Attitude (Sikap)*

Karena pekerjaan biasanya dilakukan dengan kerja team, maka sikap seseorang sangat mempengaruhi kinerja, jika seorang pekerja memiliki *attitude* atau sikap yang buruk maka akan sulit untuk perusahaan mencapai tujuannya.

3. *Value (Nilai)*

Nilai yang dimaksud disini adalah nilai kerja, yaitu tentang kemampuan seseorang yang memiliki nilai bagi perusahaan.

4. *Needs (Kebutuhan)*

Yaitu mencari sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. *Characteristic Demographic* (Penduduk)

Yaitu biasanya karakter seseorang itu terbentuk dari dimana dia tinggal berisi tentang informasi tempat tinggal, pendidikan dan informasi lainnya.



PERENCANAAN SDM

A. Perencanaan SDM

Dalam sebuah perusahaan, perencanaan SDM merupakan sebuah hal yang penting dan harus dilakukan semaksimal mungkin. Tanpa melakukan hal tersebut dengan benar, tentu perusahaan akan lebih sulit untuk berkembang serta bersaing dengan kompetitornya. Tentu saja sudah bukan rahasia umum jika di dalam perusahaan yang baik maka terdapat sistem perencanaan sumber daya manusia yang baik pula. Sehingga untuk bisa melaksanakan visi dan misi perusahaan sepenuhnya, maka perencanaan ini harus dibuat dengan sebaik mungkin.

Sedangkan menurut Richard L. Daft manajemen (*management*) adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi. Terdapat dua ide penting dalam definisi di atas (1) Keempat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian, serta (2) pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien.¹

¹ Richard L. Daft, *Management (Manajemen)*, Jakarta: Salemba Empat, 2006, h. 6-7

Intinya perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi merupakan seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan perencanaan akan kebutuhan karyawan/sumber daya manusia dari suatu organisasi di masa mendatang. Perencanaan sumber daya manusia memungkinkan bagian-bagian dari suatu organisasi memperoleh pekerjaan dengan jumlah yang tepat, kualitas yang memadai, dan dalam waktu yang diperlukan pula. perencanaan juga memiliki arti sesuatu yang terkait dengan upaya menurunkan rangkaian ketidak pastian di masa yang akan datang.² Menurut Achmad S. Ruky menyatakan perencanaan SDM adalah keharusan sebuah lembaga untuk membuat rencana baik berskala jangka panjang maupun jangka pendek dalam mengelola SDM.³

B. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen, karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah esensial bagi penarikan, seleksi, latihan dan pengembangan, dan kegiatan-kegiatan personalia dalam organisasi. Perencanaan sumberdaya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhankebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.

Adapun definisi perencanaan adalah proses memutuskan tujuan-tujuan apa yang akan dikejar selama satu jangka waktu yang akan datang dan apa yang dilakukan agar tujuan-tujuan itu dapat tercapai.

Perencanaan efektif haruslah didasarkan atas fakta-fakta dan informasi dan tidak atas emosi dan keinginan. Fakta-fakta yang

² John Westerman, Pengelolaan Sumber Daya Manusia, Bumi Aksara, Jakarta, 1994, hal.196

³ Achmad S. Ruky, SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2003, hlm. 17.

bersangkutan langsung dengan situasi yang dalam pembahasan, dikaitkan dengan pengalaman dan pengetahuan manajer itu. Seorang perencana harus mampu untuk membayangkan pola kegiatan yang diusulkan dengan jelas.

Pada dasarnya perencanaan adalah suatu proses intelektual. Dengan menggunakan, para manajer mencoba memandang jauh ke depan, sehingga tidak mendugaduga kemungkinan-kemungkinan, bersedia siap untuk hal tak terduga, memetakan kegiatan-kegiatan, dan mengadakan urutan-urutan yang teratur untuk mencapai tujuan-tujuan. Perencanaan yang memadai harus berlangsung sebelum kegiatan.⁴

Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Sedangkan rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumberdaya manusia untuk dua, tiga , atau sepuluh tahun yang akan datang.⁵

1. Tujuan dan Kegunaan Perencanaan

Ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Ketika diramalkan ada kekurangan dibandingkan dengan kebutuhan, perusahaan dapat melakukan perekrutan karyawan baru, promosi dan transfer secara proaktif sehingga tidak mengganggu kegiatan perusahaan. Tindakan-tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencanarencana perusahaan.

⁴ George R. Terry, Leslie W. Rue, Dasar-dasar Manajemen, Jakarta: PT. Bumi Aksara, 1992, h 43-45

⁵ T. Hani Handoko, Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Yogyakarta: BPFEYogyakarta, 1989, h 53-54

Jika jumlah karyawan lebih besar daripada kebutuhan, itu mengimplikasikan bahwa perusahaan kurang baik memanfaatkan sumber daya manusianya dan sebaliknya. Secara lebih luas dapatlah dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang baik akan:

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

2. Langkah-langkah Perencanaan SDM

Sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, sebagaimana disinggung diatas, dan fokus perhatian perencanaan sumber daya manusia ditujukan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
- 2) Peramalan kebutuhan sumber daya manusia
- 3) Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang
- 4) Analisis ketersediaan (supply) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.
- 5) Penentuan dan implementasi program.⁶

⁶ Marihot Tua Efendi Hariandja, Manajemen Sumber Daya manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengompensasi, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai, Jakarta:

3. Konsep Perencanaan

1. Proses menentukan bagaimana sistem manajemen akan mencapai tujuan-tujuan, menentukan bagaimana organisasi dapat mencapai apa yang ingin ditujuinya.
2. Proses menetapkan tujuan-tujuan dan rancangan tindakan, menjalankan peraturan-peraturan dan prosedur, dan memperhitungkan hasil-hasil yang akan terjadi dimana yang akan dating.

Hal ini disebabkan perencanaan merupakan proses menentukan rancangan tindakan bagaimana organisasi membangun aturan-aturan dan prosedur demi tercapainya tujuan organisasi tanpa melupakan kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi dalam pelaksanaan perencanaan.

Perencanaan yang dilakukan oleh organisasi harus bersifat fleksibel. Artinya perencanaan tersebut bisa menyesuaikan terhadap lingkungan eksternal yang dinamis. Sebab faktor eksternal merupakan hambatan terhadap pelaksanaan rencana yang akan dilakukan organisasi, sehingga perencanaan itu sedikit banyak bisa diubah tanpa mengubah tujuan untuk apa perencanaan itu dilakukan.

4. Definisi dan Manfaat Perencanaan SDM

Milkovich & Mahoney memberikan definisi sebagai berikut: *“Human Resource planning is systematically forecasts an organization’s future supply of and demand for employees”*.

Dengan mengestimasi jumlah dan jenis karyawan yang dibutuhkan, organisasi akan dapat merencanakan dengan lebih baik kegiatan rekrutmen, seleksi, pelatihan, perencanaan karier, dan kegiatan-kegiatan lainnya. Perencanaan SDM memungkinkan setiap bagian organisasi untuk menempatkan

PT. Gramedia Widiasana Indonesia, 2002, h 76-77.

orang yang tepat, pada waktu yang tepat, dan jumlah yang tepat. Selain itu, perencanaan SDM tidak hanya berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah disetujui, tetapi juga menolong perusahaan untuk melaksanakan perencanaan jangka pendek dan perencanaan strategis jangka panjang.

Umumnya proses perencanaan SDM mencakup tiga kegiatan yang satu sama lain merupakan urutan yang tidak dapat dibalik, yaitu peramalan (*forecasting*), penyusunan program (*programming*), dan evaluasi dan pengendalian.

- 1) Peramalan (*forecasting*) Kegiatan pada dasarnya adalah melakukan estimasi kebutuhan akan SDM yang diperlukan oleh organisasi (*labor demand*), estimasi jumlah tenaga kerja yang tersedia di dalam dan luar organisasi, dan melakukan rekonsiliasi antara *labor demand* dan *demand supply*.
- 2) Penyusunan program (*programming*) Kegiatan ini mencakup, yakni a. Kegiatan perumusan tujuan b. Penetapan berbagai alternatif program c. Menyusun strategi untuk memperoleh tenaga kerja dan d. Merencanakan tindakan yang akan diambil.
- 3) Evaluasi dan Pengendalian

Merupakan kegiatan untuk menilai apa-apa yang telah dilakukan pada tahap pertama dan kedua, kemudian diumpamakan kepada pengesahan rencana pelaksanaan. Kesemua kegiatan tersebut hanya bisa berjalan secara efektif jika ditunjang oleh data karyawan yang lengkap, yaitu yang mencakup a. Jumlah tenaga kerja b. Jenis kelamin c. Pendidikan d. Keterampilan e. Usia f. Pengalaman kerja g. Jabatan.⁷

⁷ Justine T. Sirait, Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya manusia dalam Organisasi, Jakarta: PT Grasindo, 2006, h. 20-21.

5. Kerangka Konseptual Perencanaan SDM

Secara ideal, seluruh organisasi harus melakukan inventarisasi kebutuhan jangka panjang dan jangka pendek dalam aspek ketenagakerjaan. Rencana jangka pendek lebih menitikberatkan pada suatu pekerjaan yang harus segera dilaksanakan oleh karyawan.

6. Alasan Perlunya Perencanaan

Salah satu maksud dibuat perencanaan adalah melihat program-program yang dipergunakan untuk meningkatkan kemungkinan pencapaian tujuan-tujuan di waktu yang akan datang, sehingga dapat meningkatkan pengambilan keputusan yang lebih baik. Oleh karena itu, perencanaan organisasi harus aktif, dinamis, berkesinambungan dan kreatif, sehingga manajemen tidak hanya bereaksi terhadap lingkungannya, tapi lebih menjadi peserta aktif dalam dunia usaha. Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan:

1. Untuk mencapai “protective benefits” yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan
2. Untuk mencapai “positive benefits” dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.

7. Beberapa Manfaat Perencanaan

- 1) Membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan.
- 2) Memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas.
- 3) Membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat.
- 4) Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi.
- 5) Memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi.

- 6) Membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami.
- 7) Meminimumkan pekerjaan yang tidak pasti.
- 8) Menghemat waktu, usaha, dan dana.

8. Beberapa Kelemahan Perencanaan

1. Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusinya
2. Perencanaan cenderung menunda kegiatan
3. Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi
4. Kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi.
5. Ada beberapa rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

9. Hubungan Perencanaan Dengan Fungsi Lain

Perencanaan adalah fungsi yang paling dasar dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan dan fungsi-fungsi serta kegiatan manajerial lainnya adalah saling berhubungan, saling tergantung, dan berinteraksi.

Pengorganisasian (Organizing), Perencanaan menunjukkan cara dan perkiraan bagaimana mengorganisasikan sumber daya-sumber daya organisasi untuk mencapai efektivitas paling tinggi. Pengarahan (*directing*), Perencanaan menentukan kombinasi paling baik dari sumber daya-sumber daya yang diperlukan untuk mengarahkan, mempengaruhi dan memotivasi karyawan. Pengawasan (*controlling*), Perencanaan dan pengawasan saling berhubungan erat. Pengawasan bertindak sebagai criteria penilaian pelaksanaan kerja terhadap rencana.

10. Keberhasilan Perencanaan dalam Mencapai Tujuan

Dalam mencapai tujuan organisasi, terdapat cara-cara agar tujuan itu dapat terealisasi :

- 1) Bahwa pimpinan dan bawahan organisasi harus bekerja sama merumuskan perencanaan, menentukan tujuan, menentukan standar kerja, dan memilih kegiatan yang akan dilaksanakan demi mendorong tercapainya tujuan organisasi.
- 2) Kemudian dalam tahap pelaksanaan kerja, bawahan atau karyawan harus menunjukkan kinerja terbaik dan memberikan kemampuan maksimal demi tercapainya tujuan. Di sisi lain pimpinan juga harus memberikan pengarahan bagi karyawan dengan cara yang baik dan harus mampu memotivasi para karyawan.
- 3) Setelah tujuan terealisasi, pimpinan dan bawahan hendaknya mengevaluasi tujuan tersebut. Tujuan evaluasi adalah menemukan kekurangan dan kelemahan organisasi dalam pelaksanaan tujuan, mengurangi resiko yang sama untuk tujuan berikutnya, dan sebagai bahan pembelajaran.

11. Tipe-Tipe Perencanaan

Menurut jangka waktu, perencanaan digolongkan :

- 1) Perencanaan jangka panjang adalah rencana yang akan dijalankan oleh seluruh komponen dalam organisasi atau perencanaan, dan dibuat dalam rangka pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.
- 2) Perencanaan jangka menengah adalah rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka menengah dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka panjang.

- 3) Perencanaan jangka pendek adalah rencana yang dijalankan untuk mencapai tujuan jangka pendek, dan sebagai dorongan tercapainya tujuan jangka menengah.⁸

C. Komponen-Komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu:

1. Tujuan

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Dengan demikian, perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses menterjemahkan strategi bisnis menjadi kebutuhan sumber daya manusia baik kualitatif maupun kuantitatif melalui tahapan tertentu.

2. Perencanaan Organisasi

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karier. Kesimpulannya, PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan

⁸ T. Hani Handoko, Manajemen, Yogyakarta: BPFE- Yogyakarta, 2002, h 79-82

tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

3. Syarat-syarat perencanaan SDM

- a) Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
- b) Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
- c) Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
- d) Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
- e) Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.
- f) Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan/ketenagakerjaan pemerintah.

4. Prosedur perencanaan SDM

- a) Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- b) Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- c) Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- d) Menetapkan beberapa alternatif.
- e) Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
- f) Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

5. Tahapan Perencanaan SDM

Menurut Jackson dan Schuler.⁹ Perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi :

- a) Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- b) Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia
- c) Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan sumber daya manusia
- d) Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan. Adapun keempat tahapan tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun). Metode Perencanaan SDM, dikenal atas metode non-ilmiah dan metode ilmiah. Metode non ilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan. Metode ilmiah diartikan bahwa Perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data,

⁹ itulis oleh Entang Adhy Muhtar dalam makalahkumakalahmu.wordpress.com... strategiperencanaan-sumber-daya-manusia-yang-efektif.

informasi, dan peramalan (*forecasting*) dari perencananya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

D. Syarat–Syarat Perencanaan SDM

Dalam penetapan syarat-syarat Perencanaan SDM kita harus menyesuaikan situasi dan kondisi, sebab bila tidak justru akan dapat menimbulkan kesulitan bagi diri sendiri. Misalnya untuk kepala bagian keuangan berdasarkan deskripsi jabatan sebenarnya cukup bilamana syarat pendidikan ditetapkan sarjana muda ekonomi jurusan perusahaan, atau akuntansi. Meskipun demikian pelaksanaan tugas tersebut akan lebih baik bila syarat pendidikan adalah sarjana ekonomi jurusan perusahaan, dimana dengan menetapkan syarat sarjana dan bukan sarjana muda maka perusahaan akan mendapatkan beban yang lebih berat. Untuk menyesuaikan dengan situasi dan kondisi tersebut perlu bagi perusahaan tersebut untuk menetapkan syarat pendidikan cukup sarjana muda saja.

- 1) Penentuan kebutuhan tenaga kerja, tidaklah hanya menyangkut bagian personalia tetapi juga untuk seluruh bagian (departemen) dalam perusahaan/lembaga. Sebab nantinya mungkin karyawan-karyawan tersebut akan bekerja pada bagian diluar bagian personalia, sesuai dengan kebutuhan. Karena itulah penentuan akan kebutuhan tenaga kerja perlu kerjasama antara bagian (departemen) yang memerlukannya dengan bagian personalia sebagai pelaksana operasionalnya. Dalam pengadaan tenaga kerja/karyawan, terdapat beberapa tahapan yang dapat dilakukan:
- 2) Mutu Tenaga Kerja

Karyawan yang akan ditarik untuk bekerja pada perusahaan/lembaga sesuai dengan keinginan, maka

lebih dulu harus ditentukan standar personalia sebagai pembandingnya. Standar ini merupakan persyaratan minimum yang harus dipenuhi agar seseorang karyawan bisa, menjalankan pekerjannya dengan baik. Penentuan mutu ini menyangkut masalah : a. Rancangan dari jabatan b. Studi terhadap tugas dan kewajiban suatu jabatan untuk menentukan kemampuan karyawan yang diperlukan bagi jabatan tersebut. Studi terhadap isi suatu jabatan untuk menentukan kebutuhan karyawan biasa disebut sebagai "Analisa Jabatan". Tugas ini biasanya dilakukan oleh bagian personalis, tetapi mungkin juga terutama bagi perusahaan-perusahaan kecil harus dilakukan oleh manajer garis (line manager).

3) Analisis Pekerjaan (*Job Analysis*)

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan cara mengamati atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor.¹⁰ Teknik ini akan menghasilkan informasi untuk mendesain atau mengembangkan organisasi, rekrutmen, menejemen kinerja, pelatihan dan pengembangan serta penggajian.¹¹ Selain itu, analisis pekerjaan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standar kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.

¹⁰ Faustino Cordoso Gomes, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta: Andi Offset, 2003, hlm. 91

¹¹ Sunarto, Mengelola Karyawan, Yogyakarta: Amus, 2005 hlm.57

4) *Job Description* (Deskripsi pekerjaan/jabatan)

Hasil pertama yang segera diperoleh dari analisa pekerjaan/jabatan adalah deskripsi jabatan. Deskripsi jabatan merupakan suatu statement yang teratur dari berbagai tugas dan kewajiban suatu jabatan tertentu. Deskripsi jabatan adalah penjelasan tentang suatu jabatan, tunas-tunas, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya.¹² Dalam deskripsi ini akan dipaparkan mengenai uraian pekerjaan atau uraian jabatan yang berisi tentang rincian hubungan tanggung jawab, dan siapa saja yang bertanggung jawab kepada pemegang jabatan tersebut, pernyataan tujuan keseluruhan pekerjaan, daftar tugas, kegiatan, atau kewajiban utama yang harus dilaksanakan oleh pemegang pekerjaan.¹³ Bagian terpenting dalam pembuatan deskripsi jabatan adalah membuat/menuliskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan untuk jabatan tersebut. Untuk itu kita bisa mulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan “apa” dan “mengapa” kita melaksanakan pekerjaan tersebut dan “bagaimana” kita melakukannya. Sewaktu penyusunannya lebih baik dengan menggunakan kata kerja.

5) Spesifikasi Jabatan/Klasifikasi Jabatan

Sesudah membaca deskripsi jabatan yang dibuat, maka akan timbul pertanyaan selanjutnya, siapa yang akan memangku jabatan tersebut. Dengan kata lain karyawan yang bagaimanakah yang akan bisa memenuhi persyaratan-persyaratan jabatan tersebut. Apakah jabatan tersebut bisa dipegang oleh lulusan SLTA, ataukah harus lulusan perguruan tinggi? Bagaimana tingkat kecerdasan

¹² Google//library.usu.ac.id/download/ft/tkimia-syahrul5.pdf. file:///C:/Users/User/Downloads/4360-9131-1-PB.pdf.

¹³ Sunarto, Mengelola Karyawan, Yogyakarta: Amus, 2005 hlm.69

minimum yang bisa diterima? Berapa lama pengalaman yang diperlukan? Jawaban-jawaban pertanyaan tersebut kemudian disusun menjadi apa yang disebut spesifikasi jabatan. Yaitu suatu statement dari kualitas minimum karyawan yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik uraian tersebut memberikan gambaran bahwa klasifikasi pekerjaan merupakan sebuah proses pengkategorisasian kedudukan sesuai dengan jenis pekerjaan yang dilakukan, jenis kecakapan yang dibutuhkan atau faktor lainnya yang berkaitan dengan kerja. Klasifikasi pekerjaan dapat mempermudah analisis pekerjaan karena klasifikasi berarti uraian pekerjaan, dan standar kualifikasi yang dibakukan dapat dirumuskan untuk sekumpulan posisi. Pekerjaan sebenarnya merupakan sekumpulan kedudukan yang sangat mirip sesuai dengan tugas-tugas dan kualifikasi-kualifikasi untuk pemberian keberadaannya seperti ditetapkan dalam uraian pekerjaan.¹⁴

Pada umumnya isi suatu spesifikasi jabatan terdiri dari :

- a) Identifikasi jabatan

Nama

Kode

Bagian

- b) Persyaratan Kerja

Pendidikan

Tingkat Kecerdasan Minimum Yang Diperlukan

Pengalaman Yang Diperlukan

Pengetahuan Dan Ketrampilan

Persyaratan fisik

¹⁴ Faustino Cardoso Gomes, Menejemen Sumber Daya Manusia, Andi Offset, Yogyakarta, 2003, hal.102

Status Perkawinan

Jenis Kelamin

Usia

Kewarganegaraan

6) Analisa Jabatan/Pekerjaan

Sebagai Landasan atau Pedoman untuk Penerimaan, Penempatan dan Menentukan Jumlah Karyawan Analisa jabatan sebagai landasan dalam seleksi penerimaan karyawan merupakan landasan dalam rangka usaha penempatan karyawan secara tepat. Hal ini disebabkan karena kita dapat menyesuaikan antara syarat-syarat yang dimiliki oleh karyawan dengan jabatan yang cocok dengan-syarat-syarat yang dimiliki tersebut. Dalam usaha penempatan yang pertama kali, bisa saja terjadi kesalahan-kesalahan yang mengakibatkan pekerjaan yang dilakukan kurang efektif dan efisien. Di sinilah letak pentingnya analisa jabatan, karena kita dapat mengusahakan penempatan secara lebih tepat dan meminimalisir terjadinya kesalahan.¹⁵

7) Pemanfaatan Analisa Jabatan dalam Kegiatan-Kegiatan lain dalam Bidang Manajemen Personalia.

Analisa jabatan tidak sekedar untuk landasan atau pedoman kegiatan yang disebutkan di atas tetapi jauh lebih luas daripada itu, terutama dalam bidang manajemen personalia. Untuk lebih jelasnya akan diuraikan beberapa kegiatan yang berpedoman pada analisa jabatan:

- a) Sebagai landasan untuk melaksanakan mutasi suatu jabatan/pekerjaan yang dilakukan terlalu lama

¹⁵ www.Google//jurnal-sdm.blogspot.com...perencanaan-sumber-daya-manusia.html.pdf.
file:///C:/Users/User/Downloads/4360-9131-1-PB.pdf.

mungkin akan dapat menimbulkan kebosanan dengan segala akibatnya dan masih banyak alasan lain yang mengakibatkan karyawan dipindahkan ketempat lain. Untuk melaksanakan mutasi tersebut akan dapat lebih berhasil bila berlandaskan pada analisa jabatan. Bila penempatan karyawan belum sesuai dengan dengan analisa jabatan maka harus ada penyesuaian dengan melakukan mutasi.

- b) Sebagai landasan untuk melaksanakan promosi promosi seperti halnya mutasi merupakan suatu kegiatan untuk memindahkan karyawan dari suatu tempat ke tempat yang lain. Meskipun demikian mutasi dan promosi tidaklah sama, sebab mutasi, pemindahan tersebut adalah pada tempat yang dianggap sederajat. Sedang promosi, pemindahan dilakukan ke tempat atau pada jabatan lain yang dianggap lebih tinggi dalam suatu perusahaan terhadap karyawan yang dapat meningkatkan kemampuan dirinya. Dengan peningkatan kemampuan tersebut diharapkan pekerjaannya dapat dilakukan secara lebih efektif dan efisien.
- c) Sebagai Landasan untuk melaksanakan latihan/ training dalam pelaksanaan seleksi kita berusaha agar karyawan yang diterima betul-betul telah memenuhi syarat dalam analisa jabatan. Tetapi dalam prakteknya terkadang beberapa syarat yang belum dipenuhi. Agar karyawan yang diterima dapat bekerja lebih efektif dan efisien, maka perlu diberi latihan. Latihan yang diberikan diharapkan akan meningkatkan kemampuan karyawan tersebut sehingga syarat-syarat dalam analisa jabatan dapat dipenuhi dengan lebih baik.

- d) Sebagai Landasan untuk melaksanakan kompensasi salah satu alasan utama mengapa seseorang ingin menjadi karyawan adalah karena dengan menjadi karyawan mereka akan mendapatkan kompensasi dari tenaga dan pikiran yang telah disumbangkan. Kompensasi ini dapat berupa uang, barang maupun fasilitas-fasilitas. Oleh karena itu besar dan macam kompensasi yang diberikan haruslah mampu mendorong semangat dan kegairahan kerja karyawan semaksimal mungkin dalam batas-batas kemampuan perusahaan yang bersangkutan.
- e) Sebagai Landasan untuk melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien harus ditunjang dengan lingkungan kerja yang memadai, misalnya kebersihan, ventilasi dan lain-lain.

E. Proses Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.

Pengertian Proses Perencanaan SDM Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang sistimatis untuk memperkirakan atau mengantisipasi permintaan dan kebutuhan adanya tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber-sumber yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan. Adapula yang mengartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia

merupakan proses perencanaan dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan cara memenuhinya, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

Tahapan-tahapan yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan SDM, yakni:

- 1) Peramalan permintaan dan ketersediaan tenaga kerja
- 2) Peramalan tentang kelebihan ataupun kekurangan tenaga kerja.
- 3) Sasaran dan rencana strategi
- 4) Implementasi.
- 5) Evaluasi

Dari uraian-uraian tentang beberapa pengertian perencanaan dan implementasinya dalam Perencanaan SDM tersebut di atas, jelas bahwa perencanaan merupakan kegiatan pembuatan keputusan tentang masa depan dan cara mewujudkannya di suatu lingkungan tertentu, khususnya sebuah organisasi dibidang bisnis.

Sehubungan dengan itu pembahasan tentang tugas pokok perencanaan sebagai kegiatan pengambilan keputusan dalam uraian ini pada dasarnya menempatkan perencanaan sebagai suatu disiplin ilmu, bukan sebagai salah satu fungsi manajemen. Dengan demikian pembahasannya tidak dihubungkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

F. Prosedur Perencanaan SDM

Menurut Sutrisno Perencanaan sumber daya manusia terdapat empat tahapan yang meliputi :

- 1) Pengumpulan, analisis, dan peramalan data dalam rangka mengembangkan perkiraan pasokan SDM dan permintaan SDM (membuat sistem informasi SDM).

- 2) Menetapkan tujuan dan kebijakan SDM, mendapatkan persetujuan, dan dukungan dari manajemen puncak.
- 3) Merancang dan mengimplementasikan rencana dan program tindakan dalam berbagai bidang kegiatan seperti rekrutmen, pelatihan dan promosi yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuan SDM.
- 4) Mengendalikan dan mengevaluasi rencana dan program kepegawaian untuk memfasilitasi kemajuan kearah tujuan SDM.

G. Pengevaluasian Rencana SDM

Menurut Amstrong evaluasi kontribusi fungsi SDM perlu dilakukan untuk memastikan bahwa fungsi tersebut efektif pada pada tingkat stratejik maupun dalam konteks pemberian dan dukungan layanan. Kriteria utama untuk evaluasi terhadap jalannya fungsi SDM pada perusahaan adalah kemampuannya untuk beroperasi secara stratejik dan kapasitasnya untuk menyediakan tingkat pelayanan yang dibutuhkan. Metode-metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektifitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- 1) Organisasional: nilai tambah per karyawan, keuntungan per karyawan, nilai penjualan per karyawan, dan nilai tambah per biaya karyawan.
- 2) Perilaku karyawan: tingkat retensi dan perputaran karyawan, ketidakhadiran, sakit, tingkat kecelakaan, keluhan, perselisihan, referensi untuk pengadilan tenaga kerja, dan hasil skema usulan dari karyawan.
- 3) Dampak dan tingkat layanan sumber daya manusia: waktu untuk mengisi lowongan kerja, waktu untuk merespon lamaran kerja, rasio penerimaan terhadap lamaran, biaya iklan lowongan, pelatihan per karyawan, waktu untuk

merespon dan menangani keluhan, perbaikan terukur pada kinerja perusahaan sebagai hasil dari praktik-praktek manajemen SDM, rasio biaya SDM terhadap total biaya, rasio staf bagian SDM terhadap total karyawan, dan pencapaian tujuan khusus.

Evaluasi rencana dan program sumber daya manusia sangatlah penting tidak hanya untuk menentukan keefektifan perencanaan sumber daya manusia, namun juga menunjukkan pentingnya kegiatan sumber daya manusia dan departemen sumber daya manusia dalam organisasi secara keseluruhan.

H. Kendala-Kendala SDM

Kendala yang dihadapi adalah kurangnya pemahaman kepala departemen membedakan level pada tiap jabatan, sehingga tiap analisa terhadap level jabatan cenderung subjektif. Tantangan terbesar adalah subjektifitas user dalam menentukan jumlah dan level karyawan di unit kerjanya pada akhirnya sulit mencapai kesepakatan mengenai hasil akhir analisa (struktur organisasi) dan berujung pada ketidakpuasan terhadap struktur yang ada; kesesuaian hasil analisa jumlah dan level dengan proses bisnis yang ada.

Setiap organisasi pasti menghadapi berbagai tantangan yang menyangkut banyak segi kehidupan organisasional, termasuk tantangan di bidang sumber daya manusia, yang pada gilirannya tercermin pada pentingnya perencanaan. Menurut Badriah tantangan dan kendala perencanaan sumber daya manusia dapat dikategorikan pada dua jenis utama yaitu :

- 1) Standar Kemampuan Sumber Daya Manusia yang pasti sehingga informasi kemampuan sumber daya manusia hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) yang sifatnya subjektif dan menjadi kendala yang serius dalam perencanaan sumber daya manusia.

- 2) Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya dengan mesin. Hal ini menjadi kendala perencanaan sumber daya manusia, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu, tetapi tidak bersedia mengeluarkan seluruh kemampuannya.
- 3) Situasi Sumber Daya Manusia. Persedian, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan sumber daya manusia perusahaan.
- 4) Kebijakan Perburuhan Pemerintah seperti kompensasi, jenis kelamin, Warga Negara Asing, dan kendala lain dalam perencanaan sumber daya manusia untuk membuat rencana yang baik.

I. Tahap Dasar Perencanaan SDM

Tahap Dasar Perencanaan yang harus dilalui oleh manajemen perusahaan (dalam hal ini adalah manajer SDM) pada proses Perencanaan Sumber Daya Manusia atau *Human Resource Planning* :

- 1) Menganalisis Tujuan Organisasi

Tahap Pertama dalam Perencanaan SDM adalah menganalisis tujuan yang ingin dicapai oleh organisasinya. Tujuan organisasi disini dapat diurai menjadi tujuan yang lebih focus pada tujuan yang ingin dicapai oleh unit kerja atau bagian tertentu seperti bagian produksi, bagian pemasaran ataupun bagian keuangan. Tujuan-tujuan tersebut kemudian ditetapkan sebagai tujuan fungsional atau tujuan departemen. Pemisahan tujuan dan rencana keseluruhan ini menyediakan penilaian kebutuhan sumber daya manusia untuk setiap departemen dan kegiatan. Dengan mengetahuinya tujuan

dan arah organisasi ini, akan memberikan ide ataupun gambaran tentang pekerjaan apa yang harus dilakukan dalam organisasi.

Apabila tujuan organisasi adalah pertumbuhan dan perluasan yang cepat, maka dibutuhkan lebih banyak tenaga kerja di semua kegiatan fungsional dan departemen untuk memenuhi tantangan peningkatan pangsa pasar, keuangan, ukuran aset, pasar baru, inventaris dan riset produk baru. Strategi pertumbuhan baru organisasi membutuhkan sejumlah besar tenaga kerja terampil. Departemen Sumber Daya Manusia perlu melakukan rekrutmen dan pelatihan cepat untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi.

- 2) Melakukan Inventarisasi Sumber Daya Manusia Saat Ini
Setelah mengetahui pekerjaan yang tersedia melalui analisis tujuan organisasi, tahap selanjutnya adalah mengetahui informasi-informasi tentang sumber daya manusia yang tersedia saat ini. Mulai dari jumlah tenaga kerja, kapasitas dan kemampuan, latar belakang pendidikan, kinerja hingga potensi-potensi mereka. Inventarisasi SDM ini tidak hanya pada SDM yang ada pada internal organisasi saja (sumber internal) tetapi juga harus mempertimbangkan SDM yang berasal dari sumber eksternal seperti kandidat-kandidat yang dapat direkrut sebagai karyawan dan juga kandidat dari agen penyedia tenaga kerja.
- 3) Perkiraan Permintaan dan Pasokan Sumber Daya Manusia
Setelah memiliki inventaris sumber daya manusia yang lengkap, tahap selanjutnya adalah memperkirakan tenaga kerja yang diperlukan untuk masa yang akan datang.

Organisasi atau perusahaan akan mempertimbangkan apakah perlu adanya penambahan tenaga kerja, apakah perlu meningkatkan produktivitas dan kemampuan karyawan saat ini melalui pelatihan dan pengembangan keterampilan baru dan apakah ada kandidat-kandidat yang berpotensi untuk direkrut menjadi karyawan untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan tersebut.

- 4) Memperkirakan Kesenjangan Sumber Daya Manusia
Perbandingan antara Permintaan dan Pasokan Sumber Daya Manusia ini akan menghasilkan “kelebihan” atau “kekurangan” terhadap SDM yang diperlukan. Apabila terjadi kekurangan SDM, maka yang harus dilakukan adalah melakukan pengrekrutan karyawan baru atau melakukan peningkatan produktivitas dan kinerja dengan menggunakan karyawan yang tersedia pada saat ini. Namun apabila terjadi kelebihan SDM, maka organisasi atau perusahaan harus melakukan pemutusan hubungan kerja atau PHK terhadap karyawannya.
- 5) Merumuskan Rencana Tindakan Sumber Daya Manusia
Rencana tindakan SDM ini tergantung pada hasil perkiraan kesenjangan SDM yaitu kelebihan ataupun kekurangan dalam organisasi. Apakah diperlukan perekrutan baru, pelatihan, mutasi atau transfer antar departemen atau bahkan pemutusan hubungan kerja (PHK).
- 6) Pemantauan, Pengendalian dan Umpaman Balik
Setelah menerapkan rencana tindakan SDM, inventaris atau persediaan SDM harus diperbaharui selama periode tertentu. Rencana aksi ini harus dipantau dan mengidentifikasi kelemahan-kelemahannya untuk diambil tindakan selanjutnya. Perbandingan

antara Rencana SDM dengan penerapan aktual harus dilakukan untuk memastikan tindakannya sesuai dengan ketersediaan jumlah karyawan yang diperlukan untuk berbagai pekerjaan pada organisasi yang bersangkutan.

J. Perencanaan Operasional

Perencanaan operasional umumnya merupakan turunan/terjemahan dari tujuan umum perusahaan dalam rentang waktu tertentu (selama satu tahun umpamanya) berikut rencana stragtegis yang sudah ditetapkan oleh manajemen. Walau demikian perencanaan operasional dapat juga digunakan oleh individu untuk keperluan pribadinya, bahkan dianjurkan agar pekerjaannya terarah dan terorganisir dengan baik.

Perencanaan operasional adalah perencanaan yang memusatkan perhatiannya pada operasi sekarang (jangka pendek) dan terutama berkenaan dengan tujuan mencapai efisiensi. Perencanaan operasional merupakan kebutuhan apa saja yang harus dilakukan untuk mengimplementasikan perencanaan strategi untuk mencapai tujuan strategi tersebut. Lingkup perencanaan ini lebih sempit dibandingkan dengan perencanaan strategi.

Adapun bentuk perencanaaan operasional terdiri dari :

- a. Rencana sekali pakai (*single-use plans*), dikembangkan untuk mencapai tujuan khusus dan dibubarkan bila rencana ini telah selesai dilaksanakan. Contoh : program, proyek.
- b. Rencana tetap (*standing plans*), merupakan pendekatan yang telah dibakukan untuk menangani situasi yang berulang kali terjadi dan yang dapat dengan mudah diantisipasi. Contoh : kebijakan, peraturan.

Rencana kegiatan operasional adalah cara spesifik yang akan ditempuh untuk mencapai sasaran kegiatan. Rencana kegiatan ini dapat memiliki bentuk sebagai berikut:

- ❖ Rangkaian sasaran yang lebih spesifik dengan jangka waktu yang lebih pendek.
- ❖ Rangkaian kegiatan yang saling terkait akibat dipilihnya suatu alternatif intervensi.
- ❖ Rencana kegiatan operasional memiliki jangka waktu spesifik, kebutuhan sumber daya yang spesifik dan akontabilitas untuk setiap tahapannya.

Secara umum rencana kegiatan operasional mengandung unsur–unsur :

- ❖ Tahapan atau rencana kegiatan spesifik yang harus dilakukan.
- ❖ Adanya orang yang bertanggung jawab agar setiap tahap atau tindakan dapat diselesaikan dengan baik.
- ❖ Jadwal untuk menjalankan setiap tahapan atau tindakan.
- ❖ Sumber daya yang perlu dialokasikan agar tahapan atau tindakan tersebut dapat diselesaikan dengan baik.
- ❖ Adanya mekanisme umpan balik untuk memantau setiap tahapan atau tindakan.



PENGORGANISASIAN SDM

A. Pengertian Pengorganisasian dan Struktur Organisasi

Organisasi sangatlah penting untuk mewujudkan suatu tujuan dengan efektif dan efisien. Seperti yang telah dikemukakan sebelumnya, efektifitas manajemen berarti: meleksanakan hal-hal yang tepat (*Doing The Right Things*), sedangkan efisiensi mengandung arti: melaksanakan hal-hal tertentu secara tepat (*Doing Things Right*). Pengorganisasian dapat mencapai dua hal tersebut.¹

Mengorganisasi adalah proses pengelompokan kegiatan-kegiatan yang mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer, yang mempunyai kekuasaan, yang perlu untuk mengawasi anggota- anggota kelompok. Pengorganisasian dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang diperlukan, termasuk manusia sehingga pekerjaan yang dikehendaki dapat dilaksanakan dengan berhasil baik.²

¹ Winardi, J. 2003. Teori Organisasi dan Pengorganisasian. PT Raja Grafindo Persada: Jakarta hal 22

² Brantas, 2009, Dasar-Dasar Manajemen, Alfabeta: Bandung hal 71

Pengorganisasian pada hakikatnya mengandung pengertian sebagai proses penetapan struktur peran, melalui penentuan aktifitas-aktifitas, penugasan kelompok-kelompok aktifitas kepada manajer-manajer, pendeklasian wewenang untuk melaksanakannya, pengoordinasian hubungan-hubungan wewenang dan informasi, baik horizontal maupun vertikal dalam struktur organisasi.³

Dydi Hardjito dalam sebuah artikel mengemukakan bahwa keberhasilan organisasi mencapai tujuannya dipengaruhi oleh komponen-komponen organisasi yang meliputi :

- a) Struktur
- b) Tujuan
- c) Manusia
- d) Hukum
- e) Prosedur pengoperasian yang berlaku (*Standard Operating Procedure*)
- f) Teknologi
- g) Lingkungan
- h) Kompleksitas
- i) Spesialisasi
- j) Kewenangan
- k) Pembagian tugas.⁴

Pengorganisasian atau “*organizing*” merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Sedangkan dua aspek utama proses penyusunan struktur organisasi adalah :

³ Abu Sin, Ahmad Ibrahim, 2006, Manajemen Syariah (Sebuah Kajian Historis Dan Kontemporer), PT Raja Grafindo Persada: Jakarta Hal 91.

⁴ <http://2frameit.blogspot.com/2011/05/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>, Dydi Hardjito, Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi (2009) diakses pada tanggal 30 april 2013

1. Departementalisasi, merupakan pengelompokan kegiatan-kegiatan kerja suatu organisasi agar kegiatan-kegiatan yang sejenis dan saling berhubungan dapat dikerjakan bersama.
2. Pembagian kerja, adalah pemerincian tugas pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk dan melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

Pengorganisasian mempunyai bermacam-macam pengertian. Istilah pengorganisasian dapat digunakan untuk menunjukkan hal-hal sebagai berikut :

- ❖ Cara manajemen merancang struktur formal untuk penggunaan yang paling efektif sumber daya-sumber daya keuangan, fisik, bahan baku, dan tenaga kerja organisasi.
- ❖ Bagaimana organisasi mengelompokkan kegiatan-kegiatannya, di mana setiap pengelompokan diikuti dengan penugasan seorang manager yang diberi wewenang untuk mengawasi anggota-anggota kelompok.
- ❖ Hubungan-hubungan antara fungsi-fungsi, jabatan-jabatan, tugas-tugas, dan para karyawan.
- ❖ Cara dalam mana para manajer membagi lebih lanjut tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam departemen mereka dan mendelegasikan wewenang yang diperlukan untuk mengerjakan tugas tersebut.

Pengorganisasian merupakan suatu proses untuk merancang struktur formal, mengelompokkan dan mengatur serta membagi tugas-tugas atau pekerjaan di antara para anggota organisasi, agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien.

Prosedur proses pengorganisasian adalah sebagai berikut :

- ❖ Pemerincian seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- ❖ Pembagian beban pekerjaan total menjadi kegiatan-kegiatan yang secara logik dapat dilaksanakan oleh satu orang.
- ❖ Pengadaan dan pengembangan suatu mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan para anggota organisasi menjadi kesatuan yang terpadu dan harmonis.

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses pengorganisasian akan tercermin pada struktur organisasi yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu pembagian kerja, departementalisasi, bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tidak dapat dihindarkan.

Struktur Organisasi. Yang dimaksud dengan struktur organisasi adalah mekanisme-mekanisme formal dengan mana organisasi dikelola. Struktur organisasi menunjukkan kerangka dan susunan perwujudan pola tetap hubungan-hubungan di antara fungsi-fungsi, bagian-bagian atau posisi-posisi, maupun orang-orang yang menunjukkan kedudukan, tugas wewenang dan tanggung jawab yang berbeda-beda dalam suatu organisasi. Struktur organisasi mengandung unsur-unsur spesialisasi kerja, standarisasi, koordinasi, sentralisasi atau desentralisasi dalam pembuatan keputusan-keputusan dan besaran atau ukuran satuan kerja.

Faktor-faktor utama yang menentukan perancangan struktur organisasi adalah sebagai berikut :

- a) Strategi organisasi untuk mencapai tujuannya. Struktur mengikuti strategi. Strategi akan menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun para manajer dan bawahan. Apabila strategi berubah maka struktur organisasi juga berubah.
- b) Teknologi yang digunakan. Perbedaan teknologi yang digunakan untuk memproduksi barang-barang atau jasa akan membedakan bentuk struktur organisasi.
- c) Anggota atau karyawan dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi. Kemampuan dan cara berpikir para anggota, serta kebutuhan mereka untuk bekerja sama harus diperhatikan dalam merancang struktur organisasi.
- d) Ukuran organisasi. Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.

Unsur-unsur struktur organisasi terdiri dari :

1. Spesialisasi kegiatan berkenaan dengan spesifikasi tugas-tugas individual dan kelompok kerja dalam organisasi dan penyatuan tugas-tugas tersebut menjadi satuan-satuan kerja.
2. Standarisasi kegiatan, merupakan prosedur-prosedur yang digunakan organisasi untuk menjamin terlaksananya kegiatan seperti yang direncanakan.
3. Koordinasi kegiatan, menunjukkan prosedur-prosedur yang mengintegrasikan fungsi-fungsi satuan-satuan kerja dalam organisasi.
4. Sentralisasi dan desentralisasi pembuatan keputusan, yang menunjukkan lokasi atau letak kekuasaan pembuatan keputusan.
5. Ukuran satuan kerja menunjukkan jumlah karyawan dalam suatu kelompok kerja.

1) Pengertian Pengorganisasian

Organizing berasal dari kata organon dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatan-kegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer.⁵ Pengorganisasian mempersatukan sumber-sumber daya pokok dengan cara yang teratur dan mengatur orang-orang dalam pola yang demikian rupa, hingga mereka dapat melaksanakan aktivitas-aktivitas guna mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan. Pengorganisasasi adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.⁶

2) Faktor-faktor dalam Menentukan Perancangan Struktur Organisasi

Adapun faktor-faktor utama dalam menetukan perancangan struktur organisasi.⁷ Diantaranya : Strategi Organisasi untuk mencapai tujuannya yaitu menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan, teknologi yang digunakan, anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi, dan ukuran organisasi yaitu besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.

3) Proses Pengorganisasian

Proses ini akan tercemin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses

⁵ George R Terry, Op.cit, hal. 28

⁶ Rina primadha, "Peranan Fungsi Manajemen Dalam Menciptakan Kondisi Perusahaan Yang Sehat" Jurnal Manajemen Bisnis, Volume 1 Nomor 3, edisi 2 Mei2008, hal. 86

⁷ T Hani Handoko, Op.cit, hal. 169-170.

pengorganisasian. Yaitu : pembagian kerja, departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah departementasi), bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

4) Komponen-Komponen Organisasi

Ada empat komponen dari organisasi yang dapat diingat dengan kata “*WERE*” (*Work, Employees, Relationship* dan *Environment*). *Work* (pekerjaan) adalah fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. *Employees* (pegawai-pegawai) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan. *Relationship* (hubungan) merupakan hal penting di dalam organisasi. *Environment* (lingkungan) adalah komponen terakhir yang mencakup sarana fisik dan sasaran umum di dalam lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

5) Tujuan Organisasi

Penetapan tujuan-tujuan organisasi merupakan tahapan paling kritis dalam proses perencanaan. Adapun beberapa tujuan yang dijelaskan dibawah ini menurut T Hani Handoko adalah: Tujuan kemasyarakatan, Tujuan keluaran, Tujuan sistem, dan Tujuan Produk.

6) Prinsip-Prinsip Organisasi

Williams mengemukakan pendapat bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi; prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, prinsip skala hirarki, prinsip kesatuan perintah, prinsip pendeklegasian wewenang, prinsip pertanggungjawaban, prinsip pembagian pekerjaan, prinsip rentang pengendalian,

prinsip fungsional, prinsip pemisahan, prinsip keseimbangan, prinsip fleksibilitas, prinsip kepemimpinan.

7) Manfaat pengorganisasian

Pengorganisasian bermanfaat, dapat lebih mempertegas hubungan antara anggota satu dengan yang lain. setiap anggota dapat mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab. setiap anggota organisasi dapat mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi. dapat dilaksanakan pendeklegasian wewenang dalam organisasi secara tegas, sehingga setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang. akan tercipta pola hubungan yang baik antar anggota organisasi, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan dengan mudah.

B. Prinsip Pengorganisasian Sumber Daya Manusia

Prinsip-prinsip SDM, khususnya dalam hal pemberdayaan Sumber Daya Manusia dapat dirumuskan dalam beberapa poin, sebagai berikut:

a) Prinsip Kompetensi

Prinsip kompetensi adalah prinsip utama dalam manajemen SDM. Kompetensi yang dimaksud di sini adalah kemampuan atau keahlian yang dimiliki oleh personal sebagai bagian dari organisasi atau bagian dari suatu proses kerja, yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Kompetensi yang dimaksud dapat berupa kompetensi kognitif, yakni kemampuan pengetahuan dan daya analisis, kompetensi sikap seperti keberanian, kejujuran, dedikasi atau loyalitas, disiplin dan sebagainya, serta kompetensi keterampilan yang melingkupi kecakapan, ketepatan dan kecepatan dalam melakukan suatu pekerjaan.

- b) Prinsip Keoptimalan Dan Kelebihan Dalam Kompetensi.

Prinsip Keoptimalan Dan Kelebihan Dalam Kompetensi SDM adalah: „kompetensi yang dimiliki harus optimal dan melebihi kompetensi personal lain yang memiliki kompetensi yang sama. Langkah yang harus diambil oleh seorang manajer dalam menentukan sumber daya manusia yang akan diberdayakan dalam suatu mekanisme kerja adalah bahwa ketika seorang manajer dihadapkan pada adanya dua orang atau lebih dari anggota organisasi, maka seorang manajer harus mengutamakan seseorang yang memiliki kompetensi yang melebihi kompetensi yang dimiliki personal lain.

Manajemen yang baik adalah sistem manajemen yang memperhatikan efektifitas pekerjaan. Namun manajemen yang baik tidak hanya diukur dari seberapa efektifnya pekerjaan dilakukan, akan tetapi juga diukur dari seberapa efisien pekerjaan itu dapat dilakukan. Efisiensi dalam suatu mekanisme kerja tidak semata mata berpegang pada prinsip kompetensi. Suatu proses manajemen akan dikatakan berkinerja lebih baik apabila proses kerja dilakukan secara efisien. Efisiensi pekerjaan mensyaratkan kompetensi yang lebih baik.

- c) Prinsip kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan.

Sistem sumber daya manusia yang baik adalah sistem yang menekankan pada adanya kesesuaian tenaga kerja dengan kebutuhan. Maka dalam perspektif ini, analisis kebutuhan mutlak dilakukan oleh suatu organisasi atau perorangan dalam sistem rekrutmen tenaga kerja. Kompetensi tenaga kerja yang tidak sesuai kebutuhan hanya akan menimbulkan kekacauan dan dapat mengancam kinerja organisasi dan dapat menimbulkan

ancaman bagi pencapaian tujuan, bahkan akan mengancam keberlanjutan (*sustainability*) keberadaan organisasi. Karena itu prinsip kesuaian kompetensi dengan kebutuhan menjadi sesuatu yang prinsip dalam sistem manajemen SDM.

d) Kemampuan dan keahlian Kerja

Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan seseorang untuk melaksanakan tugas tertentu harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*. Dengan adanya prinsip orang yang tepat ditempat yang tepat (*the right man in the right place*) akan memberikan jaminan terhadap kestabilan, kelancaran dan efisiensi kerja. Penempatan orang sesuai dengan keahlian atau kompetensi kerja secara tepat merupakan kunci bagi penyelenggaraan kerja. Kecerobohan dalam penempatan seseorang dalam melaksanakan suatu kerja atau tugas akan berpengaruh kurang baik dan mungkin menimbulkan kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan, oleh karena itu, seorang pimpinan atau manajer yang berpengalaman akan menempatkan seseorang sesuai kompetensinya sebagai prinsip utama yang akan menjadi titik tolak bagi prinsip-prinsip lainnya.

e) Prinsip Kewenangan dan Tanggung-Jawab

Kewenangan dan tanggung-jawab adalah prinsip selanjutnya dalam manajemen Islam. Seseorang yang diberi tugas atau amanat untuk melakukan suatu tindakan atau kerja harus diberikan kewenangan dan tanggung-jawab dalam melaksanakan tugasnya.

Pemberian kewenangan ini mutlak dalam suatu sistem untuk menjamin kelancaran pelaksanaan tugas atau kerja yang dibebankan kepada seseorang. Tanpa adanya kewenangan, seseorang akan mengalami keraguan dalam melaksanakan tugasnya, yang pada akhirnya ia tidak dapat melaksanakan tugas dengan baik.

Kewenangan dalam suatu sistem harus diberikan secara penuh dalam batasan wilayah kerjanya tanpa ada yang boleh melakukan intervensi, karena intervensi dari luar akan dapat mengganggu mekanisme kerja dan bermuara pada tidak tercapainya hasil atau tujuan kerja yang diinginkan. Sebagai contoh kecil di sini dapat diilustrasikan misalnya: seorang tukang parkir harus diberikan kewenangan untuk mengatur parkir kendaraan sesuai tempat yang telah ditentukan. Kewenangan tukang parkir ini tidak boleh diintervensi pihak lain, bahkan oleh seseorang yang memiliki jabatan yang lebih tinggi sekalipun. Jika seseorang yang memiliki jabatan lebih tinggi melakukan parkir di tempat yang bukan seharusnya, maka tukang parkir memiliki kewenangan untuk melarang demi tercapainya tujuan dari aturan perparkiran. Disinilah letak pentingnya pemberian wewenang dalam suatu sistem. Pemberian wewenang itu sendiri juga harus diikuti oleh tanggungjawab. Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Setiap pekerjaan harus dapat memberikan pertanggungjawaban yang sesuai dengan wewenang.

Oleh karena itu, makin kecil wewenang makin kecil pula pertanggungjawaban demikian pula sebaliknya. Adanya tanggung jawab atas kewenangan yang diberikan, tanggung jawab terbesar terletak pada manajer puncak. Kegagalan suatu usaha bukan terletak pada karyawan,

tetapi terletak pada puncak pimpinannya karena yang mempunyai wewenang terbesar adalah manajer puncak. Oleh karena itu, apabila manajer puncak tidak mempunyai keahlian dan kepemimpinan, maka wewenang yang ada padanya merupakan bumerang.

f) *Sistem Reward*

Upah bagi karyawan harus mendapatkan perhatian serius untuk menunjang kinerja organisasi selara menyeluruh. Upah dan reward merupakan kompensasi yang menentukan terwujudnya kelancaran dalam bekerja. Karyawan yang diliputi perasaan cemas dan kekurangan akan sulit berkonsentrasi terhadap tugas dan kewajibannya sehingga dapat mengakibatkan ketidaksempurnaan dalam bekerja. Oleh karena itu, dalam prinsip penggajian harus dipikirkan bagaimana agar karyawan dapat bekerja dengan tenang. Sistem penggajian harus diperhitungkan agar menimbulkan kedisiplinan dan kegairahan kerja sehingga karyawan berkompetisi untuk membuat prestasi yang lebih besar. Prinsip *more pay for more prestige* (upah lebih untuk prestasi lebih), dan prinsip upah sama untuk prestasi yang sama perlu diterapkan sebab apabila ada perbedaan akan menimbulkan kelesuan dalam bekerja dan mungkin akan menimbulkan tindakan tidak disiplin.

C. Merancang Pekerjaan

Proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatanatau proses menghimpun dan mengolah

informasi mengenai pekerjaan. Manfaat deskripsi pekerjaan adalah untuk menentukan ringkasan pekerjaan dan tugas (*job summary and duties*), situasi dan kondisi kerja (*working conditions*) serta persetujuan (*approvals*).

Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan atau jabatan. Panduan yang dapat digunakan dalam memasukkan karakteristik-karakteristik dalam spesifikasi pekerjaan adalah Semua tugas pekerjaan harus dikenali dan dinilai dalam kaitannya dengan arti penting teknik analisis pekerjaan.

1) Perancangan Kerja

Merupakan suatu disiplin ilmu yang dirancang untuk memberikan pengetahuan mengenai prosedur dan prinsip yang harus dilaksanakan dalam upaya memahami hal-hal yang berkaitan dengan efektivitas dan efisiensi". Sebelum melaksanakan pengukuran kerja perlu dipikirkan terlebih dahulu mengenai prinsip penyederhanaan kerja yang mana merupakan landasan yang penting didalam melakukan analisis desain kerja.

Mencari cara kerja yang efektif, efisien, lebih mudah, lebih cepat, menghindari pemborosan – pemborosan adalah tujuan yang ingin dicapai dari penyederhanaan kerja lebih spesifik menjelaskan lima langkah penyederhanaan kerja :

1. Pilih kegiatan kerja yang akan diperbaiki.
2. Kumpulkan dan catat data atau fakta.
3. Analisa langkah-langkah kerja yang sekarang.
4. Usulan perbaikan dan pengujian alternatif metoda kerja yang lebih baik.
5. Terapkan dan evaluasi metoda kerja hasil perbaikan.

2) Perencanaan Kerja

Untuk mencapai target yang ingin dicapai dari yang telah ditetapkan maka perlu dibuat perencanaan kerja. Dalam artian umum Sritomo mendefinisikan sebagai kutipan berikut ini ; “Perencanaan adalah sebuah proses untuk menetapkan kearah mana kegiatan harus ditujukan dengan mengidentifikasi segala prasyarat dan kondisi agar bisa sampai ketempat tujuan dengan cara dan usaha yang paling efektif dan efisien” Segala langkah aktivitas kerja harus dikoordinasikan dalam sebuah fungsi manajemen atau proses pengorganisasian, agar perencanaan dapat dicapai secara efektif dan efisien.

Didalam pengorganisasian setiap aktivitas kerja diatur dan dilaksanakan berdasarkan fungsi kerja yang diformulasikan dalam instruksi kerja. kemudian tahap berikutnya adalah pelaksanaan dan pengarahan pekerjaan. Dalam tahap ini fungsi manajemen berkaitan dengan problem komunikasi, koordinasi dan motivasi. Dalam pelaksanaannya akan dijumpai hambatan yang menjurus pada penyimpangan dari target yang akan dicapai, maka perlu dilakukan perhatian yang serius terhadap pengawasan ataupun pengendalian. Selama kegiatan operasional berlangsung apabila terjadi penyimpangan terhadap target yang telah ditetapkan, maka langkah evaluasi perlu dilakukan secara rutin.

3) Pengukuran Waktu Kerja

Dalam artian umum Sritomo mendefinisikan, “Pengukuran waktu kerja adalah suatu aktivitas untuk menentukan waktu yang dibutuhkan oleh seorang operator (yang memiliki skill rata-rata dan terlatih baik) dalam melaksanakan sebuah kegiatan kerja dalam kondisi dan tempo yang normal”.

Dalam pengukuran waktu kerja didalamnya sudah meliputi waktu kelonggaran yang diberikan, sehingga waktu hasil pengukuran waktu kerja dapat digunakan untuk menyusun

penjadwalan pekerjaan, menentukan standar biaya dalam mempersiapkan anggaran, memperkirakan biaya sebuah produk sebelum diproduksi agar dapat mempersiapkan penawaran dan harga jual, menentukan pemanfaatan mesin dan pengoperasian jumlah mesin, membantu menyeimbangkan lintasan produksi, memberikan informasi mengenai berapa lama suatu pekerjaan dapat diselesaikan, berapa banyak jumlah output yang harus dihasilkan, dan berapa jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.

4) Teknik Pengukuran Waktu Kerja

Dalam teknik pengukuran waktu kerja dibagi menjadi dua yaitu pengukuran waktu kerja secara langsung dan pengukuran waktu kerja secara tidak langsung. Pengukuran waktu kerja secara langsung adalah kegiatan pengamatan atau pengukuran untuk memperoleh data pengamatan (waktu atau *idle*) yang dilaksanakan secara langsung di tempat kegiatan yang ingin diukur. Pengukuran waktu kerja ini dengan menggunakan stop-watch time study dan sampling kerja.

Sedangkan pengukuran kerja tidak langsung adalah kegiatan pengamatan atau pengukuran untuk memperoleh data pengamatan (waktu atau *idle*) dilakukan secara tidak langsung. Pengukuran waktu kerja ini bisa dilakukan dalam aktivitas data waktu baku (*time study standard data*) dan waktu gerakan yang ditetapkan terlebih dahulu (*predeterminal time system*). Teknik pengukuran waktu kerja pada pokok pembahasan ini adalah “teknik pengukuran waktu kerja secara langsung dengan menggunakan stop watch sebagai alat pengukur waktu yang ditunjukkan dalam penyelesaian suatu aktivitas yang diamati (*actual time*).

Kemudian waktu berhenti yang ditunjukkan dalam stop watch diukur dan dicatat untuk dimodifikasi dengan

mempertimbangkan tempo kerja operator dan menambahkannya dengan kelonggaran waktu (*allowances time*)”.

Sebelum melakukan pengukuran waktu kerja dengan menggunakan jam henti ada beberapa langkah-langkah yang harus diperhatikan diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Penetapan tujuan pengukuran
- b. Melakukan penelitian pendahuluan
- c. Memilih operator
- d. Menguraikan pekerjaan berdasarkan elemen pekerjaan
- e. Menyiapkan alat pengukuran kerja

Aktivitas pengukuran waktu kerja merupakan aktivitas mengamati operator saat bekerja dan mencatat elemen kerja dan waktunya yang dibutuhkan pada lembar pengamatan waktu dengan menggunakan alat pengukuran waktu kerja dalam satu siklus operasi kerja.

5) Uji Kecukupan Data

Untuk menetapkan jumlah pengukuran data yang seharusnya dibuat (N') maka perlu dilakukan uji kecukupan data. Sebelum menetapkan jumlah pengukuran yang harus dibuat (N') maka terlebih dahulu perlu ditentukan berapa tingkat ketelitian (*degree of accuracy*) dan tingkat keyakinan (*confidence level*). Penyimpangan maksimal hasil pengukuran dari waktu sebenarnya ditunjukkan pada tingkat ketelitian (*degree of accuracy*) sedangkan besarnya keyakinan hasil pengukuran yang memenuhi syarat ketelitian ditunjukkan pada tingkat keyakinan (*confidence level*).

Baik tingkat ketelitian (*degree of accuracy*) dan tingkat keyakinan (*confidence level*) dinyatakan dalam bentuk persen. Apabila jumlah pengukuran yang telah dilakukan (N) lebih kecil dari jumlah pengukuran yang seharusnya dilakukan (N') atau ($N < N'$), maka perlu dilakukan pengukuran ulang dengan

(N) lebih besar. Jika ($N > N'$) berarti jumlah pengamatan yang telah dilakukan (N) memenuhi syarat tingkat ketelitian (*degree of accuracy*) dan tingkat keyakinan (*confidence level*).

Untuk mengetahui berapa jumlah pengamatan atau pengukuran yang sebaiknya dilakukan maka perlu dilakukan uji kecukupan data dengan tingkat keyakinan (*confidence level*) dan tingkat ketelitian (*degree of accuracy*).

Dalam melakukan pengukuran waktu kerja ada beberapa langkah yang harus diperhatikan diantaranya adalah sebagai berikut :

- a. Pengukuran pendahuluan.
- b. Uji kecukupan.
- c. Uji keseragaman data.
- d. Melengkapi pengukuran.

6) Uji Keseragaman Data

Untuk menentukan banyaknya pengukuran yang seharusnya dilakukan maka terlebih dahulu perlu dilakukan uji keseragaman data, uji keseragaman data dapat dilaksanakan dengan cara mengaplikasikan peta control. Peta kontrol adalah suatu alat yang tepat guna untuk menguji keseragaman data dari hasil pengukuran waktu kerja. Pengujian keseragaman data dilaksanakan dengan menentukan batas kendali atas (BKA) dan batas kendali bawah (BKB).

D. Departementalisasi

Departementalisasi adalah proses penentuan cara bagaimana kegiatan yang dikelompokkan. Beberapa bentuk departementalisasi sebagai berikut :

- a. Fungsi.
- b. Produk atau jasa.

- c. Wilayah.
- d. Langganan.
- e. Proses atau peralatan.
- f. Waktu.
- g. Pelayanan.
- h. Alpa-numeral.
- i. Proyek atau matriks.

Beberapa departementalisasi sebagai berikut :

1. Departementalisasi Fungsional

Departentalisasi fungsional mengelompokkan fungsi – fungsi yang sama atau kegiatan–kegiatan sejenis untuk membentuk suatu satuan organisasi. Organisasi fungsional ini barangkali merupakan bentuk yang paling umum dan bentuk dasar departementalisasi. Kebaikan utama pendekatan fungsional adalah bahwa pendekatan ini menjaga kekuasaan dan kedudukan fungsi- funsi utama, menciptakan efisiensi melalui spesialisasi, memusatkan keahlian organisasi dan memungkinkan pegawai manajemen kepuncak lebih ketat terhadap fungsi-fungsi.

Pendekatan fungsional mempunyai berbagai kelemahan. struktur fungsional dapat menciptakan konflik antar fungsi-fungsi, menyebabkan kemacetan-kemacetan pelaksanaan tugas yang berurutan pada kepentingan tugas-tugasnya, dan menyebabkan para anggota berpandangan lebih sempit serta kurang inofatif.

2. Departementalisasi Divisional

Organisasi Divisional dapat mengikuti pembagian divisi-divisi atas dasar produk, wilayah (geografis), langganan, dan proses atau peralatan. Struktur organisasi divisional atas dasar produk. setiap departemen bertanggung jawab atas suatu produk

atau sekumpulan produk yang berhubungan (garis produk). Divisionalisasi produk adalah pola logika yang dapat diikuti bila jenis-jenis produk mempunyai teknologi pemrosesan dan metoda-metoda pemasaran yang sangat berbeda satu dengan yang lain dalam organisasi.

Struktur organisasi divisional atas dasar wilayah. Departementalisasi wilayah, kadang-kadang juga disebut depertementalisasi daerah, regional atau geografis, adalah pengelompokan kegiatan-kegiatan menurut tempat dimana operasi berlokasi atau dimana satuan-satuan organisasi menjalankan usahanya. Kebaikan-kebaikan struktur organisasi divisional dapat diperinci sebagai berikut :

- ❖ Meletakkan koordinasi dan wewenang yang diperlukan pada tingkat yang sesuai bagi pemberian tanggapan yang cepat.
- ❖ Menempatkan pengembangan dan implementasi strategi dekat dengan lingkungan divisi yang khas.
- ❖ Tempat latihan yang baik bagi para manager strategik.

Kelemahah-kelemahan sturktur divisional secara lebih terperinci antara lain :

- Masalah duplikasi sumberdaya dan peralatan yang tidak perlu.
- Dapat menimbulkan tidak konsistennya kebijakan antara divisi-divisi

Perusahaan yang melakukan departentalisasi diuntungkan dengan pembagian control dan koordinasi pada perusahaan tersebut. Wilayah kekuasaan dan tanggung jawab dipersempit sehingga untuk memimpinnya menjadi lebih mudah.

Departementalisasi sendiri dibagi atas beberapa macam yaitu

a. Departementalisasi Berdasarkan Pelanggan

Maksudnya perusahaan akan melakukan pembagian penjualan produk ke pelanggan, biasanya ada yang bagian produk laki-laki ataupun perempuan atau tua dan muda.

b. Departementalisasi Berdasarkan Produk

Maksudnya perusahaan akan mengelompokan departemen sesuai dengan kelompok produk yang dihasilkan misalkannya pembagian departemen barang untuk mengurusi produksi produk berupa barang dan departemen jasa untuk menangani produk yang berupa jasa.

c. Departementalisasi Berdasarkan Proses

Maksudnya pembagian departemen berdasarkan proses pengkerjaannya, misalnya pada perusahaan industri Handphone dibagi atas divisi untuk baterai, divisi pembuatan mesin atau kemudian divisi kotak Handphone.

d. Departementalisasi Berdasarkan Geografis

Maksudnya pembagian departemen berdasarkan lokasi penjualan produk misalnya departemen yang mengawasi di jawa dan Bali, di Kalimantan maupun di Kota Batam Kepulauan Riau.

e. Departementalisasi Berdasarkan Fungsi

Maksudnya pembagian departemen berdasarkan aktifitas perusahaan dalam menjalankan bisnisnya, misalnya departemen produksi, departemen penjualan, departemen pemasaran dan lain-lain. Setelah melakukan pembagian tugas, maka yang harus dilakukan adalah menetapkan hierarki pengambilan keputusan. Bagaimana

dalam perusahaan perusahaan yang besar diperlukan cara penentuan pengambilan keputusan karena tidak mungkin seorang presiden direktur melakukan pengambilan keputusan pada suatu masalah di cabang daerah.

Oleh sebab itu maka dibentuklah tingkatan-tingkatan pada organisasi yang mana di tiap tingkatan tersebut terdapat seorang manajer yang dapat memberikan keputusan dan dapat bertanggung jawab kepada pemimpin di atasnya. Sehingga para menajer tersebut memiliki kewenangan untuk melakukan tugas atau misi yang direncanakan oleh organisasi atau perusahaan namun manajer tersebut juga boleh melakukan inovasi-inovasi agar divisi dipimpinnya dapat berkembang dengan syarat harus sesuai dengan misi perusahaan.

E. Pelimpahan Wewenang

Pada dasarnya organisasi perusahaan bukan merupakan organisasi demokratis, karena kekuasaan yang berada di tangan manajemen puncak tidak berasal dari manajer yang ada di bawahnya dan karyawan. Manajemen puncak tidak dipilih oleh karyawan, namun dipilih oleh rapat umum pemegang saham (sebagai lembaga yang menjadi forumnya para pemilik modal), dan oleh karena itu, wewenang berasal dari lembaga tersebut. Wewenang kemudian didistribusikan oleh manajemen puncak kepada manajer-manajer yang berada di bawahnya melalui mekanisme pendeklegasian wewenang.

Sistem pendeklegasian wewenang cocok diimplementasikan dalam kondisi berikut ini:

- 1) Karyawan terdiri dari tenaga kerja tidak terampil dan tidak terdidik. Di masa lalu, pekerjaan umumnya

berupa serangkaian tugas sederhana dan *manual* yang dilaksanakan oleh pekerja tidak terampil dan tidak terdidik, sehingga pekerjaan semacam itu mudah diamati pelaksanaannya. Atau yang dikenal sebagai organisasi hirarkis, yang mendasarkan prinsip komando dan kepatuhan di dalam menjalankan organisasi yang cocok untuk melaksanakan pekerjaan-pekerjaan manual, yang dilaksanakan oleh pekerja tidak terampil dan tidak terdidik.

- 2) Informasi tidak dapat diakses oleh karyawan karena keterbatasan teknologi yang digunakan untuk mengolah data. Di masa lalu, informasi diolah secara *manual*, sehingga secara fisik, data dikumpulkan secara terpusat di suatu tempat (tentu saja di bawah penguasaan manajemen tingkat atas) dan secara eksklusif pula dimanfaatkan oleh manajemen tingkat atas. Dengan demikian, karena keterbatasan teknologi pengolahan data ini, wajar jika setiap karyawan akan melaksanakan pekerjaan, mereka memerlukan rantai otorisasi dari para manajer di atas mereka karena di tangan manajer puncaklah informasi yang diperlukan berada.
- 3) Lingkungan bisnis yang dihadapi oleh perusahaan adalah stabil. Lingkungan bisnis yang stabil memberikan toleransi kepada panjangnya rantai komando dalam pengambilan keputusan. Di dalam lingkungan seperti itu, perubahan jarang terjadi, sehingga kecepatan pengambilan keputusan bukan merupakan kebutuhan penting organisasi.

Sistem pendeklegasian wewenang yang dikembangkan dalam organisasi traditional membentuk kultur organisasi berikut ini:

- 1) Membentuk pemimpin yang berpegang pada kedudukannya (*position-basedleadership*), dan bergaya otoriter yang mengandalkan pada komando untuk memperoleh kepatuhan bawahan. Sistem pendeklegasian wewenang menghasilkan pemimpin yang memiliki kekuasaan karena posisi yang didudukinya. Pemimpin seperti ini memiliki gaya kepemimpinan otoriter, yang mengandalkan komando untuk memperoleh kepatuhan dari bawahannya.
- 2) Membentuk karyawan yang patuh, tidak kreatif, dan tidak berinisiatif. Sistem pendeklegasian wewenang menghasilkan personel yang patuh terhadap perintah, dan karena pengendalian yang diciptakan cenderung berlebihan, sistem ini juga mengakibatkan karyawan tidak mempunyai inisiatif dan tidak kreatif.
- 3) Menghasilkan hubungan berdasar ketidakpercayaan (*distrust*) antara manajer atas dengan manajer di bawahnya. Konsep pendeklegasian wewenang menekankan aspek pengendalian dan tidak didasarkan pada *trust* dalam hubungan antara manajer yang lebih atas dengan manajer bawahannya. Distribusi wewenang dalam organisasi didasarkan pada *power-based relationship* dimana wewenang bersumber dari manajer tingkat atas, yang memiliki wewenang karena kedudukannya (*position-basedpower*). Manajer tingkat atas kemudian mendeklegasikan sebagian wewenangnya (yang diperoleh karena posisinya tersebut) kepada manajer yang lebih rendah, sehingga terciptalah hubungan berbasis kekuasaan (*power-basedrelationship*) antara kedua manajer tersebut.

Delegasi dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab formal kepada orang lain untuk melaksanakan kegiatan tertentu. Sedangkan delegasi wewenang adalah proses di mana para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang-orang yang melapor kepadanya. Langkah-langkah ketika delegasi dilakukan, yaitu :

- 1) Pendelegasi menetapkan dan memberikan tujuan dan tugas kepada bawahan.
- 2) Pendelegasi melimpahkan wewenang yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan tugas.
- 3) Penerima delegasi, baik implisit atau eksplisit, menimbulkan kewajiban atau tanggung jawab.
- 4) Pendelegasi menerima pertanggungjawaban bawahan untuk hasil-hasil yang dicapai.

Efektivitas delegasi merupakan faktor utama yang membedakan manajer sukses dan manajer tidak sukses. Ada beberapa alasan mengapa perlu pendelegasian, yaitu pendelegasian memungkinkan manajer dapat mencapai lebih dari bila mereka menangani setiap tugas sendiri. Delegasi wewenang dari atasan ke bawahan merupakan proses yang diperlukan agar organisasi dapat berfungsi lebih efisien.

Delegasi juga memungkinkan manajer memusatkan tenaganya pada tugas-tugas prioritas yang lebih penting. Dengan adanya delegasi memungkinkan bawahan untuk tumbuh dan berkembang, bahkan dapat digunakan sebagai alat untuk belajar dari kesalahan.

Delegasi dibutuhkan karena manajer tidak selalu mempunyai semua pengetahuan yang dibutuhkan untuk membuat suatu keputusan. Agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya dengan lebih efisien maka pelaksanaan tugas-

tugas tertentu didelegasikan kepada tingkatan organisasi yang serendah mungkin, di mana terdapat cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaiakannya.

F. Prinsip-Prinsip Pelimpahan Wewenang

Prinsip-prinsip yang dapat dijadikan dasar untuk delegasi yang efektif adalah :

1. Prinsip Skalar.

Dalam proses pendeklegasian harus ada garis wewenang yang jelas mengalir setingkat demi setingkat dari tingkatan organisasi paling atas ke tingkatan paling bawah. Garis wewenang yang jelas akan membuat lebih mudah bagi setiap anggota organisasi untuk mengetahui :

- a. Kepada siapa dia dapat mendeklegasikan.
- b. Dari siapa dia akan menerima delegasi.
- c. Kepada siapa dia harus memberikan pertanggungjawaban.

Dalam proses pembuatan garis wewenang dibutuhkan delegasi penuh, yang berarti bahwa semua tugas organisasi yang diperlukan harus dibagi habis. Proses ini untuk menghindari terjadinya :

- ❖ *Gaps*, yaitu tugas-tugas yang tidak ada penanggung jawabnya.
- ❖ *Overlaps*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu orang individu.
- ❖ *Splits*, yaitu tanggung jawab atas tugas yang sama diberikan kepada lebih dari satu satuan organisasi.

2) Prinsip Kesatuan Perintah.

Prinsip kesatuan perintah menyatakan bahwa setiap bawahan dalam organisasi seharusnya melapor hanya kepada seorang

atasan. Pelaporan kepada lebih dari satu atasan membuat individu mengalami kesulitan untuk mengetahui kepada siapa pertanggungjawaban diberikan dan instruksi mana yang harus diikuti. Di samping itu, bawahan dapat menghindari tanggung jawab atas pelaksanaan tugas yang jelek dengan alasan banyaknya tugas dari atasan lain.

3) Tanggung jawab, Wewenang, dan Akuntabilitas.

Prinsip ini menyatakan bahwa :

- ❖ Agar organisasi dapat menggunakan sumber daya-sumber dayanya dengan lebih efisien, tanggung jawab untuk tugas-tugas tertentu diberikan ke tingkatan organisasi yang paling bawah di mana ada cukup kemampuan dan informasi untuk menyelesaiakannya.
- ❖ Konsekuensi wajar peranan tersebut adalah bahwa setiap individu dalam organisasi untuk melaksanakan tugas yang dilimpahkan kepadanya dengan efektif, dia harus diberi wewenang secukupnya.
- ❖ Bagian penting dari delegasi tanggung jawab dan wewenang adalah akuntabilitas penerima tanggung jawab dan wewenang berarti individu juga setuju untuk menerima tuntutan pertanggung jawaban pelaksanaan tugas. Bagi manajer, selain harus mempertanggungjawabkan tugas-tugasnya sendiri, ia juga harus mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas bawahannya.



MANAJEMEN KARIER

A. Pengertian Manajemen Karier

Perspektif karier yang objektif, karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Meskipun demikian dari perspektif lainnya yaitu perspektif karier subjektif, karier terdiri atas perubahan sikap, nilai-nilai, dan motivasi yang disebabkan karena seseorang menjadi lebih tua. Kedua perspektif tersebut baik objektif maupun subjektif, berfokus pada individu. Kedua perspektif ini beranggapan bahwa seseorang memiliki beberapa tingkat pengendalian terhadap nasib mereka, oleh karena itu mereka dapat mengubah peluang untuk memaksimalkan keberhasilan dan kepuasan yang berasal dari karier mereka sendiri.

Secara luas, manajemen karier meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan karyawan. Kegiatan manajemen karier sebenarnya di mulai dari proses penarikan/ rekrutmen karyawan, seleksi, penempatan, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, berakhir pada pemberhentian / pemensiunan karyawan.

Istilah karier memiliki makna yang berbeda-beda tergantung dari sudut pandangnya masing-masing. Namun demikian, terdapat kesamaan bahwa masalah karier tidak dapat dilepaskan dengan aspek perkembangan, pekerjaan, jabatan, dan proses pengambilan keputusan. Atas dasar ini, untuk memperoleh pemahaman yang lebih luas dan komprehensif tentang hakekat karier.

Karier adalah suatu arah kemajuan professional, kata yang penggunaannya terbatas pada pekerjaan yang memiliki kemajuan hierarki formal, seperti halnya manajer dan professional. Karier diartikan juga sebagai serangkaian pengalaman kerja seseorang yang mengalami perkembangan. Berdasarkan pengertian tersebut, pengalaman kerja dalam jalur karier tradisional hanya berpengaruh pada orang yang menikmati penghargaan institusional karena keberhasilannya meningkatkan kedudukan dalam struktur organisasi yang sudah ditetapkan. Pada masa lalu, jabatan struktural selalu menjadi impian karyawan, sehingga akan kesulitan untuk menggambarkan kemajuan karier tanpa adanya jabatan yang jelas.

Membahas masalah karier tentu tidak terlepas dari pekerjaan, yang mana setiap orang membutuhkan pekerjaan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya. Pekerjaan atau *employment* merupakan tindakan mempekerjakan orang atau memanfaatkan sesuatu, keadaan dipekerjakan, pekerjaan atau bisnis seseorang. Pekerjaan juga merupakan sebuah status bagi seseorang, atau perwujudan dari keadaan seseorang yang dipekerjakan untuk waktu lama. Manajemen karier adalah proses pengelolaan karier karyawan yang meliputi tahapan kegiatan perencanaan karier, pengembangan dan konseling karier, serta pengambilan keputusan karier. Manajemen karier melibatkan semua pihak termasuk karyawan yang bersangkutan dengan unit tempat karyawan bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu manajemen karier mencakup area kegiatan yang sangat luas.

Menurut Simamora manajemen karier (*career management*) adalah proses dimana organisasi memilih, menilai, menugaskan, dan mengembangkan para karyawan guna menyediakan suatu kumpulan orang-orang yang berbobot untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan di masa yang akan datang.

B. Tujuan Karier

Tujuan karier adalah sasaran atau target yang ingin kita raih di masa depan yang berkaitan dengan jenjang karier. Tujuan karier bisa berupa jangka pendek dan jangka panjang. Contoh tujuan karier jangka panjang bisa seperti, menjadi direktur sebuah perusahaan lima tahun ke depan, menjadi CEO sebuah perusahaan 10 tahun ke depan, mendirikan bisnis kecil tiga tahun ke depan, dan lain sebagainya. Akan tetapi, tujuan karier *fresh graduate* mungkin akan berbeda dengan tujuan karier yang dimiliki para karyawan senior. Contoh karier yang mungkin dimiliki generasi muda atau *fresh graduate* seperti, diterima menjadi karyawan HRD, lolos test penerimaan pengawai Negeri, dan lain sebagainya.

Tujuan Karier :

- 1) Menetapkan target yang jelas: Misalnya dalam 1 tahun pertama Anda akan meraih penjualan sekian unit.
- 2) Membuat rencana harian: Anda memberikan pola kerja yang akan dilakukan setiap hari untuk meraih tujuan besar di akhir tahun.
- 3) Membuat evaluasi secara mandiri: Anda membuat evaluasi terhadap kinerja Anda setiap bulan.
- 4) Berkembang bersama perusahaan: Dalam artian terjadi interaksi yang saling memberi kemajuan antara Anda dan perusahaan.

- 5) Tujuan yang spesifik: Contohnya “Pada periode ini saya akan mendapatkan client baru dari luar kota, “penjualan bulan ini harus meningkat sebesar 3% dibandingkan bulan sebelumnya”.

Ada beberapa cara membuat tujuan karier yang bisa dilakukan. Berikut ini cara-cara yang bisa jadikan ide untuk menentukan langkah karier ke depan :

a) Evaluasi Diri

Ini adalah langkah paling penting. Saat menentukan tujuan, yang perlu diketahui adalah kondisi diri Anda. Tanyakan dan evaluasi apa saja kelebihan dan kekurangan Anda. Apakah kelebihan dan kekurangan yang dimiliki dapat mempengaruhi karier. Dampak apa yang mungkin akan terjadi jika kekurangan Anda tidak diperbaiki.

b) Konsultasikan dengan Orang yang Bisa Dipercaya

Setelah menilai potensi diri Anda langkah terbaik berikutnya adalah berbicaralah kepada orang lain. Terutama kepada orang yang sudah memiliki pengalaman dalam bidang karier. Anda bisa mencari teman, dosen atau saudara atau siapapun yang memiliki pengalaman dalam bidang tersebut.

c) Membuka Jaringan Baru

Di masa serba cepat ini penting sekali bagi Anda untuk memperluas jaringan atau *networking*. Sebab jika posisi Anda saat ini dirasa tidak sesuai dengan tujuan Anda, maka Anda bisa segera mencari wadah baru untuk mengembangkan diri. Membuka jaringan baru sekaligus berfungsi untuk membuka peluang baru yang bisa memaksimalkan potensi yang Anda miliki.

d) Tentukan *Timeline*

Saat menentukan sebuah tujuan penting sekali menentukan batas waktu. Hal yang krusial karena jika belum meraih target yang ingin dicapai Anda harus bisa melakukan evaluasi. Apakah tidak tercapainya tujuan Anda tersebut karena kualitas Anda atau ada masalah dari perusahaan. Misalnya dalam 2 tahun Anda mencanangkan untuk meraih posisi jabatan supervisor, atau selama 6 bulan pertama Anda mampu menyelesaikan pekerjaan yang sebelumnya tidak selesai. Tentukan *timeline* sesuai kemampuan dan keahlian Anda dan usahakan ada harus sarjana.

e) Berkomitmen Terhadap Tujuan Karier

Memulai memang sulit, namun untuk tetap berkomitmen untuk meraih tujuan juga seringkali bukan hal mudah. Banyak hal yang mungkin dapat mengganggu atau membuat ragu. Apakah dari internal diri kita atau faktor eksternal. Apakah kita siap berkomitmen untuk meraih tujuan karier yang kita miliki.

f) Membuat Catatan

Mencatat perkembangan diri kita merupakan hal yang sangat baik. Jika kita memiliki catatan, Anda dapat melihat jelas sejauh mana kita melangkah. Atasan kita pun akan melihat sebagai seseorang yang bertekad kuat untuk meraih prestasi tinggi. Terlebih lagi jika kita diskusikan catatan yang kita miliki bersama orang-orang penting di perusahaan. Ketika berdiskusi akan terjadi *brainstorming* dan ide-ide kita akan tersampaikan dengan baik.

g) Melihat Prestasi yang Pernah Diraih

Untuk terus termotivasi kita bisa menengok sedikit ke masa lalu. Perhatikan pencapaian terbaik apa yang

pernah kita raih. Seperti apa kondisi dan pola kerja kita saat berhasil meraih prestasi tersebut. Bidang apa yang kita geluti waktu itu dan berapa lama kita meraihnya. Menengok keberhasilan di masa lalu dapat menjadi pijakan kita ke depan untuk meraih prestasi serupa atau bahkan melampaunya.

h) Pelajari Perusahaan dengan Seksama

Bagi karyawan baru sangat penting untuk mempelajari perusahaan dengan seksama. Mulai dari pola kerja, prestasi dan peran perusahaan di bidangnya, kontribusi apa yang pernah diberikan perusahaan kepada masyarakat, sampai dengan bagaimana kultur perusahaan. Dengan mempelajari perusahaan dengan seksama, bisa membuat tujuan yang realistik sesuai dengan kondisi perusahaan.

i) Beradaptasi dengan Lingkungan Kerja

Tujuan karier yang tinggi memang impian semua orang. Namun tetap harus ingat bahwa jika kita baru bergabung maka hindari untuk menghantam apapun yang ada di depan kita. Sangat baik jika memiliki idealisme namun tetap harus menyesuaikan diri dengan lingkungan kerja.

C. Perencanaan Karier

1) Pengertian Perencanaan Karier

Karier merupakan kata yang sering diungkapkan seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan. Homby Walgito menyatakan bahwa "karier merupakan pekerjaan, profesi". Menurut Murray (Supriatna) "karier dapat dikatakan sebagai suatu rentangan aktivitas pekerjaan yang saling berhubungan, dalam hal ini seseorang memajukan kehidupannya dengan melibatkan berbagai perilaku, kemampuan, sikap, kebutuhan, aspirasi, dan cita-cita sebagai satu rentang hidupnya sendiri (*the span of one's life*)".

Gibson juga menjelaskan bahwa karier merupakan rangkaian sikap dan perilaku yang berkaitan dengan pengalaman dan aktivitas kerja selama rentang waktu kehidupan seseorang dan rangkaian aktivitas yang terus berkelanjutan. Makin lancar perencanaan dan pelaksanaan karir anggota organisasi sesuai persyaratan yang ada, makin dinamis organisasi yang bersangkutan.¹

Yean & Yahya menjelaskan bahwa perencanaan karier adalah kegiatan yang membuat seseorang individu untuk bertanggung jawab dan mengembangkan kariernya. Usaha mengembangkan karier tersebut dapat diwujudkan dalam sebuah tindakan nyata. Tindakan yang dilakukan secara sadar dan disengaja untuk memilih dan memutuskan tempat tinggal dan pekerjaan demi mencapai kehidupan yang bahagia dengan memperhatikan peluang dan berbagai alternatif pilihan.

Perencanaan karier individu juga dapat didefinisikan sebagai semua tindakan yang dirancang untuk membantu individu dalam membuat pilihan dan perubahan tentang karier. Ini adalah tindakan yang rumit yang membutuhkan pemikiran sistematis dan hati-hati dalam merumuskan tujuan jangka pendek dan jangka panjang.

2) Tujuan Perencanaan Karier

a. Meningkatkan kesadaran diri (*self-awareness*) dan pemahaman diri (*self-understanding*)

Memahami secara sadar memungkinkan individu untuk berpikir realistik terhadap dirinya untuk menerapkan perencanaan karir secara tepat. Hal ini dilakukan untuk menghindari kekecewaan apabila terjadi kesalahan dalam perencanaan sehingga hidupnya terarah pada efisiensi. Intin

¹ Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kelima, BPFE, Yogyakarta, 2007, Hlm. 76

dari poin ini yaitu individu memiliki landasan dalam memahami dan menerima orang lain.

b. Mencapai Kepuasan Pribadi (*Personal Satisfaction*)

Kepuasan pribadi dapat diartikan dalam kepuasan fisik maupun psikis. Kepuasan tersebut dapat dicapai dengan pekerjaan yang disesuaikan dengan minat maupun potensi dan mencari gaji yang besar. Faktor-faktor yang berkontribusi untuk kepuasan individu adalah kondisi kerja, tantangan dan hubungan interpersonal.

c. Mempersiapkan Diri Pada Penempatan Yang Memadai (*Adequate Placement*) Dalam Berkariere

Setiap individu yang ingin bekerja perlu merencanakan dirinya secara khusus. Hal itu dapat dilakukan dengan menganalisa peta kemampuan diri kemudian mencocokkannya dengan persyaratan pekerjaan. Aktivitas ini penting karena berkaitan dengan energi yang dikeluarkan berikut hasilnya. Pendekatan seperti ini akan membantu individu menemukan karier dan individu akan cukup siap menerima karir tersebut.

d. Mengefisienkan Waktu Dan Usaha Yang Dilakukan Dalam Berkariere.

Tujuan lain perencanaan karier adalah untuk memungkinkan individu secara sistematis memilih karier. Perencanaan sistematis akan membantu menghindari metode *trial and learn* artinya untuk membuktikan perlu belajar dari pengalaman dengan mencoba berbagai cara yang tepat bagi dirinya. Individu dapat menggunakan waktu secara efisien untuk mempelajari diri sendiri dalam kaitannya dengan berbagai pilihan karier.

3) Manfaat Perencanaan Karier

Perencanaan karier yang disusun dengan baik akan dapat memberikan banyak manfaat. Kesiapan dalam menghadapi karier ke depan menjadi keuntungan nyata. Menurut Sukardi perencanaan karier memiliki beberapa manfaat bagi individu antara lain:

- ❖ Membantu dalam mempersiapkan diri mengambil keputusan berdasarkan informasi karier yang diterima.
- ❖ Mengembangkan kepercayaan diri.
- ❖ Dapat mengenal peluang-peluang yang akan dijumpai.
- ❖ Dapat menentukan apa yang akan dipersiapkan dalam menekuni karier.

Pendapat serupa juga disampaikan oleh Dillard bahwa manfaat perencanaan karier adalah:

- Pengetahuan dan pemahaman tentang diri sendiri akan lebih meningkat.
- Mengetahui berbagai macam dunia karier.
- Cakap untuk membuat keputusan secara efektif.
- Memperoleh informasi yang terarah mengenai karier yang tersedia.
- Cakap memanfaatkan kesempatan karier yang sesuai dengan kemampuannya.

4) Aspek Perencanaan Karier

Super Sharf menjelaskan bahwa perencanaan karier terdiri dari dua aspek yaitu pengetahuan dan sikap. Aspek pengetahuan meliputi individu mengetahui mengenai dirinya. Aspek sikap meliputi menggunakan berbagai pengetahuan dan informasi pekerjaan. Pendapat serupa juga diungkapkan oleh Capuzzi & Stuffer yang berpendapat bahwa perencanaan karier didasari oleh aspek pengetahuan dan sikap.

Aspek pengetahuan dengan adanya pemahaman diri dan aspek sikap dengan adanya pengeksplorasi informasi pekerjaan dan pengambilan keputusan yang langsung mempengaruhi kehidupan individu dan keluarga.

Menurut Dillard perencanaan karier mempunyai tiga aspek yaitu “pengetahuan diri, sikap dan keterampilan”. Adapun indikator dari setiap aspek yaitu:

- 1) Pengetahuan diri meliputi: tujuan yang jelas setelah meyelesaikan pendidikan, persepsi realistik terhadap diri dan lingkungan.
- 2) Sikap meliputi: cita-cita yang jelas terhadap pekerjaan, dorongan untuk maju dalam bidang pendidikan dan pekerjaan yang dicita-citakan, memberi penghargaan yang positif terhadap pekerjaan dan nilai-nilai, mandiri dalam proses pengambilan keputusan.
- 3) Keterampilan meliputi kemampuan mengelompokan pekerjaan yang diminati dan menunjukan cara-cara realistik dalam mencapai cita-cita.

Menurut Parsons Winkel & Hastuti ada tiga aspek yang harus terpenuhi dalam membuat suatu perencanaan karier yaitu:

- ❖ Pengetahuan dan pemahaman diri sendiri, yaitu pengetahuan dan pemahaman akan bakat, minat, kepribadian, potensi, prestasi akademik, ambisi, keterbatasan-keterbatasan, dan sumber-sumber yang dimiliki.
- ❖ Pengetahuan dan pemahaman dunia kerja, yaitu pengetahuan akan syarat-syarat dan kondisi-kondisi yang dibutuhkan untuk sukses dalam suatu pekerjaan, keuntungan dan kerugian, kompensasi, kesempatan dan prospek kerja di berbagai bidang di dunia kerja.

- ❖ Penalaran yang realistik akan hubungan pengetahuan dan pemahaman diri sendiri dengan pengetahuan dan pemahaman dunia kerja, yaitu kemampuan untuk membuat suatu penalaran yang realistik dalam merencanakan atau memilih bidang kerja dan/ atau pendidikan lanjutan yang mempertimbangkan pemahaman dan pengetahuan diri yang dimiliki dengan pengetahuan dan pemahaman dunia kerja yang tersedia.

5) Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Karier

Menetapkan suatu tujuan dan membuat keputusan serta menetapkan langkah-langkah yang hendak dicapai akan dipengaruhi beberapa faktor. Faktor-faktor tersebut bisa dari dalam diri individu maupun dari luar diri individu yang semuanya perlu menjadi bahan pertimbangan. Seperti halnya dalam merencanakan karir, seseorang perlu memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi ketepatan penetapan tujuan karir.

Menurut W. S. Winkel & Sri Hastuti faktor yang mempengaruhi perencanaan karier seseorang dibagi menjadi 2 bagian yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yang mampu mempengaruhi perencanaan karir adalah sebagai berikut:

- 1) Nilai-nilai kehidupan yaitu ideal-ideal yang dikejar oleh seseorang dimana-mana dan kapan juga. Nilai-nilai menjadi pedoman dan pegangan dan pegangan dalam hidup dan sangat menentukan gaya hidup. Refleksi diri terhadap nilai-nilai kehidupan akan memperdalam pengetahuan dan pemahaman akan diri sendiri yang berpengaruh terhadap gaya hidup yang akan dikembangkan termasuk didalamnya jabatan yang direncanakan untuk diraih.
- 2) Taraf intelektual yaitu taraf kemampuan untuk mencapai prestasi-prestasi yang didalamnya berpikir memegang

peranan dalam mengambil keputusan mengenai jabatan. Tinggi rendahnya taraf intelegensi yang dimiliki seseorang sudah berpengaruh apakah pilihannya baik dan efektif atau tidak.

- 3) Bakat khusus yaitu kemampuan menonjol di suatu bidang usaha kognitif, bidang keterampilan atau bidang kesenian. Sekali terbentuk, suatu bakat khusus menjadi bakat yang memungkinkan untuk memasuki berbagai bidang pekerjaan tertentu dan mencapai tingkat lebih tinggi dalam suatu jabatan. Akan tetapi, bakat khusus yang dimiliki tidak memberi jaminan bahwa dia pasti akan berhasil dengan baik dalam jabatannya yang dipilih.
- 4) Minat, yaitu kecenderungan yang agak menetap pada seseorang untuk merasa tertarik pada suatu bidang tertentu dan merasa senang berkecimpung dalam berbagai kegiatan yang berkaitan dengan bidang itu. Orang yang berminat tetapi tidak memenuhi tuntutan kualifikasi dalam hal taraf intelegensi dan profil kemampuan khusus, kiranya tidak dapat diharapkan akan berhasil dengan baik.
- 5) Sifat yaitu ciri-ciri kepribadian yang bersama-sama memberikan corak khas pada seseorang seperti riang gembira, ramah, halus, teliti, terbuka, fleksibel, tertutup, lekas gugup, pesimis dan ceroboh. Akan tetapi yang perlu diingat bahwa pada masa remaja belum terbentuk semua sifat dan kepribadiannya juga masih dapat mengalami perubahan.
- 6) Pengetahuan yaitu informasi yang dimiliki tentang bidang-bidang pekerjaan dan tentang diri sendiri. Dengan bertambahnya umur dan pengalaman hidup orang muda yang normal akan mengenal diri sendiri secara lebih akurat dan lebih menyadari keterbatasan yang mau tak mau melekat pada dirinya.

- 7) Keadaan jasmani yaitu ciri-ciri fisik yang dimiliki seseorang. Untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu berlakulah berbagai persyaratan yang menyangkut ciri-ciri fisik.

Sedangkan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi perencanaan karier individu ialah:

- 1) Masyarakat, yaitu lingkungan sosial budaya dimana orang muda dibesarkan. Lingkungan itu luas sekali dan berpengaruh besar terhadap pandangan dalam banyak hal yang dipegang teguh oleh setiap keluarga, yang pada gilirannya menanamkannya pada anak-anak. Pandangan ini mencakup gambaran tentang luhur rendahnya aneka jenis pekerjaan, peranan pria dan wanita dalam kehidupan masyarakat dan cocok tidaknya suatu pekerjaan untuk pria dan wanita.
- 2) Keadaan sosial ekonomi negara atau daerah yaitu laju pertumbuhan ekonomi yang lambat atau cepat, stratifikasi masyarakat dalam golongan sosial ekonomi serta diversifikasi masyarakat atau kelompok-kelompok yang terbuka atau tertutup bagi anggota dari kelompok lain.
- 3) Taraf sosial ekonomi kehidupan keluarga yaitu tingkat pendidikan orang tua, tinggi rendahnya pendapatan orang tua, jabatan ayah dan ibu, daerah tempat tinggal dan suku bangsa. Anak-anak berpartisipasi dalam status sosial ekonomi keluarga.
- 4) Orang-orang lain yang tinggal serumah selain orang tua sendiri dan kakak adik sekandung dan harapan keluarga mengenai masa depan anak akan memberi pengaruh besar bagi anak dalam menyusun dan merencanakan kariernya. Orang tua, saudara kandung orang tua dan saudara kandung sendiri menyatakan segala harapan

mereka serta mengkomunikasikan pandangan dan sikap tertentu terhadap perencanaan pendidikan dan pekerjaan. Orang muda harus menentukan sendiri sikapnya terhadap harapan dan pandangan tersebut, hal ini akan berpengaruh pada perencanaan kariernya. Bila dia menerima maka dia akan mendapat dukungan sebaliknya bila dia tidak menerima maka dia akan menghadapi situasi sulit karena tidak adanya dukungan dalam perencanaan masa depan.

- 5) Pendidikan sekolah yaitu pandangan dan sikap yang dikomunikasikan kepada anak didik oleh staf petugas bimbingan dan tenaga pengajar mengenai nilai-nilai yang terkandung dalam bekerja, tinggi rendahnya status sosial, jabatan-jabatan dan kecocokan jabatan tertentu untuk anak laki-laki dan perempuan.
- 6) Pergaulan dengan teman-teman sebaya yaitu beraneka pandangan dan variasi harapan tentang masa depan yang terungkap dalam pergaulan sehari-hari. Pandangan dan harapan yang bernada optimis akan meninggalkan kesan dalam hati yang jauh berbeda dengan kesan yang timbul bila mendengarkan keluhan-keluhan.
- 7) Tuntutan yang melekat pada masing-masing jabatan dan pada setiap program studi dan berhasil didalamnya. Sehubungan dengan pilihan program studi sebagai persiapan untuk memegang jabatan tertentu, yang harus diingat bahwa orang muda tidak mesti menyukai semua kegiatan yang harus dilakukan dalam rangka studi itu. Dengan kata lain, kalau dia ingin memperoleh kualifikasi yang dituntut oleh jabatan maka mau tak mau harus memenuhi sejumlah persyaratan dalam rangka program studi persiapan.

6) Tahap Perencanaan Karier

Perencanaan karier tidak bisa langsung jadi seketika tanpa melalui proses. Dalam menyusun perencanaan karier yang baik harus melalui beberapa tahapan atau langkah-langkah yang penting. Langkah-langkah yang dikerjakan itulah yang akan menjadi bahan pertimbangan dalam penyusunan perencanaan karier. Menurut Dillard langkah-langkah untuk mencapai tujuan perencanaan karier yaitu:

1. Menilai Bakat-Bakat (*aptitudes*).
2. Menilai Minat-Minat Karier (*interests*).
3. Menilai Nilai-Nilai Personal Dan Lingkungan (*value & personality*).
4. Memahami Kepribadian (*personality*).
5. Melihat Dan Mengukur Kesempatan-Kesempatan Karier.
6. Mengembangkan Penampilan Karier (*career performance*).
7. Melihat Gaya Hidup (*life style*) Personal.

Untuk menilai sebuah perencanaan yang telah dibuat oleh individu dapat dilihat dari tiga variabel yang tercakup di dalamnya yaitu *knowledge, plans, dan realization*. Dengan uraian penjelasan sebagai berikut:

1. Penentuan Tujuan Karier

Pada tahap ini, individu menentukan suatu representasi dari tujuan-tujuan kariernya dan konteks masa depan dalam bidang karier maupun pendidikan dimana tujuan tersebut diharapkan dapat terwujud. Kedua hal ini didasari oleh pengetahuan individu tentang konteks dari aktivitas di masa depan dan sekaligus menjadi dasar bagi tahap berikutnya.

2. Penyusunan Rencana

Pada tahap ini individu membuat rencana dan menetapkan strategi untuk mencapai tujuan kariernya dalam konteks yang dipilih. Dalam menyusun suatu rencana individu dituntut menemukan cara-cara yang dapat mengarahkannya pada pencapaian tujuan dan cara mana yang paling efisien. Pengetahuan tentang konteks yang diharapkan dari suatu aktivitas di masa depan menjadi dasar bagi perencanaan ini. Kemudian, berbagai cara bertindak yang ditetapkan harus dievaluasi sehingga tujuan-tujuan dan rencana-rencana yang telah disusun dapat diwujudkan.

3. Melaksanakan Rencana Dan Strategi Yang Disusun

Dalam tahap ini individu melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan rencana tersebut. Pengawasan dapat dilakukan dengan membandingkan tujuan yang telah ditetapkan dengan konteks sesungguhnya di masa depan.

D. Pengembangan Karier

Pengembangan adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi.²

Karier adalah keseluruhan jabatan/pekerjaan/posisi yang dapat diduduki seseorang selama kehidupan kerjanya dalam organisasi atau dalam beberapa organisasi. Dari sudut pandang karyawan, jabatan merupakan suatu hal yang sangat penting sebab setiap orang menginginkan suatu jabatan yang sesuai dengan keinginannya dan menginginkan jabatan setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya.

² Komang Ardana, Ni Wayan Mujiati, I Wayan Mudiartha Utama, Manajemen Sumber Daya Manusia, GRAHA ILMU, Yogyakarta, 2012, Hlm.117.

Jabatan yang lebih tinggi biasanya mengakibatkan gaji yang lebih besar, tanggung jawab yang lebih besar, dan pengetahuan yang lebih baik, yang biasanya diharapkan oleh karyawan. Oleh karena itu, ketika seseorang memasuki dunia kerja, orang tersebut mungkin akan bertanya apakah tujuan kariernya (sebagai jabatan tertinggi yang diharapkan) akan dapat dicapai di organisasi tempat dia bekerja. Bilamana seseorang melihat bahwa tujuan kariernya tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, orang tersebut mungkin tidak akan mempunyai semangat kerja yang tinggi atau tidak termotivasi untuk bekerja atau bahkan akan meninggalkan organisasi.³

Menurut I Komang A. dkk pengembangan karier adalah peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier dan peningkatan oleh departemen personalia untuk mencapai suatu rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang organisasi. Jadi betapa pun baiknya suatu rencana karier yang telah dibuat oleh seorang pekerja disertai oleh suatu tujuan karier yang wajar dan realistik, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatik.

Karena perencanaan karier adalah keputusan yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan pada masa depan, berarti bahwa seseorang yang sudah menetapkan rencana karirnya, perlu mengambil langkah-langkah tertentu untuk mewujudkan rencana tersebut. Berbagai langkah yang perlu ditempuh itu dapat diambil atas prakarsa pekerja sendiri, tetapi dapat pula berupa kegiatan yang dapat disponsori oleh organisasi, atau gabungan dari keduanya.

Perlu ditekankan bahwa meskipun sumber daya manusia dapat turut berperan dalam kegiatan pengembangan tersebut

³ Marihot Tua Efendi Hariandja, Manajemen Sumber Daya Manusia, PT. Grasindo, Jakarta, 2002, Hlm.219.

sesungguhnya yang paling bertanggung jawab adalah pekerja yang bersangkutan sendiri karena dia adalah yang paling berkepentingan dan dia pula yang kelak akan memetik dan menikmati hasilnya. Hal ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat fundamental sifatnya.

Sedangkan pengertian pengembangan karier yang lain menyebutkan bahwa pengembangan karier adalah salah satu fungsi manajemen karier. Pengembangan karier adalah proses mengidentifikasi potensi karier karyawan dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum proses pengembangan karier dimulai dengan mengevaluasi kinerja karyawan. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Pengembangan karier karyawan dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu cara diklat dan cara nondiklat.⁴

Samsudin mengemukakan sebagai berikut: “pengembangan karier (*career development*) adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan”. Berdasarkan uraian tersebut, berikut dikemukakan bahwa peningkatan status seseorang dalam organisasi hendaknya dilaksanakan secara adil, dalam arti bahwa dalam berkarier tersebut adalah adanya pola karier yang jelas dan bisa dijadikan pegangan dalam memberikan kesempatan kepada para karyawan untuk berakrier tanpa membedakan satu sama lain. Hal ini dapat terjadi bila memang pengembangan karier itu sudah diatur sedemikian rupa dengan kriteria-kriteria yang logis, rasional, dan jauh dari tafsir subjektivitas.

Kriteria-kriteria tersebut hendaknya dapat diinformasikan kepada karyawan secara luas dan terbuka, sehingga mereka semua

⁴ Danang Sunyoto, Manajemen Sumber Daya Manusia, CAPS (Center for Academic Publishing Service), Jakarta, 2002, Hlm.183-184

dapat mengetahui dan mengukur dirinya apakah memenuhi kriteria tersebut atau belum. Individu dapat mempergunakan kesempatan yang ada untuk meraih keberhasilan karier, setelah mengetahui kompetensi yang dibutuhkan pada karier tanpa batas (*boundaryless career*). Namun, adanya pergeseran dari karier terbatas menuju karier tanpa batas menghadapkan individu pada suatu masalah di luar pengalaman yang telah dimiliki. Pengembangan karier tanpa batas, telah menuntut perlunya leksikon yang dapat dipergunakan untuk melakukan evaluasi, perencanaan, peninjauan ulang, dan analisis karier tanpa batas.

Sedangkan Leibovitz mendefinisikan *career development* atau pengembangan karier sebagai berikut : "Is not a one-shot training program or career-planning workshop. Rather, it is an ongoing organized and formalized effort that recognizes people as a vital organizational resource". Atas dasar uraian tersebut, dapat dikemukakan bahwa pengembangan karier dapat dijadikan alat, baik bagi kepentingan organisasi maupun karyawan yang bersangkutan, sehingga kedua belah pihak dapat dipertemukan kepentingannya. Oleh karena itu, melalui informasi pengembangan karier organisasi dapat menawarkan kepada karyawan jabatan-jabatan apa saja yang dapat diduduki oleh para karyawan mulai dari saat pertama kali bekerja pada organisasi tersebut, sampai dengan posisi puncak yang dapat dicapainya apabila yang bersangkutan mampu memenuhi kriteria-kriteria yang memenuhi syarat untuk menduduk jabatan-jabatan yang lowong, sehingga tidak terjadi kekosongan. Dalam abad teknologi informasi seperti sekarang ini organisasi lebih bersandar pada karyawan yang memiliki keahlian dan inovasi yang merupakan investasi penting.⁵

Dengan memberikan mereka sebuah kesempatan untuk aktualisasi diri mengembangkan dan mencapai potensi mereka.

⁵ M. Kadarisman, Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT RAJAGRAFINDO PERSADA, Jakarta, 2012, Hlm. 334-337.

Sebagian besar karyawan memahami bahwa (bila tiba harinya) paling tidak mereka akan dapat lebih mudah dipasarkan.⁶

E. Tujuan dan Tanggung Jawab Pengembangan Karier

Tujuan pengembangan karier karyawan dikemukakan pendapat dari para ahli di bidang manajemen. Rivai mengemukakan sebagai berikut. "Tujuan dari seluruh program pengembangan karier adalah untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di organisasi saat ini dan di masa yang akan datang. Karena itu, usaha pembentukan sistem pengembangan karier yang dirancang secara baik akan dapat membantu karyawan dalam menentukan kebutuhan karier, dan menyesuaikan antara kebutuhan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Komitmen dalam program pengembangan karier dapat menunda keusangan dari sumber daya manusia yang memberatkan organisasi seorang karyawan yang ingin mendapat pengembangan karier harus mencari informasi tentang :

- a. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi darinya.
- b. Sistem promosi apa yang berlaku dalam organisasinya.
- c. Bila syarat harus mengikuti pelatihan, apakah pelatihan itu diadakan oleh organisasi, atau yang bersangkutan sendiri yang mencari kesempatan.
- d. Apakah faktor keberuntungan berperan atau tidak dalam pengembangan karier.
- e. Mana yang lebih dominan dalam menentukan promosi, apakah prestasi kerja atau senioritas.

Selanjutnya Handoko mengemukakan sebagai berikut. "Tujuan pengembangan karier karyawan adalah :

⁶ Gary Dessler, Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesembilan, PT INDEKS, Jakarta, 2005, Hlm. 47

- a. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka qualified.
- b. Untuk menjelaskan mengapa mereka tidak terpilih.
- c. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karier yang harus diambil". dapat dikemukakan bahwa yang paling mengetahui tentang kelebihan maupun kelemahan seorang karyawan adalah atasan langsung mereka.⁷

F. Manfaat Pengembangan Karier

Manfaat pengembangan karier memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Adapun manfaat yang diperoleh organisasi dengan mengembangkan karier antara lain :

- ✓ Meningkatkan kemampuan organisasi untuk memperoleh dan mempertahankan karyawan yang berkualitas.
- ✓ Menjamin ketersediaan tenaga ahli yang dibutuhkan.
- ✓ Meningkatkan motivasi karyawan.
- ✓ Menjaga proses kaderisasi agar berjalan dengan baik.

Sedangkan manfaat yang diperoleh karyawan dari pengembangan karier adalah :

- ❖ Meningkatkan tanggung jawab.
- ❖ Memaksimalkan penggunaan potensi seseorang.
- ❖ Meningkatkan otonomi.
- ❖ Menambah tantangan dalam bekerja.

Sedangkan manfaat pengembangan karier secara umum adalah :

- ❖ Mengembangkan prestasi karyawan.

⁷ M. Kadarisman, Op.,cit, Hlm. 337-340

- ❖ Mencegah terjadinya karyawan yang minta berhenti untuk pindah kerja, dengan cara meningkatkan loyalitas karyawan.
- ❖ Sebagai wahana untuk memotivasi karyawan agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya.
- ❖ Mengurangi subyektivitas dalam promosi.
- ❖ Memberikan kepastian hari depan.
- ❖ Sebagai usaha untuk mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan trampil dalam melaksanakan tugas.⁸

Faktor yang mempengaruhi pengembangan karier dalam perencanaan dan pengelolaan karier yang efektif, sejumlah faktor yang mempengaruhi perencanaan karier yang perlu dipahami oleh karyawan dalam merencanakan kariernya dan oleh organisasi dalam membantu karyawannya untuk merencanakan serta merealisasikan kariernya adalah tahapan-tahapan kehidupan karier, jangkar karier, dan jalur-jalur karier.

Pengetahuan ini sangat diperlukan dalam upaya menentukan apa yang dilakukan organisasi sehingga perencanaan karier individu akan bermanfaat bagi organisasi atau mendukung tujuan-tujuan organisasi.⁹

Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto memberikan contoh faktor yang berpengaruh terhadap pengembangan karier individu di suatu organisasi, yaitu :

a. **Hubungan karyawan dan organisasi**

Secara ideal, hubungan karyawan dan organisasi berada dalam hubungan yang saling menguntungkan, sehingga pada saat yang demikian organisasi dapat mencapai

⁸ Ambar, MSDM : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, Hlm. 93

⁹ Marihot Tua Efendi Hariandja, Op.,cit, Hlm. 223

produktifitas kerja yang lebih tinggi. Namun kadang kala ada berbagai macam kendala yang dihadapi di lapangan.

b. Personalia Karyawan

Manajemen karier karyawan terganggu dengan adanya karyawan yang mempunyai personalitas yang menyimpang, seperti terlalu apatis, emosional, ambisius, curang, dan lain-lain. Seorang karyawan yang apatis akan sulit dibina kariernya sebab dirinya sendiri tidak perduli dengan kariernya sendiri.

c. Faktor Eksternal

Aturan dalam manajemen karier sebuah organisasi menjadi kacau lantaran ada intervensi dari pihak luar.

d. Politik Dalam Organisasi

Perencanaan karier akan menjadi sekedar basa-basi ketika ada virus politicking seperti hubungan antar teman, nepotisme, feodalisme, dan lain sebagiannya.

e. Sistem Penghargaan

Organisasi yang tidak mempunyai sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif) akan cenderung memperlakukan karyawannya secara subyektif karyawan yang berprestasi baik dianggap sama dengan karyawan yang malas.

f. Jumlah Karyawan

Semakin banyak jumlah karyawan maka semakin ketat persaingan untuk menduduki jabatan, demikian pula sebaliknya. Jumlah karyawan yang dimiliki sebuah organisasi sangat mempengaruhi manajemen karier yang ada.

g. Ukuran Organisasi

Ukuran organisasi dalam konteks ini berhubungan dengan jumlah jabatan yang ada dalam organisasi

tersebut, semakin besar organisasi, semakin kompleks urusan manajemen karier karyawan. Namun, kesempatan untuk promosi dan rotasi karyawan juga lebih banyak.

h. Kultur Organisasi

Sebagaimana masyarakat pada umumnya, organisasi juga mempunyai kultur. Ada organisasi yang berkultur professional, obyektif, rasional dan demokratis. Dan kultur ini sedikit banyak akan mempengaruhi pengembangan karier yang ada dalam organisasi tersebut.

i. Tipe Manajemen

Ada berbagai tipe manajemen di sebuah organisasi. Ada manajemen yang lebih cenderung kaku, otoriter, tersentralisir, tertutup, tidak demokratis. Ada juga manajemen yang cenderung fleksibel, partisipatif, terbuka, dan demokratis. Jika manajemen kaku dan tertutup, maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karirnya sendiri cenderung minimal. Sebaliknya, jika manajemen cenderung terbuka, partisipatif, dan demokratis, maka keterlibatan karyawan dalam pembinaan karier mereka juga cenderung berkembang.¹⁰

Tahapan pengembangan karier dalam konteks karyawan di sebuah organisasi atau institusi adalah identik dengan pengembangan karier. Karena karier adalah semua pekerjaan yang dilakukan oleh seorang (karyawan) selama masa kerjanya atau tugasnya yang memberikan kelangsungan, keteraturan, dan nilai bagi kehidupan seseorang atau karyawan tersebut.

Secara umum perjalanan karier seorang (karyawan atau pekerja) dikelompokkan menjadi 4 tahapan, yakni: penjajakan, pemantapan, pemeliharaan, kemunduran perkembangan atau perjalanan karier tersebut biasanya linier dengan bertambahnya usia seseorang.

¹⁰ Wahibur Rokhman, Op.,cit, Hlm. 82-84

- 1) Pada usia antara 15-24 tahun, dimana pada umumnya seseorang biasanya masih dalam bangku pendidikan (siswa atau mahasiswa), mereka sudah mulai memikirkan pekerjaan yang cocok bagi dirinya. Dengan perkataan lain mereka sudah mulai melakukan penjajakan terhadap pekerjaan atau kariernya. Sebagian dari kelompok umur ini, bahkan sudah mulai terjun ke dunia kerja atau bekerja. Sebagian diantara mereka, walaupun sudah mulai bekerja, namun masih juga mencari kesempatan untuk melamar pekerjaan yang lain. Mereka masih dalam tahap penjajakan karier.
- 2) Pada usia antara 25-44 tahun, pada umumnya seseorang sudah mulai memantapkan diri pada pekerjaan yang telah dipilih. Mereka sudah tidak tertarik lagi untuk pindah pekerjaan, bila tidak terdesak oleh situasi, misalnya karena terkena pemutusan hubungan kerja (PHK). Di samping karena umurnya memang sudah tidak memungkinkan untuk pindah pekerjaan, juga mempertimbangkan kestabilan ekonomi keluarganya.
- 3) Pada usia 45-60, seseorang (karyawan atau pekerja) sudah mulai pemeliharaan pekerjaan atau karier yang sudah dipilih dan ditekuninya. Pada tahap ini mereka harus mulai menekuni dan meningkatkan kualitas pekerjaan atau tugas dan tanggung jawab yang dipercayakan oleh institusi atau organisasi tempat bekerja. Pada tahap ini, pada umumnya seseorang sudah tidak memikirkan untuk pindah pekerjaan lagi, dan konsentrasi pada pekerjaan atau kariernya, demi juga untuk keluarga dan anak-anaknya.
- 4) Pada usia di atas 60 tahun (di Indonesia : di atas 55 tahun), seseorang sudah mulai melewati puncak kariernya, dan mulai tahap penurunan. Pada usia ini biasanya orang

sudah menunggu masa pensiun, dan bahkan sudah berhenti untuk mengembangkan kariernya.¹¹

G. Konseling Karier

Sebagaimana telah diketahui konseling adalah wawancara yang melibatkan dua pihak, konselor dan konseli, dalam memahami dan merumuskan masalah mencari jalan keluar dan melaksanakan jalan keluar tersebut.¹²

Konseling karier adalah merupakan teknik bimbingan karier melalui pendekatan individual dalam serangkaian wawancara penyuluhan (*counseling interview*). Penyuluhan merupakan pengkhususan kegiatan penyuluhan dalam masalah khusus yaitu masalah karier.¹³

1) Tujuan Bimbingan Konseling Karier

Menurut Muhammad Thayeb Manrrihu, adalah fasilitasi pilihan dan implementasi pekerjaan dalam kehidupan seseorang. Bila orang tersebut memilih suatu pekerjaan, maka orang tersebut sebenarnya memilih suatu rangkaian hal-hal selain dari isi dan tugas-tugas pekerjaan untuk dilaksanakan.¹⁴

Jadi maka sebelum konselor menentukan karier seseorang untuk bekerja, maka penting seorang konselor untuk melakukan konseling terhadap klien, karena apabila klien menepati pekerjaan itu maka klien itu harus mau melakukan pekerjaan dan tugas-tugas dalam tempat kerja tersebut dan harus mampu melakukannya. Pentingnya seorang konselor untuk mengetahui

¹¹ Soekidjo Notoatmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia, PT RINEKA CIPTA, Jakarta, 2009, Hlm. 170-171

¹² Kartini kartono, Bimbingan dan Dasar-dasar Pelaksanaannya (Teknik Bimbingan dan Praktek), (Jakarta: CV. Rajawali, 1985), hal 181.

¹³ Dawa Ketut Sukardi, Pendekatan Konseling Karir Di dalam Bimbingan Karir (Suatu Pendahuluan), (Jakarta, Ghalia Indonesia, 1989), hal 12.

¹⁴ Mohammad Thayeb Manrrihu, Pengantar Bimbingan dan Konseling Karier, (Jakarta: Bumi Akasara, 1992 cet I), hal 39.

bakat dan kemampuan seorang klien yang akan menempati suatu pekerjaan itu sangat dibutuhkan, sehingga konselor bisa memberikan arahan kepada klien agar klien dapat menentukan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan yang dia miliki.

Menurut Mohammad Surya, tujuan konseling karier dapat dibagi menjadi 3 tatanan.¹⁵

❖ **Konseling Karier**

Sebagai proses pengesahan atau penguatan pilihan yang telah dibuat oleh klien, banyak klien telah melakukan suatu tindakan menilai dirinya sendiri, menilai kesempatan yang ada, dan membuat pilihan tentatif sebagai hasil pengalaman orang tua dan gurunya. Dalam konseling karier tindakannya itu lebih dimantapkan.

❖ **Proses Memperjelas Tujuan-Tujuan Vocasional**

Seseorang mengumpulkan informasi tentang karir dan kepribadiannya sepanjang waktu, akan tetapi mereka sering menghadapi kesulitan dalam menafsirkan data dan mulai membuat pilihan dalam konteks perencanaan perjalanan hidupnya. Di sini konselor bertujuan untuk dapat membantu klien dalam mempersepsi secara lebih jelas.

❖ Membantu klien dalam menemukan fakta tentang dirinya dan dunia kerja yang belum diketahui sebelumnya. Dengan cara ini klien dapat membuat perencanaan dan pemilihan secara lebih tepat.

Menurut pendapat Barmer dalam bukunya Dewa Ketut, tujuan konseling karier ialah suatu proses membantu klien dalam menemukan fakta tentang dirinya dan dunia kerja yang belum diketahui sebelumnya.¹⁶

¹⁵ Mohammad Surya, Dasar-dasar Konseling Pendidikan (Konsep dan Teori), (Yogyakarta, Kota Kembang, 1988, cet 1), hal 230-231.

¹⁶ Dewa Ketut Sukardi, Pendekatan Konseling Karir di Dalam Bimbingan Karrir (Suatu Pendahuluan). (Jakarta: Ghalia Indonesia, 1989), hal 19.

Sedangkan menurut Syamsu Yusuf Juntika, konseling karir untuk membantu individu dalam merencanakan, pengembangan masalahmasalah karir.¹⁷

H. Kewajiban Pengusaha

Pengertian peraturan perusahaan menurut pasal 1 angka 20 Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan adalah peraturan yang dibuat secara tertulis oleh pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan. Pengusaha yang mempekerjakan pekerja/buruh sekurang-kurangnya 10 orang wajib membuat peraturan perusahaan, yang mulai berlaku setelah disahkan oleh Menteri Ketenagakerjaan atau pejabat yang ditunjuk.

Namun, kewajiban tersebut tidak berlaku bagi perusahaan yang telah memiliki perjanjian kerja bersama (Pasal 108 Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan). Peraturan ini ditindaklanjuti dengan Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 28 Tahun 2014 tentang Tata Cara Pembuatan dan Pengesahan Peraturan Perusahaan serta Pembuatan dan Pendaftaran Perjanjian Kerja Bersama. Pengesahan peraturan juga diatur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah sebagaimana diubah terakhir kali dengan Undang-Undang Nomor 9 Tahun 2015 tentang Perubahan Kedua Atas Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah karena berkaitan dengan kewenangan pemerintah.

Pasal 109 jo Pasal 111 ayat (1) dan (2) Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa: Peraturan Perusahaan disusun oleh dan menjadi tanggung jawab dari pengusaha yang bersangkutan. Namun, Ketentuan di

¹⁷ Syamsu Yusuf Juntika Nurihsan, *Landasan Bimbingan dan Konseling*, (Bandung: PT.Remaja Rosdakarya, 2005), hal 11.

dalamnya tidak boleh bertentangan dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, dengan sekurang-kurangnya memuat: a. hak dan kewajiban pengusaha; b. hak dan kewajiban pekerja/buruh; c. syarat kerja; d. tata tertib perusahaan; dan e. jangka waktu berlakunya peraturan perusahaan.

Dalam hal peraturan perusahaan belum memenuhi persyaratan, Menteri Ketenagakerjaan atau pejabat yang ditunjuk harus memberitahukan secara tertulis kepada pengusaha mengenai perbaikan peraturan perusahaan. Dalam waktu paling lama 14 hari kerja sejak tanggal pemberitahuan diterima, pengusaha wajib menyampaikan kembali peraturan perusahaan yang telah diperbaiki kepada Menteri Ketenagakerjaan atau pejabat yang ditunjuk (Pasal 112 ayat 3 dan 4 Undang-Undang nomor 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan)¹⁸. Dalam hal pengusaha tidak menyampaikan kembali peraturan perusahaan yang telah diperbaiki, maka proses pengesahan dimulai dari awal (Pasal 9 ayat (3) Peraturan Menteri Ketenagakerjaan Nomor 28 Tahun 2014).

I. Hak dan Kewajiban Pekerja

Berkaitan dengan hak, maka Pekerja/Buruh mempunyai beberapa hak, antara lain adalah sebagai berikut:

- ❖ Hak atas pekerjaan Hak atas pekerjaan merupakan salah satu hak azasi manusia seperti yang tercantum dalam Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia pasal 27 ayat 2 yang menyatakan bahwa “tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan atas pekerjaan dan penghidupan yang layak”.
- ❖ Hak atas upah yang adil hak ini merupakan hak yang sudah seharusnya diterima oleh pekerja sejak ia melakukan perjanjian kerja dan mengikatkan diri kepada

¹⁸ Undang-Undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

pengusaha (majikan) atau pun kepada suatu perusahaan dan juga dapat dituntut oleh pekerja tersebut dengan alasan aturan hukum yang sudah mengaturnya yaitu pasal 88 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

- ❖ Hak untuk berserikat dan berkumpul untuk bisa memperjuangkan kepentingan dan hak nya sebagai pekerja/buruh maka ia harus diakui dan dijamin haknya untuk berserikat dan berkumpul dengan tujuan memperjuangkan keadilan dalam hak yang harus diterimanya.hal ini dialaskan pada pasal 104 Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyebutkan bahwa setiap pekerja/buruh berhak membentuk dan menjadi anggota serikat pekerja/senat buruh.
- ❖ Hak atas perlindungan keselamatan dan kesehatan kerja Berdasarkan Pasal 86 (1) huruf (a) Undang-Undang Ketenagakerjaan menyebutkan bahwa “Setiap Pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan beberapa hak.



KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi

Menurut Simamora, Kompensasi adalah apa yang diterima oleh karyawan sebagai ganti kontribusi mereka kepada organisasi.¹ Tohardo mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan. Perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan dan keadilan. Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan social.

Menurut Sjafri Mangkuprawira, Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Dengan demikian kompensasi mengandung arti tidak sekedar dalam bentuk finansial saja seperti yang langsung berupa gaji, upah, komisi, dan bonus serta tidak langsung berupa asuransi, bantuan sosial, uang cuti, uang

¹ Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: SIE YKPN, 2004), 245.

pension, pendidikan, dan sebagainya tetapi juga dalam bentuk bukan finansial. Bentuk ini berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan berupa kondisi kerja, status dan kebijakan.²

Kompensasi mengandung arti yang lebih luas dari pada upah atau gaji. Upah atau gaji menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial. Sedangkan kompensasi mencakup balas jasa finansial dan non finansial.

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa baik secara langsung berupa uang (finansial) maupun tidak langsung berupa penghargaan (non finansial) Pemberian kompensasi dapat meningkatkan prestasi kerja dan memotivasi karyawan. Oleh karena itu, perhatian organisasi atau perusahaan terhadap pengaturan kompensasi secara rasional dan adil sangat diperlukan.

Bila karyawan memandang pemberian kompensasi tidak memadai maka prestasi kerja, motivasi maupun kepuasan kerja mereka cenderung akan menurun. Menurut Edy Sutrisno dalam bukunya yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia mengatakan bahwa tujuan orang bekerja adalah agar ia dapat hidup dari hasil kerjanya. Mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta anak dan istrinya.

Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Sehingga hal tersebut akan membuat karyawan merasa terjamin sumber nafkahnya. Selain itu juga akan membuat karyawan berinisiatif untuk lebih tekun dalam bekerja.³

² Burhanudin Yusuf, Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah, (Depok: Raja Grafindo Persada, 2015), 237.

³ Edy Sutrisno, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Kencana Prenada Media Group, 2011)

B. Tujuan Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi pada umumnya adalah sebagai alat pemeliharaan dan motivasi agar karyawan tetap memberikan komitmennya kepada perusahaan. Tujuan pemberian kompensasi dapat dijelaskan sebagai berikut:

a) Menghargai Prestasi Kerja

Dengan memberikan kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan. Selanjutnya akan mendorong perilaku atau kinerja karyawan. Sesuai dengan yang diinginkan oleh perusahaan misalnya produktifitas yang tinggi.

b) Menjamin Keadilan

Dengan adanya sistem kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan diantara karyawan dalam organisasi. Masing-masing karyawan akan memperoleh kompensasi yang sesuai dengan tugas, fungsi, jabatan, dan prestasi kerja.⁴

Menurut Veithzal Rivai dan Ella J. Sagala, tujuan kompensasi yang efektif meliputi:

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas.
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada.
- 3) Menjamin keadilan.
- 4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan.
- 5) Mengendalikan biaya.
- 6) Mengikuti aturan hukum.
- 7) Memfasilitasi pekerjaan.
- 8) Meningkatkan efisiensi administrasi.⁵

⁴ Bambang Swasto, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Malang: UB Press, 2001), 85

⁵ Burhanudin Yusuf, Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah,(Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2015), 244

Bauran kompensasi adalah keseluruhan jenis kompensasi yang diterima oleh seorang karyawan. Bauran kopensasi dapat dalam bentuk keuangan dan kompensasi non keuangan. Setiap karyawan atau karyawan menerima bauran kompensasi yang berbeda tergantung pada peraturan perusahaan atau organisasi tempat mereka bekerja. Misalnya tentara dan polisi menerima uang lauk-pauk sedangkan pegawai negeri menerima uang makan dan transport. Contoh menerima bauran kompensasi yang terdiri antara lain sebagai berikut:

- a. Gaji Pokok
- b. Tunjangan Tunjangan
- c. Fasilitas-fasilitas penunjang pekerjaan.⁶

Penentuan besarnya kompensasi dipengaruhi oleh beberapa tantangan implikasi ketergantungan yang bisa memaksa departemen manajemen sumber daya manusia untuk melakukan penyesuaian lebih lanjut tentang kebijaksanaan kompensasi perusahaan. Dalam pelaksanaannya kompensasi tidak dapat lepas dari faktor internal dan eksternal perusahaan.

Hal ini harus diperhatikan oleh perusahaan agar pelaksanaan kompensasi dapat benar-benar berjalan dengan baik sehingga menimbulkan dampak positif bagi perusahaan.

Menurut Hasibuan faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi adalah:

- a. Permintaan dan penawaran tenaga kerja
- b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan
- c. Serikat buruh atau organisasi karyawan
- d. Posisi jabatan
- e. Kondisi perekonomian nasional

⁶ Wirawan, Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia (Jakarta: Rajagrafindo, 2015), 372.

- f. Produktifitas dan kinerja karyawan
- g. Jenis dan sifat pekerjaan
- h. Pendidikan dan pengalaman karyawan.

Beberapa kriteria yang perlu diperhatikan dalam penentuan kompensasi antara lain sebagai berikut:

1) Tingkat Biaya Hidup

Kompensasi yang diterima seorang karyawan baru mempunyai arti bila dapat digunakan untuk memenuhi kebutuhan fisik minimum. Kebutuhan fisik minimum karyawan yang tinggal di kota besar akan berbeda dengan kebutuhan fisik minimum bagi karyawan yang tinggal di kota kecil.

2) Tingkat Kompensasi

Saat ini transportasi semakin lancar, arus informasi tidak mungkin dapat dibendung lagi. Termasuk informasi tentang kompensasi yang berlaku di perusahaan lain untuk macam kegiatan yang sama, cepat diketahui. Bila tingkat kompensasi yang diberikan kepada karyawan lebih rendah dari yang dapat diberikan oleh perusahaan lain untuk pekerjaan yang sama, maka akan dapat menimbulkan rasa tidak puas di kalangan karyawan, yang dapat berakhir dengan banyaknya tenaga potensial meninggalkan perusahaan.

3) Tingkat Kemampuan Perusahaan

Perusahaan yang memiliki kemampuan tinggi akan dapat membayar tingkat kompensasi yang tinggi pula bagi karyawannya.

4) Jenis Pekerjaan

Jenis pekerjaan biasanya akan menentukan besar kecilnya tanggung jawab para karyawan. Karyawan

yang mempunyai kadar pekerjaan yang lebih sukar dan dengan tanggung jawab yang lebih besar, tentu akan diimbangi dengan tingkat kompensasi yang lebih besar pula begitupun sebaliknya.

5) Peraturan Perundang-Undangan

Suatu perusahaan akan selalu terikat pada kebijaksanaan dan peraturan yang dikeluarkan oleh pemerintah, termasuk pula tingkat kompensasi yang diberikan kepada para karyawan.

6) Upah/ gaji sebagai alat untuk mempertahankan dan memberikan motivasi pada karyawan.⁷

C. Jenis Kompensasi

Kompensasi dapat dibagi menjadi dua aspek yaitu kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung adalah kompensasi yang diberikan langsung berhubungan dengan hasil kerja karyawan yang bersangkutan seperti gaji, upah dan insentif.

Sedangkan kompensasi tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan.

Kompensasi tidak langsung juga disebut kompensasi pelengkap karena kompensasi tidak langsung ini diberikan karyawan untuk melengkapi kompensasi yang telah diberikan oleh perusahaan. Dengan alasan misalnya biaya hidup semakin besar, menuntut banyak sumber pendapatan dari karyawan.

Untuk itu perlu diberikan kompensasi pelengkap seperti fasilitas kesehatan, tunjangan, transportasi, program ini dilakukan untuk karyawan sendiri atau dengan keluarganya seperti rekreasi.⁸

⁷ Soekidjo Notoadmodjo, Pengembangan Sumber Daya Manusia (Jakarta: PT Rineka Cipta, 2009), 147-148.

⁸ Mutiara S. Pengabean, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Jakarta: Ghalia Indonesia, 2002), 77

Komponen-komponen Kompensasi antara lain :

a. **Gaji**

Adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan organisasi/ perusahaan. Atau, dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

b. **Upah**

Merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan, atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah, bergantung pada keluaran yang dihasilkan.

c. **Insentif**

Merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Merupakan kompensasi tetap berdasarkan kinerja (*pay for performance plan*).

d. **Fringe Benefit**

Merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan karyawan

D. Proses Kompensasi

Menurut Hani Handoko (2010) **proses kompensasi** adalah suatu jaringan berbagai sub **proses** yang kompleks dengan maksud untuk memberikan balas jasa terhadap karyawan bagi pelaksana pekerjaan dan untuk memotivasi mereka agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan.

Menurut Hasibuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain adalah sebagai ikatan kerja sama, kepuasan kerja, pengadaan efektif, motivasi, stabilitas karyawan, disiplin, serta pengaruh serikat buruh dan pemerintah.

1. Ikatan Kerjasama

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

2. Kepuasan Kerja

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

3. Pengadaan Efektif

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

4. Motivasi

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

5. Stabilitas Karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.

6. Disiplin

Pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

7. Pengaruh Serikat Buruh

Program kompensasi yang baik akan membuat pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada pekerjaannya.

8. Pengaruh Pemerintah

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

E. Asas Kompensasi

Asas pemberian kompensasi menurut Hasibuan asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan asas layak serta memperhatikan Undang-Undang Perburuhan yang berlaku antara lain:

❖ Asas Adil

Besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek-aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.

❖ Asas Layak dan Wajar

Suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relative, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

F. Sistem Kompensasi

Sistem Pemberian Kompensasi adalah :

a. Sistem Waktu

Pemberian kompensasi berdasarkan sistem ini apabila kinerja karyawan sulit untuk diukur. Biasanya pemberian kompensasi dengan sistem ini diberikan secara periodik pada waktu tertentu. Besarnya kompensasi yang diberikan berdasarkan lamanya bekerja. Kebaikan dari sistem waktu dalam memberikan kompensasi adalah mudah dan tetap dalam menentukan besarnya kompensasi karena tidak berdasarkan pada kinerja sedangkan keburukannya adalah pekerja yang malas pun akan mendapatkan kompensasi yang setara dengan pekerja yang kinerjanya bagus.

b. Sistem Hasil

Dalam sistem hasil pemberian kompensasi diberikan pada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan pada lamanya waktu bekerja. Sistem ini tidak dapat diterapkan pada karyawan tetap dan tidak harus memiliki kualifikasi fisik khusus. Kelebihan dari sistem ini adalah membuka peluang besar kepada karyawan untuk meningkatkan kinerjanya sehingga jika yang dikerjakannya banyak maka kompensasi yang diberikannya pun akan besar. Jadi prinsip keadilan benar-benar diterapkan. Namun kekurangan dari sistem ini adalah apabila kualitas barang yang dikerjakan kurang dari kualitas standard maka tidak dihitung untuk diberikan kompensasi.

c. Sistem Borongan

Pemberian kompensasi pada sistem ini didasarkan atas volume pekerjaan dan lamanya bekerja. Pada sistem borongan ini, pemberian kompensasi cukup rumit

karena adanya alat yang banyak untuk menyelesaikan pekerjaan dan besar kecilnya kompensasi yang diterima berdasarkan kecermatan kalkulasi hasil kerja.

Indikator Kompensasi Menurut Simamora indikator kompensasi adalah sebagai berikut:

1 Upah dan Gaji

Upah berhubungan dengan tarif per jam. Upah merupakan basis bayaran yang kerap kali digunakan bagi pekerja-pekerja produksi dan pemeliharaan. Gaji umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan, dan tahunan.

2 Insentif

Insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau di luar gaji atau upah yang diberikan oleh organisasi

3 Tunjangan

Tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, liburan yang ditanggung perusahaan, program pensiun, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.

4 Fasilitas

Fasilitas adalah sarana dan prasarana yang dipersiapkan perusahaan untuk menunjang kelancaran karyawan dalam bekerja. Seperti ruangan yang nyaman, lahan parkir yang luas.⁹

Menurut Hasibuan, sistem pembayaran kompensasi yang umum diterapkan diantaranya : sistem waktu, sistem hasil (output) dan sistem borongan. Untuk lebih jelasnya sistem kompensasi diuraikan sebagai berikut :

⁹ Henry Simamora, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: SIE YKPN, 2004)

a Sistem Waktu

Dalam Sistem Waktu, kompensasi ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu, atau bulan. Sistem waktu ini diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur perunitnya, dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodic setiap bulannya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahan sistem waktu ialah yang malas pun kompensasinya tetap dibayar sebesar perjanjian.

b Sistem Hasil (*output*)

Besarnya kompensasi ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (*output*), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Kebaikan sistem ini memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Kelemahan sistem hasil ini ialah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya kecil, sehingga kurang manusiawi.

c Sistem Borongan

Suatu cara pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Dalam sistem borongan ini pekerja biasa mendapat balas jasa besar atau kecil tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

G. Besaran Kompensasi

Kompensasi adalah imbalan yang diterima seseorang akan kerja yang ia lakukan. Dalam dunia bisnis dan usaha, kompensasi berarti imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawannya. Kompensasi inilah yang biasanya menjadi pertimbangan seorang karyawan bersedia tidaknya bekerja di suatu perusahaan. Pemberian kompensasi menjadi hal penting bagi perusahaan untuk meningkatkan loyalitas dan motivasi kerja karyawan. Dengan demikian, produktivitas perusahaan akan meningkat dan berarti berpengaruh kepada keuntungan perusahaan.

Pemberian kompensasi juga bisa menjadi alat untuk menseleksi karyawan terbaik atau *qualified*. Jika kompensasi yang diberikan baik, maka karyawan yang *qualified* akan bertahan. Begitupun sebaliknya, jika kompensasi yang diberikan tidak sesuai, maka karyawan yang *qualified* akan pindah ke perusahaan lain yang dirasa lebih baik. Begitupun dalam proses rekrutmen, nilai kompensasi yang baik akan membuat karyawan yang berkualitas bersedia bekerja karena mereka tentu memiliki ‘nilai’ akan dirinya sendiri.

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat dilihat bahwa kompensasi tidak hanya bermanfaat bagi karyawan. Pemberian kompensasi dan pengelolaannya yang baik, juga akan berdampak positif bagi produktivitas perusahaan. Dalam jangka panjang, perusahaan juga bisa menghemat biaya-biaya yang tak perlu seperti untuk rekrutmen dan lain sebagainya.

H. Cara Menentukan Kompensasi

Kompensasi yang pasti, tidak hanya memberikan rasa aman bagi karyawan saja, tetapi juga bagi perusahaan. Dimana perusahaan dapat menetapkan berapa besar anggaran biaya karyawan yang harus dikeluarkan oleh perusahaan secara periodik.

Untuk menentukan kompensasi tersebut, ada beberapa langkah yang dapat digunakan, yaitu menganalisis jabatan, mengevaluasi jabatan, melakukan survei gaji, dan menentukan tingkat gaji.

1) **Menganalisis Jabatan**

Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan, merupakan kegiatan untuk mencari informasi mengenai tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya dapat dipakai untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilaksanakan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

2) **Mengevaluasi Jabatan**

Evaluasi jabatan adalah peroses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini merupakan untuk mengusahakan tercapainya internal equity dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji. Dalam melakukan penilaian pekerjaan ditemukan beberapa metode, yaitu sebagai berikut:

❖ **Metode Pemeringkatan (Job Ranking)**

Merupakan menilai tingkat kepentingan secara umum dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan yang lain atau mengurutkan pekerjaan berdasarkan tingkat kepentingannya dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan, yaitu *job description, job performance standard, dan job specification*, yang kemudian secara subjektif pekerjaan mana yang lebih penting diurutkan dan dibandingkan dengan yang lain.

❖ **Metode Pengelompokan (Job Grading)**

Adalah menetapkan suatu pekerjaan kedalam kategori atau kelompok atau klasifikasi. Kelompok-

kelompok itu disebut kelas jika berisi jabagan yang sama, dan disebut tingkatan jika berisi jabatan yang berbeda tetapi memiliki kesulitan yang sama.

❖ **Metode Perbandingan Fakor-Faktor**

Adalah membandingkan beberapa faktor dalam pekerjaan yang dapat dikompensasikan, misalnya membandingkan beberapa pekerjaan kunci dengan beberapa faktor yang dapat dikompensasi seperti tanggung jawab, tingkat usaha, skill, dan kondisi kerja.

❖ **Metode Penentuan Poin (*Poin System*)**

Adalah menentukan poin atau angka untuk faktor-faktor yang dapat dikompensasikan, berbeda dengan perbandingan faktor-faktor yang langsung menentukan tarif gaji untuk setiap faktor. Perbedaan lain setiap faktor dapat di kompensasi dipecah dalam bentuk subfaktor yang lebih rinci.

3) Melakukan Survei Gaji dan Upah

Survei upah dan gaji merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang memiliki jabatan yang sejenis. Ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting didalam perencanaan dan penentuan gaji atau upah. Survei dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti misalnya mendatangi perusahaan-perusahaan untuk memperoleh informasi mengenai tingkat gaji dan upah yang berlaku, membuat kuesioner secara formal dan sebagainya.

4) Menentukan Tingkat Gaji

Untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survei mengenai gaji

yang berlaku di pasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan gaji. Untuk penggunaan metode poin, faktor-faktor pekerjaan telah ditentukan poinnya selain itu jabatan-jabatan kunci juga telah diketahui harga pasarnya yang berdasar pada survei yang telah dilakukan. Selanjutnya berdasarkan poin yang sudah ditentukan dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan seperti *job description*, *job performance standart*, dan *job specification*, setiap pekerjaan ditentukan poinnya.



REKRUTMEN DAN SELEKSI

A. Pengertian Rekrutmen

Penarikan (rekrutmen) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan.¹ Kemudian perekrutan didefinisikan juga sebagai proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan didalam organisasi.²

Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan atau dikumpulkan.³

Maksud dari rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar

¹ T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia* edisi 2, Yogyakarta, BPFE Yogyakarta, 2001, h. 69

² Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Salemba Empat, 2001, h. 273.

³ Veithza Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, h. 148

untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan.⁴

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/*job description* dan juga spesifikasi pekerjaan/*job specification*.⁵ Penarikan tenaga kerja merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Penarikan tenaga kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

Dalam proses rekrutmen perusahaan harus melaksanakan prinsip-prinsip rekrutmen, sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan menjadi terarah. Prinsip-prinsip rekrutmen adalah sebagai berikut:

- a Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - 1 Analisis pekerjaan adalah sebuah proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai kualifikasi pekerjaan dan pekerjanya. Proses ini meliputi pemberian informasi posisi/jabatan dalam perusahaan yang kosong.
 - 2 Deskripsi pekerjaan adalah proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Informasi yang berkaitan diantaranya jabatan yang tersedia dan upah yang akan diberikan oleh perusahaan.

⁴ Sondang P Siagian, Fungsi-Fungsi Manajerial, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hal. 100-102

⁵ Veitzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Islami, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, hal. 193

- 3 Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan.
- b Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - 1 Peramalan kebutuhan tenaga kerja.
 - 2 Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)
- c Biaya yang diperlukan diminimkan.
- d Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- e Fleksibility adalah proses pelaksanaan rekrutmen yang berjalan sesuai metode dan tidak membosankan.
- f Pertimbangan-pertimbangan hukum.⁶

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

- a Metode tertutup. Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.
- b Metode terbuka. Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media masa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar.

⁶ Veitzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Raja Grafindo, 2004, hal. 161

Pada saat perencanaan tenaga kerja menunjukan adanya kebutuhan tambahan atau penggantian karyawan, perusahaan mungkin memutuskan untuk tidak melakukan rekrutmen, karena pengeluaran biaya yang tinggi. Namun, karyawan yang sudah ada dalam perusahaan kinerja nya semakin menurun. Perusahaan dapat mempertimbangkan dengan matang sebelum melakukan rekrutmen beberapa alternative rekrutmen:

- a Lembur, penggunaan waktu lembur dapat dilakukan pada saat menghadapi fluktuasi dalam volume kerja. Penugasan waktu lembur merupakan alternative yang menarik, karena menggunakan karyawan-karyawan berpengalaman yang tidak membutuhkan lagi orientasi atau tambahan pelatihan.
- b Karyawan temporer, perusahaan penyedia tenaga kerja temporer dapat membantu perusahaan dengan menangani kelebihan atau beban kerja khusus
- c Pekerja-pekerja sewaan, harian lepas, jenis pekerjaan sewaan, kontrak umumnya bersifat musiman dan insidentil, dan banyak dijumpai dalam pekerjaan seperti jasa keamanan, riset/penelitian, yang luas lingkup usahanya masih kecil.
- d Pekerja yang dikontrakkan, perusahaan melakukan pekerjaan yang dikontrakkan dengan pihak lain. Dalam metode ini perusahaan terhindar dari sejumlah kendali atas pekerjaan yang dikontrakan.⁷

B. Tujuan Rekrutmen

Tujuan dari rekrutmen menurut Stone adalah mendapatkan calon karyawan sebanyak mungkin sehingga memungkinkan

⁷ Meldona Siawanto, Perencanaan Tenaga Kerja, Malang: UIN Maliki Press, 2011, hal. 130-133

pihak manajemen (*recruiter*) untuk memilih atau menyeleksi calon sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan perusahaan.⁸

Adapun beberapa tujuan lain dari rekrutmen adalah:

- 1) Agar sesuai dengan program dan strategi perusahaan. Sebelum melaksanakan kegiatannya, perusahaan terlebih dahulu menetapkan program dan strategi untuk mencapai sasarannya. Untuk merealisasikan program dan strategi, perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja sesuai kebutuhan.
- 2) Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang, berkaitan dengan perubahan dalam perusahaan
- 3) Untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam.
- 4) Membantu dalam meningkatkan keberhasilan proses pemilihan proses pemilihan tenaga kerja dengan mengurangi calon karyawan yang jelas tidak memenuhi syarat menjadi karyawan.
- 5) Mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang baru bekerja.
- 6) Sebagai upaya dalam mengordinasikan penarikan dengan program pemilihan dan pengembangan tenaga kerja.
- 7) Melakukan evaluasi efektif tidaknya berbagai teknik yang dilakukan dalam penarikan tenaga kerja
- 8) Memenuhi kegiatan perusahaan untuk mendukung program pemerintah dalam hal mengurangi tingkat pengangguran.⁹

⁸ Vithzal Rivai, Islamic Human Capital, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, h. 199.

⁹ Wilson Bangun, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: Erlangga, 2012, h. 144

Adapun prinsip-prinsip dari rekrutmen adalah:

- a Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - 1) Analisis Pekerjaan,
 - 2) Deskripsi Pekerjaan.
 - 3) Spesifikasi Pekerjaan.
- b Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - 1) Peramalan kebutuhan tenaga kerja.
 - 2) Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)
 - 3) Biaya yang diperlukan diminimalkan
 - 4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
 - 5) Fleksibility.
 - 6) Pertimbangan-pertimbangan hukum.¹⁰

Secara umum sumber rekrutmen meliputi sumber internal dan sumber eksternal.

- a) Sumber Internal Sumber internal adalah orang-orang yang sudah menjadi pegawai perusahaan, yang sudah menduduki jabatan tertentu yang mungkin dipindahkan (transfer), dipromosikan (promosi), atau didemosi (demosi) untuk mengisi jabatan yang kosong melalui proses seleksi yang akan dilakukan.¹¹ Adapun keuntungan merekrut dari dalam perusahaan adalah:

¹⁰ Rivai, Manajemen..., hlm. 150

¹¹ Hariandja, Manajemen..., hlm. 107-108.

- 1) Tidak terlalu mahal.
- 2) Dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan perusahaan.
- 3) Sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri.¹²

Kelemahan merekrut dari dalam perusahaan adalah:

- 1) Pembatasan terhadap bakat-bakat.
 - 2) Mengurangi peluang.
 - 3) Dapat meningkatkan perasaan puas diri.
- b) Sumber Eksternal

Yakni proses perekrutan tenaga kerja yang disaring dari sumber luar perusahaan. Adapun saluran-saluran dalam rekrutmen yang bersumber dari luar perusahaan, antara lain.¹³

- 1) *Walk-ins dan write-ins* (pelamar datang dan menulis lamaran sendiri).
- 2) Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan-karyawan perusahaan lain).
- 3) Pengiklanan (surat kabar, majalah, TV, radio, dan lain sebagainya).
- 4) Agen-agen keamanan tenaga kerja negara/
- 5) Agen-agen penempatan tenaga kerja.
- 6) Lembaga pendidikan dan pelatihan.
- 7) Depertemen tenaga kerja.
- 8) Organisasi-organisasi profesi atau keahlian.
- 9) Asosiasi-asosiasi pekerja.

¹² Rivai, Islamic,..., hlm. 200.

¹³ Rivai, Manajemen,..., hlm. 153-154.

- 10) Open house yakni perusahaan mengundang peminat tertentu untuk datang ke perusahaan dan melihat berbagai fasilitas dan memperoleh penjelasan tentang misi, tujuan, bentuk kegiatan, dan prospek perusahaan di masa datang.¹⁴

C. Proses Rekrutmen

Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat:

- 1) Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan;
- 2) Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja;
- 3) Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan;
- 4) Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja.

Pada umumnya proses rekrutmen yang dilakukan oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia menggunakan tahapan yang hampir sama. Berikut alur proses rekrutmen yang sering digunakan oleh perusahaan di Indonesia :

1 *Sourcing Process*

Proses pengadaan adalah proses menarik pelamar yang memenuhi kebutuhan yang ada melalui sumber yang tersedia. Metode yang umum digunakan adalah sumber daya internal dan eksternal. Untuk menarik pelamar, ada berbagai pilihan: surat langsung, bursa kerja, headhunter.

¹⁴ Sjafri Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2003, h. 99.

2 *Selection Process*

Proses seleksi adalah proses penyaringan pelamar untuk kandidat yang memenuhi kebutuhan perusahaan. Berikut ini beberapa opsi untuk proses seleksi:

- a. Psikometri (Tes Psikologis).
- b. Wawancara Psikologi.
- c. Tes teknis.
- d. Tes keterampilan manajer

3 *User Process*

Memahami proses pengguna adalah proses menemukan orang yang tepat untuk posisi yang dibutuhkan atau tersedia, yang diperoleh dari kandidat yang ada yang lulus proses seleksi. Secara umumnya, fase proses dilakukan sebagai berikut:

- a. Wawancara oleh direct user (manager) dan indirect user (director).
- b. Medical chek up.
- c. Sign contact & administration.
- d. Orientasi karyawan baru.

Seleksi merupakan tahap lanjutan dari rekrutmen, dalam proses seleksi tentu tidak hanya satu tetapi bisa jadi ratusan lamaran yang memiliki minat untuk mengisi jabatan yang disediakan oleh organisasi.

Pada tahap seleksi ini ditentukan calon karyawan yang telah melamar jabatan tersebut dengan membandingkan sejumlah syarat dan kompetensi yang dimiliki oleh pelamar. Berikut adalah proses yang bisa digunakan dalam pemilihan calon tenaga kerja meliputi hal-hal sebagai berikut:¹⁵

¹⁵ Sjafrι Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2003, h. 99.

a. Seleksi Administrasi

Surat yang masuk ke bagian personalia atau ke panitia penerimaan tenaga kerja diteliti atau diperiksa kelengkapannya sesuai dengan persyaratan yang telah diumumkan. Persyaratan kelengkapan surat lamaran yang perlu diteliti adalah sebagai berikut:

1. Surat lamaran yang ditulis tangan.
2. Fotocopy ijazah yang telah disahkan oleh yang berwenang.
3. Daftar riwayat hidup.
4. Akademik transkip atau NEM bagi SLTA.
5. Kartu tanda bukti bagi pendaftaran diri pada kantor departemen tenaga kerja.
6. Pas foto sesuai permintaan.
7. Fotokopi KTP.
8. Surat keterangan pengalaman kerja.
9. Surat keterangan berlakukan baik dari kepolisian.
10. Surat keterangan kesehatan dari dokter.
11. Surat pernyataan bersedia ditempatkan di seluruh wilayah Indonesia.
12. Dan lain yang dianggap perlu.

b. Wawancara Pendahuluan

Pada tahap ini biasanya calon tenaga kerja sudah dinilai cara penampilan dan kemampuan berbicara. Para pelamar ditanya tentang mereka melamar pekerjaan tersebut, berapa gaji yang diinginkan, darimana mendapat informasi lowongan kerja, pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dengan menanyakan ijazah terakhir. Apabila pelamar dianggap memenuhi syarat

maka dilanjutkan seleksi tahap berikutnya dan diberikan formulir lamaran untuk diisi data pribadi secara lengkap.

c. Formulir Lamaran Pekerjaan

Pengisian formulir lamaran dimaksudkan untuk memperoleh data secara pribadi calon tenaga kerja secara lengkap dan seragam. Umumnya bagian personalia merancang formulir lamaran tersebut dan diberikan kepada setiap pelamar. Formulir lamaran merupakan suatu alat untuk mengumpulkan data yang dapat dipercaya dan akurat dari calon pelamar. Suatu formulir lamaran pekerjaan dirancang untuk dapat menyajikan beberapa jenis informasi , yaitu sebagai berikut:

1. Data pribadi, biasanya mencakup identitas pribadi, seperti nama lengkap, nama kecil, alamat tempat tinggal, tempat dan tanggal lahir, jenis kelamin, agama, suku, daerah asal, kondisi fisik, penyakit yang pernah diderita dan jumlah tanggungan.
2. Status pelamar, artinya apakah pelamar sekarang sedang bekerja atau tidak bekerja.
3. Pendidikan dan keterampilan yang dimiliki dan yang pernah diikutinya mencerminkan kemampuan intelektual pada diri calon tenaga kerja
4. Riwayat pengalaman, dalam hal ini ditanyakan nama dan alamat perusahaan yang ditempati pada pekerjaan sebelumnya. Hal ini untuk melihat kecenderungan tindakan para pelamar yang berpindah-pindah kerja dari satu perusahaan keperusahaan lain.
5. Referensi atau rekomendasi. Para pelamar diminta untuk mengisi nama dan alamat orang-orang tertentu yang mengenal pelamar dengan baik. Artinya orang tersebut dapat memberikan informasi yang faktual

dan objektif mengenai pelamar yang dianggap penting dan relevan.

6. Tanda tangan, pelamar diminta untuk menandatangani dan mengisi tanggal lamarannya. Sebelum tanda tangan dibubuhkan biasanya ada kalimat yang menyatakan otoritas dan jaminan pelamar bahwa semua formulir lamaran adalah benar dan tepat sejauh yang diketahui.
7. Berdasarkan data yang dihasilkan dalam formulir lamaran akan dapat diketahui gambaran sementara dari calon tenaga kerja, apakah bertanggung jawab, disiplin berkemampuan dan berpengalaman. Analisis data pribadi dapat digunakan oleh perusahaan untuk masa yang akan datang dalam hubungan pengetahuan prestasi di sekolah dengan produktivitas kerjanya.

d. Pemeriksaan Referensi

Referensi merupakan cara untuk membandingkan hasil tes, wawancara dan keberadaan tenaga kerja tersebut di perusahaan asal. Perusahaan asal tempat mereka bekerja sebelumnya merasa enggan untuk memberikan laporan yang tidak menguntungkan. Hanya informasi yang sebenarnya dan berhubungan dengan pekerjaan dan catatan-catatan singkat tentang prestasi kerja yang bisa diberikan, seperti berikut:

1. Tanggal masuk tenaga kerja tersebut di perusahaan.
2. Jenis pekerjaan dan jabatan yang pernah dipegang.
3. Daftar absensi dan daftar penilaian pekerjaan.
4. Posisi tenaga kerja pada saat keluar perusahaan.
5. Alasan mengadakan pemutusan hubungan kerja.
6. Kompensasi yang diterima selama bekerja.

e. Tes psikologi

Tes ini diadakan dengan maksud untuk mengetahui keadaan diri calon tenaga kerja terhadap kemungkinan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya. Pelaksanakan tes psikologi sangat tergantung pada besar kecil perusahaan, karena menyangkut besar biaya yang akan dikeluarkan. Tes psikologi dapat digolongkan menjadi lima macam.

1. Tes Kecerdasan (*Intelegences Test*),

Adalah tes untuk mengetahui kemampuan seorang memahami masalah serta mencarikan pemecahannya. Mutu kecerdasan seseorang dinyatakan dengan intelligence quotient (IQ) yang bermanfaat untuk mengukur kemampuan rohaniah.

2. Tes Prestasi (*Achievement Test*)

Adalah tes yang dilakukan untuk mengukur hasil kerja para pelamar. Tes demikian menunjukkan apa yang dapat dikerjakan sekarang. Dengan mengetahui prestasi pelamar akan dapat ditentukan apakah mereka sesuai dengan keinginan perusahaan. Misalnya ingin mengukuh hasil prestasi seorang sekertaris dapat dilihat melalui tugas pokok sekertaris, kemampuan mengetik surat, mempersiapkan ruang rapat, dan lain sebagainya.

3. Tes Bakat (*Aptitude Test*)

Adalah tes untuk mengukur bakat atau kemampuan yang mungkin telah dikembangkan atau masih terpendam masih belum dipergunakan. Tujuannya yaitu untuk memprediksi kecakapan bekerja para pelamar di kemudian hari. Tes yang dilakukan yaitu tes kemampuan menimbang sesuatu bersifat

mekanis, tes kemampuan menimbang yang bersifat abstrak, tes kemampuan menarik kesimpulan.

4. Tes Minat (*Interest Test*)

Adalah tes yang dilakukan untuk mengetahui minat seseorang terhadap sesuatu. Seseorang yang mempunyai minat terhadap pekerjaan tertentu. Berdasarkan tes ini nantinya pelamar dapat diketahui bahwa pelamar cocok atau tidak cocok dengan pekerjaan tertentu. Biasanya pelamar ditanya apakah ia suka atau tidak suka atau tidak ada perbedaan dalam kesukaan terhadap sesuatu hal.

5. Tes Kepribadian (*Personality test*)

Adalah tes untuk mengetahui kepribadian seseorang yang nantinya sangat berperan dan menentukan keberhasilan seseorang. Tes ini dirancang untuk menghindari manipulasi jawaban yang diberikan pelamar, karena kemungkinan pelamar tidak jujur. Banyak orang mempunyai kecerdasan, bakat dan pengalaman terhadap suatu pekerjaan, tetapi dalam pelaksanaan tidak berhasil, karena tidak mampu bekerja sama dan memimpin orang lain. Kerjasama dan kepimpinan ini sangat ditentukan oleh sifat kepribadian seseorang

f. Wawancara Lanjutan

Wawancara sebagai salah satu tahapan proses seleksi adalah merupakan pertemuan pribadi antara calon tenaga kerja dengan panitia atau bagian seleksi. Wawancara adalah untuk mendapatkan penjelasan lebih lanjut dan rinci tentang data pribadi yang telah ada dalam surat lamaran atau formulir lamaran dan referensi lainnya. Di samping itu juga untuk mendapatkan informasi

yang belum diperoleh selama seleksi diadakan. Dengan demikian dalam wawancara dapat diketahui lebih banyak mengenai latar belakang calon tenaga kerja.

Agar sasaran pelaksanaan wawancara dapat dicapai maka perlu memperhatikan prinsip dasar wawancara. Menurut Musanef yang dikutip oleh Bejo Siswanto mengemukakan prinsip dasar yang dapat digunakan untuk mencapai sasaran pelaksanaan wawancara adalah sebagai berikut:

1) *Performance Atau Penampilan.*

Penampilan dari pelamar mulai saat permunculan di hadapan pihak wawancara, selama wawancara dan sampai akhir wawancara saat pelamar meninggalkan ruang wawancara sudah dinilai, adapun pengamatannya antara lain: cara berpakaian, berjalan menghadap, gerakan, penampilan lainnya yang dapat didengar dan dilihat oleh wawancara.

2) *Potencial Improvement*

Ada beberapa potensi dasar yang dapat dikembangkan dan diungkapkan dalam wawancara yang ditunjukan oleh : jawaban selalu logis, sistematis, relevan dan terarah, jawaban yang kreatif, responsis dan lainnya.

3) *Skill Profile Achievement*

Adalah gambaran dan prediksi ke depan tentang kemampuan dan kecakapan yang dimiliki berdasarkan kemampuan yang diperoleh sebelumnya. Hal tersebut dapat diidentifikasi melalui pengamatan dari jawaban wawancara, yaitu: sejauh mana prinsip dasar yang telah dikuasai tentang profesi dan kualifikasi yang dimilikinya.

4) *Personality Attitude*

Adalah sikap dan sifat kejiwaan yang mememberikan ciri dan garis kehidupan pelamar yang diwawancarai.

Dalam kesempatan wawancara yang sesaat agak sulit mengungkapkan seluruh sasaran pribadi yang diinginkan, namun hal ini bisa dicapai dengan melihat: motivasi mengenai intensitas kemauan dan tingkat emosional terhadap kebutuhan, kematangan yang ditunjukkan oleh kejujuran jawaban yang diberikan.

5) *Specifik Values*

Adalah penilaian yang dilakukan secara spesifik dan segala sesuatu yang menyangkut diri pihak pelamar yang diwawancarai, antara lain: latar belakang pribadi, keluarga, sosial, spesifikasi lain yang ikut berpengaruh atas keberhasilan wawancara

6) Pemeriksaan Kesehatan

Pemeriksaan kesehatan dilakukan untuk melihat dengan jelas kondisi fisik calon tenaga kerja yang biasanya dilakukan oleh tim dokter perusahaan. Pemeriksaan kesehatan dilaksanakan dengan tujuan untuk mencegah terhadap kemungkinan memperoleh tenaga kerja yang sering sakit sehingga perusahaan terpaksa mengeluarkan biaya pengobatan yang tinggi yang akhirnya merugikan perusahaan. Pemeriksaan kesehatan meliputi: kesehatan panca indra, kesehatan fisik dan jasmani.

7) Persetujuan Atasan Langsung

Setelah seleksi dan bagi pelamar yang sudah dinyatakan lolos dari langkah-langkah sebelumnya maka sampailah pada langkah akhir yang paling menentukan adalah persetujuan dari atasan langsung. Dalam hal ini para supervisor yang membutuhkan tenaga kerja dapat mengadakan wawancara khusus sesuai dengan jenis pekerjaan. Penilaian supervisor terhadap hasil wawancara akan bersifat final diterima tidaknya calon tenaga kerja.

8) Tes Atau Pemeriksaan Kesehatan

Perusahaan umumnya membutuhkan karyawan yang sehat jasmani dan rohani untuk dipekerjakan pada bidang pekerjaan tertentu. Dengan alasan ini, perusahaan akan melakukan pemeriksaan jasmani dan rohani calon karyawan. pemeriksaan kesehatan bisa dilakukan di rumah sakit atau tempat klinik kesehatan yang dipercaya perusahaan. Tes kesehatan dilakukan untuk memastikan kemampuan jasmani pelamar dengan persyaratan pekerjaan. Termasuk di dalamnya kesehatan fisik, mata, pendengaran dan lain sebagainya. Tujuan diadakan tes kesehatan adalah untuk menghindari tuntutan biaya kesehatan apabila calon karyawan dipekerjakan. Biaya kesehatan karyawan merupakan tanggung jawab perusahaan. Proses ini dimaksudkan untuk mencari individu yang sesuai dengan spesifikasi jabatan dan merupakan individu yang terbaik diantara pelamar.¹⁶

Menurut Jusmaliani proses seleksi juga harus dijalankan dengan prinsip imper3sonal dalam arti tidak pandang bulu siapa yang diseleksi, materi yang diujikan dan kriteria kelulusan harus sama.

D. Pengertian Seleksi

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut. Kiranya hal inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan obyektif supaya karyawan yang

¹⁶ Eko Budiyanto, Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2013), hlm.102

diterima benar-benar qualified untuk menjabat dan mengerjakan pekerjaan itu.¹⁷

Menurut Ambar T Sulistiyan dan Rosidah seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seseorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan. Seleksi juga disebut sebagai suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu.¹⁸

Menurut Sondang P Siagian apabila sekelompok pelamar sudah diperoleh melalui berbagai kegiatan rekrutmen proses selanjutnya yaitu seleksi, seleksi proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima dan pelamar mana yang ditolak.¹⁹

Seleksi adalah proses memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Kegiatan seleksi dilakukan untuk mengurangi sebagian jumlah pelamar, sehingga diperoleh calon karyawan yang terbaik.²⁰ Selain itu seleksi merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah si pelamar diterima atau tidak sesuai dengan kualifikasi yang ada dalam uraian jabatan.

E. Tujuan Seleksi

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan:

¹⁷ I Komang Ardana, dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia, hlm.74-78

¹⁸ Ambar T Sulistiyan dan Rosidah, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003), hlm.151

¹⁹ Malayu S.P Hasibuan, Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2007), hlm.177

²⁰ Sjafri Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik, Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia, 2003, h. 99.

- 1) Karyawan yang qualified dan potensial.
- 2) Karyawan yang jujur dan disiplin.
- 3) Karyawan yang cakap dengan penentuan yang tepat.
- 4) Karyawan yang trampil dan bergairah bekerja.
- 5) Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- 6) Karyawan yang inovatif dan bertanggungjawab sepenuhnya.
- 7) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- 8) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
- 9) Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
- 10) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.²¹

Dengan memperhatikan tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang tepat dan sesuai dengan persyaratan jabatan, maka betapa pentingnya proses seleksi untuk memberikan akan sifat, watak dan kemampuan para pelamar yang dibutuhkan. Menurut M. Manularang (seperti yang dikutip I Komang ardana, Ni Wayan Mujiati, dan I Wayan Mudiartha Utama) beberapa kualifikasi yang menjadi dasar dalam proses seleksi adalah sebagai berikut:²²

a. Keahlian Dasar

Keahlian merupakan salah satu indikator untuk menjadi acuan dalam seleksi. Keahlian dapat dikelompokkan menjadi tiga yaitu technical skill yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh karyawan pelaksana, human skill dimiliki oleh pimpinan menengah, dan conceptual skill dimiliki oleh pucuk pimpinan.

²¹ Malaya Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia : dasar dan kunci keberhasilan, hlm.55

²² Komang Ardana, dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia, (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2012), hlm.73

b. Pengalaman Pengalaman Cukup

Penting diperhatikan dalam proses seleksi. Perusahaan akan lebih cenderung untuk mencari calon tenaga kerja yang sudah berpengalaman disbanding calon tenaga kerja yang baru lulus sekolah. Karena calon tenaga kerja yang berpengalaman dipandang lebih mampu melaksanakan tugas, tentunya mencari tenaga kerja yang berpengalaman dengan tingkat kecerdasan yang tinggi.

c. Umur

Umur mendapat perhatian khusus dalam proses seleksi. Karena umur mempengaruhi kondisi fisik dan mental tenaga kerja, kemampuan dan tanggung jawab.

d. Jenis Kelamin

Menjadi pertimbangan khusus dalam proses seleksi terutama untuk sifat pekerjaan tertentu, waktu kerja, dan peraturan pemerintah.

e. Pendidikan Pelatihan

Yang dialami oleh pelamar akan menentukan hasil seleksi. Pendidikan meliputi pendidikan formal dan informal.

f. Keadaan fisik

Keadaan fisik seorang pelamar akan menentukan hasil seleksi. Perusahaan senantiasa mengutamakan tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani, dengan postur tubuh yang cukup baik.

g. Tampang

Adalah keseluruhan penampilan dan kerapian seseorang yang tampak dari luar. Pada umumnya tampang merupakan kualifikasi tambahan tetapi amat penting untuk mempertimbangkan dalam proses seleksi.

h. Bakat

Yaitu pembawaan yang mudah untuk dikembangkan, cepat menangkap, dan mengerti. Bakat yang diperlukan dalam proses seleksi adalah bakat nyata yang betul-betul bisa dikembangkan dengan menonjol.

i. Temperamen

Yaitu pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, dan lingkungan dan berhubungan langsung dengan sifat emosi. Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar bersumber dari faktor jasmani, seperti periang, tenang, bersemangat, pemarah, pemurah, pesimis, bersuara keras, dan pendiam

j. Karakter

Karakter seseorang bisa diubah melalui pendidikan dan lingkungan. Dengan demikian dalam proses seleksi karakter sangat penting dipertimbangkan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang berkualitas tinggi.

Selain itu, kriteria dasar dalam seleksi sumber daya manusia juga sangat penting yaitu untuk mendapatkan SDM yang berdaya guna dan berhasil maka diperlukan beberapa kriteria sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, yaitu sebagai berikut:

1) Seleksi Berpedoman Pada Analisis Jabatan

Dalam deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan yang merupakan hasil dari analisis jabatan tercantum rincian dan tugas tanggung jawab serta kriteria yang harus dipenuhi oleh pelamar. Oleh karena itu, deskripsi dan spesifikasi jabatan harus dijadikan pedoman dalam seleksi SDM agar epektifitas pelaksanaan seleksi dapat dijamin keberhasilannya. Tanpa berpedoman pada analisis jabatan kemungkinan besar seleksi yang

dilaksanakan bertendensi tidak akan berhasil dalam menentukan dan memilih SDM sesuai dengan yang diharapkan.

2) Seleksi Harus Efektif Dan Efisien

Proses seleksi harus dilaksanakan tepat sesuai dengan alokasi dana, waktu dan rencana yang telah ditetapkan. Efisiensi adalah pelaksanaan seleksi memerlukan biaya yang sesuai dengan anggaran yang tersedia, tetapi dapat memilih SDM dengan tepat.

3) Seleksi Berpedoman Pada Perencanaan SDM

Dalam perencanaan kebutuhan jumlah SDM tertuang berapa jumlah SDM yang diperlukan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang tersedia. Seleksi mengacu pada banyaknya SDM yang dibutuhkan tidak terpenuhi oleh calon tenaga kerja maka seleksi ulang bisa dilaksanakan untuk periode berikutnya sehingga mendapatkan SDM yang tepat.

4) Seleksi Harus Memperhatikan Peraturan

Ketentuan yang berlaku dalam pelaksanaan seleksi harus memperhatikan peraturan. Dalam melaksanakan seleksi harus memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, misal ketentuan dalam melarang untuk mempekerjakan tenaga kerja dibawah umur atau tenaga kerja anak-anak. Seleksi juga memperhatikan etika, dan norma dengan menyesuaikan pada kondisi adat istiadat setempat.

5) Seleksi Harus Dilaksanakan Objektif Dan Jujur

Objektifitas dan kejujuran pelaksanakan seleksi menjadi tumpuan harapan bagi para pelamar karena dengan cara demikian, kepuasan dan keberhasilan dalam seleksi akan dirasakan dengan penuh kebanggaan. Para penyeleksi harus berlaku objektif yang menekankan pertimbangan

rasional dibandingkan perasaan dan menghitung-hitung uang sogokan atau suap demi memperkaya diri pribadi dengan mengorbankan profesi jabatan. Para penyeleksi jujur dalam bertindak terhadap semua pelamar tanpa membedakan orang dan tidak menyembunyikan sesuatu yang dianggap merugikan pelamar atau menguntungkan segelintir pelamar yang dibantunya.²³

F. Tahapan-Tahapan dalam Seleksi

Cara seleksi yang dilaksanakan organisasi perusahaan maupun oleh organisasi sosial dalam penerimaan karyawan baru sampai dewasa ini dikenal dua cara yaitu seleksi non ilmiah dan seleksi ilmiah.

a. Non Ilmiah

Seleksi dengan cara non ilmiah adalah seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria atau standar atau kebutuhan nyata pekerjaan/jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan job specification dari jabatan yang akan diisi itu. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya adalah:

1. Surat lamaran bermaterai atau tidak.
2. Ijazah sekolah dan daftar nilainya.
3. Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
4. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
5. Wawancara langsung dari pelamar yang bersangkutan.
6. Penampilan dan keadaan fisik pelamar.
7. Keturunan dari pelamar yang bersangkutan.
8. Tulisan pelamar.

²³ Komang Ardana, dkk, Manajemen Sumber Daya Manusia, hlm.70-71

b. Metode Ilmiah

Seleksi dengan metode ilmiah adalah seleksi yang didasarkan kepada job specification dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi metode ilmiah ini merupakan pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dan penempatannya yang tepat. Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara:

1. Metode kerja yang jelas dan sistematis.
2. Berorientasi kepada prestasi kerja.
3. Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan.
4. Berdasarkan kepada job analysis, dan ilmu sosial lainnya.
5. Berpedoman kepada undang-undang perburuhan.²⁴

Pelaksanaan seleksi selalu ada kendala-kendala walaupun telah direncanakan secara cermat karena yang akan diseleksi adalah manusia yang mempunyai fikiran dinamika dan harga diri. Seleksi pelamar jauh lebih sulit daripada memilih mesin-mesin yang akan dipergunakan. Kendala-kendala itu antara lain:

1. Tolok Ukur

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

²⁴ Malaya Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia : dasar dan kunci keberhasilan, hlm.58-59

2. Penyeleksi

Kendala penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar qualified, jujur dan obyektif penilaiannya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya bukan atas fisis pikirannya.

3. Pelamar

Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya sedangkan yang hal-hal yang kurang baik disembunyikan. Hal ini terjadi karena pelamar adalah manusia yang mempunyai pikiran, kepintaran dan kelihaihan untuk mengelabuhi penyeleksi. Untuk mengurangi kendala-kendala ini perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan maka semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.²⁵

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

Dengan orientasi ini dapat diatasi keragu-raguan, kecanggungan dan menimbulkan rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya.

Orientasi ini dapat dilakukan oleh manajer personalia atau oleh atasan langsung karyawan bersangkutan. Hal-hal yang akan diperkenalkan adalah sejarah perusahaan, bidang karyawan, peraturan-peraturan dalam perusahaan, kesejahteraan karyawan, peraturan promosi dan karyawan lama beserta kedudukannya dalam perusahaan itu.s

²⁵ Malayu Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia : dasar dan kunci keberhasilan, hlm.69-70



ANALISIS JABATAN

A. Pengertian Analisis Jabatan

Dalam sebuah perusahaan, untuk bisa memanajemen sumber daya manusia dengan baik membutuhkan yang namanya analisis jabatan. Keberadaan analisis akan jabatan ini terbilang sangat penting. Karena peranan yang penting tersebut tentunya mengharuskan sebuah pembahasan secara mendetail.

Analisis jabatan merupakan suatu metode atau teknik yang bertujuan untuk mendapatkan data yang berkaitan dengan jabatan untuk diolah menjadi informasi jabatan dan disajikan untuk berbagai kepentingan dalam program kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan.¹ Analisis jabatan dapat membantu mengomunikasikan espektasi sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, supervisor, dan orang-orang yang terkait dengan pekerjaan tersebut.

Output dari analisis jabatan berupa deskripsi dan spesifikasi pekerjaan secara tertulis. Dengan meninjau keduanya, pekerja

¹ 5 Burhanuddin Yusuf, Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah, (Depok: PT Raja Grafindo Persada, 2015), Hal. 66

mampu mengetahui ruang lingkup dan batasan mengenai tanggung jawab pekerjaan yang mereka emban secara jelas dan tepat.

Rivai mengatakan, bahwa penempatan adalah menempatkan karyawan pada posisi jabatan tertentu yang dilakukan pada karyawan baru.² Penempatan karyawan tidak sekedar menempatkan kerja saja. Melainkan, pihak perusahaan harus menyesuaikan kemampuan yang dimiliki karyawan dengan kebutuhan suatu posisi jabatan tersebut. Penempatan karyawan dibuat oleh manajer dan supervisor dalam devisi-devisi tertentu.

Analisis jabatan adalah cara mengumpulkan informasi dari setiap jabatan ataupun pekerjaan untuk mencapai tujuan perusahaan tertentu.³

Adanya sebuah analisis yang satu ini bertujuan untuk menentukan karakteristik yang harus dimiliki seseorang dalam sebuah jabatan. Hasil dari sebuah analisa tersebut bisa berupa sebuah deskripsi maupun spesifikasi sebuah jabatan.

Analisis jabatan itu sendiri merupakan sebuah kegiatan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan suatu jabatan dan juga pekerjaan dengan persyaratan tertentu. Untuk bahasa singkatnya yaitu langkah mengidentifikasi tugas dan juga syarat suatu pekerjaan. Pekerjaan tersebut dijabarkan mengenai tugas dan persyaratan yang harus dilakukan oleh seseorang.

Amstrong berpendapat, bahwa analisis pekerjaan atau jabatan merupakan tahap-tahap mengumpulkan, menganalisis, dan menyusun informasi pekerjaan dengan memberi tahu deskripsi pekerjaan dan data untuk merekrut, melatih, mengevaluasi, dan memanajemen kinerja.⁴

² Suwtno dan Donni Juni Priansa, "Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis", (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 97

³ Hadari Nawawi, "Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif", (Yogyakarta: Gadjah Mada University Perss, 2008), Hal 103

⁴ Suwtno dan Donni Juni Priansa, "Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis",

Wherter mengungkapkan, bahwa sistem pengelolaan sumber daya manusia dalam analisis jabatan memiliki kedudukan sebagai dasar sistem informasi manajemen sumber daya manusia. Proses pengambilan keputusan akan sangat dipengaruhi oleh validitas informasi analisis jabatan itu sendiri.⁵ Analisis jabatan digunakan untuk memberikan informasi yang berkaitan dengan tugas, kewajiban, tanggung jawab, dan beban kerja yang ada dalam suatu jabatan.

Analisis jabatan merupakan suatu proses, tahapan, cara mendapatkan data jabatan untuk diolah menjadi sebuah informasi jabatan atau deskripsi jabatan. Kegiatan ini digunakan untuk pengolahan tenaga kerja pada perusahaan.⁶

Analisis jabatan digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan. Oleh karena itu, analisis jabatan menghasilkan susunan informasi jabatan di masing-masing devisi kerja. Analisis jabatan tidak digunakan untuk pekerjaan baru atau jabatan baru saja, karena analisis jabatan ini untuk jabatan yang sedang berlaku juga. Hal ini untuk melihat jabatan itu berkembang di perusahaan atau tidak. Informasi yang didapatkan dalam analisis jabatan ini dengan wawancara, observasi pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya, mengisi kuesioner, dan dari buku analisis jabatan. Informasi analisis jabatan memiliki empat manfaat.⁷

- 1 Rekrutmen dan penempatan karyawan. Analisis jabatan memberikan informasi mengenai deskripsi pekerjaan dan syarat-syarat pekerjaan itu. Informasi ini sebagai acuan bagi manajemen perusahaan dalam merekrut dan penempatan posisi karyawan.

(Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 77

⁵ Salmah Pattisahusiwa, "Pengaruh Job Description dan Job Specification Terhadap Kinerja Proses", *Jurnal Akuntabel*, (Vol. 10, No. 1, 2013) hal. 60

⁶ Tim Penulis TSM, "Paduan Praltis Menyusun Jobdesc", (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), Hal 29

⁷ Tim Penulis TSM, "Paduan Praltis Menyusun Jobdesc", (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), Hal 32-34

- 2 Kompensasi. Analisis jabatan ini untuk mendapatkan informasi masing-masing devisi jabatan, informasi jabatan digunakan untuk mengukur besar kecilnya kompensasi. Kompensasi dipengaruhi dari informasi jabatan tiap jabatan.
- 3 Penilaian prestasi kerja. Penilaian prestasi kerja untuk mengukur prestasi kerja. Analisis jabatan untuk menentukan standar yang diinginkan.
- 4 Pelatihan. Jenis-jenis pelatihan diketahui dari hasil analisis jabatan. Setiap pekerjaan membutuhkan pelatihan. Pelatihan ini acuan dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, staf penyelenggara membutuhkan informasi jabatan. Informasi jabatan ini untuk menganalisis kebutuhan pelatihan bagi karyawan.

Analisis jabatan menurut para ahli :

1 Drs. Moekijat

Pengertian analisis jabatan menurut Drs. Moekijat adalah hal yang penting dalam manajemen kepegawaian karena hasilnya bisa digunakan hampir dalam semua program kepegawaian.

2 Serdamayanti

Analisis jabatan diartikan sebagai suatu cara sistematis yang digunakan untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia, beserta konteks pekerjaan yang dikerjakan.

3 Schuler

Menyatakan bahwa analisis jabatan merupakan proses penguraian dan pencatatan pekerjaan.

4 Dessler

Mendefinisikan analisis jabatan sebagai prosedur yang dilakukan untuk menetapkan tugas dari jabatan, serta

spesifikasi sumber daya manusia yang tepat untuk menempati jabatan tersebut.

5 French

Menjelaskan bahwa analisis jabatan merupakan penyelidikan sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang meliputi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan guna menjalankan tanggung jawab pekerjaan.

6 Flippo

Pengertian analisis jabatan menurut Flippo adalah proses mempelajari dan mengumpulkan suatu informasi yang berhubungan dengan operasi dan tanggung jawab pada pekerjaan tertentu.

7 Mathis & Jakson

Analisis jabatan adalah cara sistematik untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi mengenai isi dan personal yang dipersyaratkan dalam jabatan, dan dalam hubungannya dengan prestasi jabatan.

8 Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, & P.M Wright

Arti analisis jabatan adalah prosedur yang dikerjakan untuk memperoleh informasi secara rinci tentang suatu jabatan.

9 Drs. M. Manullang

Menurutnya analisis jabatan adalah proses membuat uraian sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut bisa memperoleh keterangan yang dibutuhkan untuk menilai kebutuhan akan jabatan tersebut.

10 Luis R., Gomez & Meija, Balkin, D., & Candy, Robert L

Definisi analisis jabatan adalah prosedur pengumpulan data yang sistematis tentang jabatan dalam organisasi, secara khusus tentang tugas dan tanggung jawab dari jabatan itu.

11 Prof. Dr. Komaruddin

Mengartikan analisis jabatan sebagai proses untuk memperoleh segenap fakta jabatan yang berhubungan.

12 Wirawan

Analisis jabatan yaitu kegiatan mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur.

Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing Jabatan secara sistematis dan teratur, yaitu :

- 1) Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut.
- 2) Apa wewenang dan tanggung jawabnya.
- 3) Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.
- 4) Bagaimana cara melakukannya.
- 5) Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya . Besarnya upah dan lamanya jam bekerja.
- 6) Pendidikan, pengalaman dan latihan yang dibutuhkan.
- 7) Keterampilan, sikap dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Analisa jabatan dilakukan terutama untuk menyelidiki fungsi, peranan dan tanggung jawab sesuatu jabatan. Hasil Analisa Jabatan akan memberikan gambaran tentang tugas dan tanggung jawab setiap pekerja. Pemakaian atau kegunaan Analisa Jabatan pada umumnya digunakan untuk antara lain:

- 1) Kelembagaan (Organisasi Dan Perancang Jabatan)
 - a Penyusunan organisasi baru.
 - b Penyempumaan organisasi yang sekarang.

- c Peninjauan kembali alokasi tugas, wewenang dan tanggungjawab tiap jabatan.
- 2) Karyawan
 - a Rekrutmen seleksi/penempatan.
 - b Penilaian jabatan (Evaluasi jabatan).
 - c Penyusunan jenjang karir (*Career Planning*).
 - d Mutasi/promosi/rotasi.
 - e Program pelatihan
- 3) Ketatalaksanaan
 - a Tata laksana
 - b Tata kerja/prosedur

Uraian tentang informasi jabatan ini biasanya disebut uraian jabatan (Job Description). Analisis Jabatan mencakup 2 elemen, yaitu :

1. Uraian Jabatan (*Job Description*).

Uraian jabatan adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu, yang ditulis berdasarkan fakta-fakta yang ada. Penyusunan uraian jabatan ini adalah sangat penting, terutama untuk menghindarkan terjadinya perbedaan pengertian, untuk menghindari terjadinya pekerjaan rangkap, serta untuk mengetahui batas-batas tanggung jawab dan wewenang masing-masing jabatan. Hal-hal yang perlu dicantumkan dalam Uraian Jabatan pada umumnya meliputi :

- a Identifikasi Jabatan, yang berisi informasi tentang nama jabatan, bagian dan nomor kode jabatan dalam suatu perusahaan.
- b Lkhtisar Jabatan, yang berisi penjelasan singkat tentang jabatan tersebut; yang juga memberikan suatu definisi

singkat yang berguna sebagai tambahan atas informasi pada identifikasi jabatan, apabila nama jabatan tidak cukup jelas.

- c Tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Bagian ini adalah merupakan inti dari Uraian Jawatan dan merupakan bagian yang paling sulit untuk dituliskan secara tepat. Untuk itu, bisa dimulai menyusunnya dengan mencoba menjawab pertanyaan-pertanyaan tentang apa dan mengapa suatu pekerjaan dilaksanakan, dan bagaimana cara melaksanakannya.
 - d Pengawasan yang harus dilakukan dan yang diterima. Bagian ini menjelaskan nama-nama jabatan yang ada diatas dan di bawah jabatan ini, dan tingkat pengawasan yang terlibat.
 - e Hubungan dengan jabatan lain. Bagian ini menjelaskan hubungan vertikal dan horizontal jabatan ini dengan jabatan-jabatan lainnya dalam hubungannya dengan jalur promosi, aliran serta prosedur kerja.
 - f Mesin, peralatan dan bahan-bahan yang digunakan.
 - g Kondisi kerja, yang menjelaskan tentang kondisi fisik lingkungan kerja dari suatu jabatan. Misalnya panas, dingin, berdebu, ketal, bising dan lain-lain terutama kondisi kerja yang berbahaya.
 - h Komentar tambahan untuk melengkapi penjelasan di atas
2. **Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*) atau Persyaratan Jabatan (*Job Requirement*)**
- Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan, agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan baik. Spesifikasi jabatan ini dapat disusun secara

bersama-sama dengan Uraian Jabatan, tetapi dapat juga di susun secara terpisah. Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam Spesifikasi Jabatan adalah:

- a Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja.
- b Persyaratan pengetahuan dan keterampilan.
- c Persyaratan fisik dan mental.
- d Persyaratan umur dan jenis kelamin.

Uraian Jabatan dan Spesifikasi Jabatan, sebagai hasil dari Analisa Jabatan mempunyai banyak manfaat, antara lain:

- ❖ Sebagai dasar untuk melakukan Evaluasi Jabatan.
- ❖ Sebagai dasar untuk menentukan standard hasil kerja seseorang.
- ❖ Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai baru.
- ❖ Sebagai dasar untuk merancang program pendidikan dan latihan.
- ❖ Sebagai dasar untuk menyusun jalur promosi.
- ❖ Untuk merencanakan perubahan-perubahan dalam organisasi dan penyederhanaan kerja.
- ❖ Sebagai dasar untuk mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja.

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

- a Tahap persiapan dan perencanaan.
- b Tahap pengumpulan data.
- c Tahap pengolahan data Selanjutnya setiap tahap pelaksanaan dijelaskan sebagai berikut:

1 Tahap persiapan dan perencanaan

Pada tahap ini beberapa kegiatan yang dilakukan adalah :

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

2 Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data jabatan dapat dilakukan dengan melalui beberapa cara:

- a Metode Observasi dan Wawancara

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

di siapkan lebih dulu dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi yang perlukan.

b) Metode Kuesioner Daftar Pertanyaan)

Pengumpulan data dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk diisi. Daftar pertanyaan itu bisa bersifat “terbuka” (Open ended) artinya, penjawab harus memberikan jawaban menurut kehendaknya sendiri dengan caranya sendiri, tidak dibatasi. Bila daftar pertanyaan itu bersifat “tertutup” (Closed), maka pertanyaan sudah dibuat sedemikian rupa sehingga penjawab tinggal menjawab ya/tidak, atau benar/salah.

c) Metode Studi Referensi

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

d) Metode Kombinasi

Metode ini berarti menggunakan beberapa metode di atas sekaligus.

3 Tahap Pengolahan Data

Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data yaitu:

- a) Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan.
- b) Menentukan bobot nilai dari setiap faktor.
- c) Analisa hasil interview dan kuisioner yang telah diisi.
- d) Analisa persyaratan jabatan.
- e) Menyusun uraian jabatan.

- f) Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya.
- g) Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, pola pengadaan, seleksi dan penempatan pegawai; penilaian karya pegawai ; sistem pemberian balas jasa ; pelatihan dan pengembangan karyawan, sistem dan prosedur administrasi kepegawaian.

Dessler mengungkapkan bahwa analisa jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam pengertian ini, dessler menekankan pada dua aspek, yaitu meyangkut isi pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan.

Dalam pengertian lain, Mathis dan Jakson mengartikan analisis pekerjaan sebagai berikut;

A Systematic may to gather and analyze information about the content and the human requirements of jobs, and the context in which jobs are performed.

(analisis jabatan merupakan cara sistematik untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi dan personal yang dipersyaratkan dalam jabatan, dan dalam hubungannya dengan prestasi jabatan).

Lebih lanjut, Mathis dan Jackson memisahkan antara jabatan (jobs) dan posisi (position). Jabatan, dalam pengertiannya adalah sekelompok tugas, kewajiban, dan tanggung jawab. Sedangkan position diartikan sebagai prestasi jabatan yang dilakukan oleh seseorang.

Informasi yang diperoleh dari analisa jabatan tersebut dapat digunakan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu. Adapun hasil

dari analisa jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (job description) dan spesifikasi jabatan (job specification).

Deskripsi jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Dengan kata lain deskripsi jabatan itu ialah uraian yang menggambarkan bagaimana suatu jabatan/pekerjaan itu dilaksanakan, bagaimana wewenang, tanggung jawab, hubungannya dengan jabatan/pekerjaan lain dan risiko jabatan/pekerjaan tsb.

Spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akan melakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu. Atau bisa dengan kata lain

B. Tujuan Analisis Jabatan

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

Seringkali timbul kesalahpahaman tentang pengertian jabatan ini. Jabatan kadang-kadang diartikan sebagai posisi atau pekerjaan, tanpa penjelasan lebih jauh. Untuk memperoleh keseragaman mengenai pengertian istilah Jabatan ini, Departemen Tenaga Kerja memberikan penjelasan singkat mengenai arti dari beberapa istilah yang berkaitan dengan jabatan, sebagai berikut:

1) Unsur

Ialah komponen yang paling kecil dari pekerjaan. Misalnya memutar, menggosok, menarik, mengangkat, menekan dan sebagainya.

2) **Tugas**

Ialah sekumpulan dari beberapa Unsur pekerjaan. Tugas merupakan kegiatan fisik atau mental yang membentuk langkah-langkah wajar yang diperlukan dalam pelaksanaan kerja.

3) **Kedudukan (Posisi)**

Ialah sekumpulan Tugas yang diberikan kepada seorang pegawai atau pekerja, yakni seluruh kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepada seorang pegawai atau pekerja. Jumlah kedudukan di dalam suatu perusahaan atau instansi adalah sama dengan jumlah pegawai atau pekerjanya.

4) **Pekerjaan**

Ialah sekumpulan Kedudukan (Posisi) yang memiliki persamaan kewajiban atau tugas-tugas pokoknya. Dalam kegiatan analisis jabatan, satu pekerjaan dapat diduduki oleh satu orang, atau beberapa orang yang tersebar di berbagai tempat.

5) **Jabatan (Job)**

Ialah sekumpulan Pekerjaan (Job) yang berisi tugas-tugas yang sama atau berhubungan satu dengan yang lain, dan yang pelaksanaannya meminta kecakapan, pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang juga sama meskipun tersebar di berbagai tempat.

Tujuan analisis jabatan dalam desain pekerjaan :

- a) Mengurangi biaya personil.
- b) Merampingkan proses kerja.
- c) Meningkatkan produktivitas dan pemberdayaan karyawan.
- d) Meningkatkan kepuasan kerja.

- e) Member fleksibilitas penjadwalan yang lebih besar bagi karyawan.
- f) Menyederhanakan pekerjaan dengan kegiatan yang berbeda agar lebih efektif.
- g) Mengidentifikasi apa yang harus dilakukan.
- h) Bagaimana akan dilakukan, mana yang akan dilakukan dan siapa yang akan melakukan itu.

Analisis jabatan memiliki tujuan, yaitu:

- a) Sebagai dasar dalam penyusunan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan. Dalam deskripsi pekerjaan diketahui jenis tugas dan tanggungjawab, prosedur dalam pengeraannya, serta alasan pekerja melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan, spesifikasi pekerjaan dapat diketahui berbagai kualifikasi yang dibutuhkan dalam suatu pekerjaan, sehingga pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik.
- b) Sebagai dasar dalam pelaksanaan berbagai kegiatan yang berkaitan dengan manajemen SDM. Kegiatan tersebut meliputi: penilaian kinerja pekerja yang bersangkutan seleksi dan rekrutmen, penentuan kompensasi, penyusunan program pelatihan, dan desain pekerjaan.⁸
- c) Tujuan analisis jabatan digunakan untuk menentukan kualifikasi yang diperlukan oleh pemegang jabatan. Kualifikasi ini berupa pembagian job disk dan menjelaskan tugas-tugas apa yang dikerjakan.
- d) Analisis jabatan digunakan untuk pedoman dalam seleksi dan rekrutmen karyawan. Analisis jabatan ini digunakan untuk acuan dalam merekrut dan menyeleksi karyawan yang melamar di perusahaan atau lembaga.⁹

⁸ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok : PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal. 67

⁹ Suwatno dan Donni Juni Priansa, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”,

Karyawan memiliki peran yang sangat penting dalam analisis jabatan. Peran karyawan adalah memberikan data-data mengenai karyawan secara detail, akurat, dan jelas. Data itu terkait dengan tanggung jawab dan tugas pekerjaan yang dilakukan. Informasi yang paling utama adalah mengenai tugas pekerjaan karyawan. Analisis jabatan ini untuk memastikan deskripsi pekerjaan. Deskripsi pekerjaan tersebut masih relevan atau tidak, sehingga deskripsi pekerjaan ini menjadi akurat yang menggambarkan sesungguhnya jabatan itu.

Dalam proses analisis jabatan, karyawan memberikan tanggapan yang berbeda-beda. Apabila karyawan menganggap deskripsi jabatan sebagai review organisasi, maka karyawan cenderung melebih-lebihkan informasi. Jika karyawan beranggapan deskripsi jabatan sebagai *assessment*, maka karyawan akan memberikan kompetensi secara rendah. Oleh karena itu, banyak pihak yang terlibat itu penting. Karena, pihak itu untuk mendapatkan informasi yang akurat.¹⁰

Metode analisis jabatan yang digunakan perusahaan dalam bahan informasi, sebagai berikut:

a) Metode Kuesioner

Metode kuesioner adalah metode yang menggunakan pertanyaan dalam bentuk formulir yang diisi oleh responden. Keuntungan metode ini adalah tidak membutuhkan waktu lama dalam mengumpulkan informasi, tugas pekerjaan dapat tersusun dengan rapi, dan memberikan data yang tetap dengan melaporkan fakta yang ada. Kerugian metode ini adalah tidak adanya pembicaraan antara narasumber dan pewawancara, jawaban tertulis ini tidak menyatakan hal-hal pokok,

(Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 79

¹⁰ Tim Penulis TSM, “*Paduan Praltis Menyusun Jobdesc*”, (Jakarta: Raih Asa Sukses, 2015), Hal 34-35

harus memiliki ketelitian yang tinggi dalam membuat kuesioner, penyelesaian membutuhkan waktulama, dan menimbulkan masalah interpretasi dalam mengkoreksi tanggapan kuesioner.

b) Metode Deskriptif Naratif

Metode ini merupakan metode pencatatan apa yang dikerjakan dalam setiap waktu selama berlangsungnya pekerjaan. Keuntungan metode ini adalah waktu yang digunakan dalam mengumpulkan jumlah dan beban dalam pekerjaan sedikit, karyawan mencatat dalam buku catatan sebagai tugas rutin, dan tidak adanya greget dalam wawancara pekerjaan. Kekurangan metode ini adalah narasumber dan pewawancara tidak ada kontak pribadi, standar produksi dapat dilihat dari waktu yang terpakai oleh manajemen, dan metode ini terbatas dalam pekerjaan rutin dan berulang-ulang.

c) Metode Wawancara

Metode ini berbentuk lisan dengan berkomunikasi dua orang atau lebih dalam proses tanggung jawab saat bertatap muka. Keuntungan metode ini adalah wawancara membuat antusias langsung dan terbuka oleh karyawan, memberikan pengertian mengenai tugas pekerjaan, dan mungkin terdapat perbaikan pekerjaan yang rumit. Kerugiannya merupakan karyawan merasa dirugikan dalam memberikan informasi yang tepat dan pewawancara menekankan kemauan karyawannya

d) Metode Observasi

Metode ini adalah untuk menganalisa jabatan yang terlatih dengan mengamati non partisipasi maupun partisipasi. Keuntungan metode ini yaitu: dapat mengetahui kebiasaan pekerjaan tersebut, dapat mengamati kondisi kerja yang

penting, dapat mengamati dalam waktu yang sama tanpa mengganggu kelancaran pekerjaan. Kerugian metode ini adalah kekurangan pengamatan yang tepat dan tugas pekerjaan memakan waktu lama.¹¹

e) Metode Melaksanakan Sendiri Pekerjaan

Metode ini digunakan oleh seseorang. Kemudian, seseorang tersebut menganalisis pekerjaan itu dan melakukan pekerjaan itu sendiri. Keuntungan metode ini adalah mendapatkan informasi tentang pekerjaan tersebut secara detail dan dalam informasi membutuhkan waktu yang cepat

f) Metode Kejadian-Kejadian dalam Bekerja

Metode ini dalam menyampaikan informasi dengan berpedoman pada laporan yang telah dibuat pekerja. Laporan ini dinilai oleh pimpinan apa pekerja sudah melaksanakan tugasnya dengan benar atau tidak.¹²

Dalam penetapan tujuan analisis jabatan, perusahaan menentukan prosedur yang dilakukan untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Prosedur yang dilakukan manajemen, antara lain:

a. Perencanaan Analisis Jabatan

Perencanaan dilakukan oleh pihak staf internal dan pihak staf eksternal.¹³ Perencanaan ini untuk menentukan prosedur apa saja yang harus ditaati oleh pekerja. Perencanaan dilakukan oleh staf yang sudah dibentuk, sedangkan staf yang lain membantu membuat tahapan-tahapan analisis

¹¹ Suwatno dan Donni Juni Priansa, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 80-82

¹² Hadari Nawawi, “*Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*”, (Yogyakarta: Gadjah Mada University Perss, 2008), Hal 123-126

¹³ Suwatno dan Donni Juni Priansa, “*Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*”, (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 80-82

secara garis besar atau membantu mengutarakan pendapat.¹⁴ Perencanaan ini sebelum diterapkan sebaiknya pihak perusahaan menginformasikan kepada seluruh karyawan, agar pekerjaan dapat berjalan efektif dan efisien. Perencanaan analisis jabatan, sebagai berikut:

a. Kebutuhan Akan Adanya Jabatan Baru.

Pemilihan jabatan yang dianalisis. Pemilihan jabatan ini keputusan pertama yang harus diambil. Pemilihan jabatan terjadi ketika jabatan tersebut mengalami perubahan isi dan fungsi karyawan.

b. Mencari Sebab Atau Permasalahan Dan Mengklarifikasi Permasalahan Yang Terjadi.

Apa yang akan dianalisis. Sebelum melakukan analisis jabatan, perusahaan harus mengetahui masalah yang terjadi. Perusahaan harus mengetahui apa itu jabatan dan menentukan karyawan yang mampu untuk berada di posisi jabatan tersebut.

c. Mengkaji Permasalahan Yang Terjadi.

Jenis informasi analisis jabatan yang dikumpulkan. Ketika akan melakukan analisis jabatan, pihak perusahaan harus mengetahui jenis dan banyaknya informasi yang harus dikumpulkan. Agar, informasi yang dikumpulkan fokus dengan apa yang dicari.

d. Pembahasan Atau Mereview Permasalahan Yang Melatar Belakangi Analisis Jabatan Tersebut Dengan Pimpinan.

Sumber informasi jabatan. Informasi jabatan dapat diperoleh dari karyawan pada jabatan tersebut, pengawas dalam devisi tersebut, dan pengamat yang bebas mengawasi tugas karyawan.

¹⁴ Moekijat, “Analisis Jabatan”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 56

- e. Memahami Tujuan Adanya Analisis Jabatan.

Orang yang bertanggung jawab dalam mengumulkan informasi. Orang yang ditunjuk dalam mengumpulkan informasi harus teliti, agar penelitian ini mendapatkan hasil yang sempurna. Orang yang ditunjuk mengumpulkan informasi dapat diberi pelatihan, agar orang tersebut bisa mendapat informasi yang akurat.

- f. Memahami Peran Jabatan Dalam Struktur Kepengurusan.

Metode analisis jabatan. Prosedur ini adalah cara untuk mendapatkan informasi yang diinginkan. Metode ini menggunakan kuesioner, wawancara, buku catatan harian, dan observasi.

- g. Perencanaan Analisis Jabatan.

Siapa yang bertanggung jawab dalam menganalisis jabatan. Dalam analisis jabatan, setiap devisi mempunyai penanggung jawab sendiri-sendiri, sehingga pekerjaan tidak terbengkalai dan berjalan dengan baik.¹⁵

- h. Membentuk Team Pelaksana Analisis Dan Menjelaskan Tentang Metode Yang Akan Digunakan.

- i. Menjelaskan Aturan Kepada Pihak Yang Terkait.

- j. Menentukan Waktu Analisis Jabatan.

Dalam melakukan analisis jabatan, pihak perusahaan memperhatikan saran dan masukan. Saran dan masukan itu mengenai tugas dan kekuatan dan kelemahan metode yang dilakukan perusahaan, sehingga perusahaan dapat melaksanakan analisis jabatan dengan baik.¹⁶

¹⁵ Moekijat, "Analisis Jabatan", (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 56-77

¹⁶ Suwatno dan Donni Juni Priansa, "Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis", (Bandung: Alfabeta, 2018), Hal 83

C. Manfaat Analisis Jabatan

Output dari analisis jabatan, yang dapat digunakan oleh organisasi untuk berbagai macam tujuan dan aktivitas organisasi. Uraian jabatan dan persyaratan jabatan dapat digunakan untuk beberapa sebagai berikut:

- a) Mendapatkan karyawan yang tepat baik kualitas maupun kuantitasnya, yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Persyaratan jabatan merupakan standar untuk mengukur pelamar pegawai. Isi persyaratan jabatan memberikan dasar untuk melakukan seleksi.
- b) Pelatihan Uraian kewajiban dan alat yang digunakan merupakan modal penting untuk mengembangkan program pelatihan sumber daya manusia.
- c) Evaluasi jabatan Uraian jabatan dan persyaratan jabatan dilakukan evaluasi berdasarkan nilainya dalam suatu organisasi. Tujuan akhirnya adalah menentukan nilai rupiah.
- d) Penilaian pelaksanaan jabatan Penilaian pelaksanaan jabatan dilakukan berdasarkan sasaran jabatan yang telah ditentukan. Uraian jabatan sangat berguna untuk merumuskan bidang yang menjadi sasaran jabatan. Sehingga proses penilaian yang dilakukan dapat lebih dipercaya dan tepat.
- e) Promosi dan Mutasi Informasi jabatan membantu dalam proses perencanaan promosi dan untuk menunjukkan batasan proses mutasi.
- f) Organisasi Proses analisis merupakan sebuah jenis pemeriksaan organisasi. Informasi jabatan yang diperoleh melalui analisis jabatan sering mengungkapkan hal-hal yang tidak baik dipandang dari faktor-faktor yang mempengaruhi pola jabatan.

- g) Perkenalan Bagi seorang peserta pelatihan yang baru, uraian jabatan adalah paling bermanfaat untuk tujuan perkenalan. Uraian jabatan yang dihasilkan dari analisis jabatan, sangat membantu untuk memperjelas pengertian tentang jabatan dan organisasi.
- h) Penyuluhan Informasi jabatan sangat banyak nilainya dalam penyuluhan jabatan. Penyuluhan jabatan juga diadakan , apabila ada pegawai yang tampaknya tidak sesuai dengan posisinya yang sekarang.
- i) Hubungan ketenagakerjaan Uraian jabatan merupakan standar fungsi. Apabila seorang pegawai berusaha menambah atau mengurangi kewajiban-kewajiban yang terdapat di dalamnya, berarti tidak mentaati standar.
- j) 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.

Analisis jabatan dibuat beberapa kali karena banyaknya macam kegiatan. Dalam setiap analisis jabatan dapat mengandung sedikit perbedaan, baik dalam metode maupun dalam sudut pandang. Ada empat jenis analisis jabatan sebagai berikut:

- a) Analisis jabatan untuk persyaratan karyawan Penentuan ciri-ciri utama (badaniah, rohaniah, pendidikan, dan sebagainya) yang wajib dimiliki oleh seseorang calon pegawai, untuk mengisi suatu jabatan tertentu secara memuaskan. Ini merupakan jenis analisis jabatan yang terutama digunakan oleh bagian penempatan tenaga kerja.
- b) Analisis jabatan untuk tujuan pelatihan Suatu pencatatan yang teratur dari langkah-langkah yang diambil untuk mengajarkan suatu jabatan kepada seorang pegawai baru.

- c) 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-permintaan masing-masing
- d) 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 gerakgerak yang tidak perlu, dan menjadikan jabatan suatu tugas lebih sederhana dan lebih mudah dilaksanakan.

Tujuan analisis pekerjaan pada kompensasi dan manfaat :

- a. Analisis jabatan dapat digunakan sebagai kompensasi untuk mengidentifikasi atau menentukan tingkat keterampilan.
- b. Faktor kompensasi pekerjaan.
- c. Lingkungan kerja.
- d. Tanggung jawab (misalnya fiskal : pengawasan), tingkat pendidikan (tidak langsung berhubungan dengan gaji)

D. Prosedur Analisis Jabatan

Dalam prosedur analisis jabatan ini diuraikan tentang perencanaan analisis jabatan, pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis, apa yang dianalisis, jenis informasi yang dikumpulkan, sumber informasi jabatan, orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkan informasi analisis jabatan, metode analisis jabatan, siapa yang bertanggung jawab untuk menganalisis jabatan, siapa yang melaksanakan analisis jabatan.

a) Perencanaan Analisis Jabatan

Perencanaan analisis jabatan adalah langkah awal program analisis jabatan. Manajer sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab untuk melakukannya. Tentukan tujuan dan manfaat analisis jabatan dan disampaikan dahulu kepada pegawai. Jelaskan alasan mengapa mengadakan analisis karyawan. Hal ini untuk menghilangkan kecemasan dan kecurigaan pegawai, sehingga mendapatkan kerjasama pegawai secara tulus dan ikhlas. Untuk mendukung kegiatan analisis jabatan ini.

b) Pemilihan Jabatan-Jabatan Yang Akan Dianalisis

Pemilihan jabatan-jabatan yang akan dianalisis merupakan keputusan pertama yang penting yang harus diambil. Dengan berjalaninya waktu, suatu jabatan yang dipilih mengalami perubahan dalam isi dan fungsi kepegawaian. Permintaan untuk analisis jabatan dapat berasal dari karyawan, pengawas atau manajer.

c) Apa yang akan dianalisis?

Sebelum melakukan analisis jabatan, masalah yang pertama perlu dijelaskan adalah pengertian sesungguhnya dari kata "jabatan". Ada tiga pendekatan yang biasa dilakukan, yaitu pendekatan individual, pendekatan yang menganggap bahwa semua karyawan yang mempunyai nama jabatan yang sama melakukan jabatan yang sama, dan yang terakhir pendekatan yang hanya menganalisa klasifikasi-klasifikasi okupasi yang jelas berbeda. Makin luas pendekatan yang digunakan untuk menentukan apa yang dianalisis, makin kurang cermat uraian yang dihasilkan. Sebaliknya, apabila tiap pekerjaan individu dianalisis maka uraian jabatan yang dihasilkan akan lebih terperinci dan biaya lebih mahal.

- d) Jenis Informasi analisis jabatan yang dikumpulkan Jenis dan banyaknya informasi yang akan dikumpulkan perlu ditentukan terlebih dahulu sebelum dilakukan analisis jabatan. Menurut Michael J jucius dalam bukunya yang berjudul Personnel Management, informasi yang biasanya dikumpulkan adalah :
- 1) Nama jabatan.
 - 2) Banyaknya pegawai dalam jabatan itu dan tempat mereka secara geografis dan organisatoris.
 - 3) Nama-nama pengawas langsung.
 - 4) Bahan-bahan, alat-alat, dan perlengkapan-perlengkapan yang digunakan.
 - 5) Pekerjaan diterima dari siapa dan diserahkan kepada siapa f) Jam kerja dan tingkat upah.
 - 6) Kondisi kerja.
 - 7) Daftar kewajiban dan perkiraan lamanya waktu yang digunakan untuk tiap kelompok.
 - 8) Syarat pendidikan dan pengalaman.
 - 9) Kecakapan, bakat, dan kemampuan yang diperlukan.
 - 10) Jenjang promosi dan mutasi dari dan ke jabatan itu.
 - 11) Berbagai informasi dan komentar.

Ada beberapa aspek pekerjaan yang dapat dianalisis oleh perusahaan ataupun organisasi, sebagai berikut:¹⁷

a. Hasil Kerja

Hasil kerja diukur untuk digunakan dalam menetapkan standar dan tujuan kinerja, menentukan persyaratan penyusunan draft, menyusun desain pekerjaan, dan mengevaluasi nilai pekerjaan. Pada umumnya, pengukuran

¹⁷ Burhanuddin Yusuf, *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*, (Depok : PT Rajagrafindo Persada, 2015), hal.75-76

hasil kerja lebih mudah dilakukan pada hasil kerja yang bersifat operatif, di mana tugas pekerja mengarah kepada hasil yang mudah diamati.

b. Aktivitas atau Tugas yang Dilakukan

Kegiatan dan aktivitas dalam proses pencapaian hasil kerja sama pentingnya dengan hasil itu sendiri. Tugas dan aktivitas yang membentuk suatu pekerjaan diketahui untuk menetapkan kebutuhan dalam pelatihan dan pengembangan, menentukan kualifikasi pekerjaan dan jalur karir, merancang pekerjaan dan struktur organisasi, dan merencanakan dan meninjau kinerja.

c. Kemampuan Atau Kompetensi

Kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif harus diketahui. Informasi yang berkaitan tentang kompetensi digunakan dalam pendefinisian persyaratan kerja dalam seleksi dan penempatan, menentukan jalur karier, menyusun desain organisasi, menetukan kebutuhan pelatihan, dan mengevaluasi pekerjaan.

d. Struktur Kompensasi

Dalam administrasi gaji, sistem yang digunakan adalah memperhatikan faktor-faktor yang tergolong dalam kategori hasil, tingkat pendidikan, dan masa jabatan. Sedangkan, analisis jabatan digunakan untuk mendukung pelaksanaan pengupahan yang berhubungan dengan faktor tambahan. Faktor tambahan dalam pengupahan meliputi: hubungan pelaporan di mana bawahan banyak yang melapor secara langsung dan juga pengendalian anggaran. Oleh karena itu, kedua hal tersebut dapat diukur dan ditentukan secara langsung.

Variasi-Variasi dalam Analisis Jabatan. Variasi analisis jabatan dibuat untuk kegiatan program perusahaan maupun organisasi. Menurut Titin mengatakan, bahwa ada empat variasi dalam analisis jabatan, antara lain:

- a. Analisis jabatan untuk persyaratan karyawan. Ada tiga ciri-ciri utama untuk penentuan suatu jabatan. Ciri-ciri tersebut untuk memuaskan perusahaan. Ciri-ciri utama tersebut, meliputi: badaniah, rohaniah, dan pendidikan. Ciri utama tersebut untuk penentuan posisi karyawan di perusahaan.
- b. Analisis jabatan untuk tujuan pelatihan. Variasi ini untuk mengajarkan suatu jabatan kepada pegawai baru. Pelatihan ini untuk mengenalkan posisi karyawan baru, agar karyawan tersebut mengetahui tugas dan tanggug jawabnya.
- c. Analisa jabatan untuk menentukan tarif. Variasi ini dsebut juga evaluasi jabatan. Tujuan evalusai jabatan adalah untuk penentuan tarif pada suatu jabatan, sehingga orang dapat melihat tarif dari sisi jabatan tersebut.
- d. Analisa jabatan untuk perbaikan metode. Variasi ini menggunakan beberapa teknik khususnya teknik gerak dan waktu. Teknik ini untuk menganalisis metode pelaksanaan jabatan. Analisis itu untuk meminimalkan tata ruang kerja, gerak-gerak yang tidak perlu, dan untuk mempermudah melaksanakan tugas yang diberikan.¹⁸

¹⁸ Moekijat, “Analisis Jabatan”, (Bandung: Mandar Maju, 1992), Hal 54-55



KINERJA DAN PENILAIAN KERJA

A. Pengertian Kinerja dan Penilaian Kerja

Hadari Nawawi dikatakan bahwa kinerja adalah suatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, kemampuan kerja. Sedang Lavasque mengatakan kinerja adalah segala sesuatu yang dikerjakan seseorang dan hasilnya dalam melaksanakan fungsi suatu pekerjaan. Dari dua pengertian tersebut terlihat bahwa kinerja bermakna kemampuan kerja dan hasil atau prestasi yang dicapai dalam melaksanakan suatu pekerjaan.¹

Menurut Moheriono pengertian kinerja atau *Performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang ditetapkan oleh organisasi.²

¹ Hadari Nawawi, Evaluasi dan Manajemen Kinerja Di Lingkungan Perusahaan dan Industri, hal 62

² Moheriono, Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Jakarta: PT grafindo Persada,

Menurut Bernadin dan Russel, seperti yang dikutip oleh Ahamad S. Ruky, sebagai yang dikutip oleh Abu Fahim Dkk, kinerja atau prestasi adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Menurut Soeprihanto, kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu, misalnya standar, target, sasaran, atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.³

Lijan Poltak Sinambela dkk, mengemukakan bahwa kinerja karyawan di definisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Sedangkan menurut Rivai Bisri, bahwa kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang atau keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target kerja atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.⁴

Penilaian kerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya. Penilaian dapat dilakukan dengan membandingkan hasil kerja yang dicapai karyawan dengan standar pekerjaan.⁵ Penilaian atau dalam berbagai kepustakaan lazim disebut evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam suatu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kerja atau aturan yang ditetapkan terlebih dahulu.⁶

³ 2012. hal. 95

⁴ Abu Fahmi Dkk, HRD Syari'ah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2014, hal. 179.

⁵ Lijan Poltak Sinambela, Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran dan Implikasi, Yogyakarta: Graha Ilmu, hal. 5-6

⁶ Wilson Bangun, Manajemen Sumber Daya Manusia, Jakarta: PT Gelora Aksara Pratama, 2012, hal. 231

⁶ Lijan Poltak Sinambela, Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran dan Implikasi, hal. 59

Suatu perusahaan penilaian kinerja memiliki berbagai manfaat antara lain:

- a Evaluasi antar individu dalam organisasi Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi. Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.
- b Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi Penilaian kinerja pada tujuan ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik pendidikan maupun pelatihan.
- c Pemeliharaan sistem Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem dengan subsistem yang lainnya. Tujuan pemeliharaan sistem akan memberi beberapa manfaat antara lain, pengembangan perusahaan dari individu, evaluasi pencapaian tujuan oleh individu atau tim, perencanaan sumber daya manusia, penentuan dan identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi, dan audit atas sistem sumber daya manusia.
- d Dokumentasi Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajer sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.⁷

⁷ Wilson Bangun, Manajemen Sumber Daya Manusia, hal. 232-233

Aspek-aspek standar pekerjaan dan kinerja menurut Malayu S.P Hasibuan adalah sebagai berikut:⁸

- a Kesetiaan.
- b Hasil kerja.
- c Kejujuran.
- d Kedisiplinan.
- e Kreativitas
- f Kerjasama
- g Kepemimpinan
- h Kepribadian.
- i Prakasa.
- j Kecakapan.
- k Tanggung jawab.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi:

- a) Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
- b) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksakan pekerjaan.
- c) Jumlah kesalahan dan melaksanakan pekerjaan.
- d) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Sedangkan aspek kualitatif meliputi:

- a. Ketepatan kerja dan kualitas kerja.
- b. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
- c. Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan.
- d. Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

⁸ A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, *Evaluasi Kinerja SDM*, hal. 17-19

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja digunakan untuk memberitahukan pada karyawan sejauh mana kinerja mereka dan imbalan yang akan mereka dapatkan. Penilaian kinerja juga bertujuan untuk mengevaluasi dan memberikan umpan balik pada karyawan yang akan mengembangkan karyawan dan juga keefektifan organisasi. Menurut Mangkuprawira tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1) Perbaikan Prestasi Kerja.

Umpam balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2) Penyesuaian-Penesuaian 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 merupakan bentuk 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.

Umpam 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 informasional.

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 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 diluar lingkungan kerja seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi kerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Kriteria Penilaian Kinerja ada tiga macam kriteria yang sering digunakan dalam proses penilaian kinerja 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. Yang penting perilaku tersebut membantu efektivitas kerja organisasi.

3. Traits.

Traits adalah karakteristik individu yang sering tampil 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.

Jenis-jenis Metode Penilaian Kerja Menurut Mathis dan Jackson, berdasarkan orientasi waktu yang digunakan, penilaian kinerja dibagi menjadi dua yaitu penilaian kinerja berorientasi masa lalu dan masa depan. Adapun penjelasannya adalah sebagai berikut:

a) Metode Penilaian Kinerja 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 bisa mengarah kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini adalah sebagai berikut:

1) Skala Peringkat (*Rating Scale*).

Penilaian prestasi di mana para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai dengan yang paling tinggi.

2) Daftar Pertanyaan.

Metode ini menggunakan formulir isian yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai hanya perlu memilih pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.

3) Metode Dengan Pilihan Terarah.

Salah satu sasaran dasar pendekatan pilihan ini adalah untuk mengurangi dan menyingkirkan kemungkinan berat sebelah penilaian dengan memaksakan suatu pilihan antara pernyataan-pernyataan deskriptif yang kelihatannya memiliki nilai yang sama.

4) Metode Peristiwa Kritis.

Metode ini merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan yang dibuat penilai atas perilaku karyawan yang sangat kritis, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan pekerjaan.

5) Metode Catatan Prestasi.

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan oleh professional.

6) Skala Peringkat Dikaitkan dengan Tingkah Laku.

Metode ini merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk kurun waktu tertentu di masa

lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

7) Metode Peninjauan Lapangan.

Penilai turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari SDM. Spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawannya, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.

8) Tes dan Observasi Prestasi Kerja.

Berdasarkan pertimbangan dan keterbatasan, penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel.

b) Metode Penilaian Kinerja 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:

1) 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.

2) *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.

3) *Implikasi Penilaian Kinerja Individu dengan 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.

4) *Penilaian dengan Psikolog.*

Penilaian dengan menggunakan psikolog untuk melakukan penilaian potensi-potensi yang akan datang, bukan kinerja masa lalu.

5) *Pusat Penilaian.*

Penilaian ini sebagai suatu bentuk penilaian pekerjaan terstandar yang bertumpu pada beragam tipe evaluasi dan beragam penilai. Pusat-pusat penilaian sebagai bentuk standar pekerja yang bertumpu pada tipe-tipe evaluasi dan nilai-nilai ganda.

Pengembangan Penilaian Kinerja Kusrini dan Tatag mengungkapkan bahwa tugas penilaian kinerja dapat dilakukan dengan singkat dan sederhana, seperti halnya mengajukan pertanyaan yang menantang berpikir, meminta penjelasan, sebuah proyek yang mendalam ataupun investigasi yang menunjukkan kinerja dalam menerapkan masalah dunia nyata.⁹

⁹ Kusrini dan Tatag, Penilaian Unjuk Kerja (Performance Assessment) Suatu Asesmen Alternatif, (Surabaya: Pusat Sains UNESA 2002) hal 5

C. Langkah-Langkah Penilaian Formal

Menurut Ivancevich, kemampuan menghasilkan data yang akurat dan reliable akan meningkat jika mengikuti suatu proses sistematis yang terdiri dari 6 (enam) langkah, yaitu:

- 1 Mengadakan standar kinerja untuk setiap posisi dan criteria 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.

D. Pengukuran Kinerja

Untuk memastikan bahwa sumber (input) sudah digunakan secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan perusahaan, maka diperlukan pengukuran kinerja manajemen. Menurut Stout yang dikutip dari LAN dan BPKP mengatakan bahwa pengukuran kinerja merupakan suatu proses mencatat dan mengukur pencapaian pelaksanaan kegiatan dalam arah pencapaian misi melalui hasil yang ditampilkan berupa produk, jasa, ataupun suatu proses.

Pengukuran kinerja diperlukan untuk mengetahui pencapaian target yang telah ditetapkan. Pengukuran kinerja merefleksikan filosofi dan kultur dari suatu organisasi serta menggambarkan seberapa baik suatu kinerja telah diselesaikan dengan biaya, waktu, dan kualitas yang optimal.

Atkinson, et. al. menyatakan pengukuran kinerja sebagai berikut: “Performance measurement is perhaps the most important, mostmisunderstood, and most difficult task in management accounting. Aneffective system of performance measurement contains criticalperformance indicator (performance measures) that (1) consider eachactivity and the organization it self from the customer’s perspective, (2)evaluate each activity using customer – validated measure ofperformance, (3) consider all facets of activity performance that affectcustomers and, therefore, are comprehensive, and (4) provide feedbackto help organization members identity problems and opportunities forimprovement”.

Pernyataan di atas mengandung makna bahwa penilaian kinerja sangat penting, kemungkinan memiliki salah pengertian, dan merupakan tugas yang paling sulit dalam akuntansi manajemen. Sistem penilaian kinerja yang efektif sebaiknya mengandung beberapa indikator kinerja, di antaranya yaitu:

1. Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan.
2. Menilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan pelanggan.
3. Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan.
4. Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan perbaikan.

Pengukuran kinerja adalah proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, termasuk informasi atas: efisiensi penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa; kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan); hasil

kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan, dan efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan Robertson dalam Mohamad Mahsun, Sedangkan Anderson dan Clancy dalam Sony Yuwono dkk mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai:

“feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to make corrections or adjustment in future planning and controlling activities”.

Dari definisi-definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan.

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang amat penting bagi suatu organisasi, pengukuran kinerja menurut Lynch dan Cross dalam Sony Yuwono dkk bermanfaat untuk:

- a. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberi kepuasan kepada pelanggan.
- b. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai bagian dari mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
- c. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
- d. Membuat suatu tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
- e. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi ”reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.

Dari beberapa pengertian dan penjabaran tentang pentingnya pengukuran kinerja yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi dalam kurun waktu tertentu dan hasil pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai masukan untuk perbaikan dan peningkatan organisasi di masa yang akan datang.

Monika Kussetya Ciptani Alat Pengukuran Kinerja Alat pengukuran kinerja merupakan suatu sarana yang digunakan untuk mengukur kinerja suatu organisasi. Alat pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan menjadi dua, yaitu: alat ukur kinerja keuangan dan alat ukur kinerja non keuangan.

1. Alat Ukur Kinerja Keuangan

Banyak organisasi lebih memfokuskan pengukuran kinerja organisasi pada ukuran finansial atau keuangan saja seperti profitabilitas atau selisih biaya karena informasi atau data tentang keuangan sudah tersedia dalam organisasi. Selain kemudahan memperoleh data, pengukuran keuangan juga sederhana dan mudah dihitung.

Menurut Yuwono, dkk Perubahan lingkungan bisnis yang cepat, persaingan yang semakin tajam, serta keberhasilan organisasi dalam meningkatkan kualitas pelayanan, dan kepuasan pelanggan, menjadikan alat pengukuran kinerja keuangan tak lagi memadai apabila digunakan sebagai sarana mengelola organisasi. Hal ini disebabkan karena alat pengukuran kinerja keuangan memiliki banyak keterbatasan. Keterbatasan alat pengukuran kinerja keuangan antara lain:

- a. Pemakaian kinerja keuangan sebagai satu-satunya penentu kinerja perusahaan bisa mendorong manajer untuk mengambil tindakan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.

- b. Diabaikannya aspek pengukuran non-financial dan intangible asset pada umumnya, baik dari sumber internal maupun external akan memberikan suatu pandangan yang keliru bagi manajer mengenai perusahaan di masa sekarang terlebih dimasa datang.
- c. Kinerja keuangan hanya bertumpu pada kinerja masa lalu dan kurang mampu sepenuhnya untuk menuntun perusahaan ke arah tujuan perusahaan

2. Alat Ukur Kinerja Non Keuangan

Pentingnya pengukuran kinerja non keuangan disebabkan karena organisasi menghadapi perubahan lingkungan secara cepat. Untuk dapat bersaing, organisasi membutuhkan sistem informasi yang berkemampuan menangkap informasi secara cepat dan efektif.

Meskipun analisis catatan keuangan adalah penting, tetapi perhitungan tersebut kurang menyediakan informasi yang akurat mengenai kemampuan organisasi. Informasi yang diukur dalam satuan keuangan merupakan hasil dari keputusan masa lalu.

Dalam menghadapi perubahan lingkungan dan persaingan yang semakin meningkat, pengukuran non keuangan menjadi penting untuk dilakukan karena banyak data-data non keuangan yang bersifat kualitatif yang menyangkut operasional perusahaan maupun yang menyangkut hubungan organisasi dengan lingkungan eksternalnya yang mempunyai pengaruh besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Dengan kata lain, pengukuran non keuangan merupakan pengukuran atas aktiva tak berwujud dan kapabilitas organisasi yang dapat membantu organisasi untuk mencapai keberhasilan. Aktiva tak berwujud tidak dapat diukur dalam pengukuran keuangan karena tidak dicantumkan dalam laporan keuangan suatu organisasi.

Hal ini terjadi karena sulit untuk menghitung nilai finansial aktiva tak berwujud tersebut. Padahal aktiva tak berwujud tersebut mempengaruhi laporan keuangan suatu organisasi dalam penggunaannya.

Kaplan & Norton Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi Pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis.

Ukuran-ukuran non keuangan yang bisa digunakan oleh perusahaan antara lain kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan sebagainya. Ukuran-ukuran non keuangan tersebut merupakan aktiva intelektual dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Menurut Robert S. Kaplan dan David P. Norton Tujuan dan Manfaat Pengukuran Kinerja Pengukuran kinerja merupakan manajemen pencapaian kinerja.

Pengukuran kinerja secara berkelanjutan akan memberikan umpan balik, sehingga upaya perbaikan secara terus menerus akan mencapai keberhasilan dimasa mendatang. menyatakan bahwa tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk memotivasi semua manajer dan pekerja agar melaksanakan strategi unit bisnis dengan berhasil. Perusahaan yang dapat menerjemahkan strategi ke dalam sistem pengukuran akan jauh lebih mampu melaksanakan strategi karena dapat mengkomunikasikan tujuan dan sasarannya.

Menurut Mulyadi dalam Syamsul Bahri, manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1 Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasi karyawan secara maksimum;

- 2 Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi;
- 3 Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan;
- 4 Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka;
- 5 Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

E. Permasalahan dalam Penilaian

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Pekerjaan dengan hasil yang tinggi harus dicapai oleh karyawan. Mangkunegara menyatakan bahwa ukuran yang perlu diperhatikan dalam penilaian kinerja antara lain:

- a. Kualitas kerja, yaitu kerapian, ketelitian, dan keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Dengan adanya kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan serta produktivitas kerja yang dihasilkan dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
- b. Kuantitas Kerja, yaitu volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal. Kuantitas kerja menunjukkan banyaknya jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
- c. Tangung jawab, yaitu menunjukkan seberapa besar karyawan dapat mempertanggungjawabkan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan serta perilaku kerjanya.

- d. Inisiatif, yaitu menunjukkan seberapa besar kemampuan karyawan untuk menganalisis, menilai, menciptakan dan membuat keputusan terhadap penyelesaian masalah yang dihadapinya.
- e. Kerja sama, yaitu merupakan kesediaan karyawan untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertical atau horizontal didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan semakin baik.
- f. Ketaatan, yaitu merupakan kesediaan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepada karyawan.

Menurut Widodo bahwa kinerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor, antara lain:

- a. Sasaran: adaya rumusan sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk dicapai.
- b. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh perusahaan.
- c. Umpang Balik : Informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan.
- d. Peluang: Beri kesempatan orang itu untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut.
- e. Sarana: Sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya.
- f. Kompetensi : Beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu.
- g. Motivasi: Harus bisa menjawab pertanyaan “mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini.

Metode Penilaian Kinerja Karyawan Secara garis besar metode penilaian kinerja dibagi menjadi dua jenis, yaitu past oriented appraisal methods atau penilaian kinerja yang berorientasi masa lalu yang artinya penilaian kinerja atas kinerja seseorang dari pekerjaan yang telah dilakukannya, future oriented appraisal methods atau penilaian kinerja yang berorientasi ke masa depan adalah penilaian kinerja dengan menilai seberapa besar potensi karyawan dan mampu untuk menetapkan kinerja yang diharapkan pada masa yang akan datang.

Menurut Widodo ada tujuh metode penilaian kinerja, yaitu :

- a. *Rating Scales* Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja.
- b. *Critical Incidental Evaluator* mencatat mengenai apa saja perilaku atau pencapaian terbaik dan terburuk pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif dan perilaku kerja yang sangat negatif selama periode penilaian.
- c. *Essay Evaluator* menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya di masa lalu, potensinya dan memberikan saransaran untuk pengembangan pekerjaan tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrem dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.
- d. *Work Standard Metode* ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari

seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

- e. Ranking. Penilai menempatkan seluruh pekerjaan dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.
- f. *Forced Distribution*. Penilai harus memasukkan individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Bila suatu perusahaan memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan dipaksa untuk memasukkan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.
- g. *Behaviourally anchored rating Scales* (BARS). Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.

Masalah dalam Penilaian Kinerja Karyawan Hanya sedikit hal yang harus dilakukan manajer yang lebih beresiko dibandingkan dengan menilai kinerja karyawan. Karyawan umumnya cenderung terlalu optimis tehadap peringkat dirinya. Manajer dan karyawan tahu peningkatan mereka, kemajuan karierya, dan kepuasan yang sangat bergantung pada bagaimana manajer menilai mereka.

Hal ini menyulitkan penilaian kinerja, tetapi kesulitan yang lebih besar adalah adanya sejumlah masalah teknis yang dapat menimbulkan keraguan pada seberapa adil proses tersebut secara keseluruhan

Menurut Marwansyah masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah :

1. Kurangnya Objektivitas Salah satu kelemahan metode penilaian kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Sebagai contoh dalam metode rating scale, misalnya faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Dalam penilaian kinerja, subyektivitas biasanya tidak dapat sepenuhnya dihindari. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan dapat meningkatkan obyektivitas.
2. Kesalahan “HALO” Halo error atau halo effect terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum, baik atau buruk, berdasarkan faktor tunggal ini. Sekali kesan menyeluruh tentang seorang pegawai dirumuskan, kesan ini kemudian akan mewarnai seluruh aspek penilaian kinerjanya. Misalnya seorang karyawan dinilai baik seluruh aspek kinerjanya, hanya karena seorang yang sangat rajin.
3. Penilai terlalu lunak (Leniency) Leniency adalah kecenderungan untuk memberikan nilai tinggi kepada seseorang yang tidak berhak mendapatkannya. Dengan kata lain, penilai memberikan yang lebih tinggi dari seharusnya (terlalu lunak atau longgar).
4. Penilai terlalu ketat (Strictness) Sebaliknya dari leniency, strictness atau severity adalah sikap yang terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (telulu ketat dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.
5. Kecenderungan memberikan nilai tengah (Central Tendency) Kesalahan ini terjadi bila pekerja diberi nilai rata-rata, secara tidak tepat, atau ditengah-tengah skala

penilaian. Dengan kata lain, ini adalah kecenderungan memberi nilai rata-rata kepada semua pegawai. Biasanya, penilai memberi nilai rata-rata karena ingin menghindari kontroversi atau kritik. Ini mencerminkan penolakan sistematis untuk menilai seseorang sangat buruk atau unggul. Kesalahan ini dapat pula berasal dari kurangnya informasi tentang pegawai yang dinilai. Dan akan merugikan pekerja yang berprestasi di atas rata-rata.

6. Bias perilaku terbaru Perilaku atau kinerja yang paling akhir atau paling dekat ke waktu penilaian akan lebih mudah diingat daripada perilaku kerja yang telah lama terjadi. Dengan kata lain penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan.
7. Bias Pribadi Penilai yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja



TUGAS DAN FUNGSI HRD/PERSONALIA

A. Pengertian HRD

Dalam dunia kerja, tentu kita sering mendengar istilah HRD dan Personalia. Kedua hal ini memang sangat berkaitan, bahkan tak sedikit orang yang menganggap keduanya sama. Padahal, HRD dan Personalia merupakan dua hal yang berbeda, baik dari segi tanggung jawab hingga fungsi. Agar tak lagi salah arti, mengenai perbedaan antara HRD dan Personalia.

HRD merupakan singkatan dari *Human Resource Departement*. Dalam Bahasa Indonesia, HRD lebih dikenal dengan istilah Departemen Sumber Daya Manusia (SDM). Secara umum, pekerjaan HRD adalah mengurus hal-hal yang berkaitan dengan karyawan antara lain :

- 1) Rekrutmen.
- 2) Konsultasi.
- 3) Pengembangan Karyawan.
- 4) PHK (Pemutusan Hubungan Kerja). dan
- 5) Evaluasi.

Dengan kata lain, bisa dikatakan pula bahwa HRD terlibat dalam proses menangani berbagai masalah di dalam ruang lingkup karyawan, pegawai, manajer, dan karyawan dari level lain. Tujuannya tentu saja untuk menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan dalam mencapai target perusahaan yang telah ditentukan.

Di sisi lain, HRD juga terlibat dalam prosedur berkelanjutan yang bertanggung jawab untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat. Nantinya, orang-orang tersebut akan ditempatkan pada posisi dan jabatan yang sesuai ketika perusahaan sedang membutuhkannya. Berikut penjelasan terkait :

1) Rekrutmen

a) Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen (penarikan) adalah proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Proses ini dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir bila lamaran-lamaran (aplikasi) mereka diserahkan. Hasilnya adalah sekumpulan daftar para pencari kerja yang akan diseleksi. Proses penarikan ini penting karena kualitas sumber daya manusia organisasi tergantung dari kualitas penarikannya.¹

Maksud dari rekrutmen adalah untuk mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga perusahaan akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pekerjanya yang dianggap memenuhi standar kualifikasi perusahaan.²

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia organisasi atau

¹ Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2, Yogyakarta: BPFE, 2001, hlm. 69.

² Sondang P Siagian, *Fungsi-Fungsi Manajerial*, Jakarta: Bumi Aksara, 2005, hlm. 100-102.

perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan yang ada untuk membuat deskripsi pekerjaan/job description dan juga spesifikasi pekerjaan/job specification.³

Penarikan tenaga kerja merupakan proses pencarian calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah dan jenis yang dibutuhkan. Penarikan tenaga kerja berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan jumlah dan kualitasnya, baik dalam jangka pendek, menengah maupun jangka panjang.

b) Prinsip-Prinsip Rekrutmen

Dalam proses rekrutmen perusahaan harus melaksanakan prinsip-prinsip rekrutmen, sehingga dalam pelaksanaannya perusahaan menjadi terarah. Prinsip-prinsip rekrutmen adalah sebagai berikut:

- 1) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat:
 - a. Analisis pekerjaan adalah sebuah proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai kualifikasi pekerjaan dan pekerjanya. Proses ini meliputi pemberian informasi posisi/jabatan dalam perusahaan yang kosong.
 - b. Deskripsi pekerjaan adalah proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Informasi yang berkaitan diantaranya jabatan yang tersedia dan upah yang akan diberikan oleh perusahaan.
 - c. Spesifikasi pekerjaan adalah karakteristik atau syarat-syarat kerja yang harus dipenuhi sehingga dapat melaksanakan suatu pekerjaan/jabatan.

³ Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Islami*, Jakarta: Rajawali Pers, 2009, hlm. 193.

- 2) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan:
 - a. Peramalan kebutuhan tenaga kerja.
 - b. Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (*work force analysis*)
- 3) Biaya yang diperlukan diminimkan.
- 4) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekruit.
- 5) Fleksibilitas adalah proses pelaksanaan rekrutmen yang berjalan sesuai metode dan tidak membosankan.
- 6) Pertimbangan-pertimbangan hukum.⁴

c) Metode Penarikan Tenaga Kerja

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

1) Metode tertutup

Metode tertutup adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

2) Metode terbuka

Metode terbuka adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan mendapatkan karyawan yang qualified lebih besar.⁵

⁴ Veitzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo, 2004, hlm. 161

⁵ Marihot Tua Effendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja

d) Alternative Rekrutmen

Pada saat perencanaan tenaga kerja menunjukkan adanya kebutuhan tambahan atau penggantian karyawan, perusahaan mungkin memutuskan untuk tidak melakukan rekrutmen, karena pengeluaran biaya yang tinggi. Namun, karyawan yang sudah ada dalam perusahaan kinerjanya semakin menurun. Perusahaan dapat mempertimbangkan dengan matang sebelum melakukan rekrutmen beberapa alternative rekrutmen:

1. Lembur penggunaan waktu lembur dapat dilakukan pada saat menghadapi fluktuasi dalam volume kerja. Penugasan waktu lembur merupakan alternatif yang menarik, karena menggunakan karyawan-karyawan berpengalaman yang tidak membutuhkan lagi orientasi atau tambahan pelatihan.
2. Karyawan temporer, perusahaan penyedia tenaga kerja temporer dapat membantu perusahaan dengan menangani kelebihan atau beban kerja khusus.
3. Pekerja Harian Lepas, jenis pekerjaan harian umumnya bersifat musiman dan insidentil, dan banyak dijumpai dalam pekerjaan seperti jasa keamanan, riset/penelitian, yang luas lingkup usahanya masih kecil.
4. Pekerja yang dikontrakkan, perusahaan melakukan pekerjaan yang dikontrakkan dengan pohak lain. Dalam metode ini perusahaan terhindar dari sejumlah kendali atas pekerjaan yang dikontrakan.⁶

Grafindo, 2002, hlm. 109

⁶ Meldona Siawanto, *Perencanaan Tenaga Kerja*, Malang: UIN Maliki Press, 2011, hlm. 130-133

2) Konsep Dasar Pengembangan

a. Pengertian Pengembangan

Pengembangan (development) memiliki arti yaitu suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana karyawan dan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum.

Pengembangan sumber daya manusia yaitu kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan ketrampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang dilakukan.⁷

Apapun bentuk pengembangannya, program hendaknya yang memenuhi kebutuhan organisasi dan individual peserta. Agar isi program efektif, prinsip-prinsip belajar harus diperhatikan. Program-program ini harus yang bersifat partisipatif, relevan, repetitive (pengulangan) dan memberikan umpan balik mengenai kemanjuan para peserta latihan. Semakin terpenuhinya prinsip-prinsip tersebut, semakin efektif suatu latihan, meskipun harus tetap kita waspadai adanya perbedaan kemampuan individual peserta-peserta latihan tersebut.

b. Tujuan Pengembangan

Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Pengembangan dalam lingkup peningkatan kemampuan untuk lebih mengenal dan memahami:

1. Seluk beluk pelaksanaan pekerjaan lebih mendalam.
2. Perkembangan perusahaan.
3. Sasaran yang akan dicapai perusahaan.

⁷ Gouzali Syaidam, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Human Resources Management): *Suatu Pendekatan Mikro* (Dalam Tanya jawab), Jakarta: Penerbit Djambatan, 2000, hlm. 496.

4. Perlunya kerja sama dalam melaksanakan pekerjaan.
5. Informasi yang disampaikan perusahaan.
6. Kesulitan yang dihadapi perusahaan.
7. Hubungan perusahaan dengan lingkungan.
8. Kebijakan yang berlaku dalam perusahaan.
9. System dan prosedur yang digunakan dalam melaksanakan.
10. Perilaku karyawan yang mendukung dan dituntut perusahaan.⁸

Perbaikan efektivitas kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan :

1. Pengetahuan karyawan.
2. Keterampilan karyawan.
3. Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.⁹

Pengetahuan karyawan dalam pengembangan bisa dilihat dari kecakapan karyawan tersebut dan pola kerja yang ditunjukan karyawan saat bekerja. Keterampilan karyawan meliputi menjalankan tugas dengan baik dan mengadakan variasi baru dalam bekerja sehingga tidak bosan. Sedangkan sikap terhadap tugas ditunjukan dengan penerapan metode kerja yang baik dan fleksibel kemudian etos kerja yang tinggi sehingga mendorong kinerja yang lebih baik.

Pendidikan dan latihan bertujuan pula agar para pengikut latihan dapat cepat berkembang. Sukar bagi seseorang untuk mengembangkan dirinya tanpa adanya pendidikan khusus. Pengembangan diri dengan hanya melalui pengalaman lebih lambat jika dibandingkan dengan melalui pendidikan. Ini membuktikan

⁸ Sedarhayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bandung: Renika Aditama, 2008, hlm. 167

⁹ Gouzali Syaidam, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Human Resources Management): *Suatu Pendekatan Mikro* (Dalam Tanya jawab), Jakarta: Penerbit Djambatan, 2000, hlm. 496.

bahwa pengembangan diri seseorang akan lebih cepat melalui pendidikan. Itulah sebabnya mengapa pendidikan bertujuan pula untuk mempercepat perkembangan para karyawan.¹⁰

Akhirnya pendidikan atau pelatihan ditujukan pula untuk menstabilisasi karyawan. Tujuan pengembangan diantaranya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja, memutakhirkan keahlian para karyawan.
2. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi
3. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya lebih kompeten.
4. Membantu memecahkan persoalan operasional
5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi
6. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan pertumbuhan pribadi.¹¹

c. Metode Pengembangan

Pengembangan dilaksanakan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan. Pengembangan karyawan akan meningkatkan pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan atas pekerjaan yang mereka kerjakan. Terdapat dua metode dalam melakukan pengembangan yaitu Metode *On The Job Training* dan *Metode Off The Job Training*.

1) Metode On The Job Training

Metode ini memungkinkan pekerja untuk terus melakukan tugasnya dengan menyisihkan waktu mereka sambil belajar. Kebanyakan perusahaan menggunakan orang dalam perusahaan dalam melakukan pengembangan. Dengan menggunakan metode ini lebih efektif dan efisien

¹⁰ Manulang, *Dasar-Dasar Manajemen*, hlm. 85

¹¹ Sulistiyan, *Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Graha Ilmu, 2009, hlm. 220-221

karena disamping biaya yang lebih murah, tenaga kerja yang dilatih juga mengenal baik pelatihnya.

2) Metode Off The Job Training

Metode ini menggunakan tempat diluar perusahaan tetapi menggambarkan kondisi yang ada dalam perusahaan. Dalam pelaksanaannya perusahaan dapat memilih dari kedua metode tersebut ataupun menggunakan kedua metode tersebut. Kelemahan dari metode *on the job training* diantaranya seringkali menciptakan suasana jemu karena peserta tidak mendapat suasana baru dalam lingkungan kerjanya. Sedangkan untuk *metode off the job training* perusahaan harus menyiapkan dana khusus untuk kegiatan tersebut, karena kegiatan pengembangan dilakukan diluar perusahaan.

d. Manfaat Pengembangan

Dengan memperhatikan tujuan pengembangan dapat disimpulkan pula faedah atau manfaat suatu program pengembangan sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Yang jelas adalah tentang pelatihan dan pendidikan seseorang lebih mudah melaksanakan tugasnya, sehingga akan lebih positif dalam menyumbang tenaga dan pikiran bagi organisasi. Manullang dalam bukunya “manajemen personalia” menyebut adanya 13 faedah nyata latihan/pengembangan tersebut sebagai berikut:

1. Menaikkan rasa puas karyawan
2. Pengurangan pemborosan
3. Mengurangi ketidak hadiran karyawan
4. Memperbaiki metode dan sistem kerja
5. Menaikkan tingkat penghasilan
6. Mengurangi biaya-biaya lembur

7. Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
8. Mengurangi keluhan karyawan
9. Mengurangi kecelakaan-kecelakaan
10. Memperbaiki komunikasi
11. Meningkatkan pengetahuan serba guna karyawan
12. Memperbaiki moral karyawan
13. Menimbulkan kerja sama yang lebih baik.¹²

Seperti yang diungkapkan oleh Haryono (2015) bahwa pentingnya keberadaan Sumber Daya Manusia dalam organisasi berawal dari semakin diperlukannya fungsi untuk pelaksanaan dan pengembangan organisasi. Karena Sumber Daya Manusia mempunyai peranan penting bagi organisasi untuk dapat menjaga stabilitas internal perusahaan serta mempunyai kepentingan dalam setiap kegiatan organisasi. Pentingnya pengembangan Sumber Daya Manusia menjadi tanggung jawab penuh bidang Sumber Daya Manusia untuk menimbulkan keharmonisan, kenyamanan dan kualitas tinggi dalam bekerja.

HRD merupakan pihak yang paling bertanggung jawab dalam mengelola proses seleksi karyawan. termasuk proses wawancara Setelah penerimaan karyawan, HRD bertugas memaksimalkan kemampuan terbaik karyawan tersebut untuk melayani perusahaan dengan lebih baik. Kebanyakan orang HRD dalam perusahaan berlatar belakang pendidikan psikologi. Pengertian HRD yang lainnya yaitu :

- a) HRD adalah suatu bagian dari perusahaan yang bertanggung jawab untuk mengelola sumber daya manusia (SDM) di perusahaan tersebut, mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, pengembangan, manajemen kinerja, penentuan gaji/kompensasi, dan menumbuhkan hubungan kerja.

¹² Manullang, *Manajemen Personalia*, Jakarta: Gadjah Mada Press, 2006, hlm. 14

- b) HRD adalah suatu rangkaian kegiatan di dalam organisasi yang dilakukan secara terorganisir dan dalam waktu tertentu dengan tujuan untuk meningkatkan mutu kerja dan kemampuan karyawan.
- c) HRD adalah unit perusahaan yang menangani setiap hal yang berada dalam ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan pekerja lainnya untuk menunjang kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan tertentu.

Berdasarkan Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia kepada Gubernur dan Bupati/Walikota seluruh Indonesia nomor M/5/HK.04.00/VII/2019 tentang Pemberlakuan Wajib Sertifikasi Kompetensi Terhadap Jabatan Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Tanggal 22 Juli 2019.¹³

Menteri Ketenagakerjaan RI, **M. Hanif Dhakiri** menerbitkan surat edaran **nomor M/5/HK.04.00/VII/2019 tanggal 22 Juli 2019**, tentang Pemberlakuan Wajib **Sertifikasi Kompetensi** terhadap Jabatan Bidang **Manajemen Sumber Daya Manusia**, dalam rangka mewujudkan sumber daya manusia (SDM) atau *human resources department* (HRD) perusahaan yang kompeten, kompetitif, beretika, dan patuh ketentuan yang berlaku serta guna membangun hubungan industrial yang harmonis. Diperlukan bagian SDM/HRD yang memiliki kompetensi sesuai **Standar Kompetensi Kerja Nasional Indonesia (SKKNI)**.

Kementerian Ketenagakerjaan sebagai instansi pembina teknis dibidang manajemen SDM/HRD akan memberlakukan wajib sertifikasi kompetensi bagi pekerja yang menduduki jabatan bidang manajemen SDM/HRD dua tahun sejak terbitnya surat

¹³ Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia kepada Gubernur dan Bupati/Walikota seluruh Indonesia nomor M/5/HK.04.00/VII/2019 tentang Pemberlakuan Wajib Sertifikasi Kompetensi Terhadap Jabatan Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Tanggal 22 Juli 2019.

edaran. Menggunakan skema sertifikasi kompetensi **Badan Nasional Sertifikasi Profesi (BNSP)** dan mengacu pada SKKNI bidang SDM yang berlaku. Adapun **Manfaat Sertifikasi Kompetensi:**¹⁴

1) Bagi Calon Tenaga Kerja

- a) Membantu tenaga kerja meyakinkan kepada organisasi dan kliennya bahwa dirinya kompeten dalam bekerja atau menghasilkan produk atau jasa.
- b) Membantu memastikan dan memelihara kompetensi untuk meningkatkan percaya diri Tenaga kerja.
- c) Membantu tenaga kerja dalam merencanakan karirnya.
- d) Membantu tenaga kerja dalam mengukur tingkat pencapaian kompetensi dalam proses belajar di lembaga formal maupun secara mandiri.
- e) Membantu tenaga kerja dalam memenuhi persyaratan regulasi.
- f) Membantu pengakuan kompetensi lintas sektor dan lintas Negara.

2) Bagi Institusi Pendidikan

- a) Membantu memastikan link and match antara kompetensi lulusan dengan tuntutan kompetensi organisasi pelayanan publik.
- b) Membantu memastikan tercapainya efisiensi dalam pengembangan program diklat.
- c) Membantu memastikan pencapaian hasil diklat yang tinggi.
- d) Membantu Lemdiklat dalam sistem asesmen baik formatif, sumatif maupun holistik yang dapat

¹⁴ <https://www.persadatraining.co.id/surat-edaran-menteri-ketenagakerjaan-nomor-5-tahun-2019-jabatan-bidang-sdm-wajib-punya-sertifikasi-kompetensi/diunduh 5 April 2020 Jam 11.24>

memastikan dan memelihara kompetensi peserta didik selama proses diklat.

3) Bagi Industri

- a) Membantu Industri meyakinkan kepada kliennya bahwa produk/jasanya telah dibuat oleh tenaga-tenaga yang kompeten.
- b) Membantu Industri dalam rekruitmen dan mengembangkan tenaga berbasis kompetensi, meningkatkan efisiensi HRD, dan akhirnya terjadi efisiensi nasional.
- c) Memastikan Industri dalam mendapatkan tenaga yang kompeten.
- d) Membantu Industri dalam sistem pengembangan karir dan renumerasi tenaga berbasis kompetensi.

Sertifikasi Kompetensi merupakan proses pemberian **sertifikat kompetensi** atau keahlian yang dimiliki oleh seseorang secara sistematis dan obyektif lewat uji kompetensi yang didasarkan kepada **standard kompetensi kerja** baik secara nasional maupun internasional. Ukuran kompetensi tersebut didasari oleh sikap, pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki oleh orang tersebut.

Sedangkan uji kompetensi bertujuan sebagai alat untuk mendapatkan bukti valid secara otentik sebagai acuan apakah peserta uji kompetensi tersebut sudah kompeten atau tidak terhadap materi kompetensi yang telah diujikan. Uji kompetensi tersebut diselenggarakan secara terbuka dan transparan, tanpa adanya diskriminasi oleh lembaga yang berbadan hukum sesuai dengan bidangnya. Saat uji kompetensi dilakukan adalah valid, efektif, efisien, adil, fleksible, dan reliable. Seseorang dapat mengikuti uji kompetensi jika ia memiliki latar belakang pendidikan serta pengalaman kerja yang sesuai dengan standard uji kompetensi yang akan ia ikuti.

Uji kompetensi bisa berupa test tulis, praktik, observasi, dan gabungan dari beberapa test tersebut. Seseorang yang telah memiliki sertifikat kompetensi akan diakui keahliannya dengan memperoleh bukti tertulis atas keahlian kerja yang ia kuasai.

Saat ini anda dapat dengan mudah menemukan berbagai jenis pelatihan sertifikasi kompetensi yang diselenggarakan oleh lembaga lokal maupun Internasional. Peserta pelatihan sertifikasi kompetensi itu pun selalu mengalami peningakatan setiap tahunnya, hal tersebut dikarenakan setiap orang ingin mengatahui kualitas dirinya sehingga bisa meningkatkan nilai jual dirinya untuk bekerja di sebuah perusahaan.

Hal tersebut memang penting untuk dilakukan karena dunia kerja saat ini memang penuh dengan persaingan. Ijazah yang dimiliki oleh para pelamar kerja dari pendidikan formal dinilai masih belum cukup untuk menunjukkan kualitas dirinya, sehingga **sertifikasi kompetensi untuk profesi tertentu sangat dibutuhkan.**

Manajemen SDM sendiri merupakan bidang pekerjaan yang meliputi berbagai macam masalah yang termasuk ke dalam ruang lingkup sumber daya manusia seperti karyawan, buruh, manajer, dan tanaga kerja lainnya agar dapat mendukung kegiatan organisasi atau perusahaan demi tercapainta tujuan organisasi atau perusahaan tersebut. Manajemen SDM juga bisa diartikan sebagai ilmu atau seni yang mengatur peranan tenaga kerja agar tujuan perusahaan dapat terwujud secara efektif dan efisien. Kegiatan pekerjaan yang terdapat di bidang Manajemen SDM ini meliputi dari kegiatan menganalisis dan mengevaluasi pekerjaan serta kegiatan-kegiatan yang menyangkut tentang pengadaan tenaga kerja, pelatihan tenaga kerja, penilaian kinerja tenaga kerja, dan pengembangan potensi tenaga kerja.

Sertifikasi kompetensi di bidang SDM tentu memiliki peranan yang sangat penting dalam membentuk dan menciptakan banyak

sumber daya manusia yang handal dan kompeten di bidangnya. Dengan begitu perusahaan-perusahaan berskala besar dapat memanfaatkan keahlian para pegawai di bidang SDM tersebut untuk mencapai tujuan perusahaan. Untuk mengukur tercapai atau tidaknya tujuan perusahaan, setiap perusahaan biasanya akan menggunakan kunci indikator kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Pekerjaan di bidang SDM ini juga memiliki fungsi yang sangat penting dalam memajukan kinerja perusahaan. Berikut ini fungsi manajer di bidang Manajemen SDM yang dengan sertifikasi kompetensi kerja SDM:

- 1) Melakukan pengarahan terhadap segala bentuk aktivitas perusahaan.
- 2) Melakukan fungsi koordinasi dengan bidang-bidang lainnya di dalam perusahaan.
- 3) Melakukan tugas-tugas yang secara langsung bersentuhan dengan masalah pegawai, seperti memperkerjakan dan memberhentikan pegawai, mengevaluasi kinerja pegawai, memberikan penghargaan atas prestasi pegawai, dan tugas-tugas lainnya.
- 4) Dapat merumuskan strategi dan tujuan kebijakan perusahaan.
- 5) Memberikan saran kepada pemimpin perusahaan apabila timbul hambatan-hambatan dalam kinerja perusahaan.
- 6) Menjalankan fungsi sebagai pelaksana pengendalian perusahaan.

B. Tugas dan Tanggung Jawab HRD.

Mengemban tugas dan amanah dalam posisi HRD di suatu perusahaan memiliki tantangan tersendiri berhubungan dengan tugas-tugas dan tanggung jawabnya. Baik itu ketika seseorang

diposisikan sebagai manajer HRD atau berposisi sebagai staf timnya. Semua posisi tersebut pasti memiliki karakteristik tanggung jawab sendiri, yang berbeda dengan divisi atau departemen lainnya. Dalam satu departemen HRD, kerja sama merupakan hal yang penting, karena merupakan suatu tim kerja yang tidak lepas antara satu dengan yang lainnya. Tugas utama HRD perusahaan:

1) Membuat Kebijakan

Departemen HRD bertindak dan bertugas mengumpulkan informasi, menentukan solusi terhadap masalah yang ada dan memberikan panduan dalam memberikan solusi dari masalah yang dihadapi perusahaan. Peran HRD juga bertanggung jawab mengenai staffing, evaluasi kinerja karyawan, program latihan dan pemutusan hubungan kerja (PHK). Dalam hal ini departemen sumber daya manusia menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan dan kebijakan.

2) Bertanggung Jawab Mengelola Dan Mengembangkan Sumber Daya Manusia.

Dalam hal ini termasuk perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan sumber daya manusia dan pengembangan kualitas sumber daya manusia. Menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif bagi karyawan baru maupun yang sudah ada, memperkirakan kebutuhan perusahaan dan mengevaluasi efektivitas program tersebut.

3) Membuat Sistem HRD Yang Efektif Dan Efisien

HRD bertanggung jawab pula dalam membuat SOP suatu posisi pekerjaan, job description, training and development system.

4) Bertanggung Jawab Penuh Dalam Proses Rekrutmen Karyawan

HRD berwenang dalam merekrut staf dan karyawan yang diperlukan oleh suatu perusahaan. Tahapan yang dilakukan mulai dari mencari calon karyawan, wawancara hingga seleksi, sehingga mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kemampuan yang dibutuhkan oleh perusahaan.

5) Melakukan Seleksi, Promosi, Transfering Dan Demosi Pada Karyawan Yang Dianggap Perlu

Jika seorang karyawan dianggap berprestasi, maka peran HRD bisa melakukan promosi jabatan kepada orang tersebut. Yang pasti pelaksanaannya harus dilakukan dengan cara yang adil dan profesional, dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan, dalam menentukan posisi seseorang sesuai keahliannya. Peran HRD juga dalam hal pembuatan laporan rekapitulasi mutasi, promosi dan status karyawan (tambahan anak, menikah, berhenti).

6) Melakukan Kegiatan Pembinaan Dan Pelatihan

Peran HRD juga bertanggung jawab dalam merencanakan kegiatan-kegiatan yang berhubungan dengan pengembangan kemampuan, potensi, mental, keterampilan dan pengetahuan karyawan yang sesuai dengan standar perusahaan.

7) Bertanggung Jawab Pada Hal Yang Berhubungan Dengan Absensi Karyawan, Perhitungan Gaji, Bonus Dan Tunjangan.

Menginput data karyawan dan ke sistem agar semua terdata dengan baik, termasuk di dalamnya sistem penggajian, bonus dan tunjangan yang akan diberikan kepada karyawan. HRD bertanggung jawab

mengembangkan struktur gaji yang baik serta mengontrol absensi karyawan.

8) Membuat Kontrak Kerja Karyawan Serta Memperbaharui Masa Berlakunya Kontrak Kerja.

Menyiapkan perjanjian kerja dan kontrak kerja karyawan serta mengupdate masa berlakunya kontrak kerja.

9) Melakukan Tindakan Disipliner Pada Karyawan

HRD berperan dalam mengatur tindakan disipliner pada karyawan yang bersalah melanggar aturan sesuai dengan kebijakan yang berlaku di perusahaan. Apakah tugas utama HRD perusahaan itu sama antara satu perusahaan dengan yang lainnya. Jawabannya mungkin akan berbeda karena kebijakan yang berlaku juga berbeda antar perusahaan.

Tugas karyawan Staf HRD *Human Resources Of Development* Di Perusahaan. Staff HRD/Human Resources of Development adalah karyawan perusahaan yang berperan sebagai pengurus informasi lowongan kerja dan melakukan wawancara kerja terhadap calon karyawan yang sudah melamar dan memilih siapa calon karyawan yang layak untuk direkrut oleh perusahaan.

Setiap jabatan Staff HRD (Human Resources of Development) memiliki tugas yang berbeda-beda, dikarenakan jabatan staff HRD (*Human Resources of Development*) bukan sebuah predikat jabatan melainkan nama sebuah divisi. Jabatan/divisi Staff HRD (*Human Resources of Development*) antara lain :

- 1) Human Resources of Development Manager.
- 2) Human Resources of Development Recruitment.
- 3) General Affair Supervisor.
- 4) Staff Non Material Warehouse.
- 5) Compensation and Benefit Supervisor.

- 6) Staff Payroll.
- 7) Staff Welfare.
- 8) Training and Development Supervisor.

Untuk memduduki jabatan sebagai staff HRD (*Human Resources of Development*) pastinya harus familiar dengan yang namanya Komputer dan menguasai MS. Office : Word, Excel, Power Point, dan pendidikan minimum gelar Sarjana, S1/D3, mampu beradaptasi, bersosialisasi dan bekerja sama yang baik dengan antar department, memahami penyusunan KPI dan CNC, serta memahami Undang-Undang Ketenagakerjaan. Tugas Pegawai Staf HRD *Human Resources Of Development* :

- 1) ***Human Resources of Development*** Manager (HRD Manager)
Tugas/Tanggung Jawabnya.
 - a) Melakukan analisa, observasi, perencanaan dan pengambilan keputusan terkait rekrutment, training, personalia dan IT.
 - b) Membuat Memo internal dan lampirannya yang berisi mengenai aturan kerja dan kebijakan perusahaan.
 - c) Membuat SOP perusahaan.
 - d) Mengawasi dan selalu mengevaluasi anggaran perusahaan agar terwujudnya anggaran yang efektif dan efisien serta bertanggung jawab terhadap setiap pengeluaran yang dilakukan oleh perusahaan.
 - e) Membantu Pimpinan / Management dalam menyelesaikan masalah internal dan eksternal yang berhubungan dengan permasalahan maupun Bussines Development.
 - f) Mencermati kondisi aktivitas karyawan dan perkembangan kualitas kerja karyawan.

- g) mengadakan konseling kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan menjaga hubungan internal.
- h) melakukan interview pelamar untuk level Supervisor, Asst Manager, Manager.
- i) Menyusun rencana anggaran pengeluaran tahunan HRD.
- j) Melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap setiap sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan.
- k) Melaksanakan seleksi dan promosi terhadap sumber daya manusia yang dianggap berhak dalam perusahaan.
- l) Menjalankan kegiatan pengembangan skill terhadap sumber daya manusia yang sesuai dengan kebijakan perusahaan.
- m) Menyusun, mendistribusikan dan memeriksa rekapitulasi evaluasi penilaian kinerja karyawan.
- n) Mengadakan Konseling kepada karyawan untuk meningkatkan produktivitas karyawan dan menjaga hubungan internal.
- o) Bertanggung jawab terhadap pengarsipan dokumen administrasi Perusahaan.
- p) Mencatat dan membuat rekapitulasi data.
- q) Menindaklanjuti proses administrasi keuangan ke bagian Finance.
- r) Membuat perencanaan pembelian ATK untuk operasional kantor.
- s) Membuat laporan secara periodik terhadap pekerjaannya kepada atasan.
- t) Mengurus payroll Gaji karyawan.

- u) Membuat Surat Tugas karyawan.
- v) Menangani administrasi kepegawaian lainnya.

2) Human Resources of Development Recruitment

- a) Tugas HRD recruitment yaitu ikut membantu HRD Manager dalam bidang meng-hire sumber daya manusia.
- b) Membentuk prosedur untuk recruitment sumber daya manusia baru.
- c) Memikirkan & mencari sumber untuk calon anggota tim dan pemasangan lowongan kerja.
- d) Memproses, menyortir dan seleksi lamaran.
- e) Membantu dalam proses recruitment.
- f) Membantu dalam pengembangan potensi seluruh karyawan di perusahaan.

3) General Affair Supervisor

- a) Mengurus segala sesuatu yang berhubungan dengan kegiatan kantor dalam rupa peralatan kerja dan sarana prasarana.
- b) Menangani hubungan yang berkaitan dengan vendor atau supplier yang dipakain oleh perusahaan.
- c) Mendukung seluruh kegiatan operasional kantor dengan melakukan proses pengadaan seluruh peralatan kebutuhan kerja dengan cepat, akurat/ berkualitas serta sesuai dengan anggaran yang ditentukan.
- d) Melakukan analisa kebutuhan anggaran atas pengadaan dan pemeliharaan seluruh fasilitas dan sarana penunjang aktivitas kantor untuk kemudian diajukan kepada bagian keuangan dan manajemen perusahaan untuk dianggarkan dan disetujui.

- e) Melakukan aktivitas pemeliharaan atas seluruh fasilitas dan sarana penunjang, serta melakukan proses penggantian atas fasilitas/sarana penunjang yang rusak.
 - f) Membina hubungan dengan para vendor atau supplier barang dan jasa fasilitas/prasarana kantor serta membantu dalam menangani komplain atas vendor/supplier termasuk tindaklanjut atas penanganan nota pembayaran/invoice maupun kontrak kerja dengan pihak terkait.
 - g) Membuat, menjalankan dan mengembangkan sistem kerja/prosedur atas pengadaan dan pemeliharaan fasilitas penunjang kerja.
 - h) Melakukan survei tingkat kepuasaan atas pelayanan yang diberikan kepada seluruh karyawan/unit dalam perusahaan untuk tujuan peningkatan kualitas/mutu, ketepatan dan kecepatan pelayanan yang diberikan.
 - i) Menyiapkan laporan bulanan untuk keperluan rapat anggaran, laporan keuangan atas aset dan beban biaya kantor.
- 4) Staff Non Material Warehouse**
- a) Mempunyai tanggung jawab atas keluar masuknya barang-barang yang akan dipakai untuk menunjang kegiatan perusahaan.
 - b) Melakukan kontrol dan pengawasan terhadap barang-barang keperluan kantor.
- 5) Compensation and Benefit Supervisor**
- a) Merawat fasilitas perumahan berupa perumahan, kendaraan, telepon, dan komputer sesuai dengan policy.

- b) Melakukan payroll dengan memakai data yang sebenarnya sehingga pembayaran gaji terhadap sumber daya manusia di perusahaan bisa berjalan secara tepat dan benar.

6) Staff Payroll

- a) Mengurus proses pengambilan cuti dan tukar shift sumber daya manusia yang ada di perusahaan.
- b) Ikut membantu tugas HRD Administrasi dalam hal pengarsipan.
- c) Mengerjakan penggajian karyawan Payroll.
- d) Mengurus BPJS, Asuransi karyawan dan pajak pph 21.
- e) Mengurus administrasi personalia (HRD).

7) Staff Welfare

- a) Membuat laporan dana iuran pension
- b) Memeriksa hal-hal yang berkaitan izin sakit karyawan serta memberikan dana pengganti terhadap sumber daya manusia yang sakit setelah ia sudah memberikan resep.

8) Training and Development Supervisor.

- a) Memberikan training kepada newcomer.
- b) Setiap setahun sekali mengadakan seminar yang tema memberi motivasi kepada karyawan agar seluruh karyawan mempunyai semangat kerja yang positif.
- c) Membuat laporan rekapitulasi dana menyangkut training yang diadakan untuk dikirim ke direksi.

HRD adalah kompetensi manajerial yang mampu berkoordinasi terhadap semua divisi di perusahaan. Setelah itu staff HRD pun harus menguasai aspek legal yang ada di Negara

Indonesia sehingga bisa mengatur hubungan antar karyawan dengan perusahaan karena itu adalah tugas HRD yang paling utama.

C. 6 Syarat Menjadi HRD

1) Keahlian Human Resource Development

Anda harus memiliki fondasi inti dalam banyak fungsi HRD. Syarat menjadi seorang HRD adalah harus mampu menghadapi tantangan yang muncul setiap harinya. HRD mungkin harus menyelesaikan sesuatu secara sederhana maupun kompleks, seorang profesional HRD yang baik harus mampu menyelesaikan semua jenis masalah, dengan tenang dan adil.

Social Skill : kemampuan berhubungan dengan orang lain dengan baik dan dapat bergabung dengan berbagai kalangan dan golongan

2) Komunikasi yang Baik

Profesional HRD tidak dapat bertahan jika mereka tidak memiliki keterampilan komunikasi yang baik. Keterampilan komunikasi menjadi kunci utama juga untuk menjadi profesional HRD. Mampu mendengarkan atau menampung masukan-masukan dari karyawan. Intinya? Professional HRD harus dapat berurusan dengan karyawan dan top management dengan cara yang ramah dan profesional, sehingga seluruh karyawan dapat berhubungan dengan mudah. Mayoritas komunikasi profesional HRD akan bersifat verbal, tetapi komunikasi tertulis juga sangat penting. Sebaiknya susun komunikasi tertulis seperti komunikasi verbal, dan bersikaplah ramah namun profesional. Sehingga karyawan akan merasa terbantu dan mendapatkan saran.

On Time : tepat waktu, dengan kamu selalu disiplin untuk tepat waktu secara tidak sadar kamu merhargai dirimu dan orang lain.

3) Pengelolaan Waktu dan Disiplin Diri

Tidak cukup waktu sehari bagi seorang profesional HRD untuk dapat menyelesaikan semua pekerjaannya. Jika dihadapkan pada masalah yang muncul secara mendadak dan membutuhkan perhatian langsung dari HRD. Besar kemungkinan HRD akan difokuskan untuk menangani masalah tersebut. Saat focus pada penyelesaian masalah, tugas HRD akan sedikit tertunda dalam pengjerjaannya. Untuk itu seorang professional HRD dituntut untuk disiplin dalam mengatur waktu antara menyelesaikan tugas dan menjadi problem solver.

Grateful : Tidak mudah menyerah, seseorang berhasil dalam pekerjaan karena ia tidak mudah menyerah dan terus berusaha dengan semua masalah dan hambatan yang ada.

Healthy Live : bersyukur akan semua yang didapatkan dan selalu menerima apa yang telah ia lakukan, karena ada pepatah bilang apa yang kamu tanam maka itu yang akan kamu dapatkan.

4) Dapat Dipercaya dan Beretika Baik

Kualitas ini mungkin yang paling penting yang dibutuhkan oleh profesional HRD yang baik. Orang hanya akan terbuka kepada seseorang yang dapat karyawan percaya. Karyawan harus percaya bahwa HRD akan melakukan hal yang terbaik bagi perusahaan. HRD dituntut untuk dapat menjaga rahasia perusahaan, mereka diberikan tanggung jawab untuk melayani *top management* dan memastikan bahwa karyawan juga tetap berhak memiliki privasi yang terjaga.

I do what you love, love what you do : dimana orang yang berhasil dan dapat dikatakan baik dalam bidang HRD apabila ia melakukan pekerjaan atau kegiatan dengan cinta, dan ia mencintai kegiatan atau pekerjaan yang ia lakukan.

5) Orientasi Strategis

Berpikir kedepan adalah bagian dari peran kepemimpinan dan strategi manajemen yang dimiliki profesional HRD. Mengisi kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja berkualitas, merancang skema penggajian yang baik, memberi pelatihan kepada karyawan untuk mendukung pertumbuhan bisnis merupakan perwujudan dari ungkapan yang sudah sering dikatakan bahwa "Karyawan adalah aset penting". *Never Give Up* : jangan mudah putus asa.

6) Perubahan Berkelanjutan

Salah satu dari banyak pekerjaan profesional HRD adalah memberikan pelatihan kepada karyawan dan manajemen. Karyawan harus terus mengembangkan keterampilan dan pelatihan yang diperlukan untuk mendukung pekerjaan mereka. Membantu karyawan mengembangkan keterampilan dan meningkatkan pengetahuan dan kinerja pekerjaan mereka tidak hanya bermanfaat bagi karier karyawan, tetapi juga bagi perusahaan. Dengan begitu, kemajuan dan inovasi bisa berkelanjutan. Dan jika perlu dibarengi dengan pemanfaatan teknologi untuk meningkatkan fungsi HRD sendiri.

Dream and Think Big : bermimpi dan berpikir besar dimana setiap orang dapat bermimpi dan meluangkan pemikiran yang besar dan berkembang untuk perusahaan dan organisasi yang mereka naungi.

Open Minded : berpikiran terbuka dan selalu mengikuti semua perubahan positif yang ada

D. Personalia

1. Pengertian Personalia

Personalia adalah serangkaian kegiatan mengelola SDM untuk berbagai urusan yang terkait dengan administratif. Selain itu, personalia juga mengatur hubungan industrial antara perusahaan dan karyawannya. Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan, pengadaan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu dan organisasi dalam masyarakat.¹⁵

Pengetian personalia merupakan basis awal dari *Human Relations*. Pada waktu itu, muncul kebutuhan tentang adanya bagian khusus yang melayani kebutuhan karyawan yang memuncak, seperti soal gaji, presensi, cuti, dan administrasi lain. Saat itu, mereka juga dikenal sebagai “pelayan” tenaga kerja. Maka, muncullah pekerjaan personalia yang hingga saat ini masih berkaitan dengan segala sesuatu bersifat administrative.

Berikut ini merupakan Pengertian Manajemen Personalia Menurut Para Ahli.

a) Ranupandojo serta Husnan (2002)

Manajemen personalia adalah suatu perencanaan, pembagian kompensasi, penginterpretasian, pengembangan, serta pemeliharaan tenaga kerja dengan maksud untuk dapat membantu tercapainya suatu tujuan perusahaan, individu dan juga masyarakat.

¹⁵ Flippo, *Manajemen Personalia* (Jakarta: Erlangga, 1984), hlm. 5

b) Manullang (2001:156)

Menyatakan bahwa manajemen personalia adalah suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara memberikan suatu fasilitas untuk perkembangan, pekerjaan dan juga rasa partisipasi pekerjaan didalam suatu kegiatan atau aktivitas.

c) Nitisemito (1996:143)

Manajemen personalia adalah suatu ilmu seni untuk dapat melaksanakan antara lain perencanaan, pengorganisasian, pengawasan, sehingga dapat efektivitas serta juga efisiensi personalia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin didalam mencapai tujuan.

d) Joh Soeprihanto

Pengertian Manajemen Personalia menurut Joh Soeprihanto adalah pengawasan terhadap fungsi-fungsi pengadaan, penarikan, pengembangan dan pemberian kompensasi, pengintegrasian dan pemeliharaan dengan pembantu tercapainya tujuan organisasi perusahaan.

e) Prof. Edwin B. Flippo

Pengertian Manajemen Personalia menurut Prof. B. Flippo adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat

2. Tujuan dari Manajemen Personalia

Pada dasarnya manajemen personalia memiliki tujuan yang berkaitan langsung terhadap perusahaan secara umum. Hal tersebut di akibatkan karena manajemen perusahaan berupaya memunculkan efisiensi di dalam bidang ketenaga kerjaan sebagai efisiensi keuntungan serta kontinuitas.

Menurut *Manullang* (2001:165) mengutarakan bahwa terdapat dua macam tujuan dari manajemen personalia yaitu sebagai *Production Minded* atau efisiensi dan daya guna serta sebagai *People Minded* atau kerja sama.¹⁶

Dari tujuan manajemen personalia tersebut menjelaskan bagaimana dapat memanfaatkan karyawan secara efisien dan bekerjasama dengan kuantitas yang dapat dipertanggung jawabkan, menciptakan, memelihara dan mengembangkan suasana kerja yang menyenangkan antara individu.

3. Fungsi dari Manajemen Personalia

Secara umum, manajemen personalia memiliki beberapa fungsi yaitu.

1) Perencanaan.

Hal ini berkaitan dengan penentuan program personalia yang nantinya akan membantu dalam mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan ini membutuhkan partisipasi aktif dari para manajer personalia.

2) Pengorganisasian.

Apabila suatu perusahaan telah menentukan fungsi yang harus dijalankan oleh para karyawannya, maka seorang manajer personalia harus dapat membentuk organisasi dengan cara menyusunnya dari berbagai hubungan antara faktor-faktor fisik dengan jabatan personalia. Organisasi ini sendiri nantinya akan diartikan sebagai **suatu** alat yang akan di manfaatkan untuk mencapai suatu tujuan.

3) Pengarahan

Jika seorang manajer telah memiliki rencana serta telah memiliki suatu organisasi guna melaksanakan rencana

¹⁶ Manulang, *Manajemen Sumber Daya Manusia* 2001 hlm. 167.

yang telah di susun tersebut maka fungsi selanjutnya yaitu dengan mengadakan pegarahan terhadap pekerjaan.

4) Pengawasan

Pengawasan itu sendiri memiliki arti yaitu suatu kegiatan mengamati serta membandingkan pelaksanaan dengan rencana serta mengoreksinya apakah terdapat penyimpangan atau tidak. Sehingga dengan kata lain pengawasan merupakan suatu fungsi yang menyangkut mengenai permasalahan pengaturan berbagai macam kegiatan sesuai dengan rencana personalia yang telah di rumuskan sebelumnya sebagai dasar dari analisa dari tujuan organisasi yang fundamental. Pengertian Pengawasan Menurut Para Ahli :

a) Siagian (1990:107)

Pengertian Pengawasan menurut Siagian adalah proses pengamanan daripada pelaksanaan seluruh kegiatan organisasi untuk menjamin agar supaya semua pekerjaan yang sedang dilakukan berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya.

b) Terry (dalam Sujamto, 1986:17)

Pengertian Pengawasan menurut Terry adalah untuk menentukan apa yang telah dicapai, mengadakan evaluasi atasannya, dan mengambil tindakan-tindakan korektif bila diperlukan untuk menjamin agar hasil sesuai dengan rencana

c) Kertonegoro (1998:385)

Pengertian Pengawasan menurut Kertonegoro adalah proses melalui manajer berusaha memperoleh keyakinan bahwa kegiatan yang dilakukan sesuai dengan perencanaannya.

d) George R. Terry (2006:395)

Pengertian Pengawasan menurut George R. Terry adalah proses mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

e) Sarwoto

Pengertian Pengawasan menurut Sarwoto adalah kegiatan dari manajer yang mengusahakan supaya pekerjaan dapat terlaksanakan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan ataupun hasil yang sudah dikehendaki

f) Soekarno K.

Pengertian Pengawasan menurut Soekarno K adalah suatu proses yang menentukan mengenai apa yang harus dikerjakan, supaya apa yang harus dikerjakan, supaya apa yang diselenggarakan dapat sejalan sesuai dengan rencana.

g) Henry Fayol

Pengertian Pengawasan menurut Henry Fayol terdiri dari pengujian apakah seluruh sesuatu telah berlangsung sesuai dengan rencana yang sudah ditentukan dengan instruksi yang sudah digariskan.

h) M. Manullang

Pengertian Pengawasan menurut M. Manullang adalah suatu proses untuk dapat menetapkan pekerjaan apa yang telah dilaksanakan, menilainya dan juga mengoreksinya dan bila perlu dengan sebuah maksud agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan rencana yang semula.

E. Tujuan dari Pengawasan di Perusahaan

Tujuannya adalah sebagai berikut:

- a. Memberi jaminan ketetapan pelaksanaan tugas sesuai dengan rencana tersebut, kebijaksanaan dan perintah.
- b. Menjalankan koordinasi aktivitasi.
- c. Mencegah pemborosan dan penyelewengan.
- d. Menjamin terwujud kepuasan masyarakat atas barang dan jasa yang dihasilkan.
- e. Membina kepercayaan masyarakat kepada kepemimpinan organisasi “pemerintah”.

Berikut ini adalah beberapa jenis pengawasan yang bisa dilakukan antara lain yakni:

1 Pengawasan Internal dan Eksternal

Pengawasan Internal (intern) merupakan pengawasan yang dijalankan oleh orang maupun badan yang terdapat pada lingkungan unit organisasi/lembaga yang berhubungan. Sedangkan pengawasan eksternal (ekstern) merupakan pengawasan atau pemeriksaan yang dijalankan oleh unit pengawasan yang terdapat di luar unit organisasi/lembaga yang diawasi.

2 Pengawasan Preventif dan Represif

Pengawasan *preventif* merupakan sebuah pengawasan yang dijalankan di aktivitas sebelum kegiatan tersebut dilakukan menjadi dapat mencegah terjadinya kegiatan yang menyimpang. Contohnya adalah pengawasan yang dilaksanakan oleh pemerintah untuk menghindari adanya penyimpangan pelaksanaan keuangan negara yang membebankan atau merugikan negara.

Sedangkan pengawasan *represif* merupakan suatu pengawasan yang dijalankan kepada suatu kegiatan setelah kegiatan tersebut dijalankan atau dilakukan. Contohnya pengawasan yang dilakukan pada akhir tahun anggaran yang mana anggaran yang telah ditentukan lalu disampaikan laporannya

F. Fungsi Manajemen Personalia

Fungsi manajemen personalia *secara operasional*, manajemen personalia memiliki beberapa fungsi yaitu sebagai berikut :

1. Pengadaan

Fungsi yang satu ini sangat berhubungan dengan kegiatan penarikan tenaga kerja. Dalam kegiatan penarikan karyawan tentunya haruslah dilihat terlebih dahulu yang mana sekiranya memiliki kinerja yang baik dan dapat di pekerjaikan pada perusahaan.

2. Pengembangan

Fungsi ini bertujuan untuk dapat meningkatkan keahlian serta keterampilan tenaga kerja dengan melalui tahap pendidikan serta pelatihan. Biasanya hal tersebut di lakukan pada saat terdapat tenaga kerja yang baru, sebab kebanyakan dari mereka merupakan tenaga kerja yang masih belum siap pakai.

3. Pemberian Kompensasi

Kompensasi disini berarti imbalan balas jasa yang tentunya nanti akan di berikan kepada karyawan baik itu yang bersifat financial maupun bersifat non financial yang di bagikan secara adil juga layak sesuai dengan kinerja dari karyawan itu sendiri terhadap hasil pencapaian tujuan perusahaan yang telah di dapatkannya.

4. Pengintegrasian

Yang di maksud dengan integrase pada fungsi ini yaitu penyesuaian antara perbedaan kepentingan perusahaan dengan karyawan secara individu agar dapat bekerja sama secara harmonis dalam mencapai tujuan perusahaan.

5. Pemeliharaan

Pemeliharaan karyawan berhubungan dengan usaha-usaha demi mempertahankan keberlangsungan dari kondisi kerja yang telah efektif melalui kelima fungsi manajemen personalia. Umumnya terdapat dua hal yang harus dipertahankan yaitu sikap positif karyawan terhadap tugas yang di berikan serta melalui proses komunikasi yang baik pada organisasi, selain itu juga dengan mempertahankan kondisi fisik para pegawai melalui program kesehatan serta dan keamanan.

G. Penataan Personil

Berikut ini Secara urut proses penataan personil adalah:

- a) Merencanakan kebutuhan karyawan.
- b) Penarikan, nilai dari mengumumkan kebutuhan pegawai, menyeleksi (recruitment).
- c) Penempatan (placement sesuai dengan formasi).
- d) Menggunakan tenaga kerja termasuk merangsang gairah kerjadengan menciptakan kondisi-kondisi atau suasana kerja yang baik.
- e) Memelihara kesejahteraan pegawai berupa gaji, insentif, hari libur dan cuti, pertemuan-pertemuan yang bersifat kekeluargaan dan bentuk-bentuk kesejahteraan yang lain.
- f) Mengatur kenaikan pangkat dan kenaikan gaji yang lain.
- g) Meningkatkan mutu karyawan baik melalui pendidikan

- maupun kesempatan-kesempatan lain misalnya mengikuti pendidikan (Incentive Training), penataran, diskusi ilmiah, lokakarya, penataran, langganan majalah dan surat kabar, menjadi anggota perkumpulan profesi dan sebagainya.
- h) Mengadakan penilaian terhadap prestasi kerja karyawan untuk memperoleh data dalam rangka peningkatan pangkat karyawan.
 - i) Menata pemutusan hubungan kerja dengan karyawan.

H. Manfaat Manajemen Personalia

Secara lebih luas bahwa manajemen personalia yang baik akan menghasilkan beberapa manfaat sebagai berikut :

- a) Dapat memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia.
- b) Bisa menyesuaikan aktifitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien.
- c) Mampu meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM.
- d) Mampu meningkatkan efisiensi dalam menarik karyawan baru.
- e) Dapat melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lainnya.

I. Tugas Bagian Personalia

Tugas yang paling utama dari bagian personalia adalah menyediakan tenaga kerja dalam kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan oleh masing-masing bagian dalam perusahaan. Ini berarti bagian personalia memberikan layanan kepada bagian-bagian lain agar lebih mudah melaksanakan tugasnya.

Bagian personalia harus melaksanakan tugasnya dengan baik sebagai pelayan bagi bagian-bagian lain di dalam perusahaan, maka tugas manajemen personalia meliputi (Manullang, 2001):

- a) Membuat anggaran tenaga kerja yang diperlukan;
- b) Membuat job analysis, job description, dan job specification;
- c) Menentukan dan memberikan sumber-sumber tenaga kerja;
- d) Mengurus dan mengembangkan proses pendidikan dan pendidikan;
- e) Mengurus seleksi tenaga kerja
- f) Mengurus soal-soal pemberhentian (pensiun);
- g) Mengurus soal-soal kesejahteraan.

Daftar Pustaka

BUKU, JURNAL DAN KARYA PENELITIAN LAINNYA

- AB Susanto. 2014. *Manajemen Stategik Korporatif*. Jakarta: Erlangga.
- Abdullah, M. Ma'ruf. 2014. *Manajemen Bisnis Syariah*. Yogayakarta: Aswaja Pressindo.
- Abdus Dz, Salam. 2008. *Manajemen Sumber Daya Insani*. Cirebon: STAIN Press.
- Abu Sin, Ahmad Ibrahim. 2006. *Manajemen Syariah (Sebuah Kajian Historis dan Kontemporer)*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Ambar. 2003. *MSDM : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Amstrong, Michael. 2008. *Strategic Human Resources Management: A Guide to Action*, 4th Ed. London and Philadelphia: Kogan Page.
- Ardana, I Komang dkk. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
-
- _____. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.

- Bangun, Wilson. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Bernardin And Russell. 1998. *Human Resource Management*, Second Edition. Singapore: McGraw-Hill Book Co.
- Brantas. 2009. *Dasar-Dasar Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Budiyanto, Eko. 2013. *Sistem Informasi Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Cut Zurnali, "Pengaruh Pelatihan dan Motivasi Terhadap Perilaku Produktif Karyawan pada Divisi Long Distance PT Telkom Indonesia, Tbk", *Tesis, Program Pascasarjana Unpad*, Bandung, 2004.
- Daft, Richard L. 2006. *Management (Manajemen)*. Jakarta: Salemba Empat.
- _____. 2010. *Management*, Ninth Edition. Mason: South-Western Cengage Learning.
- David, Fred. R. 1999. *Strategic Management*, Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall International, Inc.
- Dessler, Gary. 1997. *Human Resource Management*, ed. Ke 7, terj. Benyamin. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- _____. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesembilan. Jakarta: PT. INDEKS.
- Dunn, William N. 2000. *Analisis Kebijakan Publik*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Dwiningsih, N. 2001. *Strategi Operasi dalam Lingkungan Global*. Jakarta: STEKPI.
- Ellitan, Lenna. Praktik-Praktik Pengelolaan Sumber Daya Manusia dan Keunggulan Kompetitif Berkelanjutan, *Jurnal manajemen dan Kewirausahaan*, 2002.
- Fahmi Abu, Dkk. 2014. *HRD Syariah Teori dan Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Syariah*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Filppo, Edwin B. 1984. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Erlangga.
- Gitosudarmo, Indriyo. 1990. *Prinsip Dasar Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- Gomes, Faustino Cordoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Handoko, T. Hani. 1989. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE Yogyakarta.
- _____. 1998. *Manajemen*. Yogyakarta : BPFE.
- _____. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, edisi 2. Yogyakarta: BPFE.
- _____. 2002. *Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hariandja, Marihot Tua Effendi. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Raja Grafindo.
- _____. 2002. *Manajemen Sumber Daya manusia Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasana Indonesia.
- _____. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2001. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- _____. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Dasar dan Kunci Keberhasilan*. Jakarta: Gunung Agung.
- _____. 2003. *Manajemen, Dasar, Pengertian, Dan Masalah*, Edisi Revisi. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- _____. 2007. *Manajemen Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- _____. 2003. *Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan Produktivitas*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Sayuti. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Pendekatan non Sekuler*. Surakarta: Muhammadiyah University Press.
- Hitt, Michael.A., Ireland, R.D., Hokisson, Robert.E. 1997. *Manajemen Strategis*, Edisi Pertama. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Ilman Ataunur dan Eny Ariyanto, "Pengaruh Kompetensi Dan Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Pt Adaro Energy Tbk" *Telaah Bisnis*, Vol. 16, no. 2, Desember 2015.
- Ishak. 2007. *Pengantar Manajemen Operasi (E-Learning)*. Medan: Perpustakaan Universitas Sumatera Utara Medan (<http://Libraryusu.ac.id>).
- Ivancevich, John M. 2007. *Human Resources Management*, Vol. 10. New York: McGraw- Hill Education.
- Kadarisman, M. 2012. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kartono, Kartini. 1985. *Bimbingan dan Dasar-dasar Pelaksanaannya (Teknik Bimbingan dan Praktek)*. Jakarta: CV. Rajawali.
- Kertajaya, Hermawan & Muhammad Syakir Sula. 2008. *Syariah Marketing*. Jakarta: Mizan.
- Koontz, Harold, Cyril O'Donnell, dan Heinz Weihrich. 1994. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Kusrini dan Tatag. 2002. *Penilaian Untuk Kerja (Performance Assessment) Suatu Asesmen Alternatif*. Surabaya: Pusat Sains UNESA.
- Mangkunegara, A.A. Anwar Prabu. 2007. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia*. Bandung: Refika Aditama.

- Mangkuprawira, Sjafri. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- _____. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manrrihu, Mohammad Thayeb. 1992. *Pengantar Bimbingan dan Konseling Karier*. Jakarta: Bumi Akasara.
- Manullang, M. 2002. Dasar-Dasar Manajemen. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- _____. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Bpfe.
- _____. 2002. Dasar-Dasar Manajemen. Yogyakarta: Universitas Gadjah Mada.
- _____. 2006. *Manajemen Personalia*. Jakarta: Gadjah Mada University Press.
- _____. 2012. *Dasar-Dasar Manajemen*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Martoyo, Susilo. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kelima. Yogyakarta: BPFE.
- Mathis, Robert L dan Jhon H. Jackson. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Human Resource Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Moeheriono. 2012. *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*. Jakarta: PT. Grafindo Persada.
- Moekijat. 1992. *Analisis Jabatan*. Bandung: Mandar Maju.
- Mondy, R. Wayne. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Nawawi, Hadari. 2006. *Evaluasi dan Manajemen Kinerja di Lingkungan Perusahaan dan Industri*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- _____. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Perss.
- Nisjar, K. Dan Winardi. 1997. *Manajemen Strategik*. Bandung: Penerbit Mandar Maju.
- Notoatmodjo, David A. DeCenzo & Stephen P. Robbins. 1999. *Human Resources Management*. John Wiley and Sons.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 1991. *Pengembangan Sumberdaya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 2003. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- _____. 2009. *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Reneka Cipta.
- Nurihsan, Syamsu Yusuf Juntika. 2005. *Landasan Bimbingan dan Konseling*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Pandji, Anoraga. 2004. *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Pearce, John A. Pearce dan Richard B. Robinson Jr. 2008. *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Alih Bahasa: Yanivi Bachtiar dan Christine. Jakarta: Salemba Empat.
- Pengabean, Mutiara S. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Pidarta, Made. 2011. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Pidarta, Made. 2011. *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Porter, Michael.E. 1996. *Strategi Bersaing*, Edisi Kedelapan. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Purnomo, H.S dan Zulkieflimansyah. 1999. *Manajemen Strategi Sebuah Konsep Pengantar*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

- Ranupandojo, Heidjrahman. 1996. *Dasar-dasar Manajemen*. Yogyakarta: UPPAMPY.
- Rifai, M. Moh. 1986. *Administrasi Pendidikan*. Bandung: Penerbit Jemars.
- Rina primadha, "Peranan Fungsi Manajemen Dalam Menciptakan Kondisi Perusahaan Yang Sehat" *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 1, Nomor 3, edisi 2 Mei 2008.
- Rivai, Veithzal. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- _____. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Raja Grafindo.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press
- _____. 2009. *Islamic Human Capital*. Jakarta: Rajawali Press.
- _____. 2009. *Manajemen Sumber Daya Islami*. Jakarta: Rajawali Press.
- Ruky, Achmad S. 2003. *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sadeli, Jimmy dan Bayu Prawira Hie. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Salmah Pattisahusiwa, "Pengaruh Job Description dan Job Specification Terhadap Kinerja Proses", *Jurnal Akuntabel*, (Vol. 10, No. 1, 2013).
- Samsudin, Sadili. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Schein, Edgar H. 2008. *Organizational Culture and Leadership*, Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

- Sedarhayanti. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Renika Aditama.
- Siagian, Sondang P. 2005. *Fungsi-Fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siawanto, Meldona. 2011. *Perencanaan Tenaga Kerja*. Malang: UIN Maliki Press.
- Sihombing, U. 2000. *Pendidikan Luar Sekolah, Manajemen Strategi, Konsep, Kiat dan Pelaksanaan*. Jakarta: Penerbit P.D. Mahkota.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: SIE YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2012. *Kinerja Pegawai Teori, Pengukuran dan Implikasi*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sinungan, Muchdarsyah. 2009. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sirait, Justine T. 2006. *Memahami Aspek-aspek Pengelolaan Sumber Daya manusia dalam Organisasi*. Jakarta: PT. Grasindo.
- Sukardi, Dewa Ketut. 1989. *Pendekatan Konseling Karir Di dalam Bimbingan Karir (Suatu Pendahuluan)*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Sule, Ernie Trisnawati dan Kurniawan Saefullah. 2015. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Prenada Media Group.
- Sulistiyani Ambar T, dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sulistiyani. 2009. *Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunarto. 2005. *Mengelola Karyawan*. Yogyakarta: Amus.
- _____. 2007. *Manajemen*. Yogyakarta: Amus.
- Sunyoto, Danang. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).

- Surya, Mohammad. 1988. *Dasar-dasar Konseling Pendidikan (Konsep dan Teori)*. Yogyakarta: Kota Kembang.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
-
- . 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana Prenada Media Group.
- Suwatno dan Donni Juni Priansa. 2018. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Swasto, Bambang. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Malang: UB Press.
- Syaidam, Gouzali. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management): Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*. Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Terry, George R., Leslie W. Rue. 1992. *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Thompson, Arthur. A. Strickland, A.J. 1996. *Strategic Management*, Ninth Edition. Van Hoffman Press, Inc.
- Tim Penulis TSM. 2015. *Paduan Praktis Menyusun Jobdesc*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Umar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*, Edisi Kesatu. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Usman, Husaini. 2008. *Manajemen Teori Praktik dan Riset Pendidikan*, Edisi Kedua. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Wahyudi, Agustinus Sri. 1996. *Manajemen Strategik: Pengantar Proses Berpikir Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.
- Werther, William B. & Keith Davis. 1993. *Human Resources and Personnel Management*. New York: McGraw-Hill.
- Westerman, John. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia*. 1994. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wibowo. 2010. *Manajemen Kinerja*. Jakarta : Rajawali Press.

-
- _____ . 2014. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Wijayanti, Irene Diana Sari. 2008. *Manajemen*. Yogyakarta: Mitra Cendikia.
- Winardi, J. 2003. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. Raja Grafindo.
- Wirawan. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia*. Jakarta: Rajagrafindo.
- Yusuf, Burhanudin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia di Lembaga Keuangan Syariah*. Depok: Raja Grafindo Persada.
- Yusuf, Burhanuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zainal, Veithzal Rivai. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

WEBSITE:

- <http://2frameit.blogspot.com/2011/05/faktor-faktor-yang-mempengaruhi.html>, Dydiet Hardjito, Faktor-faktor yang mempengaruhi efektifitas organisasi (2009) diakses pada tanggal 30 april 2013
- <https://bpkad.banjarkab.go.id/index.php/2018/03/19/monitoring-evaluasi>
- <https://cpssoft.com/blog/manajemen/prinsip-manajemen-keberhasilan-manajemen/> di unduh 5 Mei 2021 jam 13:00
- <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-pengembangan-sdm-sumber-daya-manusia/> diunduh 13 Maret 2021 jam 14:00
- <https://www.gilabisnis.com/analisis-kebutuhan-sdm-perusahaan-faktor-strategi-manfaat/>

<https://www.persadatraining.co.id/surat-edaran-menteri-ketenagakerjaan-nomor-5-tahun-2019-jabatan-bidang-sdm-wajib-punya-sertifikasi-kompetensi/> diunduh 5 April 2020 Jam 11.24

www.Google//jurnal-sdm.blogspot.com...perencanaan-sumber-daya-manusia.html.pdf. file:///C:/Users/User/Downloads/4360-9131-1-PB.pdf.

Ditulis oleh Entang Adhy Muhtar dalam makalahkumakalahmu. wordpress.com...strategiperencanaan-sumber-daya-manusia-yang-efektif.

Komisi Sertifikasi Ikatan Ahli Geologi Indonesia, <http://sertifikasi.iagi.or.id/>, diunduh pada tanggal 19 April 2021 jam 13:00.

[Google//library.usu.ac.id/download/ft/tkimia-syahrul5.pdf](http://library.usu.ac.id/download/ft/tkimia-syahrul5.pdf). file:///C:/Users/User/Downloads/4360-9131-1-PB.pdf.

UNDANG-UNDANG & SURAT EDARAN MENTERI

Undang-Undang No 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Surat Edaran Menteri Ketenagakerjaan Republik Indonesia kepada Gubernur dan Bupati/Walikota seluruh Indonesia nomor M/5/HK.04.00/VII/2019 tentang Pemberlakuan Wajib Sertifikasi Kompetensi Terhadap Jabatan Bidang Manajemen Sumber Daya Manusia Tanggal 22 Juli 2019.

Indeks

A

ability v, ix, 5, 42, 290
accounting 27, 36, 274
Achmad S. Rucky xii, 17, 96
Ahievement Test 221
allowances time 152
Amstrong v, 85, 86, 87, 88, 100, 129, 236, 321
Aptitude Test 221
asuransi 104, 193, 203
auditing 27, 36
authority 77

B

baby boomers 15
bantuan sosial 193
boundaryless career 181
brainstorming 167
Burhanuddin Yusuf 1, 235, 249, 259
Business games 46

C

career development 180, 181
Career Planning 241
changes management 77
Chris Rowley 42
Coaching 45
commercial value vi
Committee assigment 46
compliance 27
Counseling 45
Critical Incidental Evaluator 281

D

degree of accuracy 152, 153
demand 22, 24, 91, 113, 114
development 45, 46, 85, 101, 102, 180, 181, 290, 300
distrust 159

E

economic value vi
Edwin B. Flippo 14

Edy Sutrisno 1, 194
efektif ix, xii, 1, 2, 5, 8, 10, 15, 17, 21, 45, 47, 50, 51, 53, 54, 55, 56, 61, 67, 71, 72, 75, 76, 84, 88, 96, 97, 98, 100, 101, 102, 109, 110, 114, 120, 125, 126, 127, 129, 137, 139, 146, 149, 150, 161, 162, 171, 174, 184, 195, 200, 213, 249, 253, 260, 273, 274, 277, 278, 280, 290, 292, 297, 298, 300, 303, 318, 331
efisien 1, 5, 17, 21, 50, 53, 76, 88, 96, 98, 102, 109, 112, 125, 126, 127, 137, 139, 145, 149, 150, 160, 162, 170, 178, 253, 273, 278, 292, 297, 298, 303, 313, 319
Elton Mayo 14
Essay Evaluator 281
evaluasi 3, 17, 18, 26, 27, 28, 30, 31, 33, 34, 40, 56, 57, 63, 74, 87, 96, 97, 101, 105, 106, 114, 117, 129, 149, 150, 165, 166, 167, 181, 193, 213, 255, 257, 261, 264, 265, 272, 273, 279, 300, 304, 314, 331
exchange value vi
explanation 27

F
Faustino Cordoso Gomes xi, 6, 122, 323
Frederick Taylor 8, 9
G
Gilbert 8, 12
great depression 14
H
Hawthorne 11, 14
Henry Simamora 17, 96, 193, 203, 328
Hollenbeck 52, 54, 239
HRD xvii, 165, 264, 285, 286, 294, 295, 297, 299, 300, 301, 302, 303, 304, 305, 307, 308, 309, 310, 322
hubungan industrial 3, 97, 295, 311
Human Resources Development 41
Human Resources Information System 72
human resources planning 19, 110
I
improve performance 53
integration 85, 102
Intelegences Test 221
Interest Test 222

J

Jabatan xvi, 2, 114, 122, 123, 125, 179, 206, 229, 235, 240, 241, 242, 243, 246, 247, 248, 252, 253, 254, 255, 257, 258, 261, 295, 302, 326, 331

Jhon H. Jackson 2, 325

K

Karier xv, 49, 163, 164, 165, 167, 168, 169, 171, 173, 177, 178, 182, 183, 188, 189, 267, 325

Kecelakaan 49

Keith Jackson 42

Kepemimpinan 49, 266

knowledge v, ix, 5, 42, 52, 177, 290

Kompensasi xv, xvi, 103, 127, 193, 194, 195, 197, 198, 199, 201, 202, 203, 205, 220, 238, 260, 267, 317

L

lainrecruitment 85

Lenna Ellitan 6, 322

M

Malayu S.P. Hasibuan 1, 42

Manajemen v, vi, xi, xii, xiv, xv, xvii, 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 11, 12, 14, 15, 16, 17, 18,

19, 25, 42, 43, 56, 60, 61, 64, 66, 67, 68, 69, 75, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 91, 93, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 102, 109, 111, 112, 118, 122, 125, 137, 138, 142, 145, 157, 163, 164, 169, 178, 179, 180, 181, 182, 185, 186, 193, 194, 195, 196, 198, 203, 209, 210, 211, 213, 214, 215, 216, 217, 225, 226, 227, 231, 232, 233, 235, 236, 249, 252, 254, 259, 263, 264, 265, 271, 286, 287, 288, 290, 291, 292, 294, 295, 298, 299, 311, 312, 313, 317, 319, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331

manajemen perusahaan 41, 86, 131, 237, 305, 312

manpower planning 71, 72

Marihot Tua Efendi Hariandja 19, 112, 179, 184

Monitoring dan Evaluasi 26, 27, 31, 32, 39, 78

motivasi 3, 16, 49, 75, 86, 88, 150, 163, 183, 194, 195, 198, 200, 205, 224, 307

Muchdarsyah Sinungan 10, 328

Mutiara S. Panggabean 17, 97

O

organisasi v, vi, ix, xi, xii, 2, 5, 6, 7, 11, 13, 14, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 33, 37, 41, 42, 43, 47, 48, 50, 53, 55, 56, 58, 59, 60, 64, 65, 66, 67, 69, 70, 71, 73, 76, 77, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 89, 90, 91, 92, 93, 94, 95, 96, 97, 98, 99, 100, 101, 102, 105, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 116, 117, 118, 119, 120, 122, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 148, 154, 155, 157, 158, 159, 160, 161, 162, 164, 165, 169, 178, 179, 180, 181, 182, 183, 184, 185, 186, 187, 193, 194, 195, 196, 199, 203, 209, 210, 215, 217, 231, 239, 240, 243, 244, 245, 247, 250, 255, 256, 259, 260, 261, 263, 264, 265, 267, 269, 273, 274, 275, 276, 277, 278, 286, 290, 293, 294, 295, 296, 298, 310, 311, 312, 313, 314, 316, 318, 319, 330

Organization analysis 56

P

Pelayanan 49, 154

Perencanaan xiv, xv, 19, 20, 21, 26, 27, 39, 62, 63, 64, 65, 66, 67, 71, 88, 102, 109, 110, 111, 112, 113, 115, 116, 117, 118, 120, 121, 127, 128, 131, 134, 150, 168, 169, 170, 171, 173, 177, 185, 211, 212, 214, 230, 252, 253, 254, 256, 258, 267, 288, 289, 313, 328

perfomance measure 73

Performance 223, 263, 272, 274, 325

Personalia xvii, 13, 14, 111, 125, 185, 209, 285, 286, 294, 311, 312, 313, 317, 319, 323, 325

Personality Attitude 223

Personality test 222

PHK 9, 25, 133, 187, 285, 300

position-basedpower 159

Potencial Improvement 223

power-basedrelationship 159

prestasi kerja xi, 6, 18, 40, 49, 61, 82, 98, 182, 194, 195, 199, 201, 204, 220, 232, 238, 264, 268, 270, 271, 292, 315, 319

produktivitas ix, 3, 5, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 24, 47, 48, 49, 51, 58, 92, 93, 105, 112, 133, 205, 220, 248, 269, 279, 304, 323, 324, 328
profesi 58, 59, 60, 81, 82, 83, 91, 168, 215, 223, 231, 298, 319
proses manajemen 28, 96, 145

Q

qualified 183, 200, 205, 211, 225, 226, 227, 233, 288

R

Ranking 282

Rating Scales 281

recruiter 213

rekrutmen 3, 63, 90, 91, 98, 113, 122, 129, 132, 163, 205, 209, 210, 211, 212, 213, 214, 215, 216, 217, 226, 243, 249, 286, 287, 288, 289, 294

resources 7, 19, 76, 77, 101, 110, 295

Richard L. Daft 109, 322

Robert L. Mathis 2, 101, 325

S

Schein, Edgar H 82, 328

science management 8

SDM ix, xiii, xiv, xv, 5, 15,

16, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 41, 42, 43, 47, 50, 58, 62, 63, 71, 72, 73, 76, 77, 78, 81, 88, 90, 91, 95, 96, 97, 101, 103, 106, 109, 110, 112, 113, 114, 115, 118, 119, 120, 121, 127, 128, 129, 130, 131, 132, 133, 134, 137, 144, 145, 146, 195, 229, 230, 236, 249, 252, 254, 266, 271, 285, 294, 295, 296, 298, 299, 311, 319, 325, 327, 329

self-awarenes 169

self-understanding 169

Sensitivity training 46

single-use plans 134

sistem M&E 31

Sjafri Mangkuprawira 84, 193, 216, 217, 226, 325

skill v, ix, 5, 42, 48, 53, 150, 207, 227, 290, 304

Skill Profile Achievement 223

Soekidjo Notoatmodjo 57, 84, 188, 326

solve organizational problems 53

Specivik Values 224

standing plans 134

Stephen P. Robbins vi

Sumber Daya Manusia v, vi,

ix, xi, xii, xv, 1, 2, 3, 4, 6, 7, 11, 12, 17, 18, 19, 21, 41, 42, 48, 71, 76, 77, 83, 84, 85, 86, 87, 88, 95, 96, 110, 122, 124, 130, 131, 132, 133, 144, 169, 178, 179, 180, 181, 182, 188, 193, 194, 195, 196, 198, 203, 209, 211, 213, 216, 217, 225, 226, 227, 231, 232, 233, 235, 236, 249, 252, 259, 264, 265, 285, 286, 288, 290, 291, 292, 294, 295, 300, 313, 321, 322, 323, 324, 325, 326, 327, 328, 329, 330, 331

sustainability 33, 146

T

Taylor 8, 9, 12, 13, 14

think-thank 77

tool of management 77

Top Management 45

U

update employee's skill 53

W

William N Dunn 28, 39, 322

Y

yellow dog 13, 14