

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**(Pembelajaran Praktis)**

**KASNAENY K**

Perpustakaan Nasional RI : Katalog Dalam Terbitan ( KDT)

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dream Litera Buana  
Malang, 2015  
iv + 147 halaman. 15,5 x 23

**ISBN : 978-602-1060-14-8**

**Penulis : Kasnaeny K**

Editor : Herli  
Layout : Kirom  
Cover : M. Jibril Tajibu

Diterbitkan oleh

**CV. Dream Litera**

Graha Al-Farabi Lt.3  
Jl. Panglima Sudirman 10 C Kepanjen, Malang  
Telp 0341-7580789  
Email : [dream.litera@gmail.com](mailto:dream.litera@gmail.com)  
Website : [www.dreamlitera.com](http://www.dreamlitera.com)

Hak cipta dilindungi oleh undang-undang  
Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian  
Atau seluruh isi buku tanpa izin tertulis dari penerbit

Cetakan pertama, Maret 2015

Distributor:  
Dream Litera Buana

## KATA PENGANTAR

Berkat rahmat Tuhan Yang Maha Kuasa, akhirnya tulisan ini dapat diselesaikan. Untuk itu penulis mengucapkan puji dan syukur kepada Allah SWT atas karunia yang diberikan kepada penulis, dan terima kasih kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penulisan buku ini.

Buku ini ditulis dengan mengaitkan teori-teori yang telah ada sebelumnya dengan pengalaman penulis selama bekerja di sebuah perusahaan. Dengan demikian buku ini diharapkan dapat memberikan gambaran yang jelas kepada mahasiswa atau pembaca lainnya, mengenai kegiatan manajemen sumber daya manusia berdasarkan kenyataan yang sesungguhnya di dalam perusahaan. Untuk itu kehadiran buku ini diharapkan dapat menjadi pelengkap literatur yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia.

Dalam kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih kepada semua teman dan kerabat yang selalu mendorong, membantu dan memberi inspirasi pada penulisan buku ini. Harapan penulis, semoga buku ini dapat bermanfaat dan menjadi inspirasi bagi pembaca, peneliti, dan masyarakat luas, serta bermanfaat bagi pengembangan ilmu Pemasaran dan teori Motivasi.

Kupersembahkan buku ini buat Suamiku Muhammad Jibril Tajibu, dan anak-anakku : Nabila, Hadira, Aisyah, Ahmad dan Dzurwah.

Penulis

\*(Saran untuk perbaikan dapat dikirimkan ke alamat: [kasnaeny@gmail.com](mailto:kasnaeny@gmail.com))

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI .....	iv
BAB I     MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	1
BAB II    ANALISIS DAN RANCANGAN PEKERJAAN .....	13
BAB III   PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	25
BAB IV    PENARIKAN SDM DAN SELEKSI .....	38
BAB V     PENEMPATAN PEGAWAI .....	52
BAB VI    PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	70
BAB VII   PERENCANAAN KARIR.....	77
BAB VIII  PENILAIAN KINERJA.....	83
BAB IX    KOMPENSASI .....	93
BAB X     HUBUNGAN INDUSTRIAL .....	102
BAB XI    PENGINTEGRASI.....	113
BAB XII   PEMELIHARAAN .....	121
BAB XIII  KEDISIPLINAN.....	127
BAB XIV  EVALUASI MSDM DAN SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA .....	136
DAFTAR PUSTAKA.....	144
PROFIL PENULIS.....	146

# BAB I

## MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan sebuah kegiatan atau proses dan kegiatan yang dilakukan dalam upaya mencapai tujuan , melalui kerjasama dengan orang lain dan sumber daya yang ada dalam organisasi. Mary Parker Follet (1868-1933), mengartikan Manajemen (*Management*) adalah *getting things done thorough other people*. Sedangkan menurut James AF Stoner (Handoko, 1998) “Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”

Dari pengertian manajemen tersebut, dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah suatu proses dalam bekerja untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya, yang dilakukan dengan menggunakan orang-orang melalui fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dengan memanfaatkan sumber daya-sumber daya yang tersedia. Dengan demikian dari pengertian manajemen ada beberapa inti yang dapat diambil yaitu:

1. Adanya tujuan yang ingin dicapai
2. Bekerja bersama orang lain dan sumber daya lainnya
3. Proses manajemen melibatkan fungsi-fungsi manajemen berupa pengorganisasian, pengarahan, koordinasi, dan evaluasi.

Manajemen Sumber Daya Manusia adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu/anggota organisasi, atau kelompok pekerja. Manajemen sumber daya manusia merupakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat (Hasibuan, 2003).

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) berdasarkan kajian Hasibuan (2003) menekankan sebuah pemahaman bahwa MSDM sebagai sebuah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja. Dikatakan sebagai ilmu karena merupakan kajian dan analisis pemikiran mengenai cara menggerakkan manusia agar produktif, dan dikatakan sebagai seni disebabkan menggerakkan manusia memerlukan pendekatan-pendekatan yang melibatkan perasaan agar orang-orang dapat bekerja tanpa merasa adanya keterpaksaan dan kesadaran sendiri. MSDM bukan hanya menekankan pada bagaimana seorang manajer menggali dan mengetahui potensi yang dimiliki anggota organisasinya, tetapi diperlukan seni dalam mengarahkan anggota organisasi agar bisa bekerja sama secara efisien, dengan cara mendesain sebuah formulasi agar anggota organisasi dapat mengeluarkan semua potensi yang dimiliki. Dengan demikian MSDM merupakan sebuah ilmu yang mengajarkan cara mengatur hubungan dan peranan sumber daya utamanya manusia secara efisien dan efektif agar dapat digunakan secara maksimal untuk tujuan. MSDM memberikan pemahaman bahwa setiap karyawan adalah manusia yang bukan sebuah mesin, dimana manusia memiliki perasaan sehingga dibutuhkan sebuah seni untuk menggerakkan mereka.

Menurut Dessler (2005), Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja,

kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Sementara itu Simamora (2006), menyatakan bahwa Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Dalam mengkaji MSDM, diperlukan pemahaman mengenai apa saja yang disebut sebagai sumber daya dalam organisasi. Sumber daya dalam organisasi terdiri dari:

- (a). Manusia (*Man*) sebagai sumber daya utama dalam organisasi diharapkan dapat bekerja secara efisien bersama sumber daya lainnya,
- (b). Uang (*Money*) yang dana digunakan oleh manusia untuk mencapai tujuan,
- (c). Metode (*Methodes*) yakni cara/sistem kerja yang ditetapkan atau alur kerja untuk mencapai tujuan,
- (d). Materi (*Materials*), bahan-bahan yang diperlukan atau pendukung dalam bekerja, serta
- (e). Mesin (*Machines*), yakni mesin-mesin yang diperlukan untuk membantu terlaksananya pekerjaan dalam mencapai tujuan.

Pentingnya sumber daya dalam perusahaan dijelaskan oleh Meija dan Balkin (2012), *To be successful, a company must be both efficient and effective. A firm is efficient when it makes the best possible use of people, money, the physical plant, and technology. It is effective when goals are met which sustain a company's competitive advantage. A firm with excellent goals could still fail miserably by being inefficient, meaning that the company hired the wrong people, lost key contributors, relied on outdated technology,*

*and made poor investment decisions. A firm is ineffective when it fails to reach goals that sustain a company's competitive advantage. High quality companies do things right (they are efficient) and do the right things (they are effective).*

Untuk menjadi sukses, perusahaan harus selalu melakukan upaya untuk menjadi efisien dan efektif. Perusahaan akan menjadi efisien jika memanfaatkan kemampuan terbaik dari orang, uang, bahan fisik, dan teknologi yang terbaik. Sementara itu, perusahaan akan efektif ketika tujuan terpenuhi dengan mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Sebuah perusahaan dengan tujuan yang sangat baik masih bisa gagal total dengan menjadi tidak efisien, Manakala perusahaan mempekerjakan orang yang salah, kehilangan kontributor utama, mengandalkan teknologi usang, dan membuat keputusan investasi yang buruk. Sebuah perusahaan tidak efektif ketika gagal untuk mencapai tujuan yang mempertahankan keunggulan kompetitif perusahaan. Perusahaan berkualitas tinggi melakukan hal yang benar (mereka efisien) dan melakukan hal yang benar (mereka efektif).

## **Perkembangan MSDM**

1. Sistem Tukang, berkembang di tahun 1600-an hingga 1700-an.

Saat itu, pekerjaan dilakukan dalam ruangan yang sempit diawasi oleh kepala tukang, yang mempunyai beberapa cantrik. Pekerja melakukan pekerjaan berdasarkan perintah tukang dalam pengawasan. Sistem ini cocok untuk industri domestik, dimana kepala tukang bekerja menurut pikirannya sendiri dibantu oleh pembantu-pembantunya di dalam rumah.



## 2. Manajemen ilmiah,

Sistem ini muncul menggantikan sistem tukang disebabkan oleh makin meningkatnya permintaan akan produk, dengan demikian ruangan-ruangan sempit tidak muat lagi, sehingga membutuhkan ruangan harus lebih besar. Hal ini disebabkan produk diinginkan lebih cepat selesai, maka muncullah pabrik dan mesin-mesin. Gagasan ini dari Frederick W. Taylor (1856-1915). Taylor yang membagi-bagi pekerjaan pekerjaan ke dalam tugas-tugas khusus, memilih, melatih, memantau secara cermat pekerja yang melakukan tugas. Pekerja yang berhasil yakni pekerja yang bekerja sesuai permintaan manajemen dan tinggi produktivitasnya. Pekerja yang berhasil tersebut akan mendapatkan banyak uang, sedang pekerja yang rendah produktivitasnya bahkan tidak berhasil, tidak mendapatkan banyak uang bahkan dapat saja dipecat.

## 3. Hubungan Manusia,

Perkembangan berikutnya dalam manajemen dimulai sejak 1930 dan menjadi populer pada tahun 1950-an, yaitu manajemen yang banyak memberikan perhatian terhadap hubungan kemanusiaan kepada para karyawan. Pandangan ini muncul sebagai akibat dari kelemahan-kelemahan pada manajemen yang berorientasi tugas (klasik) yang kemudian menimbulkan banyak kritik terhadapnya. Dengan gaya ortodoks dan otokratis itu, maka pekerjaan menjadi *mandeg* atau bahkan menurun kondisi kerjanya. Hubungan Manusia, menekankan bahwa keberhasilan pekerjaan bukan hanya ditentukan oleh bagaimana cara pekerjaan dirancang dan bagaimana imbalannya tetapi juga oleh faktor-faktor sosial dan ekonomis. Pendekatan dengan aliran Hubungan Manusia ini memunculkan teori Hawthorne

Effect, yang dikaji sejak 1920 an hingga 1930an, dan teori kebutuhan manusia dari Maslow di tahun 1943, serta beberapa teori yang dibangun oleh Douglas McGregor (1906-1964). Menurut pendekatan ini, di tempat kerja, orang-orang bekerja dalam rangka usaha untuk memuaskan kebutuhan sosialnya, memberikan reaksi atas tekanan dari kelompok serta berusaha memenuhi kebutuhan pribadi.

Sementara itu, Studi Hawthorne ini dilakukan oleh sebuah kelompok yang dipimpin oleh Elton Mayo di tahun 1920an-1930an, yang awalnya dilakukan dengan tujuan untuk mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Untuk melakukan hal tersebut maka karyawan dibagi ke dalam dua kelompok, yaitu kelompok kontrol dan kelompok eksperimen. Pada kelompok eksperimen diberi berbagai macam intensitas penerangan sementara pada kelompok kontrol bekerja dengan intensitas penerangan yang tetap. Para peneliti mengharapkan dengan adanya perbedaan pencahayaan, maka akan terdapat perbedaan hasil kerja jika intensitas cahaya diubah. Namun, mereka mendapatkan hasil yang mengejutkan, karena ternyata baik tingkat cahaya itu dinaikan maupun diturunkan, output yang dihasilkan oleh pekerja meningkat daripada biasanya. Dengan demikian peneliti menyimpulkan bahwa intensitas penerangan tidak berhubungan langsung dengan produktivitas kelompok dan "ada faktor yang lain" telah menyebabkan hasil itu.

Untuk mengetahui faktor tersebut, pada tahun 1927, Profesor Elton Mayo dari Harvard beserta rekan-rekannya diundang untuk kajian ini. Mereka kemudian melanjutkan penelitian tentang produktivitas kerja dengan cara-cara yang lain, misalnya dengan mendesain ulang jabatan, mengubah lamanya jam kerja dan hari

kerja alam seminggu, memperkenalkan periode istirahat, dan menyusun rancangan upah individu dan rancangan upah kelompok. Setelah dilakukan penelitian, hasil yang diperlihatkan adalah ternyata insentif-insentif yang diberikan, lebih sedikit pengaruhnya terhadap *output* pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Mayo dan rekan-rekannya menyimpulkan bahwa kondisi sosial baru yang diciptakan bagi pekerja di ruang tes mempunyai peranan besar dalam meningkatkan produktivitas. Terdapat dua faktor yang dianggap mempunyai arti penting. **Pertama**, adalah suasana kelompok, di mana para pekerja saling menciptakan hubungan sosial yang mendukung serta bersama-sama ingin melakukan pekerjaan dengan baik. **Kedua**, adalah pengawasan yang lebih partisipatif. Para pekerja di ruang tes tersebut merasa dianggap penting, diberi banyak informasi serta sering diminta pendapatnya. Hal semacam itu tidak diberlakukan bagi pekerja lain di dalam pabrik tersebut.

Salah satu hasil nyata dari penelitian tersebut adalah beralihnya perhatian manajer dan penelitian bidang manajemen dari hal-hal yang berkaitan dengan teknis dan struktural seperti dalam pendekatan klasik, menjadi lebih ke hal-hal yang berkaitan dengan sosial dan kemanusiaan sebagai kunci bagi produktivitas. Hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa perasaan, sikap dan hubungan antar sesama karyawan menjadi penting dalam manajemen, dan penelitian tersebut mengetahui pentingnya kelompok kerja. Dengan demikian Studi Efek Hawthorne adalah teori bahwa organisasi dapat memotivasi karyawan sama efektifnya atau

lebih baik dengan menunjukkan kepedulian terhadap masalah dibandingkan dengan benar-benar meningkatkan kondisi kerja mereka. Kepedulian pribadi ini mampu meningkatkan kinerja, menurut pengamatan peneliti produktivitas George Elton Mayo

### **Sumbangan dan Keterbatasan Pendekatan Hubungan Manusiawi**

Penekanan kebutuhan-kebutuhan sosial dalam aliran hubungan manusiawi melengkapi pendekatan klasik, sebagai usaha untuk meningkatkan produktivitas. Aliran hubungan manusia mengutarakan bahwa perhatian terhadap para karyawan akan memberikan keuntungan. Mayo menekankan pentingnya gaya manajer dan oleh karenanya organisasi perlu mengubah latihan manajemennya. Selain itu, diingatkan pentingnya perhatian terhadap proses kelompok untuk melengkapi perhatian terhadap masing-masing karyawan secara individual. Teori hubungan manusia ini mengilhami para ilmuwan perilaku manusia seperti Argyris, Maslow, dan McGregor untuk mengkaji lebih mendalam tentang motivasi.

Konsep makhluk sosial tidak menggambarkan secara lengkap individu-individu dalam tempatnya bekerja. Hal ini merupakan salah satu keterbatasan dari teori hubungan manusia. Di samping itu perbaikan-perbaikan kondisi kerja dan kepuasan karyawan tidak menghasilkan peningkatan produktivitas yang relevan seperti yang diharapkan. Juga, lingkungan sosial di tempat kerja hanya salah satu dari beberapa faktor yang saling berinteraksi yang mempengaruhi produktivitas. Demikian pula tingkat upah, seberapa jauh pekerjaan itu menarik, struktur organisasi dan hubungan perburuhan juga memainkan peranan. Jadi, produktivitas dan kepuasan kerja menjadi semakin kompleks dari yang dipikirkan semula.

#### 4. Sains dan perilaku.

Berkembangnya ilmu pengetahuan dan banyaknya temuan-temuan mengenai pengembangan sumber daya dalam perusahaan, mengakibatkan munculnya era sains perilaku (*behavioral science*). Terdapat banyak ilmu yang membahas mengenai sumber daya manusia, seperti psikologi, ilmu politik, sosiologi dan biologi. Pada pendekatan ini yang dikaji adalah lingkungan tempat kerja yang mempengaruhi individu sebagai karyawan, dan sebaliknya. Manajemen sumber daya manusia dan perilaku organisasi mengalami perkembangan pada era ini, dengan demikian sumber daya manusia dapat didekati melalui berbagai cara dalam rangka meningkatkan produktivitasnya.

Ada 4 prinsip yang menjadi landasan bagi pendekatan sumber daya manusia:

- a. Karyawan-karyawan dipandang sebagai suatu investasi, yang jika dikembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan-imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.
- b. Manajer menyusun berbagai kebijakan, program, dan praktik yang memuaskan kebutuhan-kebutuhan ekonomi dan emosional para karyawan.
- c. Manajer menciptakan lingkungan kerja di mana para karyawan dipacu agar mengembangkan dan menggunakan keahlian-keahlian mereka semaksimal mungkin.
- d. Program-program dan praktek-praktek personalia diterapkan dengan tujuan menyeimbangkan kebutuhan-kebutuhan karyawan sekaligus tujuan-tujuan organisasi.

## **Model-Model Manajemen Sumber Daya Manusia**

### **1. Model Klerikal**

Dalam model ini, fungsi departemen sumber daya manusia yang terutama adalah membuat dan menyimpan laporan, data-data, catatan-catatan, dan melaksanakan tugas rutin. Peran departemen sumber daya manusia cenderung pasif dan lemah, apabila ada permasalahan sumber daya manusia yang kompleks dan mendesak maka masalah tersebut diserahkan kepada manajer senior atau bahkan diabaikan.

#### **Perkembangan model ini:**

Banyak perusahaan bermula dari model ini, biasanya untuk perusahaan kecil. Di lain pihak, model ini tidak dapat digunakan untuk perusahaan skala besar dimana adanya tekanan yang semakin kuat untuk memanfaatkan potensi sumber daya manusia secara lebih efektif.

### **2. Model Legal**

Dalam model ini departemen sumber daya manusia memperoleh kekuatannya dari keahlian hukum, bermula dari hubungan perburuhan, negosiasi, kontrak, pengawasan, dan kepatuhan.

#### **Prospek perkembangan**

Di masa mendatang model ini menjadi kurang penting. Hal ini disebabkan pada perusahaan yang telah berjalan dengan sangat baik perhatiannya terhadap sumber daya manusia, maka kekuatan serikat pekerja sudah melemah, merosotnya jumlah masalah perburuhan, dan meredanya perbedaan pekerja wanita dan pria.

### **3. Model Finansial**

Dalam model ini aspek financial manajemen sumber daya manusia semakin mendapat sorotan karena besarnya imbas biaya SDM terhadap perusahaan. Biaya sumber daya manusia meliputi: biaya asuransi, biaya kesehatan, pension, liburan dan lain-lain.

#### **Prospek pengembangan**

Model ini akan semakin mencuat mengingat persaingan internasional menuntut adanya peningkatan produktivitas. Sementara untuk melakukan peningkatan produktivitas memerlukan dana yang besar pula.

### **4. Model Manajerial**

Model ini memahami kerangka acuan kerja manajer lini, sehingga bekerja sama dengan manajer lini bawah organisasi dengan berbagi tujuan, nilai, dan pandangan dengan manajer lini dan mengambil keputusan yang bersesuaian.

#### **Prospek Pengembangan**

Model ini akan meningkat perannya mengingat bahwa fungsi SDM tidak dapat dilaksanakan secara efektif tanpa melibatkan departemen SDM

### **5. Model Humanistik**

Ide dari model humanistik adalah bahwa departemen sumber daya manusia dibentuk untuk mengembangkan dan membantu perkembangan nilai dan potensi sumber daya manusia di dalam organisasi. Spesialis SDM harus memahami karyawan dan membantunya memaksimalkan pengembangan diri dan peningkatan karir.

### **Prospek perkembangan**

Model ini bakal meningkat sebagai respon terhadap banyaknya tekanan. Model *humanistic* menghendaki manajer sumber daya manusia supaya menekankan pengembangan orang-orang dan persyaratan kerja yang memuaskan dan menantang. Model ini juga tanggap terhadap pengharapan yang tinggi dari kaum muda menyangkut kualitas kehidupan kerja, tingkat partisipasi, dan pertumbuhan karir mereka.

### **6. Model Ilmu Perilaku**

Model ini menganggap bahwa ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku organisasi merupakan dasar bagi kegiatan sumber daya manusia. Model ini berprinsip bahwa pendekatan perilaku manusia dapat diterapkan pada hampir semua permasalahan sumber daya manusia.

### **Prospek perkembangan**

Model ini dapat menjadi pertimbangan yang dominan pada masalah pengangkatan, penilaian kinerja dan pengembangan sumberdaya manusia.



## **BAB II**

# **ANALISIS DAN RANCANGAN PEKERJAAN**

Organisasi perlu menetapkan uraian suatu pekerjaan serta pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Hal ini dilakukan agar suatu pekerjaan dalam organisasi tidak saling tumpang tindih dengan pekerjaan lainnya. Analisis pekerjaan ini perlu ditetapkan sebelum karyawan atau anggota organisasi melaksanakan suatu pekerjaan tertentu. Selain itu adanya analisis pekerjaan akan memudahkan dalam menentukan berapa jumlah tenaga kerja yang diperlukan satu jenis pekerjaan dan menentukan siapa yang paling cocok untuk pekerjaan tersebut.

Metode yang biasa digunakan dalam menentukan jenis dan siapa yang dapat mengerjakan pekerjaan tersebut, dikenal dengan nama *Job Analysis* (Analisis Pekerjaan), selanjutnya terbagi menjadi *Job Description* (Gambaran Pekerjaan) dan *Job Specification* (Spesifikasi Pekerjaan). Analisis Pekerjaan merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai pekerjaan itu guna suatu keperluan (Manullang, 2006).

Pengertian analisa jabatan menurut Daniel C. Feldeman & Hugh J. Arnold (Moekijat, 2008), dapat dirumuskan sebagai suatu proses penentuan melalui pengamatan, penyelidikan, dan pelaporan informasi yang tepat yang berhubungan dengan hakikat dari suatu jabatan tertentu. Analisis jabatan adalah penentuan tugas-tugas yang meliputi jabatan dan penentuan kecakapan pengetahuan, kemampuan, dan tanggung jawab yang

diperlukan karyawan untuk pelaksanaan pekerjaan yang sukses dan yang membedakan jabatan tersebut dengan semua jabatan lainnya.

Dari pengertian tersebut dapat dikatakan bahwa analisis pekerjaan merupakan kegiatan menganalisis setiap jabatan/pekerjaan dalam organisasi, sehingga menghasilkan gambaran tentang spesifikasi pekerjaan tertentu, misalnya keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta individu-individu lainnya atau berupa spesifikasi pekerjaan yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-aktivitas.

Menurut Moekijat (2008) selanjutnya, analisis pekerjaan atau *job analysis* terdiri atas dua kata yaitu *job* dan *analysis*. *Job* diterjemahkan sebagai pekerjaan atau jabatan dan *analysis* berasal dari kata kerja bahasa Inggris yaitu *to analyze* yang berarti memisahkan atau menguraikan pekerjaan ke dalam bagian-bagian atau unsur-unsur pekerjaan yang disebut *tasks* (tugas-tugas). Istilah-istilah yang berhubungan dengan pekerjaan atau *job* diantaranya adalah *element* (unsur), dan *task* (tugas). Istilah-istilah dalam analisis pekerjaan perlu untuk dibedakan agar analisis pekerjaan dapat dibicarakan secara jelas:

- a. *Element* (unsur), Kesatuan paling kecil yang digunakan dalam kebanyakan analisis pekerjaan atau suatu aspek khusus dari suatu tugas tertentu disebut unsur atau elemen. Contohnya adalah mengeluarkan kertas dari laci meja adalah unsur dari tugas mempersiapkan suatu kuliah.
- b. *Task* (tugas), Tugas dapat didefinisikan sebagai komponen dari suatu pekerjaan. Tugas dapat pula diartikan sebagai gabungan dari dua unsur (*element*) atau lebih sehingga menjadi suatu kegiatan yang lengkap. Misalnya tugas-tugas untuk pekerjaan mengajarkan mata

kuliah terdiri dari membuat ikhtisar mata kuliah, mempersiapkan kuliah, dan menilai ujian.

## **Teknik-Teknik Pengumpulan Informasi Untuk Analisis Pekerjaan**

Teknik-teknik yang dipilih untuk mengumpulkan informasi dalam analisis jabatan sebaiknya mempertimbangkan faktor-faktor seperti waktu, biaya dan keakuratan informasi yang diperoleh. Berbagai teknik yang dapat digunakan adalah wawancara, pandangan pejabat senior, kuesioner, catatan harian pegawai, observasi dan penggabungan berbagai teknik (Siagian, 2003). Teknik-teknik tersebut adalah:

### **a. Wawancara**

Teknik wawancara merupakan teknik pengumpulan informasi yang paling sering digunakan karena informasi yang didapatkan melalui teknik ini dipandang cukup akurat. Ketepatan informasi dengan tingkat tinggi dimungkinkan oleh tiga faktor. Pertama, karena pengumpul informasi memiliki deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan organisasi. Kedua, dalam tanya jawab antara pengumpul informasi dengan para pekerja selalu terbuka kesempatan untuk menghilangkan perbedaan pemahaman tentang deskripsi pekerjaan yang dijadikan objek penelitian. Ketiga, para penyelia yang turut diwawancarai memberikan konfirmasi tentang kebenaran hasil wawancara atas analisis dengan para pekerja yang bersangkutan. Kelemahan teknik ini adalah memerlukan waktu dan biaya yang tidak sedikit dalam hal prosesnya.

#### b. Pandangan pejabat senior

Salah satu teknik pengumpulan informasi yang sering digunakan dalam organisasi mapan adalah dengan memperoleh pandangan dari dua kelompok organisasi yaitu mereka yang dianggap senior dalam bidang pekerjaan yang dianalisis dan para atasan langsung dari para pekerja yang bersangkutan. Manfaat yang dapat diperoleh dengan menggunakan teknik ini yaitu informasi yang dikumpulkan menjadi semakin lengkap dan memperkaya pandangan mengenai pekerjaan yang dianalisis. Kelemahan teknik ini adalah adanya anggapan remeh dari para pejabat senior terhadap beberapa tugas.

#### c. Kuesioner

Keuntungan penggunaan teknik kuesioner yaitu biaya murah, jumlah responden yang diperoleh besar, dan proses pengumpulan informasi dapat berlangsung cepat. Sebaliknya, kelemahan teknik ini adalah jawaban yang kurang lengkap, tidak akurat, dan jumlah responden yang mengembalikan kuesioner yang tidak memungkinkan analisis yang sah.

#### d. Catatan harian pegawai

Teknik meneliti catatan harian pegawai dapat akurat apabila para pegawai diharuskan membuat catatan harian tentang apa yang mereka kerjakan dan catatan harian tersebut mencakup waktu yang relatif panjang. Kelemahan teknik ini adalah adanya keengganan para pegawai mengisi buku catatan harian, karena dipandang sebagai tugas yang tidak berhubungan dengan pekerjaannya.

e. Observasi

Observasi juga merupakan teknik yang sering digunakan yaitu dengan mengamati langsung terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan yang sedang dianalisis pekerjaannya. Manfaat terbesar dari penggunaan teknik ini yaitu dapat dijadikan sebagai alat verifikasi ketepatan informasi yang terkumpul melalui penggunaan teknik lainnya.

f. Penggabungan berbagai teknik

Mengingat pentingnya informasi tentang berbagai jenis pekerjaan yang diselenggarakan dalam suatu organisasi, para analis biasanya menggunakan gabungan dari berbagai teknik pengumpulan informasi. Penggabungan ini dimaksudkan untuk meningkatkan mutu informasi yang terkumpul, sekaligus mengurangi beban pembiayaan.

### **Manfaat-manfaat analisis pekerjaan**

Analisis pekerjaan dapat membantu menciptakan prosedur dan dokumentasi sumber daya manusia, seperti deskripsi jabatan, tanggung jawab dan hubungan pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, mendefinisikan keahlian dan pengalaman pendidikan, membuat nilai pekerjaan untuk gaji dan upah. Analisis pekerjaan juga berguna untuk menilai kinerja dan kebutuhan pelatihan dan menyediakan informasi dasar untuk perekrutan tenaga kerja. Manfaat lainnya adalah perbaikan syarat-syarat pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan.

Analisis pekerjaan mempunyai 4 tujuan dan menjadi 4 jenis spesifikasi:

1. *Job Analysis for personnel specification*

Menganalisis tentang syarat mental yg bagaimana yang dibutuhkan dari seseorang untuk dapat sukses dalam memangku atau menjalankan pekerjaan.

2. *Job Analysis for training purpose*

Analisis untuk mengetahui cara mengajarkan pekerjaan kepada pegawai baru, dan juga bertujuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan atau pendidikan.

3. *Job Analysis for setting rates*

Analisis yang bertujuan untuk menentukan nilai masing-masing pekerjaan sehingga dapat ditentukan besarnya gaji atau upah.

4. *Job analysis for method improvement*

Analisis yang bertujuan untuk mempermudah cara kerja pegawai, membina keharmonisan dan efisiensi departemen, menghindari tumpang tindih pekerjaan), (Siagian, 2008).

### **Aspek-Aspek Pekerjaan yang dianalisis**

Untuk mendapatkan informasi yang akurat dalam melakukan analisis, maka aspek-aspek yang perlu dianalisis adalah:

1. Keluaran pekerjaan

Keluaran pekerjaan dianalisis untuk mendisain pekerjaan, menentukan persyaratan penyusunan staf, menetapkan standar dan tujuan kinerja, dan mengevaluasi nilai pekerjaan

2. Aktivitas/tugas yang dilaksanakan

Dilakukan untuk mengetahui tugas atau aktivitas yang membentuk suatu pekerjaan. Kegiatan ini akan berharga bagi tujuan perancangan pekerjaan dan struktur organisasi, pendefinisian persyaratan pekerjaan, jalur karir, penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

3. Kompetensi

Analisis ini perlu dilakukan untuk mengetahui apa keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan bagi sebuah pekerjaan yang efektif. Informasi tentang kemampuan digunakan dalam mendefinisikan persyaratan kerja untuk seleksi dan penempatan, menetapkan jalur karir, merencanakan desain organisasi

#### 4. Struktur balas jasa

Analisis ini berguna sebagai sistem evaluasi pekerjaan yang digunakan dalam administrasi gaji, dengan memperhatikan beberapa faktor di atas seperti keluaran pekerjaan, tingkat pendidikan, dan masa jabatan.

### **Langkah-langkah Analisis Pekerjaan**

Hasibuan, 2013, merincikan langkah-langkah yang dilakukan pada analisis pekerjaan, yakni:

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang pekerjaan yang dianalisis.
- c. Menyeleksi orang-orang yang akan diserahi jabatan yang akan dianalisis
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan
- f. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Untuk mengetahui kesuksesan pelaksanaan analisis pekerjaan tergantung pada beberapa faktor:

- a. Komitmen Manajemen Puncak, terkait dengan kesungguhan pelaksanaan sehingga tidak terbatas hanya sebagai rencana saja.

- b. Keterlibatan serikat pekerja, terkait dengan saran-saran untuk berhasilnya karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan yang didukung oleh pemenuhan hak-hak karyawan.
- c. Keterlibatan karyawan, meminta pendapat dari karyawan karena merekalah yang melakukan secara langsung pekerjaan tersebut, sehingga mengetahui dimana terdapat kendala.
- d. Komunikasi yang efektif menyangkut tujuan pelaksanaan, terkait dengan keberhasilan mendapatkan informasi akurat mengenai sebuah pekerjaan dan apa yang diharapkan.
- e. Penugasan personalia yang berbobot dan berminat untuk melaksanakan analisis pekerjaan
- f. Penggunaan pakar MSDM sebagai salah satu nara sumber
- g. Pengumpulan data selama jam kerja regular
- h. Penggunaan alat dan teknik pengumpulan data yang sah dan dapat diandalkan
- i. Penggunaan sebuah komite untuk mengawasi pelaksanaannya, hal ini dilakukan untuk meminimalkan kesalahan agar analisis jabatan bisa berjalan efektif dan efisien.

### ***Job Description (Uraian Pekerjaan)***

*Job description* merupakan catatan atau fakta-fakta mengenai pekerjaan. Deskripsi pekerjaan menyediakan informasi tentang gambaran tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pemangku jabatan, pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan akan dilakukan oleh karyawan, menerangkan kewajiban, kondisi kerja, dan aspek lainnya dari sebuah pekerjaan. Dapat disimpulkan, bahwa deskripsi pekerjaan merupakan gambaran utuh tentang apa saja yang akan dikerjakan oleh karyawan dalam melakukan satu bidang kerja. Misalnya saja pekerjaan dibidang kasir, maka deskripsi pekerjaan menggambarkan apa yang harus



dilakukan oleh seorang kasir sejak berhadapan dengan konsumen atau nasabah, hingga konsumen itu meninggalkan *counter* kasir.

Deskripsi pekerjaan merupakan salah satu hasil yang diperoleh dari analisis pekerjaan, berupa suatu uraian tertulis tentang apa yang diperlukan oleh suatu pekerjaan. Dengan demikian deskripsi pekerjaan dapat dimaknai sebagai ringkasan informasi pekerjaan dan syarat-syarat pelaksanaannya. Uraian ini berisi tugas pokok dari sebuah pekerjaan, sehingga yang dibahas bukan pada orang atau pegawai tetapi ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian dan hasilnya. Uraian pekerjaan harus jelas dan mudah dipahami, sehingga siapapun pejabat yang menduduki jabatan tersebut dapat mengetahui, tugas, tanggungjawab, dan standar prestasi yang harus dicapai.

Uraian pekerjaan menurut Hasibuan (2007) sebagai berikut:

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jabatan.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, begitupula hubungan antar pejabat dan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
3. Standar wewenang dan pekerjaan
4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas, seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan darimana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan.

## **Manfaat Uraian pekerjaan**

1. Untuk disain organisasi,  
Dengan adanya uraian atau deskripsi pekerjaan, maka akan memudahkan dalam mendisain organisasi, yakni apakah disain organisasi yang sempit atau lebar.
2. Klarifikasi tanggung jawab,  
Dengan deskripsi pekerjaan, dapat diketahui pekerjaan-pekerjaan mana saja yang memiliki tanggung jawab yang besar.
3. Rekrutmen,  
Deskripsi pekerjaan memberikan informasi mengenai syarat-syarat bagi orang-orang yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut, sehingga perusahaan dapat melakukan rekrutmen berdasarkan informasi yang berasal dari deskripsi pekerjaan itu.
4. Desain Tes,  
Dengan deskripsi pekerjaan yang berisi informasi mengenai keahlian-keahlian yang dibutuhkan untuk setiap jenis pekerjaan, memudahkan manajemen untuk mendisain bentuk tes yang tepat untuk mendapatkan orang yang sesuai, apakah dilakukan secara wawancara atau tes tertulis.
5. Orientasi,  
Informasi dari deskripsi pekerjaan memudahkan dalam melakukan pengenalan kepada karyawan baru mengenai pekerjaannya.
6. Pelatihan,  
Informasi mengenai pekerjaan akan memudahkan dalam merancang bentuk pelatihan yang sesuai dengan bidang pekerjaan.
7. Evaluasi Pekerjaan,  
Keberhasilan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya akan dievaluasi dengan melihat apakah mereka telah melakukan seluruh rincian pekerjaan yang disyaratkan.

8. Penilaian Kinerja,

Besar kecilnya pencapaian yang dilakukan oleh karyawan, akan dinilai dengan membandingkan antara rincian pekerjaan yang ada pada deskripsi pekerjaan dengan pekerjaan nyata yang dilakukan oleh karyawan.

9. Survei Kompensasi,

Hasil dari penilain tersebut akan memudahkan dalam pemberian kompensasi kepada karyawan.

10. Penempatan Keluar,

Manfaat akhir yang dihasilkan oleh analisis deskripsi pekerjaan adalah penentuan penempatan karyawan, apakah dilakukan promosi, mutasi, ataupun demosi.

### **Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan merupakan hasil yang diperoleh dari deskripsi pekerjaan, Spesifikasi pekerjaan menjelaskan mengenai karakteristik orang yang dibutuhkan untuk memangku jabatan tersebut. Menurut Hasibuan (2007) spesifikasi pekerjaan merupakan uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan/pekerjaan dengan baik dan kompeten.

Spesifikasi pekerjaan merinci tingkat pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang relevan untuk suatu pekerjaan, termasuk pendidikan, pengalaman, pelatihan khusus, sifat personal, dan keterampilan manual. Selain itu, sebuah perusahaan mungkin juga memasukkan persyaratan fisik, termasuk kemampuan lama berjalan, berdiri, mencapai tujuan, dan mengangkat yang dipersyaratkan pengusaha. Semua persyaratan fisik dan nonfisik diatas secara ideal akan terkait dengan tipe pekerjaan yang akan dipegang oleh karyawan yang memenuhi persyaratan tersebut

(Mangkuprawira, 2003). Sebagai contoh, jika perusahaan memerlukan tenaga pemasaran, maka spesifikasi yang diperlukan dari seorang pelamar adalah yang memiliki motivasi kuat dan gigih dalam bekerja, mampu bekerja sama dalam sebuah tim, memiliki kemampuan berkomunikasi dan mampu membina hubungan yang baik dengan pelanggan.

## **BAB III**

# **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi yang penting dalam perusahaan, dalam rangka menjamin bahwa perusahaan memiliki tenaga kerja yang cukup untuk menduduki berbagai posisi pada waktu yang ditetapkan. Perencanaan Sumber Daya Manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan saat ini tentang apa yang akan dikerjakan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi/perusahaan diwaktu yang akan datang, dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi tersebut. Intinya adalah bahwa perencanaan sumberdaya manusia merupakan langkah-langkah yang disusun oleh pihak manajemen untuk mengidentifikasi mengenai persoalan sumberdaya manusianya, untuk mencapai tujuan di masa yang akan datang.

Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah kegiatan menghimpun dan menggunakan informasi untuk mendukung keputusan-keputusan melakukan investasi sumber-sumber daya dalam aktivitas sumber daya manusia. Perencanaan SDM merupakan proses menganalisis kebutuhan sumber daya manusia dalam menghadapi lingkungan yang berubah dan cara melakukan aktivitas-aktivitas untuk memenuhi kebutuhan. Reilly, 1996 (dalam Sutrisno, 2009) menyatakan bahwa:

*A process in which an organization attempts to estimate the demand for labour and evaluate the size, nature, and sources on the supply which be reired to meet the demand.*

Berdasarkan penjelasan Reilly, dapat dikatakan bahwa yang harus dilakukan oleh perencana sumber daya manusia, yaitu:

1. Memperkirakan persediaan jumlah tenaga kerja
2. Memprediksi sumber tenaga kerja
3. Menyusun rencana-rencana, memonitor, dan mengevaluasi sumber daya manusia.

Penentuan SDM yang direncanakan, dipengaruhi oleh tingkat produksi, untuk selanjutnya menjadi dasar dalam meramalkan kebutuhan tenaga kerja perusahaan. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (suplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan 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.

### **Penyebab Timbulnya Perencanaan Sumberdaya Manusia**

Perlunya dilakukan perencanaan sumberdaya manusia disebabkan oleh tiga hal, yakni pengaruh lingkungan eksternal, pengaruh dari organisasi sendiri dan kebutuhan persediaan karyawan. Secara garis besar faktor-faktor dari ketiga penyebab tersebut yakni:

## 1. Faktor Lingkungan Eksternal.

Faktor eksternal merupakan faktor yang berada di luar lingkungan perusahaan, dan berada di luar kemampuan perusahaan untuk dapat mengendalikannya, yaitu:

- Situasi ekonomi, yang berdampak terhadap makin tingginya upah yang harus dibayarkan oleh perusahaan.
- Sosial hukum dan politik. Kondisi politik/konflik suatu negara/daerah menentukan kesulitan atau kemudahan mendapatkan tenaga kerja.
- Teknologi. Makin majunya teknologi yang digunakan menyebabkan tenaga kerja yang dibutuhkan akan mengarah kepada calon tenaga kerja yang memahami penggunaan teknologi dalam bekerja, sehingga tenaga kerja yang tidak mampu menguasainya akan tersingkir.
- Pesaing. Daya tawar pesaing terhadap tenaga kerja profesional, akan menyebabkan terjadinya persaingan harga(upah/gaji), sehingga hanya perusahaan yang paling mampulah yang akan mendapatkan tenaga kerja yang profesional.
- Peraturan perundang-undangan

## 2. Faktor Internal

Merupakan faktor kendala yang berasal dari dalam perusahaan, yakni:

- Rencana-rencana strategis perusahaan. Tenaga kerja yang dibutuhkan disesuaikan dengan strategi-strategi yang telah disusun oleh pihak manajemen.

- Anggaran yang tersedia. Ketersediaan anggaran untuk pembayaran kompensasi, akan menentukan kemampuan perusahaan untuk mampu menarik tenaga kerja yang berkualitas.
- Estimasi penjualan dan produksi. Tingginya tingkat produksi akan menentukan apakah perusahaan akan mempekerjakan tenaga kerja dengan sistem kontrak atautah menjadi tenaga tetap. Jika produksi perusahaan berfluktuasi, maka perusahaan lebih memilih untuk menggunakan tenaga kontrak, sementara jika produksi perusahaan stabil, maka kemungkinan tenaga kerjanya berstatus tenaga tetap.
- Perluasan atau pengembangan usaha. Manakala perusahaan berkembang dan membuka cabang di tempat lain, maka akan dibutuhkan tambahan tenagakerja.
- Disain organisasi dan tugas-tugas dalam organisasi. Makin lebar dan panjang struktur organisasi, berarti makin banyak posisi yang harus diisi oleh tenaga kerja, sehingga perusahaan membutuhkan banyak tenaga kerja.

### 3. Persediaan Karyawan

- Jumlah karyawan yang pensiun
- Adanya karyawan yang meninggal
- Adanya karyawan yang berhenti, baik atas permintaan sendiri maupun pemutusan hubungan kerja
- Jumlah karyawan yang pindah, yang menyebabkan berkurangnya SDM di perusahaan.



Ketiga faktor inilah yang akan menentukan siapa dan kriteria apa yang dibutuhkan dari seorang karyawan dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan oleh perusahaan.

## **Tujuan Perencanaan SDM**

Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menyelaraskan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang, dan untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

PSDM menjadi arah dalam menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Dengan demikian PSDM dapat memenuhi kesesuaian kebutuhan perorangan dan kebutuhan organisasi.

Menurut Hasibuan (2013), tujuan perencanaan SDM:

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan/pekerjaan dalam perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya salah pengertian dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah kordinasi, integrasi, dan sinkronisasi sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi,

pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (*vertical* atau *horizontal*) dan pensiun karyawan.
8. Menjadi dasar dalam melaksanakan penilaian karyawan.

Manfaat perencanaan sumber daya manusia:

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan dan memberdayakan sumberdaya yang ada secara lebih baik, dan dapat menyusun pengambilan keputusan tentang kebutuhan sumberdaya manusia untuk keberhasilan masa depan dengan melihat investasi sumberdaya manusia yang ada saat ini.
- b. Perencanaan membantu manajemen untuk melakukan pekerjaan secara lebih baik dalam menanggapi perubahan lingkungan

Ada 4 kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu:

- a. Persediaan sumber daya manusia sekarang
- b. Peramalan suplai dan permintaan sumber daya manusia
- c. Rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu yang *qualified*
- d. Prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Perencanaan sumber daya manusia dapat berhasil jika perusahaan mampu memenuhi syarat-syarat berikut:

- a. Mampu mengetahui secara jelas masalah dalam perusahaan yang terkit dengan kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Mampu mengetahui secara jelas informasi-infomasi mengenai SDM yang dimiliki.
- c. Mampu menyusun *job analysis*, dan situasi persediaan SDM
- d. Mampu melihat perkembangan SDM ke depan dan melihat potensi SDM saat ini.
- e. Mampu melihat keterkaitan SDM dan teknologi di masa akan datang
- f. Mengetahui dengan jelas peraturan pemerintah mengenai perburuhan.

Perencanaan SDM yang efektif mencakup:

1. Perencanaan Organisasi
2. Perencanaan Pengarahan
3. Perencanaan Pengendalian
4. Perencanaan Pengadaan
5. Perencanaan Pengembangan
6. Perencanaan Kompensasi
7. Perencanaan Pengintegrasian
8. Perencanaan Pemeliharaan
9. Perencanaan Kedisiplinan
10. Perencanaan Pemberhentian

### **Analisis suplai sumber daya manusia**

Analisis suplai sumber daya manusia memproyeksikan suplai SDM yang tersedia saat ini ke masa depan, dan untuk memperkirakan sumber daya manusia yang bakal tersedia selama periode yang direncanakan.

Untuk mendapatkan suplai sumber daya manusia dapat diperoleh dari dalam (internal) dan luar perusahaan (eksternal):

1. Sumber dari dalam perusahaan

Maksudnya bila ada lowongan yang kosong maka diisi oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan (karyawan yang telah bekerja pada perusahaan tersebut) dengan terlebih dahulu mengadakan penilaian dan pemilihan. Untuk itu perusahaan harus memiliki data mengenai tenaga kerjanya saat ini, dengan demikian dapat diketahui tenaga kerja mana yang dapat mengisi lowongan ataupun jika terjadi perputaran jabatan dalam perusahaan. Dengan adanya suplai dari dalam perusahaan maka kemampuan karyawan akan makin meningkat seiring dengan kenaikan jabatan yang dialaminya. Berubahnya kemampuan ini disebabkan kemampuan yang telah mereka miliki dikembangkan bersama kemampuan baru sebagai hasil dari pelatihan sebelum menduduki jabatan yang baru.

Untuk mendukung perekrutan atau suplai dari dalam perusahaan, maka perusahaan memerlukan sistem informasi yang menyediakan data mengenai kemampuan seluruh karyawan di perusahaan, mulai dari pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti, dan lain-lain.

2. Sumber dari luar perusahaan.

Merupakan perekrutan karyawan yang diperoleh dari teman-teman pegawai, badan-badan penempatan tenaga, lembaga-lembaga pendidikan, advertensi, dan sumber-sumber lain. Perlunya suplai dari luar perusahaan disebabkan karena adanya karyawan yang mengundurkan diri, pensiun, atau meninggal. Kekosongan ini tidak dapat tertutupi dengan melakukan suplai internal, hingga dilakukan perekrutan dari luar perusahaan.

Dalam melakukan perekrutan dari eksternal perusahaan dapat melalui pasar kerja. Pasar kerja merupakan proses terjadinya

penempatan atau hubungan kerja melalui penyediaan dan permintaan tenaga kerja. Pasar kerja merupakan seluruh aktivitas yang mempertemukan pencari kerja dan lowongan kerja, yaitu pengusaha atau produsen, pencari kerja, perantara atau pihak ketiga di mana terdapat kemudahan bagi kedua belah pihak untuk saling berhubungan. Pihak ketiga bisa pemerintah, lembaga informal atau formal, konsultan, dan badan suasta (Payman J Simandjuntak, 1985 dalam Rachmawati, 2008).

### **Faktor-Faktor yang perlu dipertimbangkan dalam analisis suplai SDM**

1. Ketidakhadiran, adalah kondisi dimana seseorang tidak bias bekerja ketika jaduawaalnya untuk bekerja. Ketidakhadiran terbagi dua, yaitu ketidakhadiran sukarela dan paksaan.

Perlu bagi perusahaan untuk menghitung jumlah hari kerja yang hilang per tahun yang disebabkan ketidakhadiran karyawan. Ukuran tingkat ketidakhadiran:

$$TK = \frac{\text{Jumlah hari ker jayang hilang selama bulan}}{\text{Jumlah rata-rata pegawai x jumlah hari ker ja}} \times 100$$

2. Perputaran Karyawan, perputaran karyawan adalah tingkat perpindahan melewati batas keanggotaan dari sebuah organisasi. Perputaran karyawan dapat mengakibatkan opsai perusahaan terganggu dan melahirkan permasalahan moral pada karyawan yg tinggal, mempertinggi biaya rekrutmen, dan waktu yg tersita karena harus melatih lagi karyawan baru. Perputaran karyawan dapat terjadi dengan sukarela, pension.

Ukuran tingkat perputaran karyawan

$$TP = \frac{\text{Jumlah yang keluar selama satu periode}}{\text{Jumlah rata-rata karyawan selama satu periode}} \times 100$$

Jumlah rata-rata karyawan selama 1 periode:

$$\text{Rata-rata karyawan} = \frac{\text{Jumlah karyawan awal periode} + \text{jumlah karyawan akhir periode}}{\text{Jumlah karyawan keseluruhan}}$$

3. Persediaan Sumber Daya Manusia Saat ini, memperhatikan catatan dari personalia, mengenai:
  - a. Tingkat produktivitas
  - b. Perpindahan di antara pekerjaan-pekerjaan

### **Hubungan Antara Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Anggaran**

Melakukan perencanaan sumber daya manusia tentulah memerlukan anggaran yang tidak sedikit, dengan demikian terdapat hubungan yang sangat erat di antara keduanya. Menurut Klingner, *et al.* 2008, hubungan tersebut dapat dilihat dalam beberapa hal sebagai berikut.

1. Anggaran merupakan pusat pertemuan antara politik dengan administrasi publik dan merupakan proses lewat mana konflik – konflik nilai diatasi dan diterjemahkan ke dalam program-program konkret melalui pengalokasian sumber – sumber daya yang langka ke tujuan – tujuan program;
2. Perencanaan sumber daya manusia merupakan aspek manajemen kepegawaian pemerintah yang menjembatani antara lingkungan politik luar dan aktivitas – aktivitas inti seperti analisis pekerjaan, uraian pekerjaan, evaluasi pekerjaan dan imbalan / kompensasi.

3. Anggaran merupakan dokumen yang berusaha untuk mendamaikan prioritas– prioritas program dengan sumber–sumber pendapatan yang diproyeksikan. Anggaran menggabungkan pengumuman dari aktivitas–aktivitas organisasi atau tujuan – tujuan untuk suatu jangka waktu yang ditentukan dengan informasi mengenai dana yang dibutuhkan untuk aktivitas – aktivitas itu atau untuk mencapai tujuan–tujuan itu. Suatu anggaran mempunyai banyak tujuan: informasi, pengawasan, perencanaan atau evaluasi.

Dari semuanya, Klinger, *et al.*, 2008 mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang diusulkan oleh para manajer instansi dipengaruhi oleh realitas politik pada prioritas – prioritas yang ditetapkan oleh lembaga legislatif dan perkiraan – perkiraan sumber pendapatan. Perencanaan sumber daya manusia dimulai dari permintaan kepada para manajer dari supervisor – supervisor tingkat eksekutif, yang menyangkut informasi mengenai: “Berapa banyak kedudukan dan jenis kedudukan apa, yang Anda butuhkan untuk mewujudkan tujuan programnya?”. Perencanaan sumber daya manusia itu berakhir dengan persetujuan lembaga legislatif atas program – program tersebut dan pencariran dana untuk memenuhi kedudukan yang baru (atau yang ada).

Inti dari pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia mempunyai empat kegiatan yang saling berhubungan :

1. Persediaan sumber daya manusia sekarang. Merencanakan sejumlah tenaga kerja perlu memperhatikan persediaan tenaga kerja saat ini, sehingga tidak terjadi kelebihan yang menyebabkan kelebihan biaya pada anggaran gaji sementara pekerjaan yang semestinya dilakukan oleh satu orang menjadi dikerjakan oleh beberapa orang.

2. Peramalan (*forecasts*) suplai dan permintaan sumber daya manusia. Membuat peramalan mengenai suplai tenaga kerja apakah dari luar atau dari dalam perusahaan sendiri dengan memperhatikan permintaan pada bagian yang membutuhkan.
3. Penyusunan rencana-rencana sumber daya manusia. Membuat rencana-rencana mengenai pengembangan sumber daya manusia yang dapat memenuhi kebutuhan keterampilan di masa kini dan akan datang.
4. Pengawasan dan Evaluasi. Melakukan evaluasi dan pengawasan yang teratur, sehingga dapat meminimalkan terjadinya kesalahan atau tingkat *turn over* yang tinggi.

### **Hambatan Dalam Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Saat melakukan kegiatan apapun, tidak terlepas dari adanya gangguan atau hambatan dalam melaksanakannya. Demikian pula halnya dalam merancang kegiatan perencanaan sumber daya manusia. Terdapat beberapa hambatan yang mungkin timbul dan harus dipahami oleh pihak manajemen:

1. Kesalahan dalam menetapkan tujuan perusahaan sehingga tidak sejalan antara perencanaan dengan tujuan yang ingin dicapai.
2. Lingkungan di dalam dan di luar perusahaan yang selalu berubah-ubah, sehingga perencanaan menjadi tidak efektif
3. Persaingan yang makin kompetitif
4. Adanya ketidakmampuan dari karyawan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan
5. Adanya keengganan untuk mengubah tujuan
6. Terjadi konflik antara organisasi dan karyawan



Untuk mengatasi hambatan tersebut, maka perlu melakukan perencanaan dengan menyesuaikan dengan tujuan yang akan dicapai. Selain itu perlu memahami tujuan dari dilakukannya perencanaan sumber daya manusia. Mamahami tujuan dilakukannya perencanaan SDM bukan hanya untuk keperluan pihak manajemen, tetapi perlu dikomunikasikan ke level yang terendah di perusahaan agar semua bisa memahami dan melaksanakan dengan baik.

Tujuan perencanaan sumber daya manusia akan baik penerimaannya pada level terbawah,jika perusahaan memiliki sistem informasi yang baik yang dapat diakses oleh semua karyawan. Cara lainnya adalah mengefektifkan komunikasi diantara anggota perusahaan. Dengan adanya komunikasi, pihak manajemen dapat pula menerima input untuk keberhasilan perencanaan yang disusun.

## **BAB IV**

# **PENARIKAN SDM DAN SELEKSI**

### **A. Rekrutmen Tenaga Kerja**

Kegiatan penting yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka mendapatkan tenaga kerja yang efektif, adalah melalui perekrutan (rekrutmen). Harvey and Bowin (1996) mendefinisikan rekrutmen sebagai *as the process of seeking, attracting, and identifying a pool of qualified candidates insufficient numbers to fill current and future workforce needs.*

Rekrutmen (penarikan tenaga kerja) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja yang memiliki motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai dari pada saat calon mulai dicari hingga calon menyerahkan lamaran. Penarikan tenaga kerja dikatakan berhasil jika banyak pelamar yang memasukkan lamaran, sehingga perusahaan mempunyai kesempatan luas untuk mendapatkan karyawan terbaik.

Organisasi atau perusahaan melakukan rekrutmen disebabkan adanya perluasan kegiatan perusahaan, adanya unit bisnis yang baru, terjadinya kekosongan tenaga kerja akibat pengunduran diri, meninggal atau pension. Dengan demikian untuk melakukan proses rekrutmen ini, perusahaan sudah memiliki standar kebijakan dalam memilih karyawan yang akan direkrut agar bisa sejalan dengan tujuan perusahaan.

Agar banyak pelamar yang memasukkan lamaran, ada beberapa hal yang menentukan, yaitu:

- a. Besarnya balas jasa menarik perhatian calon pelamar. Makin tinggi tawaran kompensasi yang akan diberikan, maka perusahaan akan mampu menjaring tenaga kerja yang berkualitas, sehingga akan memudahkan perusahaan dalam menjaring tenaga kerja.
- b. Tetap atau tidak tetapnya status karyawan, Maksudnya jika penerimaan untuk karyawan dengan status tetap, maka akan mampu meraih banyak pelamar. Pelamar tidak berminat dengan pekerjaan yang menawarkan status kontrak.
- c. Adanya kesempatan promosi pada bidang pekerjaan yang ditawarkan. Calon tenagakerja akan menyeleksi pekerjaan yang mampu memberi peningkatan status pada pekerjaan mereka nantinya. Mereka lebih memilih pekerjaan yang memiliki jenjang karir, sehingga posisi-posisi yang memiliki jenjang karirlah yang menjadi incaran banyak pelamar.
- d. Banyak tidaknya persyaratan dalam *Job Spesification* yang mudah dipenuhi oleh pelamar. Makin banyak persyaratan menyebabkan makin berkurang peminat akan sebuah lamaran, hal ini disebabkan masih terbatasnya kemampuan untuk memenuhinya, misalnya banyaknya berkas yang harus dilampirkan.
- e. Penyebarluasan berita mengenai adanya lowongan dengan memilih media yang dapat dijangkau oleh masyarakat luas.
- f. Kondisi perusahaan (dalam arti perusahaan besar ataukah kecil).
- g. Ketersediaan jumlah tenaga kerja. Perusahaan tetap akan kesulitan mendapatkan tenagakerja, manakala di daerah tersebut sangat kurang yang memiliki persyaratan yang diinginkan oleh perusahaan. Kondisi ini menyebabkan perusahaan harus mengeluarkan banyak biaya untuk menjaring melalui daerah di luar operasi perusahaan.

Jika perusahaan tidak ingin melakukan rekrutmen disebabkan adanya kondisi tertentu untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya, maka alternatif lain yang dapat dilakukan adalah kerja lembur, pekerjaan yang dikontrakkan, karyawan temporer, dan leasing karyawan. Ini merupakan kondisi dimana perusahaan tidak perlu melakukan rekrutmen untuk memenuhi kebutuhan kerjanya.

### **Sumber-sumber Penarikan**

Sebagaimana yang telah dijelaskan pada Bab III, bahwa untuk memperoleh tenaga kerja, perusahaan dapat melakukan melalui dua cara yaitu:

#### **a. Sumber Internal**

Sumber internal merupakan penarikan tenaga kerja yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, dengan cara memutasi atau memindahkan karyawan yang mempunyai spesifikasi yang sesuai dengan lowongan yang ada. Kebijakan ini biasanya ditempuh oleh perusahaan yang menganggap bahwa jabatan yang lowong sebaiknya diisi oleh para pekerja yang telah menjadi karyawan pada perusahaan tersebut. Hal ini dengan tujuan untuk meningkatkan semangat kerja karyawan karena adanya pengembangan karir untuk jabatan yang lebih tinggi, dan adanya penyegaran pekerjaan untuk yang memerlukan mutasi. Namun, kondisi ini tetap akan menyebabkan adanya bagian yang lowong di departemen lain.

#### **Kebaikan Sumber Internal**

1. Meningkatkan moral, loyalitas, perilaku dan semangat karyawan karena ada kesempatan untuk promosi.

2. Meminimumkan biaya penarikan karena tidak perlu memasang iklan lowongan pekerjaan.
3. Menghemat waktu
4. Tidak memerlukan lagi orientasi dan induksi
5. Kestabilan karyawan semakin baik

Kelemahan Sumber internal:

1. Kewibawaan karyawan yang dipromosikan kurang, karena karyawan lain tetap menganggap yang telah dipromosikan adalah sejajar mereka
2. Tidak ada metode dan ide-ide baru, karena karyawan yang di promosikan tidak mengetahui perkembangan terbaru di luar perusahaan.
3. Karyawan dapat merasa cepat puas, karena hanya akan bekerja sesuai syarat yang diinginkan untuk mendapatkan promosi.
4. Akan ada jabatan yang kosong karena ditinggalkan oleh pejabat sebelumnya, sehingga dapat mengganggu jalannya kegiatan perusahaan.

## **b. Sumber Eksternal**

Penarikan secara eksternal dilakukan melalui penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

Kebaikan sumber eksternal

1. Kewibawaan pejabat relatif baik. Biasanya karyawan memandang tenaga kerja dari luar perusahaan lebih baik, disebabkan mereka belum mengenal secara keseluruhan mengenai orang tersebut.
2. Adanya sistem kerja dan ide-ide baru

Kelamahan sumber eksternal

1. Tidak ada kesempatan bagi karyawan lama untuk promosi
2. Biaya penarikan besar, disebabkan harus membuka lowongan di sejumlah media.
3. Waktu penarikan yang relatif lama. Hal ini disebabkan proses rekrutmen dan seleksi yang bertahap.
4. Harus melakukan orientasi dan induksi
5. Perilaku dan loyalitas karyawan baru belum diketahui

Setelah proses rekrutmen selesai, maka tahap selanjutnya adalah melakukan seleksi karyawan.

## **B. Seleksi Tenaga Kerja**

Setelah melakukan proses rekrutmen, maka kegiatan penting berikutnya adalah melakukan seleksi. Melalui kegiatan ini, maka perusahaan membuat keputusan mengenai siapa-siapa saja yang pantas untuk diterima. Proses seleksi bertujuan mendapatkan orang-orang tepat yang sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Proses seleksi dimulai ketika lamaran telah diterima hingga keputusan siapa yang akan ditolak dan siapa yang akan diterima. Dengan demikian proses seleksi bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang diinginkan, dengan cara memilih dari pelamar-pelamar yang paling layak dan sesuai dengan analisis pekerjaan yang telah dibuat.

### **Mengapa Seleksi Penting ?**

Ada tiga alasan:

1. Keberhasilan manajer dalam menjalankan perusahaan sangat didukung oleh karyawan yang cekatan dan profesional. Karyawan

yang cekatan dan profesional akan bisa didapatkan dari proses seleksi.

2. Besarnya biaya seleksi yang harus disiapkan, sehingga penyaringan yang efektif adalah yang terpenting. Proses seleksi harus dijalankan secara benar, dalam arti bahwa benar mampu menjaring karyawan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan. Kesalahan dalam menerima karyawan akan membuat biaya yang dikeluarkan mulai dari proses rekrutmen menjadi sia-sia, karena harus melakukan rekrutmen ulang lagi dan harus membiayai karyawan yang tidak potensial yang terlanjur telah dipekerjakan, hingga karyawan tersebut pensiun.
3. Menghindarkan pihak perusahaan dari tindakan diskriminasi. Seleksi merupakan hal yang legal dalam rangka memastikan bahwa perusahaan tidak melakukan praktek diskriminatif. Dengan seleksi, manajer terhindar dari tindakan nepotisme atau penilaian berdasarkan *like* dan *dislike*.

Dengan demikian tujuan seleksi adalah mendapatkan tenaga kerja yang paling efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya, bukan saja untuk masa kini tetapi juga untuk menghadapi perubahan dan persaingan perusahaan di masa yang akan datang. Untuk itulah merupakan suatu keharusan bahwa dalam proses seleksi diadakan penilaian akan sifat-sifat dan karakteristik seorang pelamar yang benar-benar sesuai dengan persyaratan pekerjaan. Untuk itu, jika perusahaan membutuhkan 5 orang pegawai baru dan yang mengajukan lamaran juga sebanyak 5 orang, maka sebaiknya tidak langsung menerima saja ke lima orang tersebut meski tak sesuai kriteria. Hal itu akan menyebabkan kerugian bagi perusahaan karena adanya ketidaksesuaian dan ketidakmampuan mereka dalam bekerja. Kerugian tersebut tidak saja untuk masa kini tetapi juga untuk masa yang akan datang, karena perusahaan akan terus membayar mereka meskipun

mereka tidak mampu menunjukkan kinerja yang baik. Untuk mengatasi hal tersebut, maka sebaiknya dilakukan proses rekrutmen kembali.

Perusahaan perlu mengevaluasi kurangnya peminat yang melamar. Kurangnya calon pelamar dapat terjadi karena beberapa hal:

- Tidak tersedianya (langka) orang-orang yang sesuai dengan kriteria yang diinginkan,
- Iklan yang dibuat tidak menggambarkan adanya manfaat bagi calon pelamar jika bekerja pada perusahaan tersebut.
- Perusahaan belum dikenal, dan
- Adanya informasi negatif tentang perusahaan tersebut.

### **Kriteria Seleksi**

Pada dasarnya kriteria yang dipertimbangkan saat melakukan seleksi adalah yang sesuai dengan pekerjaan yang akan dilakukan berdasarkan informasi dari analisis pekerjaan, antara lain:

- a. Pendidikan formal
- b. Pengalaman
- c. Umur
- d. Jenis Kelamin
- e. Keahlian
- f. Keadaan fisik
- g. Penampilan (dengan catatan bahwa ada hubungannya dengan pekerjaan)
- h. Karakter pribadi dan tipe kepribadian (status perkawinan, jenis kelamin, dan lain-lain)



Keseluruhan kriteria tersebut akan disesuaikan dengan posisi yang ditawarkan. Maksudnya sebuah pekerjaan hanya memerlukan syarat jenis kelamin pria, namun adapula yang menginginkan pria dan wanita.

## **Teknik-Teknik Seleksi**

Pemilihan sebuah teknik seleksi patut mempertimbangkan:

1. Validitas, yakni informasi-informasi mengenai tenaga kerja, yang didukung oleh bukti, misalnya: data lamaran kerja, data wawancara, nilai tes, dan data pemeriksaan fisik.
2. Keandalan, diartikan sebagai tingkat dimana sebuah teknik pengukuran karakteristik pribadi pelamar memberikan hasil-hasil yang stabil dan konsisten, ini berarti sebuah tes harus bebas dari kesalahan
3. Biaya seleksi, yakni menentukan berapa tahapan seleksi yang akan dilakukan. Untuk itu perusahaan harus mempertimbangkan besarnya dana yang tersedia. Jika dana cukup besar untuk mendanai proses seleksi yang rinci, maka proses seleksi dapat dilakukan secara rinci sebagai cara untuk mengetahui kemampuan calon karyawan secara utuh. Namun jika dana tidak cukup tersedia, maka sebaiknya memilih teknik seleksi yang ringkas namun mampu mendapatkan informasi mengenai karyawan secara utuh.

Cara mengadakan seleksi dapat digolongkan ke dalam:

1. Formulir Lamaran

Pada umumnya hampir semua perusahaan menggunakan formulir lamaran. Formulir ini berisi tentang data karyawan dan informasi mengenai

pekerjaan yang dikehendaki, pengalaman kerja (jika ada), bahkan menanyakan nama pemberi referensi. Kegunaan formulir lamaran dapat memfasilitasi proses seleksi, yaitu:

- 1) Berfungsi sebagai landasan bagi wawancara pekerjaan
- 2) Formulir lamaran dapat memberikan catatan personalia yang dapat menjadi pertimbangan saat penilaian, misalnya: nama, alamat, pengalaman kerjanya dan lain-lain, dan
- 3) Sebagai alat penyaring, dengan membandingkan data antara pelamar.

## 2. Rekomendasi

Teknik ini sering digunakan untuk menyaring dari luar. Teknik ini dapat memberikan empat jenis informasi mengenai pelamar pekerjaan:

- 1) Riwayat pendidikan
- 2) Karakter dan kompetensi antar pribadi
- 3) Kemampuan melaksanakan pekerjaan dan
- 4) Keinginan perusahaan terdahulu dan sekarang untuk mengangkat kembali pelamar tersebut.

Pada intinya terdapat tiga cara pengecekan referensi : (1) Manajer SDM mengunjungi majikan pelamar sebelumnya atau teman terdahulu (2). Lewat surat. dan (3) kontak telepon

## 3. Wawancara

Tujuan utama wawancara adalah untuk menghimpun informasi bagi pembuatan keputusan seleksi. Tujuan lainnya adalah:

- a. Mendapatkan informasi mengenai pelamar

- b. Menjual perusahaan, saat wawancara si pewawancara menceritakan tentang keberhasilan perusahaan.
- c. Memberi informasi mengenai perusahaan, saat wawancara si pewawancara memberikan gambaran mengenai kegiatan perusahaan.
- d. Menjalin persahabatan, saat melakukan wawancara si pewawancara berusaha untuk menimbulkan kesan baik pada pelamar, dengan demikian meskipun pelamar tidak diterima akan tetap meninggalkan kesan yang baik mengenai perusahaan pada ingatan pelamar.

Pelaksanaan wawancara dapat dilakukan sekali saja, namun ada juga perusahaan yang melakukan sebanyak dua kali. Wawancara pertama dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai siapa dan kemampuan apa yang dimiliki oleh pelamar. Pada wawancara pertama, manajemen mengevaluasi latar belakang pelamar disertai dengan pengecekan referensi yang disebutkan oleh pelamar. Pada saat wawancara, si pewawancara sebaiknya memiliki teknik yang baik agar si pelamar dapat menunjukkan semua kemampuan yang dimilikinya. Harus dihindari seorang pewawancara yang memiliki kedudukan yang lebih kuat daripada pelamar, karena akan membuat pelamar gugup dan canggung saat wawancara. Wawancara yang baik adalah yang berfokus pada upaya untuk melihat kesesuaian kemampuan pelamar dengan persyaratan kerja yang ada, untuk itu perlu membuat suasana nyaman saat wawancara berlangsung agar pelamar rileks dalam menjawab pertanyaan.

Sementara itu, wawancara kedua dilakukan untuk mengenalkan perusahaan kepada pelamar mengenai budaya perusahaan, apa yang diinginkan oleh perusahaan dari calon karyawan, besaran gaji yang kemungkinan dibayarkan, dan lain-lain. Pewawancara berusaha

memahamkan kepada pelamar yang telah lolos ke tahap wawancara kedua ini bahwa mereka sangat beruntung jika bergabung menjadi sebuah tim di perusahaan. Selain itu pewawancara menggambarkan aktivitas perusahaan, sehingga calon karyawan telah memiliki gambaran mengenai sikap yang harus mereka tunjukkan saat bekerja nantinya. Hal ini dilakukan agar pelamar atau calon karyawan tidak kaget dengan budaya perusahaan.

Pewawancara sebagai wakil perusahaan sedapat mungkin menghindari terjadinya kesalahan saat wawancara. Kesalahan yang dapat terjadi dalam wawancara sehingga wawancara menjadi tidak efektif menurut Rachmawati, 2008 adalah:

a. Penilaian yang tergesa-gesa

Pewawancara tidak sabar dan cenderung langsung mengambil kesimpulan tanpa meminta pendapat pewawancara lain.

b. Tekanan yang negatif

Terkadang karena adanya beberapa faktor, misalnya saja pewawancara terlalu menekan si pelamar, sehingga pelamar memberi jawaban yang tidak meyakinkan dan si pewawancara langsung menyimpulkan secara negatif sehingga pelamar sulit mengatasi pendapat negatif dari pewawancara.

c. Kurangnya pengetahuan pewawancara terhadap pekerjaan

Pewawancara tidak mengetahui secara persis pekerjaan yang memerlukan tambahan tenaga kerja, sehingga salah dalam mengajukan pertanyaan-pertanyaan atau pertanyaan sehingga potensi pelamar tidak tergali. Misalnya saja perusahaan membutuhkan tenaga kasir yang teliti dan bekerja sangat akurat, namun karena pewawancara tidak memahami pekerjaan sebagai kasir, justru menanyakan pertanyaan-pertanyaan secara umum, sehingga keinginan untuk mendapatkan karyawan yang teliti dan akurat tidak tercapai. Dengan demikian perusahaan akhirnya akan

mendapatkan karyawan yang tidak sesuai dengan spesifikasi pekerjaan yang ada.

d. Kesalahan urutan

Keadaan ini terjadi jika si pewawancara salah dalam memberikan penilaian karena tertukar dengan pelamar yang telah diwawancarai terlebih dahulu.

e. Pengaruh Perilaku

Pewawancara terpengaruh dari perilaku non verbal yang tampak dari pelamar saat diwawancarai sehingga menimbulkan kesan negatif.

f. Terlalu banyak/sedikit dalam berbicara

Pewawancara membiarkan saja pelamar yang terlalu banyak memberikan informasi meskipun tidak diperlukan dalam wawancara, demikian pula sebaliknya, pewawancara tidak mampu memancing jawaban-jawaban yang panjang dari pelamar yang terkesan “pelit” dalam berbicara.

g. Pewawancara terlalu menekan

Pewawancara menunjukkan kesan yang terlalu menekan karena berprinsip sebagai orang yang lebih berkuasa dibanding pelamar. Keadaan ini menimbulkan ketakutan dan ketidaknyamanan pada diri si pelamar dalam menjawab pertanyaan.

#### 4. Tes Psikologi

Tes psikologi diperlukan dengan maksud untuk mengukur dan mengetahui kepribadian pelamar. Kegiatan ini dilakukan dalam rangka untuk mendapatkan kesesuaian antar kepribadian pelamar dengan pekerjaan yang akan dilakukannya kelak. Terkadang seorang pelamar dapat mengatakan bahwa dirinya adalah seorang pekerja keras, namun tes psikologi dapat memeperlihatkan kepribadian yang sebenarnya dari seorang pelamar.

## 5. Tes Pengetahuan

Tes ini diperlukan untuk mengukur pengetahuan pelamar, misalnya pengetahuan tentang kepemimpinan, pengetahuan tentang segala sesuatu yang berkaitan dengan pekerjaan yang akan ditekuninya, pengetahuan tentang pembacaan data-data, dan pengambilan keputusan melalui data yang ada.

Proses seleksi akan berakhir saat pelamar telah dinyatakan lulus dan diterima bekerja dan bergabung sebagai tim dalam perusahaan. Seleksi juga tetap akan dilakukan saat karyawan akan dipromosikan ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini dilakukan karena perusahaan akan memilih karyawan terbaik dan layak untuk dinaikkan jabatannya. Perusahaan-perusahaan yang memiliki dana yang cukup, akan melakukan kembali beberapa proses penyeleksian yang sama dengan saat karyawan baru bergabung, misalnya tes kemampuan, tes psikologi, dan lainnya.

## **BAB V**

# **PENEMPATAN PEGAWAI**

Setelah karyawan diterima bekerja dalam perusahaan, sebagai hasil dari serangkaian proses seleksi, maka karyawan baru harus diperkenalkan dengan lingkungan perusahaan. Manajer atau yang berhubungan dengan sumber daya manusia perusahaan hendaknya membantu karyawan baru tersebut, agar dapat merasa cocok dengan lingkungannya. Hal ini disebabkan agar nantinya mereka mampu melakukan sesuatu tugas yang dibebankan perusahaan dengan lancar dan baik. Untuk itu diperlukan adanya program orientasi dan sosialisasi dan nantinya setelah mereka berhasil, maka juga diperlukan program promosi kepada karyawan baru, ataupun kepada karyawan lama namun di tempatkan pada tempat yang baru.

### **Program Orientasi**

Orientasi karyawan merupakan suatu program yang menyediakan informasi dasar mengenai perusahaan dan anggota perusahaan yang telah ada. Informasi tersebut berguna untuk melaksanakan pekerjaan, yang mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, aturan perusahaan, cara pembayaran gaji, aturan absensi karyawan, dan memperkenalkan anggota organisasi lainnya yang akan bekerjasama dengan karyawan tersebut. Orientasi pada dasarnya merupakan komponen dari proses sosialisasi karyawan, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan.

Selain itu, program orientasi atau induksi berguna untuk memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka dengan organisasi dan para karyawan lainnya. Secara garis besar



program orientasi mengenalkan budaya perusahaan kepada karyawan baru, dengan demikian karyawan baru akan memiliki pengetahuan tentang bagaimana mereka akan bersikap dan berperilaku dalam perusahaan.

Menurut Decenzo & Robbins dalam Sedarmayanti (2010:114), orientasi adalah aktivitas yang melibatkan pengenalan karyawan baru kepada organisasi dan unit kerja mereka. Namun keberhasilan program orientasi sangat tergantung kepada anggota organisasi yang telah lama dalam berinteraksi dengan anggota yang baru. Sikap mendukung dan mau berbagi informasi mengenai cara kerja yang baik, akan membantu karyawan baru dalam memperlancar pengetahuan mereka akan pekerjaannya. Bahkan terkadang sikap positif karyawan lebih berarti daripada penjelasan-penjelasan teknis. Sedangkan sikap negatif dari karyawan lama akan membuat karyawan baru enggan beradaptasi dan membentuk sikap diri yang negatif pula, sehingga terdapat kemungkinan karyawan baru akan meninggalkan perusahaan.

**Manfaat program orientasi** yaitu menurunkan perasaan terasing, cemas dan khawatir para karyawan. Mereka dapat merasa sebagai bagian organisasi secara lebih cepat, merasa terjamin, aman dan lebih diperhatikan. Diharapkan dengan tingkat kecemasan yang rendah, mereka dapat mempelajari tugas dengan lebih baik. Secara lebih jelas, Sedarmayanti (2010) menyatakan bahwa manfaat pengaruh orientasi terhadap perilaku karyawan, antara lain mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan dan kebimbangan karyawan. Mereka dapat menjadi bagian organisasi lebih cepat, merasa lebih yakin dan lebih senang. Hal sama dikatakan oleh Mangkuprawira (2003:165), bahwa manfaat dari proses orientasi sumber daya manusia adalah pengurangan kecemasan karyawan baru. Dengan demikian program orientasi membantu seseorang memahami aspek sosial,

teknis dan kebudayaan tempat kerja, mempercepat proses sosialisasi dan penerimaan menjadi kerja sama dalam kelompok

Program orientasi yang berhasil akan berperan dalam mengurangi tingkat *turn over* (keluarnya) karyawan. Karyawan akan keluar dari perusahaan jika merasa tak nyaman, atau kesulitan dalam melakukan pekerjaan mereka sementara karyawan lama enggan untuk membantu. Hal ini berarti keberhasilan program orientasi juga ditentukan oleh kerjasama yang ditunjukkan oleh karyawan lama. Ada beberapa keuntungan yang dapat diperoleh dari program orientasi ini:

a. Keuntungan yang diperoleh oleh karyawan adalah:

- Program orientasi akan membantu karyawan untuk memahami nilai dan arti mereka dalam perusahaan, dan membantu membangun kepercayaan diri, serta mampu untuk lebih memahami apa yang diharapkan oleh perusahaan dari kinerja mereka.
- Karyawan akan mendapatkan gambaran awal terhadap pekerjaan mereka dan perusahaan, serta memahami struktur organisasi utamanya tentang kepada siapa mereka akan bertanggungjawab mengenai hasil kerjanya.
- Karyawan dapat menetapkan komitmen awal untuk menjadi bagian dari tim, dan mampu bersosialisasi dengan baik dalam tim.
- Membangun fondasi penting berupa motivasi karyawan sebagai hasil dari suksesnya program orientasi.

b. Keuntungan bagi Supervisor:

- Program orientasi memastikan bahwa semua karyawan baru sudah mengetahui kebijaksanaan perusahaan, sehingga memudahkan mereka dalam memberi pengarahan.

- Memastikan bahwa semua karyawan baru mengerti akan pekerjaan mereka serta standar operasional perusahaan.
- Orientasi membantu supervisor dalam memahami peraturan yang berlaku dalam lingkungan kerjanya.
- Orientasi yang sukses dapat membangun motivasi dari karyawan, utamanya dalam meningkatkan kinerja dan kepaduan dalam tim kerja.
- Orientasi akan mengurangi tingkat *turn over* karyawan.

c. Keuntungan bagi perusahaan

- Dengan orientasi semua karyawan baru mendapatkan penjelasan yang sama untuk seluruh departemen.
- Membuat para karyawan baru merasakan bahwa mereka bekerja pada perusahaan yang terbaik.
- Perusahaan mendapatkan jaminan adanya pemahaman yang sama dari seluruh karyawan untuk memberikan kemampuan terbaik dalam menghadapi persaingan.
- Memperkenalkan *senior management* ke karyawan, atau dewan direksi dan kepada siapa karyawan bertanggungjawab.
- Program orientasi yang baik dapat membangun fondasi yang kuat dari nilai dan budaya perusahaan.
- Meningkatkan pemahaman karyawan terhadap tujuan bisnis perusahaan dan prioritas perusahaan.
- Dapat membangun tim kerja yang kuat pada semua tingkatan organisasi..
- Mengurangi bahkan mencegah *turn over* karyawan.

**Sosialisasi**

Sosialisasi merupakan proses orang-orang beradaptasi dalam suatu organisasi. Program orientasi mempercepat proses sosialisasi dan penerimaan karyawan baru dalam kelompok kerja. Sosialisasi diperlukan karena adanya perbedaan budaya atau kebiasaan kerja sebelum seorang karyawan masuk ke dalam sebuah perusahaan. Sosialisasi berlangsung ketika individu pertama kali memasuki sebuah organisasi. Karyawan baru berkenalan dengan anggota-anggota organisasi yang lain, mempelajari kebijakan yang berhubungan dengan kehadiran dan keterlambatan, dan mendengarkan filosofi dan tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan yang dikatakan oleh Sedarmayanti (2008), bahwa proses sosialisasi diperlukan karena terdapat perbedaan antara kepribadian individu karyawan dan budaya atau nilai organisasi. Proses sosialisasi yang efektif dapat mempercepat waktu penyesuaian karyawan dengan budaya organisasi. Proses sosialisasi membantu organisasi mempertemukan kebutuhannya akan karyawan baru yang produktif, tempat bertemunya antara budaya organisasi dengan kepribadian individu (karyawan) melalui metode formal, seperti program orientasi dan program informal lainnya.

Sementara itu menurut Simamora (2006), Sosialisasi (*socialization*) adalah proses berkesinambungan dimana para karyawan mulai memahami dan menerima nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh orang-orang lainnya di dalam organisasi. Tujuan umum dari sosialisasi meliputi 3 aspek, yaitu sebagai berikut :

1. Penyesuaian keahlian dan kemampuan kerja individu.
2. Penerapan perilaku dan peran yang tepat pada kelompok kerjanya.
3. Penyesuaian terhadap norma dan nilai – nilai kelompok kerja dengan norma dan nilai diri individu.

Program sosialisasi biasanya berlangsung ketika seorang individu pertama kali memasuki sebuah organisasi, atau disaat anggota organisasi mendapatkan kenaikan jabatan atau melaksanakan pekerjaan pada bidang yang berbeda dengan yang dilakukan selama ini. Seorang manajer juga harus memikirkan cara untuk mensosialisasikan aktifitas pelatihan dan pengembangan tertentu kepada kalangan karyawan mereka. Setelah itu manajer dapat merancang aktifitas pelatihan dan pengembangan yang mengintegrasikan strategi tersebut.

Mangkuprawira (2004), menyatakan bahwa proses sosialisasi bertujuan untuk membantu perusahaan memenuhi kebutuhan untuk peningkatan produktivitas karyawan dan juga memampukan karyawan baru untuk memenuhi kebutuhannya. Hal ini dikarenakan program – program orientasi merupakan alat sosialisasi yang efektif karena biasa digunakan oleh karyawan baru yang pada umumnya memiliki keinginan untuk diterima, sehingga mereka mencoba untuk menginternalisasi cara – cara yang dibuat di perusahaan dan membuatnya menjadi cara mereka juga. Dengan proses orientasi dan sosialisasi yang intensif, pendatang baru akan mungkin sekali menjadi lebih terpadu penuh ke dalam perusahaan setelah tingkat kepuasan, produktifitas, dan stabilitas dapat diterima oleh mereka.

Sosialisasi membawakan tiga macam informasi, yaitu:

1. Informasi umum tentang pekerjaan sehari-hari yang dilakukan oleh karyawan.
2. Tinjauan tentang sejarah, tujuan, operasi, dan produk atau jasa organisasi, serta bagaimana sumbangan kerja karyawan terhadap kebutuhan organisasi.
3. Penyajian terinci, mengenai kebijaksanaan organisasi, aturan kerja dan balas jasa untuk karyawan.

Untuk keberhasilan program orientasi dan sosialisasi diperlukan campur tangan dari pihak manajemen, untuk memahamkan kepada karyawan lama agar mau membantu program tersebut. Caranya adalah dengan menjelaskan kepada karyawan lama agar bersifat terbuka dan bersahabat, sehingga karyawan baru bisa segera menyesuaikan diri, dan memahamkan kepada mereka bahwa karyawan baru bukanlah pesaing mereka dalam proses promosi tetapi adalah rekan kerja yang akan menghantarkan tercapainya tujuan dan keunggulan organisasi secara lebih cepat.

## **Penempatan Karyawan**

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahwa dalam menempatkan karyawan pada bagian yang membutuhkan, maka terlebih dahulu dilakukan orientasi dan sosialisasi. Setelah dilakukannya program tersebut, maka karyawan perlu dilakukan program untuk terus meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya. Untuk itu kepada diperlukan pelatihan dan pengembangan. Hal tersebut dilakukan agar dapat menempatkan karyawan pada bagian yang tepat sesuai dengan kemampuannya.

Kebutuhan penempatan karyawan dapat dipenuhi melalui dua cara, yaitu:

1. Menyewa dari pihak luar perusahaan. Perusahaan memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya dengan mencari dari luar perusahaan melalui perekrutan atau menyewa/*outsourcing*.
2. Penugasan kembali karyawan yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam. Apabila penempatan karyawan dilakukan melalui penugasan kembali ke bagian lain oleh karyawan yang lama dan diiringi oleh peningkatan hirarki, maka dinamakan dengan promosi. Promosi merupakan

perpindahan karyawan dari suatu pekerjaan ke posisi lainnya yang lebih tinggi baik dari segi gaji, tanggung jawab dan/atau jenjang organisasi lainnya. Sementara pemindahan ke tingkat yang lebih rendah dinamakan dengan demosi, dimana kondisi yang dialami oleh karyawan adalah penurunan jabatan diakibatkan kinerja yang makin menurun. Manakala perpindahan karyawan pada jenjang yang sama, maka dinamakan dengan alih tugas atau mutasi. Selanjutnya Apabila karyawan tidak dapat dipertahankan lagi maka dilakukan pemberhentian.

## **A. Promosi**

Menurut Siagian (2003), Promosi jabatan adalah pemindahan pegawai/karyawan, dari satu jabatan/tempat kepada jabatan/tempat lain yang lebih tinggi serta diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi dari jabatan yang diduduki sebelumnya, dan pada umumnya promosi yang diikuti dengan peningkatan *income* serta fasilitas yang lain.

### **Manfaat Promosi**

Menurut Simamora (2006) manfaat dari promosi jabatan adalah sebagai berikut:

1. Memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian-keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
2. Promosi sering diberikan guna mengimbali karyawan yang berkinerja menonjol. Karyawan yang menghargai promosi termotivasi untuk jenjang kinerja yang tinggi, bilamana mereka merasa bahwa kinerja yang efektif akan membuahkan promosi.

3. Riset menunjukkan bahwa kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja yang tinggi berkorelasi secara signifikan.

### **Kriteria-Kriteria Promosi**

#### **1. Senioritas**

Senioritas merupakan kegiatan promosi dengan melihat pada lama tidaknya karyawan telah menduduki jabatan sebelumnya atau berdasarkan lama tidaknya karyawan telah bekerja pada perusahaan tersebut.

Alasannya:

- a. Dianggap sebagai cara yang absah karena menghindari masalah bias dan kemungkinan sikap memihak manajemen yang mendahulukan pemberian promosi kepada karyawan yang difavoritkannya
- b. Senioritas menghemat waktu, mudah, karena tidak memerlukan tes yang lama, dan merupakan cara yang tidak menyakitkan untuk membuat keputusan promosi.
- c. Biasanya terdapat korelasi antara senioritas dan promosi.
- d. Senioritas mengimbalikan karyawan loyal dan telah bekerja keras selama beberapa tahun untuk menghasilkan produk perusahaan.

#### **2. Kinerja dan Kemampupromosian**

Pendekatan ini dilakukan biasanya untuk jenjang manajemen atau profesional, dengan melihat riwayat pelatihan dan pengembangan, pendidikan formal, penghargaan khusus, dan data kinerja lainnya, yang selanjutnya digabungkan dengan penilaian informal.

3. Kriteria tidak resmi, seperti karakteristik pribadi, nepotisme, faktor sosial, dan persahabatan.



## Syarat-syarat Promosi Jabatan

Menurut Siagian (2003), syarat-syarat promosi adalah sebagai berikut:

a. Pengalaman

Dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide-ide yang lebih banyak dan sebagainya.

b. Tingkat pendidikan

Ada juga perusahaan yang mensyaratkan minimal pendidikan untuk dapat dipromosikan pada jabatan tertentu. Alasannya adalah bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi diharapkan pemikiran dan adanya ide-ide yang lebih baik.

c. Loyalitas

Loyalitas dijadikan dasar untuk melakukan promosi, karena dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan adanya tanggung jawab yang lebih besar.

d. Kejujuran

Untuk promosi jabatan-jabatan tertentu mungkin masalah kejujuran merupakan syarat yang penting. Misalnya untuk jabatan kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat utama yang harus diperhatikan.

e. Tanggung jawab

Sering kali suatu pekerjaan di dalam perusahaan memerlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah kemampuan untuk memikul tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi jabatan.

f. Kepandaian bergaul

Untuk pekerjaan tertentu, misalnya jabatan untuk salesman atau bagian marketing, kebutuhan syarat promosi yang sangat penting adalah kepandaian bergaul.

g. Prestasi kerja

Promosi dilakukan sebagai imbalan atas peningkatan prestasi karyawan, dengan demikian syarat untuk dapat dipromosikan adalah dengan menunjukkan kinerja yang selalu meningkat.

h. Inisiatif dan kreatif

Promosi jabatan juga melihat tingkat inisiatif dan kreatifitas karyawan terhadap jabatan tertentu, Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif.

## **B. Pemindahan / Alih Tugas/ Mutasi**

Pemindahan tugas atau alih tugas merupakan perubahan jenis pekerjaan. Alih tugas ini dapat juga disebut dengan mutasi, yakni pemindahan posisi karyawan dari satu bagian ke bagian lain yang sederajat.

Alasan pemindahan dapat disebabkan oleh:

- a. Permintaan karyawan sendiri dalam rangka mendapatkan suasana dan tantangan kerja yang berbeda, yang dapat memenuhi preferensinya. Pemindahan karena keinginan pegawai lebih banyak didasarkan pada kehendak dari pegawai bersangkutan. Ini terutama karena merasa kurang tepat pada jabatannya atau keadaan lingkungan kurang serasi dengan fisiknya. Ini biasa disebut *Personal Transfer*.
- b. Keinginan perusahaan dengan maksud untuk mengefektifkan operasi perusahaan atau sebagai jalan keluar atau pemecahan masalah jika terjadi masalah dalam hubungan antar manusia dalam perusahaan.

Pemindahan karena keinginan pegawai lebih banyak didasarkan pada kehendak dari pegawai bersangkutan. Ini terutama karena merasa kurang tepat pada jabatannya atau keadaan lingkungan kurang serasi

dengan fisiknya, dan adanya ketidaknyamanan dalam hubungan antara karyawan pada bagiannya. Ini biasa disebut *Personal Transfer*.

Pemindahan karena keinginan perusahaan dapat terjadi karena dua sebab: (1) Untuk menjamin kepercayaan pegawai bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kurang cakap dalam jabatan yang lama. (2). Untuk meniadakan rasa bosan (3) mengatasi keadaan darurat.

Sifat pemindahan atau mutasi ini dapat bersifat sementara dan permanen. Bersifat sementara jika karyawan tersebut hanya sebagai pengganti sementara hingga ditemukannya orang yang cocok pada pekerjaan tersebut. Sementara perpindahan permanen merupakan perpindahan yang akan menetap untuk jangka waktu tertentu sesuai aturan perusahaan.

### **C. Demosi**

Sebagai lawan dari promosi adalah demosi. Demosi merupakan penurunan jabatan disertai dengan pengurangan kompensasi dan fasilitas lainnya. Dalam perusahaan sangat jarang terjadi demosi, karena berpengaruh negatif terhadap pegawai. Pengaruh negatif dari demosi yakni penurunan semangat kerja, merasa ditinggalkan, sehingga kinerja bukannya membaik malah terus menurun hingga terjadinya pengunduran diri.

### **D. Pemberhentian Karyawan**

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian dapat terjadi akibat kinerja karyawan yang terus memburuk, atau terjadinya kesalahan fatal yang dibuat oleh karyawan. Dengan pemberhentian ini maka berakhirilah keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Pemberhentian adalah fungsi operatif terakhir manajemen SDM. Dikatakan sebagai fungsi terakhir, karena manajemen masih berusaha memberi kesempatan kepada karyawan untuk memperbaiki kinerja. Namun jika dalam batas waktu tertentu ternyata tidak memperlihatkan perubahan, maka jalan terakhir yang ditempuh adalah pemberhentian. Fungsi pemberhentian perlu mendapat perhatian serius, karena telah diatur dalam undang-undang dan mempunyai resiko bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri. Pemberhentian harus sesuai dengan UU No.12 Tahun 1964 KUHP, setiap pemutusan hubungan kerja kecuali dalam masa percobaan, harus mendapat izin terlebih dahulu dari Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Daerah (P4D) atau Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat (P4P). Pemberhentian juga harus memperhatikan Pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai tenggang waktu saat dan izin pemberhentian.

Sebenarnya karyawan yang dilepas akan membawa kerugian karena karyawan yang dilepas membawa biaya penarikan, seleksi, pengembangan, dan proses produksi terganggu, sementara proses perekrutan juga memerlukan biaya yang besar.

### **Alasan-alasan pemberhentian**

#### **1. Undang-Undang**

Perusahaan dapat memberhentikan karyawan berdasarkan alasan undang-undang, misalnya undang-undang melarang mempekerjakan anak-anak, warga negara asing yang tidak memiliki izin kerja, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang seperti G-30-S/PKI atau karena karyawan tersangkut masalah hukum yang membuatnya tidak bisa bekerja untuk waktu yang sangat lama.

## 2. Keinginan Karyawan

Pemberhentian dapat terjadi karena keinginan karyawan, namun pengunduran diri tersebut sebaiknya diajukan sebulan sebelum berhenti bekerja agar perusahaan memiliki cukup waktu untuk mencari pengganti. Pengunduran diri karena permintaan karyawan dapat terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapat kepuasan kerja di perusahaan yang bersangkutan. Misalnya jasanya rendah, lingkungannya kurang baik atau perlakuan kurang baik. Selain itu pemberhentian atas permintaan karyawan dapat juga terjadi karena:

- a. Pindah domisili ke tempat lain dengan alasan keluarga.
- b. Adanya alasan kesehatan.
- c. Alasan untuk melanjutkan pendidikan.
- d. Untuk berwirausaha atau mendapatkan pekerjaan lain yang lebih baik.
- e. Bebas jasa terlalu rendah.
- f. Suasana dan lingkungan pekerjaan yang tidak nyaman serta hubungan antar anggota organisasi yang tak harmonis.
- g. Kesempatan promosi yang tidak ada.
- h. Perlakuan yang kurang adil.
- i. Meninggal dunia

Bagi perusahaan perlu mewaspadaai jika sering terjadi pengunduran diri di lingkungan perusahaannya, untuk itu manajer perlu mencari penyebab agar tidak mengganggu jalannya kegiatan perusahaan dan mencegah tingkat *turn over* yang tinggi. Pemberhentian atas keinginan karyawan tetap menimbulkan kerugian bagi perusahaan karena karyawan-karyawan itu membawa biaya-biaya penarikan, seleksi dan latihan. Sedangkan pencarian dan penarikan karyawan baru akan membutuhkan biaya-biaya penarikan, seleksi, dan pengembangan.

### 3. Keinginan Perusahaan

Pemberhentian karena keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhentikannya seorang karyawan baik secara terhormat maupun dipecat. Untuk jenis pemberhentian semacam itu telah diatur oleh Undang-undang No.12 Tahun 1964, seizin P4D atau P4P, serta tergantung status kepegawaian yang bersangkutan.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan disebabkan hal-hal berikut:

- a. Karyawan tidak mampu mengerjakan dan menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.
- b. Perilaku dan disiplin dari karyawan yang kurang baik, meski telah diberi peringatan.
- c. Karyawan melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan.
- d. Tidak dapat bekerjasama dengan karyawan lain dan menyebabkan konflik.
- e. Melakukan perbuatan amoral dalam perusahaan.

Pemberhentian yang disebabkan oleh keinginan perusahaan menimbulkan konsekuensi-konsekuensi, sebagai berikut:

- a. Karyawan dengan status masa percobaan diberhentikan tanpa diberi uang pesangon.
- b. Karyawan dengan status kontrak diberhentikan tanpa diberi uang pesangon.
- c. Karyawan dengan status karyawan tetap, jika diberhentikan harus diberikan uang pesangon, yang besarnya adalah:
  - 1) Masa kerja sampai 1 tahun=1 bulan upah bruto.

- 2) Masa kerja 1-2 tahun= 2 bulan upah bruto.
- 3) Masa kerja 2-3 tahun= 3 bulan upah bruto.
- 4) Masa kerja 3 tahun dan seterusnya= 4 bulan upah bruto

Sedangkan besarnya uang jasa adalah sebagai berikut:

1. Masa kerja 5 sampai dengan 10 tahun: 1 bulan upah bruto.
2. Masa kerja 10 s.d 15 tahun : 2 bulan upah bruto.
3. Masa kerja 15 s.d 20 tahun : 3 bulan upah bruto.
4. Masa kerja 20 s.d 25 tahun : 4 bulan upah bruto
5. Masa kerja 25 tahun ke atas : 5 bulan upah bruto

Besarnya uang pesangon bagi beberapa perusahaan dapat saja berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya, tetapi besarnya pesangon tidak boleh kurang dan telah ditetapkan dalam peraturan-peraturan perusahaan tetapi besarnya tidak boleh kurang dari yang telah ditetapkan oleh Undang-Undang.

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

1. Perundingan antara karyawan dengan pimpinan perusahaan.
2. Perundingan antara pemimpin serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
3. Perundingan P4D dengan pimpinan perusahaan.
4. Perundingan P4P dengan pimpinan perusahaan.
5. Keputusan Pengadilan Negeri

### **Pemecatan**

Pemecatan merupakan pemisahan permanen seseorang dari organisasi karena berbagai alasan. Para manajer berpendapat bahwa

pemecatan merupakan kegiatan yg tidak mengenakan dan sedapat mungkin menghindarinya. Pemecatan memiliki kesamaan makna dengan pemberhentian, namun pemecatan lebih kepada langkah keras yang ditempuh oleh pihak perusahaan.

Pemecatan perlu untuk menjawab 5 permasalahan:

1. Kinerja pekerjaan yang kurang baik karena ketidakmampuan, kelalaian, perubahan persyaratan kerja, atau tidak adanya perhatian terhadap pekerjaan.
2. Pelanggaran peraturan perusahaan, ketidakhadiran, dan ketergantungan pada obat-obatan.
3. Kekerasan atau perkelahian di pekerjaan
4. Pembangkangan terhadap perintah
5. perilaku menyimpang dan ketidakjujuran

Dalam memecat karyawan, manajer haruslah mengikuti hal-hal sebagai berikut:

1. Secara jelas mendaftarkan kekurangan kinerja yang ada
2. Secara jelas menentukan kondisi-kondisi bagi pemecatan
3. Bersifat sensitif terhadap situasi pribadi karyawan
4. Jika memungkinkan tawarkan pensiun dini
5. Membatasi jumlah waktu karyawan dapat bekerja di dalam organisasi

Jelasnya, pemecatan karyawan tidak dapat dilakukan secara sewenang-wenang oleh pimpinan. Setiap pemecatan harus didasarkan atas undang-undang perburuhan yang berlaku karena karyawan mendapat perlindungan hukum. Pemecatan karyawan sering menimbulkan dampak negatif, misalnya adanya demonstrasi yang menentang keputusan



perusahaan. Akibatnya akan mempengaruhi nama baik perusahaan di masyarakat. Untuk itu perusahaan dalam melakukan pemecatan terlebih dahulu harus memiliki alasan jelas disertai bukti-bukti yang kuat, bahwa karyawan memang pantas untuk dipecat. Demikian pula terhadap karyawan yang dipecat, perlu untuk menjelaskan kepada mereka alasan pemecatan berupa bukti-bukti yang dimiliki oleh perusahaan, dengan menjelaskan pula hal-hal yang tercantum dalam aturan perusahaan yang telah dilanggar oleh yang bersangkutan.

## **BAB VI**

# **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan). Pengembangan sumber daya dilakukan dalam rangka menyesuaikan kemampuan SDM dengan perkembangan lingkungan. Pihak perusahaan harus memikirkan cara mengembangkan SDM terutama dalam bidang apa dan dengan teknik pengembangan bagaimana yang efektif dalam meningkatkan kemampuan SDM mereka, hal ini terutama disebabkan bahwa tidak ada jaminan bahwa karyawan yang telah dikembangkan serta merta dapat melaksanakan tugas dengan baik dan memuaskan.

Untuk pengembangan maka perlu dilakukan pendidikan dan latihan. Pendidikan ditujukan untuk meningkatkan keahlian teoritis, konseptual, dan moral karyawan, sedangkan pelatihan bertujuan meningkatkan keterampilan teknis pelaksanaan pekerjaan karyawan. Perbedaan pendidikan dan latihan menurut Edwin B. Flippo:

*Education is concerned with increasing general knowledge and understanding of our total environment. Training is the act of increasing the knowledge and skill an employee for doing a particular job.*

Untuk lebih jelasnya, maka perbedaan latihan dan pendidikan, sebagai berikut:

<b>Perbedaan</b>	<b>Pelatihan</b>	<b>Pendidikan</b>
1. Peserta	Karyawan operasional	Karyawan manajerial
2. Tujuan	Technical skill	Managerial skill
3. Metode	Metode latihan	Metode pendidikan
4. Waktu	Jangka pendek	Jangka panjang
5. Biaya	Relatif kecil	Relatif besar
6. Tempat	Lapangan praktek	Di dalam kelas

### **Tujuan Pengembangan:**

- a. Untuk menghasilkan dan meningkatkan produktivitas kerja
- b. Untuk menciptakan karyawan yang dapat bekerja secara efisien
- c. Untuk meminimalkan kerusakan saat bekerja
- d. Untuk menghindarkan karyawan dari kecelakaan kerja
- e. Untuk membentuk moral kerja
- f. Dapat menimbulkan dorongan bagi karyawan dalam peningkatan karir
- g. Meningkatkan pengetahuan konseptual karyawan yang berguna dalam pengambilan keputusan dalam bekerja
- h. Menimbulkan jiwa kepemimpinan
- i. Memudahkan dalam penentuan balas jasa
- j. Makin ahli karyawan dalam bekerja, akan berdampak terhadap layanan kepada konsumen.

### **TEKNIK-TEKNIK PENGEMBANGAN MELALUI PELATIHAN**

- a. Metode praktis atau Pelatihan dalam jabatan (*on the job training*).  
Pelatihan dalam jabatan berarti karyawan dilatih dengan cara langsung ditempatkan di tempat kerjanya (departemen). Hal ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan dalam mengerjakan

pekerjaannya yang sekarang. Seseorang dapat ditunjuk untuk melatih atau rekan kerja yang lebih senior dapat bertindak sebagai pelatih.

b. Latihan instruksi pekerjaan, yaitu petunjuk-petunjuk pengerjaan diberikan secara langsung dan digunakan terutama untuk melatih karyawan tentang cara pelaksanaan pekerjaan mereka sekarang.

c. Magang

Merupakan suatu cara untuk mengembangkan keahlian pertukangan sehingga para , karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya. Cara magang dilakukan dengan memberikan proses belajar dari seseorang atau dari orang yang telah berpengalaman.

d. *Vestibule*

Merupakan metode latihan yang dilakukan dalam kelas atau workshop yang biasanya dilakukan oleh perusahaan industri dengan tujuan untuk memperkenalkan pekerjaan kepada karyawan baru dan melatih mereka mengerjakan pekerjaan tersebut. Tentunya dengan duplikasi bahan, alat-alat dan konisi yang akan mereka temui dalam situasi kerja yang sebenarnya.

#### **TEKNIK PENGEMBANGAN MELALUI PENDIDIKAN:**

a. Seminar,

Metode ini menggunakan melalui pendekatan ceramah atau presentasi dari instruktur yang telah ditunjuk. Tujuan dilakukannya adalah untuk meningkatkan kemampuan manajerial.

b. Lokakarya,

Merupakan pendekatan dalam pengembangan karyawan yang hampor mirip dengan seminar, yakni dilakukan melalui ceramah atau presentasi. Perbedaannya dengan seminar adalah peserta pada metode lokakarya tidak hanya mendengar atau menjadi

peserta pasif, tetapi juga diminta partisipasinya dalam memecahkan sebuah masalah.

e. *Under Study*.

Metode pengembangan ini hampir sama dengan *on the job training*, namun metode ini ditujukan pada karyawan yang dipersiapkan untuk menduduki jabatan sebagai pemimpin.

f. Rotasi Pekerjaan,

Rotasi jabatan merupakan pengembangan karyawan melalui proses pelatihan dan pendidikan, dimana karyawan ditugaskan memegang jabatan yang berbeda dari satu waktu ke waktu yang lain. Dengan kata lain, karyawan akan berpindah dari satu pekerjaan yang terspesialisasi ke pekerjaan lain yang belum mereka ketahui. Tujuan dilakukannya rotasi jabatan adalah agar karyawan memahami pelaksanaan berbagai tugas, selain itu juga dimaksudkan agar karyawan memperoleh pengetahuan yang lebih luas mengenai berbagai jabatan.

g. *Coaching*,

*Coaching* adalah suatu metode pendidikan dengan cara atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini, diperlukan adanya supervisor untuk memberi petunjuk kepada karyawan yang dilatih, mengenai tugas yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

## **TOLAK UKUR METODE PENGEMBANGAN**

Keberhasilan program pengembangan diukur dengan melihat pencapaian dari hal-hal yang ingin dinilai, yakni:

- a. Terjadinya peningkatan prestasi kerja karyawan setelah program pengembangan

- b. Kedisiplinan yang makin baik dan meningkat setelah dilakukannya program pengembangan.
- c. Berkurangnya tingkat kerusakan akibat kesalahan dalam bekerja
- d. Berkurangnya tingkat absensi karyawan, yang terkadang terjadinya karena ketidakmahiran karyawan dalam bekerja.
- e. Meminimalkan kecelakaan kerja karena karyawan makin ahli dalam mempergunakan peralatan pendukung kerja.
- f. Mengurangi pemborosan bahan baku karena karyawan kesalahan kerja juga berkurang
- g. Terjadi efisiensi pada tenaga dan waktu, dimana setelah program pengembangan maka karyawan makin ahli sehingga waktu penyelesaian pekerjaan menjadi lebih ringkas tanpa ada kesalahan.
- h. Makin meningkatkan kerjasama antar karyawan, sehingga tidak ada lagi terjadi saling menyalahkan akibat adanya karyawan yang tidak terampil.
- i. Berkurangnya kesalahan kerja, kecelakaan kerja, dan pemborosan bahan baku, tenaga dan waktu, menandakan bahwa karyawan makin ahli dan efisien sehingga perusahaan memberikan imbalan berupa kenaikan upah/gaji.
- j. Peningkatan prakarsa atau inisiatif dari karyawan
- k. Meningkatkan kemampuan dalam hal kepemimpinan dan pembuatan keputusan yang makin baik.

### **Kendala Pengembangan**

Kendala-kendala yang muncul saat dilakukannya pengembangan karyawan dapat berasal dari:

1. Peserta

Karyawan merasa enggan untuk dikembangkan melalui pelatihan dan semacamnya disebabkan adanya rasa malas untuk mempelajari lagi sesuatu yang baru, telah merasa nyaman dengan kondisi kerjanya saat ini, dan tak ada semangat untuk meningkatkan kemampuan karena telah cukup dengan gaji yang diperolehnya

2. Pelatih

Hasil pelatihan yang tidak mampu meningkatkan keahlian karyawan, disebabkan pelatih tidak memiliki metode yang efektif untuk membuat peserta mengingat hasil latihannya, dan pelatih tidak mampu mentransfer pengetahuannya kepada peserta.

3. Fasilitas

Pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, tidak akan berhasil jika tidak didukung oleh tersedianya fasilitas selama pelatihan. Fasilitas sebaiknya tersedia sesuai kondisi pekerjaan sehari-hari, dalam arti mampu disimulasikan sesuai dengan kondisi sebenarnya. Ketidakterediaan fasilitas akan membuat peserta latihan tidak termotivasi dan merasakan suasana yang menjemukan.

4. Kurikulum

Pelatih selayaknya memiliki kurikulum yang digunakan selama berlangsungnya pelatihan. Adanya kurikulum maka materi akan tersampaikan secara sistematis. Jika saat pelatihan tidak tersedia kurikulum maka dapat saja materi yang akan diajarkan tidak terstruktur, sehingga kemungkinan ada saja hal-hal yang penting namun terlewatkan.

5. Dana Pengembangan

Keberhasilan semua program pengembangan karyawan dipengaruhi pula oleh tersedianya dana yang cukup untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan. Bagian pengembangan SDM harus

menyesuaikan dana pengembangan dengan tujuan pelatihan, karena berkaitan dengan penyusunan kurikulum, materi, pelatih, dan sarana/fasilitas selama pelatihan.

Keseluruhan kendala tersebut dapat teratasi jika Departemen Sumber Daya Manusia memiliki perencanaan dan sistem informasi yang bagus, sehingga dapat dengan cepat mengetahui kondisi dari keseluruhan bagian di dalam perusahaan.



## **BAB VII PERENCANAAN KARIR**

Hampir setiap orang dalam bekerja, menginginkan adanya peningkatan terhadap karir mereka. Pertanyaan yang sering muncul adalah bagaimana seseorang dapat meningkatkan karirnya. Pada dasarnya karyawan dapat sukses, jika dalam bekerja telah menentukan dan merencanakan cara mencapai karir yang diinginkan. Mereka perlu mempertanyakan “apakah sasaran karir saya” dan “langkah apa yang harus ditempuh untuk memajukan karir”.

Karir (*Career*) adalah urutan-urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama masa hidupnya. Menurut Moekijat (2002), beberapa orang tidak menyadari akan konsep-konsep perencanaan karir yang pokok sebagai berikut:

1. Jalur Karir

Suatu jalur karir adalah pola urutan jabatan-jabatan yang membentuk karir seseorang.

2. Sasaran karir

Merupakan posisi-posisi yang akan datang, yang seseorang berusaha dengan keras untuk mencapainya, sehingga sebagai bagian dari suatu karir. Sasaran ini dipergunakan sebagai tanda sepanjang jalur karir seseorang.

3. Perencanaan karir,

adalah proses melalui mana seseorang memilih sasaran karir dan jalur ke sasaran tersebut.

#### 4. Pengembangan karir

Merupakan perbaikan pribadi yang diusahakan oleh seseorang untuk mencapai suatu rencana karir pribadi.

Saat karyawan telah bekerja di satu posisi dan telah menjalankan karirnya saat ini, maka langkah selanjutnya adalah melakukan perencanaan untuk karirnya ke depan. Sebagaimana yang telah dijelaskan bahwa perencanaan karir adalah proses yang dilalui oleh individu dalam mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karirnya. Untuk itu dalam menyusun rencana-rencana yang berkaitan dengan karir dan untuk mencapai tujuan karirnya, maka perlu melakukan identifikasi yakni:

1. Harus mewakili kemungkinan kemajuan riil, baik secara lateral maupun ke bawah.
2. Harus merespon perubahan-perubahan-perubahan dalam beban kerja, prioritas kerja, struktur organisasional, dan kebutuhan manajemen.
3. Jalur karir harus fleksibel, harus mempertimbangkan kualitas individu, manajemen, bawahan, atau orang lain yang mempengaruhi pelaksanaan cara kerja.
4. Jalur karir haruslah menentukan keahlian, pengetahuan, dan atribut spesifik lainnya untuk setiap posisi sepanjang jalur yang ada.

Langkah selanjutnya setelah menyusun rencana karir adalah melakukan pengembangan karir. Pengembangan karir adalah pendekatan formal yang diambil organisasi guna memastikan bahwa orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan. Pengembangan karir memerlukan penilaian diri, namun selain

itu karyawan hendaknya juga membuat penilaian kesempatan perusahaan dengan menanyakan hal-hal berikut:

- a. Apa prospek untuk promosi atau transfer dari pekerjaan saya sekarang?
- b. Berapa persentase karyawan yang mencapai suatu tingkat target tertentu di dalam organisasi ini?
- c. Bagaimana kisaran gaji untuk berbagai jenjang jabatan
- d. Di mana pertumbuhan yang paling cepat dan oleh karenanya kesempatan promosi paling bagus di dalam organisasi.
- e. Jika saya menemui kebuntuan, jalur karir apa lagi yang tersedia agar saya dapat menanjak di dalam organisasi?

Bagi perusahaan, perencanaan karir sebaiknya dimulai dengan penempatan seseorang di dalam jenjang pekerjaan jenjang entri dan orientasi awal. Manajemen akan mengobservasi kinerja karyawan dan membandingkannya dengan standar pekerjaan.

### **Mengapa perencanaan karir penting?**

Tujuan program perencanaan karir adalah menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan, kemampuan-kemampuan, dan tujuan-tujuan karyawan dengan kesempatan-kesempatan, dan tantangan-tantangan saat ini dan masa mendatang di dalam organisasi. Karyawan saat ini merasa bahwa mereka berhak terhadap hal-hal seperti tugas-tugas diperkaya, partisipasi dalam pengambilan keputusan, keamanan pekerjaan, dan perlakuan yang adil.

## Tahap-Tahap Perkembangan Karir

### 1. Karir Awal

Masalah di karir awal:

- a. Frustrasi dan ketidakpuasan awal disebabkan pengharapannya tidak sesuai dengan realitas yang ada.

Pada saat baru menempati sebuah posisi/pekerjaan, seorang karyawan memiliki harapan yang besar akan karir mereka, sehingga mereka akan mengupayakan kinerja yang terbaik. Namun terkadang apa yang dibayangkan, ternyata tidak sesuai dengan harapan mereka. Sebagai contoh, karyawan dalam bekerja sangat mengharapkan dukungan dari manajer atau supervisi mereka, namun ternyata yang dialami tidak sesuai dengan harapan mereka. Kondisi ini dapat menyebabkan motivasi bekerja menjadi menurun.

- b. Supervisor yang tidak kompeten

Supervisor yang tidak mengenal bagian kerjanya dengan baik, atau bahkan tidak kompeten dalam berkomunikasi sehingga menyebabkan pengarahan terhadap karyawan menjadi tidak jelas. Sebagai contoh, karyawan tidak mengetahui standar kinerja yang diinginkan oleh perusahaan, karena kurangnya sosialisasi dari supervisor, sehingga karyawan bekerja menurut perkiraan mereka saja.

- c. Pengabaian kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat atau baru memulai karir. Adanya penilaian di luar kriteria yang telah ditentukan.

Karena alasan-alasan politis, sehingga karir tidak dapat berjalan sebagaimana yang diharapkan.

- d. Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang disebabkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan, dan minat.
- e. Ketidakpastian mengenai tipe dan batasan loyalitas yang dibutuhkan oleh organisasi.
- f. Kegelisahan mengenai integrasi, komitmen, dan dependensi.
- g. Dilema etis. Dilema etis merupakan kondisi dimana manajer memiliki kebimbangan dalam memutuskan mengenai karir karyawannya, akibat banyaknya campur tangan dari berbagai pihak tentang siapa yang pantas dan tak pantas.

## 2. Karir pertengahan

Periode stabil dan produktif, kemampuan dan tanggung jawab semakin nampak dan berat, juga terdapat kemampuan dan promosi.

Tahap ini merupakan tahap pembentukan menjadi eksekutif dan pengembangan tingkat keahlian yang dapat bernilai bagi organisasi serta memberikan kontribusi bagi nilai individu tersebut. Yang patut diwaspadai adalah terjadinya perpindahan pegawai ke organisasi lain. Untuk itu manajer perlu melakukan pembenahan dengan mencegah keusangan sebelum terjadi, komunikasi yang sering, balas jasa yang sesuai dengan kinerja dan gaya kepemimpinan yang partisipatif.

## 3. Karir Akhir

Suatu titik balik terhadap produktivitas, atau penurunan, dan pensiun dini. Untuk itu perlu mempersiapkan diri dengan menjadi kontributor dalam peran non kepemimpinan. Memikirkan peran selanjutnya di masyarakat,

melatih penerus, mengurangi beban kerja, atau mendelegasikan tugas dan tanggung jawab kepada karyawan yang kurang senior. Pada beberapa perusahaan skala besar, sebelum karyawan memasuki karir akhir maka kepada karyawan tersebut diberikan pelatihan kewirausahaan sesuai dengan minat mereka. Dengan demikian setelah pension, karyawan akan mampu membuka usaha sesuai dengan pelatihan yang telah diberikan oleh perusahaan. Perusahaan akan membantu modal awal dan tetap mendampingi mantan karyawan hingga batas waktu tertentu. Hal ini merupakan tindakan yang positif agar karyawan mampu menggunakan uang pension mereka untuk kegiatan yang lebih produktif.

## **BAB VIII**

# **PENILAIAN KINERJA**

Perusahaan perlu untuk melakukan penilaian terhadap kinerja/prestasi kerja karyawannya, selain melakukan penilaian-penilaian terhadap mesin-mesin atau jalannya produksi. Namun diantara faktor produksi lainnya, penilaian terhadap karyawan adalah hal yang tersulit. Terdapat beberapa pekerjaan yang dapat dinilai dari segi kuantitasnya, misalnya menghitung berapa barang yang berhasil dibuat, namun terdapat jenis pekerjaan yang tidak dapat dilakukan secara kuantitatif.

Faktor yang paling perlu untuk keberhasilan jangka panjang perusahaan adalah kemampuannya untuk mengukur seberapa baik karyawan-karyawannya berkarya, dan menggunakan informasi-informasi yang ada guna memastikan bahwa pelaksanaan memenuhi standar-standar sekarang dan meningkat sepanjang waktu. Keadaan ini diperlukan bilamana perusahaan akan melakukan pemindahan, promosi atau demosi untuk karyawannya. Untuk itu terlebih dahulu perlu dilakukan penilaian prestasi karyawan.

### **Arti Penilaian Prestasi (Kinerja)**

Penilaian prestasi karyawan adalah sebuah penilaian sistematis terhadap seorang karyawan oleh atasannya atau oleh beberapa ahli yang paham akan pelaksanaan pekerjaan karyawan atau jabatan untuk suatu tujuan tertentu. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) berbeda dengan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Penilai kinerja berkenan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan/tugas yang diberikan, sedangkan *job evaluation* menentukan seberapa tinggi nilai sebuah pekerjaan yang berkaitan dengan gaji.

Menurut Sikula (1981), “*Appraising is the process of estimating or judging the value, excellence, qualities or status of some object, person, or thing.*”

Maksudnya adalah bahwa penilaian merupakan suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa obyek, orang atau benda. Selanjutnya menurut Sikula (1981), bahwa penilaian prestasi kerja karyawan juga merupakan evaluasi yang ditujukan untuk pengembangan. Hal ini berarti penilaian merupakan evaluasi terhadap perilaku, kualitas dan potensi karyawan untuk keperluan pengembangan yang telah dan akan dilakukan.

Manfaat Penilaian prestasi:

- a. Sebagai dasar untuk pembayaran upah/gaji, dan bonus  
Karyawan akan mendapatkan imbalan sesuai dengan prestasi yang dihasilkannya.
- b. Sebagai alat dalam pengawasan penugasan pekerjaan.  
Dengan penilaian prestasi, manajer akan mudah memantau apakah karyawan telah melakukan pekerjaan mereka sesuai dengan *job description*.
- c. Sebagai cara untuk mengetahui kendala pelaksanaan pekerjaan.  
Saat karyawan dievaluasi, jika terdapat hambatan maka karyawan akan mengemukakan alasan sehingga pekerjaan mereka tidak berjalan lancar. Dengan demikian manajer akan mengetahui di mana terjadinya kendala tersebut.
- d. Sebagai cara untuk mengetahui kemampuan karyawan.  
Penilaian prestasi dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan memiliki kemampuan untuk melaksanakan pekerjaan dengan baik dan mampu berinovasi. Hasil yang diperlihatkan akan menunjukkan seberapa baik karyawan dalam bekerja.



- e. Sebagai alat dalam pemberian rangsangan atau motivasi  
Imbalan yang diberikan sebagai hasil dari peningkatan prestasi, juga merupakan salah satu cara untuk memotivasi karyawan agar mau secara terus menerus meningkatkan prestasi mereka.

Dapat dilihat bahwa penilaian kinerja tidak hanya sebagai alat untuk mengevaluasi pegawai, tetapi juga dapat memotivasi pegawai. Penilai prestasi bermanfaat bagi perusahaan untuk pengambilan keputusan terutama dalam hal promosi, demosi, atau mutasi bahkan pemberhentian. Penilaian prestasi bukan saja manfaatnya untuk menjamin terlaksananya pekerjaan dengan baik tetapi juga sangat bermanfaat bagi pegawai. Program penilaian dapat menimbulkan kepercayaan, dan moral yang baik dari pegawai terhadap perusahaan. Adanya kepercayaan dari karyawan bahwa mereka akan menerima imbalan sesuai dengan prestasi yang dicapainya, rangsangan untuk memperbaiki prestasi, jika mereka tahu kelemahannya, maka dengan bantuan pimpinan akan berusaha memperbaiki diri. Dengan demikian secara tidak langsung akan menimbulkan loyalitas bagi karyawan.

Terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja:

1. Karakteristik situasi
2. Deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar kinerja pekerjaan
3. Tujuan-tujuan penilaian pekerjaan
4. Sikap para karyawan dan manajer terhadap evaluasi.

Masalah yang biasanya muncul dalam melakukan penilaian adalah menentukan penilaian apa yang akan dilakukan, apa obyek yang akan dinilai, siapa yang menilai dan metode penilaian mana yang harus dipakai.

### **a. Siapa yang Mangadakan penilaian**

Masalah ini sangat rumit karena berkaitan dengan apakah penilaian itu objektif atau tidak. Penilai prestasi adalah orang-orang yang melakukan penilaian terhadap prestasi karyawan bagi sebagai penilai formal maupun informal. Dalam menentukan siapa yang akan menilai ada tiga kemungkinan:

1. Penilaian karyawan oleh atasan langsung
2. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dengan dibantu oleh satu atau dua orang pembantu.
3. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dan jika tidak memuaskan dibuat suatu verifikasi dengan malakukan penilai pegawai sekali lagi oleh satu atau dua orang karyawan tersebut.

Dalam rangka usaha untuk mendekati objektivitas, penilai sebaiknya terdiri dari suatu tim, yang beranggotakan tiga orang, yaitu atasan langsung sebagai ketua, seorang psikolog dan seorang sebagai anggota. Disamping itu, kepada masing-masing karyawan diminta untuk menilai diri mereka sendiri dengan mengisi formulir yang telah disediakan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah sebaiknya seorang penilai sangat penting untuk memiliki pendidikan atau latihan khusus dalam melakukan penilaian, sehingga mereka paham akan proses penilaian.

Syarat-syarat penilai (*appraiser*) menurut Hasibuan (2003):

1. Penilai harus jujur, adil, obyektif, dan mempunyai pengetahuan mendalam tentang unsur-unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan realitas/fakta yang ada.

2. Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah (*right or wrong*) sehingga hasil penilaiannya jujur, adil, dan obyektif.
3. Penilai harus mengetahui dengan jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang akan dinilainya supaya hasil penilaiannya dapat dipertanggungjawabkan dengan baik.
4. Penilai harus mempunyai kewenangan (*authority*) formal, supaya dapat melaksanakan tugas dengan baik.
5. Penilai harus mempunyai keamanan agar penilaiannya jujur dan adil.

**b. Obyek yang akan dinilai**

Secara garis besar pegawai dapat dibedakan atas tiga jenis (1). Pegawai yang bekerja dibidang produksi, (2) pegawai yang bekerja dibidang tata usaha (3) pegawai golongan pemimpin.

**Obyek yang dinilai dari pegawai produksi :** (1) *quality* (2) *quantity of work* (3) *knowledge of job* (4). *Dependability* (5) *cooperation* (6) *adaptability* (7) *attendance* (8) *versatility* (9) *house keeping* (10) *safety*.

**Obyek yang dinilai dari tata usaha** (1) *quality* (2) *dependability* (3) *quantity of work* (4) *knowledge of job* (5) *cooperation* (6) *initiative* (7) *adaptability* (8) *judgement* (9) *attendance* (10) *health*.

**Obyek yang dinilai dari posisi pemimpin** (1). *Knowledge of job* (2). *Cooperation* (3) *dependability* (4) *quality of work* (5) *judgement* (6) *initiative* (7) *quality of work* (8) *leadership* (9) *planning and organization* (10) *health*.

Selain itu perlu juga dinilai sifat-sifat yang diperlukan untuk jabatan yang akan diberikan selanjutnya. Menurut Mondy (2008), Kriteria penilaian yang paling umum adalah sifat, perilaku, Kompetensi, pencapaian tujuan, dan potensi perbaikan.

a) Sifat

Sifat-sifat karyawan seperti sikap, penampilan, dan inisiatif merupakan dasar untuk melakukan beberapa evaluasi

b) Perilaku

Perilaku yang dapat dievaluasi adalah yang berhubungan dengan tugas, misalnya penilaian untuk tingkatan manajer adalah gaya kepemimpinannya. Untuk orang-orang yang bekerja dalam tim adalah kerjasama dengan orang lain, kemampuan mengembangkan orang lain dan orientasi pelayanan terhadap pelanggan.

c) Kompetensi

Kompetensi-kompetensi yang berkaitan dengan kebutuhan evaluasi haruslah yang berhubungan dengan kesuksesan pekerjaan. Kompetensi sendiri merupakan sekumpulan pengetahuan, keterampilan, sifat dan perilaku yang bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

d) Pencapaian Tujuan

Apabila perusahaan menganggap bahwa pencapaian hasil akhir adalah sesuatu yang lebih penting dari yang lainnya, maka hasil-hasil pencapaian tujuan menjadi faktor penting untuk dievaluasi. Untuk itu dalam mencapai tujuan akhir ini, maka harus ada kejelasan tentang apa yang ingin dicapai oleh perusahaan sehingga karyawan dapat menyesuaikan atau fokus pada tujuan yang ingin dicapai.

e) Potensi Perbaikan

Fokus pada masa depan merupakan cara agar dapat melakukan penyesuaian terbaik terhadap kemampuan sumberdaya manusia. Perusahaan yang berfokus ke masa depan akan melakukan

evaluasi untuk memperbaiki kondisi pada karyawan dengan melakukan pengembangan, hal ini melibatkan penilaian potensi karyawan yang dapat dikembangkan.

### **c. Masalah-Masalah dalam Penilaian Kinerja**

1. *Bias Penyelia*, Adanya kesalahan penilaian disebabkan bias pribadi yang muncul secara sadar atau tidak sadar yang berkaitan dengan usia, jenis kelamin, atau karakteristik yang berkaitan dengan organisasi seperti senioritas, keanggotaan pada sebuah kelompok di perusahaan, atau hubungan yang dekat dengan direksi.
2. *Halo Effect*, merupakan kesalahan penilaian diakibatkan penilai cenderung memberikan penilaian baik kepada orang yang dikenalnya, sehingga didasarkan atas rasa suka atau tidak suka terhadap yang dinilai bukan atas dasar benar atau salah dari pekerjaan yang dilakukan.
3. *Central Tendency*, penilai tidak dapat menilai secara obyektif disebabkan kurangnya keakraban dengan pekerjaan mereka, kurangnya kecakapan penyelia atau takut mereka akan dicerna jika mereka menilai terlalu rendah.
4. *Leniency*, penilai memberikan nilai evaluasi tinggi bagi semua orang (murah hati) tanpa pertimbangan apapun. Hal ini akan menimbulkan adanya perpindahan karyawan karena ketidakpuasan dari karyawan yang benar-benar berprestasi yang merasa adanya ketidakadilan mendapatkan penilaian yang sama dengan karyawan yang prestasinya biasa saja bahkan yang tidak berprestasi.

5. *Strictness*, penilai terlalu ketat dalam memberi nilai meskipun ada karyawan yang telah mencapai tingkat kinerja di atas rata-rata.
6. *Recency*, Adanya kecenderungan dari penilai yang lebih mengingat hal-hal yang baru dilakukan oleh karyawan, dibandingkan dengan apa yang telah dilakukannya beberapa bulan sebelumnya.
7. Pengaruh-pengaruh organisasional, Adanya kecenderungan penilai bersikap longgar, dimana dia cenderung membela bawahannya saat dilakukan penilaian yang berkaitan dengan kinerja. Di lain pihak pada saat penilai kinerja untuk pengembangan karyawan, si penilai cenderung mencari kelemahan karyawannya
8. Standar-standar evaluasi, Adanya perbedaan standar dari makna-makna yang dipakai untuk mengevaluasi, misalnya kata-kata “baik, bagus, memadai, memuaskan, dan sangat bagus”

Secara garis besar, ruang lingkup penilaian prestasi mencakup 5W+1H, yakni:

1. *What*, apa yang dinilai. Penilaian dilakukan pada prestasi kerja dan perilaku karyawan.
2. *Why*, kenapa dinilai. Apakah dinilai untuk menambah kepuasan karyawan, mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan atau mengumpulkan data untuk keperluan pengembangan karyawan.
3. *Where*, dimana penilaian dilakukan. Penilaian pekerjaan dapat dilakukan di dalam (*on the job performance*) atau di luar pekerjaan (*off the job performance*).

4. *When*, kapan akan dilakukan penilaian. Apakah penilaian dilakukan secara periodic atau secara terus menerus.
5. *Who*, berkaitan dengan siapa orang yang ditunjuk untuk melakukan penilaian, apakah atasan langsung atau tim yang dibentuk khusus.
6. *How*, yakni bagaimana cara menilai. Hal ini berkaitan dengan metode penilaian yang akan digunakan.

Sebagai dasar dari penilaian maka harus digunakan standar, sebagai pengukur untuk penilaian. Standar yang dapat digunakan yaitu:

1. *Tangible Standard*, yaitu sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya, misalnya kuantitas, waktu, berat, jam, hari, bulan, dan biaya.
2. *Intangible Standard*, yaitu sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukurnya, misalnya perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, serta dedikasi.
3. Dalam menentukan standar maka perlu bagi penilai mengetahui unsur-unsur yang harus dinilai, sehingga tidak ada yang luput dari penilaian agar obyektivitas terjaga. Unsur-unsur itu ialah:
  - a. Kesetiaan
  - b. Prestasi kerja
  - c. Kejujuran
  - d. Kedisiplinan
  - e. Kreativitas
  - f. Kerjasama
  - g. Kepemimpinan
  - h. Kepribadian

- i. Prakarsa
- j. Kecakapan
- k. Tanggung Jawab



## **BAB IX KOMPENSASI**

Salahsatu tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk menetapkan gaji/upah (kompensasi) yang sesuai dengan prestasi yang telah dicapai oleh karyawan. Menurut Flippo (1984), *Wages is defined as the adequate and equitable remuneration of personnel for their contribution to organizational objectives*. Maksudnya adalah upah atau kompensasi didefinisikan sebagai balas jasa yang adil dan layak diberikan kepada para pekerja atas jasa-jasanya dalam mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Hasibuan (2013), Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Kompensasi merupakan salah tantangan yang harus dihadapi oleh manajemen perusahaan, dikatakan sebagai tantangan karena kepuasan atau ketidakpuasan kerja dapat diakibatkan oleh puas atau tidak puasnya karyawan terhadap imbalan yang diterimanya. Sementara bagi perusahaan melihat pembayaran kompensasi atau imbalan sebagai sebuah beban yang harus dilakukan dalam rangka mencapai tujuan. Dengan demikian terdapat kepentingan yang harus diperhatikan yaitu kepentingan karyawan dan kepentingan perusahaan.

Kepentingan karyawan harus diperhatikan, karena kompensasi sebagai balas jasa yang diterima dari perusahaan dapat dipergunakan untuk bertahan sebagai manusia yang terhormat. Dengan kata lain kompensasi yang wajar memungkinkannya untuk hidup wajar dan layak tanpa membuatnya tergantung pada orang lain. Di lain pihak, kepentingan perusahaan dapat pula terjamin, dalam arti dengan kompensasi yang

diberikan maka karyawan akan mengarahkan keterampilan, tenaga, dan waktu untuk keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan.

Kesimpulannya adalah bahwa kompensasi yang baik adalah yang mampu menjamin kepuasan dan kesejahteraan anggota organisasi, yang pada akhirnya berdampak kepada keberhasilan perusahaan karena memiliki karyawan yang produktif.

### **Pentingnya Kompensasi**

Kompensasi merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran strategis perusahaan, yang dilakukan untuk menumbuhkan inisiatif dan motivasi dalam bekerja. Selain itu kompensasi bertujuan untuk mengkomunikasikan norma-norma yang berlaku di perusahaan. Caranya adalah dengan mengkomunikasikan kepada karyawan bahwa bayaran akan disesuaikan dengan kinerja, sehingga karyawan akan dengan sadar tanpa paksaan akan bekerja sesuai standar yang diharapkan.

Karyawan adalah orang yang bekerja menjual tenaga dan pikirannya kepada suatu perusahaan dan memperoleh balas jasa sesuai dengan peraturan atau perjanjian. Besarnya balas jasa telah diketahui oleh karyawan sehingga kompensasi inilah yang akan digunakan karyawan dan keluarga mereka. Besarnya balas jasa akan mencerminkan status yang baik, jabatan semakin tinggi, dan pemenuhan kebutuhan semakin banyak, sehingga kepuasan kerja semakin baik. Disinilah letak pentingnya kompensasi, bila kompensasi diberikan secara benar karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan.

Program kompensasi bukan hanya bertujuan bagi karyawan, tetapi juga untuk kepentingan perusahaan dan pemerintah/masyarakat. Jika

karyawan merasa puas dan cukup dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, maka karyawan akan semakin giat dan termotivasi untuk bekerja dengan baik, maka produk yang dihasilkan akan diterima oleh masyarakat dan dampaknya perusahaan akan untung, sehingga perekonomian Negara makin baik. Jika karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang diterimanya, maka akan berdampak negative terhadap perusahaan karena kemungkinan terjadinya pemogokan kerja, menurunnya prestasi kerja, adanya keluhan, dan perpindahan karyawan ke perusahaan lain. Jika keadaan ini terus berlanjut, maka perusahaan tidak akan mampu menghasilkan produk terbaik yang dapat di pasarkan dan yang memungkinkannya untuk mencapai tujuan.

Menurut Ray (2014) *To effectively motivate workers to increase productivity, you need to employ a set of tools that incorporates salary increases while placing added emphasis on non-monetary rewards. While providing incentives, bonuses, or the opportunity to increase wages through piecework pay, you can institute changes that improve morale, such as leading by example, treating all workers fairly, and providing an empathetic work environment where workers' needs are honored. For example, allowing a worker to tend to a sick child without ramifications can go a lot further in creating a loyal and productive employee than a pay increase. Providing training and opportunities for advancement motivates workers to increase productivity while increasing their sense of value to the company. Open communication, fairness, security, and rewards aimed at successful teamwork also complement a balanced managerial style that encourages both loyalty and higher productivity.*

Penjelasan tersebut menggambarkan bahwa kompensasi bukan satu-satunya cara untuk memotivasi, meskipun masih merupakan cara yang utama dalam memotivasi karyawan. Maksudnya bahwa untuk memotivasi

pekerja secara efektif dalam meningkatkan produktivitas, perlu untuk mempekerjakan satu set alat yang menggabungkan kenaikan gaji ditambahkan dengan penekanan pada imbalan non-moneter. Sambil memberikan insentif, bonus, atau kesempatan untuk meningkatkan upah. Manajemen juga dapat mengadakan perubahan yang meningkatkan semangat selain dari meningkatkan gaji, seperti memimpin dengan contoh, memperlakukan semua pekerja secara merata, dan menyediakan lingkungan kerja dimana pekerja merasa terhormat. Misalnya, memungkinkan pekerja untuk tetap memperhatikan anak mereka yang sakit tanpa konsekuensi bisa pergi lebih jauh, dalam rangka menciptakan karyawan yang loyal dan produktif. Memberikan pelatihan dan kesempatan untuk kemajuan memotivasi pekerja untuk meningkatkan produktivitas sambil meningkatkan rasa nilai bagi perusahaan. Komunikasi yang terbuka, keadilan, keamanan, dan manfaat yang ditujukan untuk kesuksesan *teamwork*, yang juga dilengkapi dengan gaya manajerial yang seimbang yang mendorong baik loyalitas dan produktivitas yang lebih tinggi.

Tujuan lain dari kompensasi, yaitu:

1. Untuk memikat pelamar kerja
2. Terpenuhinya rasa keadilan
3. Ikatan kerjasama
4. Kepuasan kerja
5. Stabilitas karyawan (cara untuk mempertahankan karyawan)
6. Menjamin keadilan
7. Menghargai perilaku yang diinginkan.
8. Memenuhi peraturan pemerintah.

Kompensasi yang diberikan dibedakan menjadi dua (1) Kompensasi langsung (*direct compensation*) berupa gaji, upah, dan upah insentif, (2)

Kompensasi tidak langsung (*indirect compensation*) berupa kesejahteraan karyawan.

- Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap, serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayar meskipun karyawan tidak masuk kerja.
- Upah adalah balas jasa yang dibayarkan kepada pekerja harian dengan berpedoman atas perjanjian yang disepakati membayarnya.
- Insentif adalah tambahan balas jasa yang dibayarkan karyawan tertentu yang prestasinya di atas prestasi standar.
- Benefit dan service biasa juga disebut dengan Tunjangan, adalah kompensasi tambahan (finansial dan non finansial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan mereka. Seperti tunjangan hari raya, uang pensiun, pakaian dinas, kafeteria, mushallah, olah raga, dan darmawisata.
- Fasilitas, adalah tambahan yang diperoleh berupa rumah, mobil dan akses ke pesawat utamanya bagi eksekutif.

### **Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi**

a. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja lebih banyak dari lowongan kerja, maka besarnya kompensasi relatif kecil. Demikian pula jika pencari kerja sangat minim sementara terdapat banyak lowongan kerja, maka kompensasi relatif semakin besar.

b. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Kompensasi yang besar atau kecil tergantung dari kemampuan perusahaan untuk membayarkan, makin besar kemampuan perusahaan maka makin besar kompensasi yang diberikan kepada karyawan.

c. Serikat buruh

Pada beberapa perusahaan yang memiliki serikat buruh yang kuat, maka tingkat pembayaran kompensasinya besar.

d. Produktivitas kerja karyawan

Pada dasarnya perusahaan menggunakan standar produktivitas kerja dalam pembayaran kompensasi. Makin tinggi produktivitas karyawan, maka makin besar kompensasi yang mereka terima.

e. Pemerintah

Pemerintah turut menetapkan besarnya upah minimum pekerja, yang dimaksudkan agar perusahaan tidak semena-mena dalam membayar kompensasi kepada karyawannya.

f. Biaya Hidup

Besaran kompensasi biasanya dikaitkan dengan biaya hidup pada suatu daerah. Apabila tingkat biaya hidup pada daerah tersebut tinggi maka tingkat kompensasi mengikuti tingginya biaya hidup di daerah tersebut, demikian pula sebaliknya.

g. Posisi jabatan karyawan

Karyawan yang memiliki jabatan yang lebih tinggi akan mendapatkan kompensasi yang tinggi pula sesuai dengan standar jabatan dari perusahaan tersebut.

h. Pendidikan dan Pengalaman Karyawan

Jika karyawan memiliki pendidikan yang lebih tinggi, maka akan mendapatkan bayaran yang lebih besar karena memiliki kecakapan yang lebih berdasarkan pendidikannya. Demikian pula makin berpengalaman seseorang dalam bekerja dan makin lama dia bekerja, maka kompensasinya pun lebih besar daripada karyawan yang memiliki pengalaman lebih sedikit.

i. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional membaik atau meningkat, maka tingkat kompensasi akan besar, dan sebaliknya jika kondisi perekonomian rendah maka kompensasi relatif kecil karena terdapat banyak pengangguran.

j. Jenis dan sifat pekerjaan

Jenis pekerjaan turut menentukan besar kecilnya kompensasi. Makin beresiko dan membutuhkan kecakapan serta keahlian dari sebuah pekerjaan, maka makin besar tingkat kompensasinya.

Agar tujuan kompensasi untuk membuat karyawan makin termotivasi untuk bekerja, maka prinsip pemberian kompensasi harus berdasarkan prinsip adil dan wajar, berdasarkan undang-undang perburuhan, serta memperhatikan faktor internal dan eksternal. Prinsip adil maksudnya adalah bahwa kompensasi yang diberikan berdasarkan standar pekerjaan dan prestasi yang telah dilakukan oleh karyawan, sedangkan prinsip wajar berarti dengan kompensasi yang mereka terima akan mampu membiayai semua pengeluaran mereka untuk hidup.

Pemberian kompensasi yang adil dan wajar haruslah berdasarkan undang-undang perburuhan tentang upah minimum yang telah diatur oleh pemerintah. Ini terkait pula dengan memperhatikan faktor internal perusahaan yaitu kemampuan dalam menyediakan dana untuk kompensasi dan faktor eksternal, yaitu jumlah kompensasi standar di perusahaan lain yang setara, agar karyawan tidak terjadi *turn over* karyawan.

### **Imbalan Intrinsik dan Imbalan Ekstrinsik**

Imbalan intrinsik merupakan imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri, dan berasal dari keterlibatan dalam aktivitas atau tugas-tugas tertentu. Imbalan intrinsik melekat pada aktivitas itu sendiri, dan

pemberiannya tidak tergantung pada kehadiran atau tindakan orang lain atau hal lainnya (Simamora, 2006). Contoh dari imbalan intrinsik adalah perasaan yang berbeda yang dirasakan oleh karyawan akibat kinerja mereka sendiri, misalnya perasaan setelah melaksanakan pekerjaan dengan baik, tercapainya target pribadi dan adanya perkembangan akibat kinerja mereka.

Imbalan Ekstrinsik adalah imbalan yang dihasilkan secara eksternal oleh seseorang. Sebagian besar imbalan ekstrinsik merupakan imbalan yang berwujud dan dikendalikan dan dibagikan secara langsung oleh perusahaan, misalnya gaji, upah, tunjangan atau pembagian keuntungan perusahaan.

Perusahaan harus mencari cara agar sistem kompensasi menjadi efektif dalam mencapai sasarannya. Menurut Simamora (2006), ada dua pertimbangan kunci:

1. Sistem kompensasi harus adaptif terhadap situasi, maksudnya disesuaikan dengan lingkungan dan mempertimbangkan tujuan, sumber daya, dan struktur organisasi. Kompensasi harus mampu mengikat pelamar, jika pada perusahaan terdapat kekurangan tenaga kerja, maka perusahaan memikat mereka untuk melamar dengan menawarkan kompensasi yang menarik. Saat menghadapi perubahan lingkungan, maka manajer harus memperhatikan:
  - a. Aspek lingkungan apakah yang mempengaruhi kompensasi
  - b. Apakah perubahan lingkungan akan menyebabkan perubahan pada kebijakan kompensasi
  - c. Apakah kebijakan kompensasi sama atau berbeda dengan perusahaan lainnya



- d. Bagaimana merubah kompensasi agar mampu merespon perubahan lingkungan
2. Sistem kompensasi harus dapat memotivasi para karyawan dengan cara memuaskan kebutuhan mereka, adanya tercipta perasaan adil terhadap karyawan dan sebagai imbalan terhadap kinerja mereka.

### **Merancang Program Kompensasi yang Efektif**

Dalam menjalankan program kompensasi selalu terdapat rasa ketidakpuasan dari karyawan, meskipun kepada mereka telah dijelaskan penentuan pembayaran gaji/upah. Agar kompensasi terbayarkan secara efektif, maka perlu memperhatikan:

- a. Standar untuk menentukan dan mengukur kinerja.
- b. Apabila standar tingkatan kinerja telah diketahui, maka perlu menyusun standar besarnya imbalan untuk setiap tingkatan kinerja dan bentuk pembayarannya, dan
- c. Melihat respon atau penerimaan karyawan atas penentuan imbalan yang telah ditetapkan.

Untuk itu diperlukan komunikasi yang baik antara pimpinan ke karyawan mengenai cara-cara penentuan dan pembagian kompensasi agar terhindar dari munculnya ketidakpuasan karyawan. Namun pada dasarnya, karyawan akan puas dengan kompensasi yang mereka terima jika dilakukan secara adil. Adil berarti karyawan akan mendapatkan imbalan sesuai dengan input dan kinerja yang telah mereka berikan, tanpa memandang apakah seseorang dekat dengan manajer atukah tidak.

## **BAB X HUBUNGAN INDUSTRIAL**

Hubungan industrial adalah hubungan ketenagakerjaan dan berkesinambungan antara pelaku industri dalam perusahaan (karyawan, pimpinan, dan pemerintah). Bagi karyawan diwakili oleh serikat pekerja yang mewakili mereka untuk bernegosiasi dengan pimpinan mengenai gaji, jam kerja, kontrak kerja dan memantau pelaksanaan selama berlangsungnya kontrak, dan ketentuan yang menjadi acuan adalah tetap pada aturan pemerintah.

Pimpinan merupakan wakil perusahaan yang mempertaruhkan segalanya bukan hanya untuk kepentingan lancarnya organisasi, tetapi juga dampaknya untuk kepentingan masyarakat umum. Sementara itu, karyawan melakukan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya, dengan harapan bahwa organisasi akan memenuhi apa yang menjadi kebutuhan mereka. Akhirnya pemerintah yang mempunyai tanggungjawab untuk meningkatkan mutu hidup warganya. Oleh karena itu, pemerintah berkepentingan memantau keberhasilan perusahaan untuk memakmurkan masyarakat.

Melihat keterkaitan ketiga kepentingan dalam hubungan industrial ini, maka perlu menjaga hubungan yang ada agar tercipta kenyamanan kerja dan pemuasan berbagai kebutuhan ketiga komponen tersebut dapat terjamin. Terganggunya hubungan industrial akan menyebabkan gangguan bukan hanya di dalam organisasi atau perusahaan, tetapi juga dampak ke luar perusahaan misalnya ke konsumen.

## **Serikat Pekerja**

Serikat Pekerja adalah sebuah organisasi yang mewakili karyawan untuk berunding masalah tentang upah-upah, jam kerja, dan syarat-syarat serta kondisi pekerjaan lainnya. Menurut Undang-undang No.13 Tahun 2003-Ketenagakerjaan, dan Undang-undang No.21 Tahun 2000, mendefinisikan serikat pekerja sebagai sebuah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggungjawab guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya. Menurut Desler (2005), bahwa serikat pekerja dibentuk dengan dua sasaran, satu bagi keamanan serikat pekerja dan kedua untuk perbaikan upah, jam kerja, kondisi kerja, dan tunjangan bagi para anggotanya.

Kehadiran serikat pekerja menimbulkan dukungan dan kontra dari karyawan. Bagi karyawan yang mendukung adanya serikat pekerja, karena beranggapan bahwa melindungi karyawan dari keputusan manajemen yang semena-mena, berjuang agar perusahaan menyediakan kondisi kerja yang aman dan menyenangkan, meningkatkan upah, sehingga pekerja dapat menikmati standar hidup yang sepatutnya. Sementara itu, orang yang anti terhadap serikat pekerja menyatakan bahwa serikat pekerja dapat menyalahgunakan kekuatan mereka, misalnya untuk menekan perusahaan agar menuruti keinginan mereka.

Selain itu pandangan yang anti terhadap serikat pekerja karena mereka melihat bahwa serikat pekerja menyalahgunakan kekuatan mereka dengan mengabaikan efisiensi produktif dan bahwa serikat pekerja lebih banyak bersifat mengancam dan menekan daripada melindungi hak-hak

individu. Selain itu dari pihak manajemen bahwa serikat pekerja berusaha mengambil hak-hak dari perusahaan, misalnya penjadwalan kerja, penyusunan standar kerja, desain ulang pekerjaan, penggunaan metode kerja dan peralatan baru, yang merupakan hak prerogatif manajemen.

### **Dampak Serikat Pekerja Terhadap Karyawan dan Perusahaan**

Adanya serikat pekerja membantu karyawan untuk mendapatkan upah yang layak, sehingga perusahaan tidak semena-mena membayarkan upah. Jika karyawan merasakan adanya ketidakpuasan dan mereka tidak mampu menyuarakan secara sendiri-sendiri, maka bergabungnya mereka ke dalam serikat pekerja, maka mereka akan lebih mudah bertarung secara bersama-sama.

Sedangkan dampak serikat pekerja terhadap manajemen dan produktivitas juga dapat berdampak positif dan negatif. Dampak positifnya adalah akan membuat karyawan merasa nyaman bekerja disebabkan keyakinan bahwa haknya akan terbayarkan, sehingga terjalin kerjasama yang baik antara manajemen perusahaan dan karyawan. Dampak negatif muncul manakala karyawan tersita waktunya untuk mengadakan rapat-rapat, atau kemungkinan terjadinya pemogokan dan demonstrasi, sehingga operasional perusahaan menjadi terganggu

### **Mengapa karyawan masuk Serikat Pekerja?**

Terdapat beberapa alasan mengapa karyawan memutuskan untuk bergabung ke dalam serikat pekerja. Ketidakpuasan terhadap Manajemen dari segi kompensasi, keselamatan kerja, sikap manajemen, dan supervisi merupakan alasan karyawan bergabung ke dalam serikat pekerja. Karyawan menganggap serikat pekerja sebagai saluran sosial, yakni karena ingin membentuk hubungan pribadi yang dekat dan kemungkinan bertahan

bersama-sama dalam masa sulit. Mereka menikmati berada di sekitar orang lain yang memiliki keinginan dan minat yang serupa. Jika mereka memperjuangkan kepentingan secara bersama maka suara mereka didengar, daripada berjuang sendiri.

Adanya kelompok serikat pekerja menyediakan kesempatan untuk untuk mewujudkan jiwa kepemimpinan, karena dia ditunjuk menjadi pemimpin. Alasan lainnya adalah masuknya mereka ke dalam organisasi serikat pekerja diakibatkan tekanan rekan sejawat agar turut dalam serikat pekerja, mereka merasa takut dikucilkan oleh rekan mereka yang telah bergabung dengan serikat pekerja.

### **Mengapa Karyawan Menghindari Masuk Serikat Pekerja**

Karyawan dalam perusahaan tidak semua memilih untuk bergabung dengan serikat pekerja. Terdapat pula karyawan yang memilih untuk tidak bergabung dengan beberapa alasan, antara lain:

a. Adanya biaya sebagai anggota serikat pekerja

Seperti halnya dengan keanggotaan pada sebuah organisasi di luar perusahaan yang mewajibkan adanya iuran bagi anggotanya, maka demikian pula dengan keanggotaan pada serikat pekerja. Sebagai anggota serikat pekerja, karyawan diwajibkan menyetor sejumlah uang yang nantinya dipergunakan untuk berbagai kegiatan. Keadaan ini memberatkan karyawan karena adanya pengeluaran lagi sementara gaji mereka hanya cukup untuk pengeluaran yang berkaitan dengan rumah tangga dan pengeluaran lainnya yang berkaitan dengan kebutuhan hidup dan tabungan mereka.

b. Iklim organisasi yang sudah positif terhadap karyawan

Karyawan merasa tidak memerlukan adanya organisasi serikat pekerja, disebabkan iklim atau budaya di organisasi mereka berjalan dengan baik, karyawan mendapatkan hak-hak mereka sesuai dengan harapan dan prestasi kerjanya, serta manajemen perusahaan bersikap positif, terjalin hubungan timbal balik, dan komunikasi yang harmonis antara karyawan dan pimpinan, sehingga mereka tidak memerlukan bantuan serikat pekerja.

c. Ketakutan akan kehilangan pekerjaan.

Ada anggapan bahwa jika bergabung dengan serikat pekerja maka karyawan akan kehilangan pekerjaan, sementara untuk mendapatkan pekerjaan yang baru tidaklah mudah. Pandangan ini disebabkan adanya hubungan yang tidak harmonis antara perusahaan dengan serikat pekerja, dimana seringkali terjadi pemogokan dan demonstrasi menentang kebijakan perusahaan, sehingga perusahaan menganggap karyawan lebih banyak menghabiskan waktunya untuk kegiatan tersebut. Keadaan ini membuat perusahaan merasa dirugikan sehingga akan memecat karyawan yang tergabung dalam serikat pekerja.

d. Tekanan rekan sejawat yang tidak menghendaki mereka untuk bergabung dalam serikat pekerja.

Adanya keengganan untuk bergabung dengan serikat pekerja, disebabkan tekanan teman-teman se tim kerja yang menghendaki untuk tidak bergabung. Karyawan tidak ingin tersisih dari hubungan dengan rekan kerja yang anti serikat pekerja. Akan sangat tidak nyaman bekerja dengan tim yang tidak memiliki pandangan yang sama, sehingga

karyawan tersebut memilih untuk bergabung dengan suara mayoritas dalam kelompok kerja.

Secara garis besar, tujuan pembentukan serikat pekerja adalah:

- a. Menjamin keselamatan karyawan saat bekerja
- b. Dapat mengendalikan keluaran karyawan (*turn over*)
- c. Dapat menjamin peningkatan kompensasi
- d. Dapat memperbaiki kondisi kerja
- e. Karyawan terjamin dalam mendapatkan kewajaran dan keadilan dalam bekerja demikian pula dengan pembayaran kompensasi

Secara ringkas, karyawan tidak terlalu memikirkan untuk menjadi anggota serikat pekerja jika mereka merasa ada kepuasan kerja. Kepuasan kerja merupakan keadaan dimana karyawan merasa adanya perasaan menyenangkan dari pekerjaan mereka, akibat terjadinya kesesuaian antara harapan dan kenyataan. Terciptanya kepuasan kerja akan berdampak terhadap rendahnya tingkat perputaran karyawan (*turn over*). Selain itu, kepuasan kerja dapat menyebabkan rendahnya tingkat absensi yang diakibatkan makin berkembangnya rasa suka terhadap pekerjaan. Seseorang yang sangat senang dan puas dengan pekerjaannya akan bekerja dengan tingkat stres yang rendah, sehingga terhindar dari penyakit fisik dan psikis yang dapat menyebabkan mereka sering bolos bekerja.

### **Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:**

- a. Balas jasa yang adil
- b. Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- c. Berat ringannya pekerjaan
- d. Suasana dan lingkungan pekerjaan
- e. Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

- f. Sikap pemimpin dan gaya kepemimpinannya
- g. Sifat pekerjaan (monoton atau tidak)
- h. Hubungan antar karyawan

Keinginan untuk mendapatkan faktor-faktor penyebab kepuasan kerja menjadikan serikat kerja menjadi kebutuhan karyawan saat ini. Hal yang perlu dilakukan agar tidak terjadi konflik adalah saling mengkomunikasikan apa saja yang menjadi hak manajemen perusahaan dan tidak boleh diambil alih fungsinya oleh serikat pekerja. Demikian pula serikat pekerja harus mentaati apa saja hak prerogati manajemen dan menjelaskan fungsi mereka hadir di perusahaan. Dengan demikian hubungan yang harmonis antara serikat pekerja dengan perusahaan akan menyebabkan jalannya proses produksi dan kegiatan perusahaan lainnya tidak terganggu.

### **Tahap-Tahap Dalam Hubungan Industrial**

Menurut Siagian (2003), Tahap-tahap dalam hubungan industrial dalam perusahaan:

- a. Tahap Konflik

Pada tahap ini hubungan antara pihak manajemen dan karyawan tidak berjalan baik, dimana pihak manajemen sedapat mungkin mencegah masuknya karyawan menjadi anggota serikat pekerja. Manajemen menolak hadirnya kelompok serikat pekerja, dengan cara menolak untuk berhubungan dengan wakil serikat pekerja yang datang kepada mereka. Terkadang manajemen mengirimkan “mata-mata” untuk melihat siapa yang berperan dalam tindakan yang ditempuh oleh serikat pekerja.



#### b. Tahap pengakuan Eksistensi

Pada tahap ini, pihak manajemen membiarkan dan mengakui adanya kelompok serikat pekerja dalam perusahaan, namun dengan “sikap terpaksa”. Manajemen mau berbicara atau berunding dengan wakil serikat pekerja, namun dengan kondisi terpaksa. Pada tahap ini, ada tiga tindakan manajemen:

1. Apabila tak ada tekanan kuat dari pemerintah atau pihak lain, manajemen lebih memilih untuk tidak memberikan atau menolak jaminan keberadaan serikat pekerja dalam perusahaan.
2. Berusaha mendiskreditkan para pemimpin serikat pekerja di mata para karyawan.
3. Saat melakukan negosiasi, manajemen membatasi ruang lingkup negosiasi itu pada cakupan yang sesempit mungkin.

Jika negosiasi tidak berhasil, dan sebagai akibatnya karyawan melakukan pemogokan, maka manajemen akan berusaha agar serikat pekerja tersebut menjadi tidak berfungsi, dan berusaha untuk mengakhiri pemogokan secepat mungkin.

#### c. Tahap Negosiasi

Pada tahap ini manajemen masih tetap memandang serikat pekerja sebagai faktor penghalang dalam hubungan kerja antara manajemen dan karyawan. Akan tetapi manajemen menyadari, bahwa kehadiran serikat pekerja sudah tidak dapat terelakkan dalam perkembangan industri di dunia sehingga manajemen tidak lagi berusaha menghalangi kehadiran serikat pekerja. Mereka menyadari bahwa serikat pekerja juga memiliki arti bagi

manajemen. Jika terjadi pertikaian dengan serikat pekerja, maka keadaan negosiasi akan cenderung berlangsung keras. Masing-masing pihak akan berusaha mempertahankan pendiriannya, dengan demikian jalannya proses produksi kemungkinan akan terganggu. Tindakan yang dapat ditempuh oleh manajemen adalah berusaha mencari tenaga kerja sementara untuk menggantikan tenaga kerja yang mogok, atau menyerahkan kegiatan produksi kepada perusahaan lain saat terjadinya pemogokan. Sikap anggota serikat pekerja dapat lebih keras dalam memupuk rasa pertentangan terhadap perusahaan, dan berusaha mencari perhatian dan dukungan masyarakat. Dengan demikian masing-masing pihak akan berusaha untuk mempergunakan segala cara yang legal untuk mencapai tujuannya.

d. Tahap Akomodatif

Meskipun pada tahap ini manajemen mengakomodasi adanya serikat pekerja, namun bukan berarti bahwa manajemen memberikan kesempatan kepada pimpinan serikat pekerja untuk memperkuat kedudukannya di kalangan para karyawan. Pada tahap ini pihak manajemen menyadari bahwa serikat pekerja dapat berperan positif pada karyawan dalam hal kedisiplinan dan pengerahan perilaku karyawan dalam bekerja. Dengan demikian manajemen tidak lagi memandang serikat pekerja sebagai penghalang dalam hubungan antara manajemen dan karyawan. Sebagai contoh, dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kepentingan karyawan misalnya mengenai penilaian prestasi kerja, atau cara penilaian prestasi kerja, akan dibicarakan terlebih dahulu dengan serikat pekerja sebelum diputuskan, namun

untuk keputusan-keputusan tertentu tetap dilakukan oleh pihak manajemen tanpa campurtangan dari serikat pekerja. Demikian pula dalam bernegosiasi jika terdapat perselisihan dan pertikaian yang mungkin saja terjadi, dilakukan dengan sikap saling menghormati dan toleransi.

e. Tahap Kerjasama

Tahap ini sudah merupakan tahap normal dalam hubungan industrial, dimana serikat pekerja turut serta aktif dalam peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan semangat kerja para karyawan. Kerjasama tersebut didasarkan pada dua asumsi:

1. Kedua belah pihak, manajemen dan serikat pekerja, sama-sama memperoleh keuntungan bila organisasi meraih keberhasilan
2. Para karyawan berada pada posisi yang memungkinkan mereka mengamati dan mengetahui proses produksi perusahaan serta dapat mendeteksi jika terdapat kelemahan dalam proses produksi dan dapat memberi saran-saran tentang cara untuk mengatasi kelemahan tersebut.

Hubungan yang harmonis antara serikat pekerja dengan perusahaan secara tidak langsung dapat meningkatkan semangat kerja dan efektivitas karyawan. Hubungan industrial berdasarkan semangat kerja juga memberi kesempatan kepada karyawan untuk memberi saran mengenai cara kerja yang lebih produktif berdasarkan prinsip saling menghargai, mendukung, empati, dan melakukan tindakan yang saling menguntungkan.

## **Peran Pemerintah Dalam Menyelesaikan Perselisihan Buruh**

Pemerintah berperan dalam penyelesaian jika terjadi pertikai antara serikat pekerja dengan perusahaan. Hal ini disebabkan pemerintah memiliki tanggungjawab dan wewenang untuk mengatur kehidupan berorganisasi, bermasyarakat dan bernegara. Menurut Siagian (2003), peran pemerintah dalam penyelesaian perburuhan:

- a. Menetapkan perundang-undangan yang berkaitan dengan hubungan industrial (pekerja-perusahaan-pemerintah).
- b. Mengawasi pelaksanaan berbagai peraturan perundang-undangan yang berkaitan dengan perburuhan
- c. Mencegah timbulnya perselisihan atau pertikaian antara karyawan dengan perusahaan.
- d. Bertindak sebagai mediator apabila terjadi perselisihan dengan mempermudah prosedur arbitrase atau dengar pendapat dengan meminta bantuan arbitrator.

## **BAB XI PENGINTEGRASI**

Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan agar tercipta kerja sama yang baik dan memberikan kepuasan. Dalam pelaksanaannya, kegiatan ini sangat sulit dilakukan karena yang akan dipadukan adalah orang-orang dengan latar belakang, sikap, kebutuhan dan keinginan yang berbeda. Meskipun manusia bukan satu-satunya sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan, namun manusia merupakan faktor penentu dalam berjalannya kegiatan, misalnya pengoperasian mesin, penemuan metode kerja yang efektif, dan lain-lain.

Karyawan masuk atau bergabung ke dalam perusahaan atau organisasi didorong oleh adanya motivasi. *Motivation is defined as goal-directed behavior. It concerns the level of effort one exerts in pursuing a goal...it is closely related to employee satisfaction and job performance* (Chung, 1981). Motivasi didefinisikan sebagai perilaku yang diarahkan pada tujuan. Ini menyangkut tingkat usaha yang diberikan dalam mengejar tujuan dan juga berkaitan erat dengan kepuasan karyawan dan prestasi kerja. Untuk itu perusahaan dalam melakukan kegiatannya harus memperhatikan apa yang memotivasi mereka untuk bekerja, sehingga dapat ditemukan cara agar mereka dapat bekerja sama secara padu. Memahami perilaku manusia dalam bekerja akan memudahkan perusahaan untuk mencapai tujuannya, karena didukung oleh peran karyawan yang sangat bergairah dan bersedia mengarahkan semua kemampuannya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Pada dasarnya manusia ingin bekerja karena dorongan untuk memenuhi kebutuhan fisik dan rohaninya. Untuk itu perusahaan harus

mampu membuat karyawannya betah dengan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut dengan cara pemberian kompensasi yang adil dan wajar, agar karyawan dapat mengarahkan seluruh kemampuan dan loyalitasnya.

Sebagaimana telah dijelaskan di awal, bahwa kegiatan pengintegrasian merupakan kegiatan yang sulit dilakukan oleh perusahaan, namun perusahaan harus mempunyai cara bagaimana menyatakan keinginan karyawan dan keinginan perusahaan agar tercipta kerjasama yang saling menguntungkan. Selain melalui motivasi, usaha pengintegrasian dilakukan juga melalui hubungan antar manusia (*human relation*), kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama, dan *Collective Bargaining* (Hasibuan, 2003).

Tujuan dari kegiatan pengintegrasian adalah menggerakkan karyawan agar bersedia bekerja secara giat, aktif dan bersama-sama dalam pencapaian tujuan perusahaan, yang pada akhirnya dapat terpenuhinya kebutuhan karyawan. Prinsipnya adalah menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan antara karyawan dan perusahaan. Kerjasama yang padu antara perusahaan dan karyawan, akan membuat karyawan tenang dalam bekerja, tak ada rasa khawatir akan balas jasa yang tidak adil, atau kesejahteraan yang terabaikan oleh perusahaan. Demikian pula perusahaan terhindar dari aksi protes atau pemogokan karena ketidaksepahaman dalam bekerja, sehingga laba menjadi terjamin untuk dicapai.

## Metode Pengintegrasian

Pendekatan untuk melakukan pengintegrasian hendaknya dilakukan dengan anggapan bahwa karyawan adalah sumberdaya utama perusahaan, dan sebagai makhluk sosial sehingga harus diperlakukan secara manusiawi. Pendekatan ini tentu saja berbeda dengan sumber daya perusahaan lainnya. Metode-metode yang dapat dilakukan menurut Hasibuan (2003), yakni: Hubungan antar manusia, Kepemimpinan, Kesepakatan Kerja Bersama dan *Collective Bargaining*

### 1. Hubungan antar manusia (*human relation*).

Hubungan antar manusia adalah hubungan yang tercipta secara harmonis antar orang-orang dalam organisasi, yakni antara karyawan dengan karyawan dan karyawan dengan perusahaan. Hubungan yang harmonis ini hanya dapat tercipta jika ada kesediaan semua individu untuk melebur demi tercapainya tujuan bersama. Agar metode ini berhasil maka diperlukan kecakapan manajer dalam membina hubungan yang harmonis untuk mampu berkomunikasi dengan karyawannya sehingga dapat mengetahui kepribadian dan perilaku masing-masing karyawannya. Selain itu, manajer juga musti memiliki keterampilan dan kecakapan dalam hal psikologi, sosiologi dan antropologi.

Komunikasi merupakan proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain (Rivai, 2003). Keberhasilan jalannya organisasi secara efektif dan efisien sangat ditentukan oleh kemampuan manajemen menyampaikan keinginan perusahaan dan mampu dipahami oleh karyawan secara tepat. Demikian pula karyawan mampu menyerap dengan baik dan memahami apa yang dikomunikasikan oleh pihak manajemen sehingga terjadi saling pengertian dan pemahaman dalam bekerja. Secara garis besar komunikasi sangat

penting dalam membina *human relation* dalam perusahaan, karena komunikasi yang mudah dipahami akan jelas dengan mudah dimaknai oleh karyawan, sehingga mengurangi terjadinya kesalahan dan salah pengertian dalam melaksanakan pekerjaan.

Selain komunikasi, kesuksesan hubungan antara manusia juga ditentukan oleh “kepribadian dan perilaku”. Kepribadian merupakan sifat lahir yang relatif tetap dan tercermin dari sikap seseorang, yang diperoleh dari faktor keturunan, lingkungan, sosial, dan kebudayaan, dimana sikap ini membedakan dirinya dengan orang lain. Menurut Rivai (2006), ada tiga pendekatan teoritis untuk memahami kepribadian, yaitu:

a. Teori kepribadian Sifat (*Trait*),

Teori ini didasarkan pada alasan bahwa sifat atau ciri merupakan bagian yang membentuk kepribadian yang menentukan cara seseorang menyesuaikan dengan sekitarnya. Sifat cenderung dapat diduga sebagai pengaruh perilaku seseorang berbuat dengan cara yang konsisten. Selain itu, sifat merupakan sesuatu yang unik atau khas karena tidak ada orang yang memiliki kepribadian yang benar-benar sama.

b. Teori Kepribadian Psikodinamis

Teori ini dikemukakan oleh Freud bahwa manusia memiliki kepribadian tipe *id*, *ego* dan *superego*. *Id* merupakan aspek biologis, bekerja secara tidak rasional dan secara impulsif, tanpa mempertimbangkan apakah yang diinginkan dapat diterima berdasarkan segi moral. *Ego* merupakan aspek psikologis, merupakan gambaran kepribadian seseorang mengenai kenyataan fisik dan sosial, gambaran mengenai apa yang kemungkinan akan terjadi pada dunia nyata yang dialaminya. Teori ini menyatakan bahwa pengalaman semasa kecil akan besar pengaruhnya terhadap perilaku setelah mereka dewasa. Dengan



demikian untuk mempengaruhi perilaku karyawan untuk membina *human relation*, maka sebaiknya mempelajari perkembangan kepribadian seorang anak. *Super ego* merupakan kepribadian yang mengandung nilai-nilai individu yang berkaitan dengan hati nurani, termasuk sikap moral yang dibentuk oleh masyarakat. *Superego* mengandung aspek sosiologi. *Superego* cenderung bertentangan dengan *id* karena kepribadian dengan *id* yang tinggi cenderung akan mengerjakan pekerjaan yang dirasa baik menurutnya, meski bertentangan dengan moral yang berlaku, sementara itu *superego* cenderung mengerjakan apapun secara benar. Secara garis besar, ketiga aspek tersebut saling berkaitan dan sulit untuk memisah-misahkan pengaruhnya terhadap perilaku manusia.

c. Teori Kepribadian Humanistik

Penekanan teori humanistik adalah pada perkembangan dan Aktualisasi diri seseorang, atau berpusat pada orang tersebut. Pendekatan teori Humanistik dilakukan melalui pendekatan Carl Rogers, dengan nasihatnya bahwa dengarkan apa yang orang itu katakan tentang dirinya sendiri, dan perhatikan pendapat dan arti dari pengalaman-pengalaman orang tersebut. Menurut teori humanistic pentingnya menekankan pada perwujudan aktualisasi diri, yang terus menerus berusaha untuk mewujudkan potensi yang ada pada dirinya. Orang berbeda dalam tingkat menyukai atau tidak menyukai dirinya. Orang yang sangat menghargai dirinya dikatakan memiliki *self esteem* yang tinggi, dalam hal ini mereka sangat yakin memiliki kemampuan yang lebih. Orang dengan *self esteem* yang rendah cenderung rawan terhadap pengaruh luar dan cenderung lebih menyesuaikan pada keinginan orang lain.

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespon dan menimbulkan perubahan positif (Dubrin, 2002). Kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, memelihara hubungan kerjasama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang di luar kelompok atau organisasi (Rivai, 2006).

Kemampuan untuk mempengaruhi orang-orang atau kelompok, dapat secara formal maupun informal. Dikatakan memiliki pengaruh formal jika pemimpin memiliki posisi manajerial dalam perusahaan. Sedangkan sumber pengaruh informal jika diperoleh dari luar struktur organisasi. Pemimpin formal dasar legalitasnya diperoleh dari penunjukan pihak yang berwenang, memperoleh balas jasa, ada peluang promosi, demosi, atau mutasi, dan memiliki kekuasaan dan wewenang. Pemimpin informal dapat ditemui di luar organisasi atau perusahaan yakni tokoh masyarakat, pemuka agama dan adat, dan lain-lain, yang ditunjuk karena memiliki kharisma atau kualitas dalam masyarakat.

## 3. Kesepakatan Kerja Bersama dan *Collective Bargaining*

Kesepakatan kerja bersama menurut Hasibuan, 2003 berperan penting dalam menciptakan pengintegrasian, membina kerjasama, dan menghindarkan terjadinya konflik dalam perusahaan. Kesepakatan kerja bersama ditempuh dalam hal adanya permasalahan yang dihadapi karyawan yang berkaitan dengan hak-haknya, misalnya: kenaikan gaji/upah, tunjangan hari raya, pemecatan buruh, dan lain-lain. Kesepakatan kerja

bersama dilakukan oleh perusahaan dengan serikat pekerja dengan landasan mufakat dan musyawarah agar tercipta integrasi yang serasi, dimana karyawan merupakan partner kerjasama yang baik bagi perusahaan.

Sementara Collective Bargaining merupakan perundingan antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat pekerja dalam menetapkan keputusan yang menyangkut karyawan dan perusahaan, serta usaha-usaha untuk mengatasi terjadinya konflik. Perbedaan antara Kesepakatan kerja bersama dengan Collective Bargaining yakni: KKB merupakan perundingan yang mengedepankan asas musyawarah dan mufakat dalam mengambil keputusan, sedangkan Collective Bargaining didasarkan atas perundingan adu kekuatan, dimana pihak yang memiliki posisi kuat yang banyak menentukan keputusan.

Intinya pengintegrasian dapat dilakukan melalui motivasi, human relation, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama dan *collective bargaining* namun tetap melalui peran komunikasi yang baik. Program pengintegrasian yang baik memperlihatkan hasil berupa semangat kerja karyawan, loyalitas karyawan dan partisipasi karyawan yang makin meningkat, sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai begitupun tujuan semua karyawan.

Kepribadian merupakan serangkaian ciri yang relatif tetap dan sebagian besar dibentuk oleh faktor keturunan, sosial, kebudayaan, dan lingkungan dimana mereka berada. Meskipun dikatakan bahwa kepribadian adalah ciri yang relatif tetap, namun perusahaan dapat merubah atau meminta karyawan agar mampu beradaptasi dengan lingkungan perusahaan dan anggota perusahaan lainnya dengan melakukan penyesuaian kepribadian mereka selama waktu kerja. Hal ini berarti karyawan tidak diminta untuk mengubah kepribadian mereka, namun yang diharapkan adalah dapat menyesuaikan diri. Sebagai contoh, meskipun seorang

karyawan memiliki kepribadian yang introvert atau lebih suka bekerja sendiri, namun saat bekerja dalam tim si karyawan harus mampu membaaur dan aktif berkomunikasi dengan rekan se tim.

## **BAB XII PEMELIHARAAN**

Beberapa kali dalam buku ini telah ditegaskan bahwa manusia adalah faktor yang paling penting diantara sumber daya lainnya dalam organisasi, untuk itu perusahaan perlu melakukan program pemeliharaan karyawan yang kontinyu. Jika perusahaan mengabaikan program pemeliharaan dengan berasumsi bahwa tenaga kerja banyak tersedia, maka perusahaan akan kehilangan banyak hal selain dari biaya yang telah dikeluarkan. Ketidakmampuan perusahaan memelihara karyawannya, maka akan menyebabkan karyawan keluar dari perusahaan dengan membawa semua keterampilan, keahlian dan pengalaman kerja yang telah dimiliki. Sementara memang banyak tenaga kerja yang tersedia sebagai pengganti namun hanya sedikit tenaga kerja yang benar-benar profesional dan ahli.

Pemeliharaan didefinisikan sebagai usaha mempertahankan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif, untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 2003). Sementara Flipppo (1984) menyatakan bahwa *the maintenance function of personnel is concerned primarly with preserving the physical, mental, and emotional condition of employees*. Maksudnya bahwa fungsi pemeliharaan karyawan berfokus pada perlindungan fisik, mental, dan kondisi emosional karyawan). Di sini Flipppo menekankan bahwa untuk memelihara karyawan, maka yang harus dilakukan adalah memberi jaminan atau perlindungan terhadap kondisi fisik dan mental karyawan. Dengan demikian karyawan harus dijaga dari kecelakaan yang menyebabkan terganggunya fisik karyawan, dan perusahaan harus menjaga mental dan moral karyawan melalui kenyamanan selama bekerja. Pendapat tersebut juga didukung oleh Siagian (2003), bahwa yang perlu diperhatikan

dalam program pemeliharaan karyawan, adalah masalah motivasi, kepuasan kerja, penanggulangan stres, konseling dan penerapan sanksi disipliner, sistem komunikasi, perubahan dan pengembangan organisasi serta peningkatan mutu hidup kekarwaan para karyawan.

Berdasarkan gambaran di atas, maka metode yang dapat diterapkan saat melakukan pemeliharaan karyawan, yaitu:

- Motivasi karyawan merupakan bagian terpenting dalam meningkatkan produktivitas karyawan. Semangat mereka dalam bekerja didorong oleh adanya tujuan yang ingin dicapai. Dengan demikian karyawan yang memiliki motivasi yang tinggi terhadap pencapaian prestasi kerja yang ditandai oleh peningkatan produktivitas, maka sangat perlu bagi perusahaan untuk memeliharanya.
- Sebagaimana halnya dengan motivasi, kepuasan kerja juga merupakan faktor yang dapat menunjang berhasilnya program pemeliharaan karyawan. Pada saat melakukan pemeliharaan karyawan melalui faktor kepuasan kerja, maka yang harus dilakukan oleh pihak manajemen adalah bagaimana agar kepuasan kerja itu bisa berdampak terhadap peningkatan kinerja atau produktivitas, penurunan tingkat absensi dan kemangkiran, serta keinginan untuk pindah ke perusahaan lain. Mengapa perusahaan harus melakukan program pemeliharaan kepada karyawan yang telah puas dalam bekerja?. Hal ini tidak lain karena tidak ada jaminan bahwa karyawan yang puas tidak akan pindah ke perusahaan lain. Untuk itu perlu diketahui apa saja yang dapat membuat seorang karyawan puas. Ada karyawan yang puas tapi prestasinya biasa-biasa saja atau sebaliknya, dan ada karyawan yang puas tapi tetap pindah ke

tempat lain. Dengan demikian perlu diketahui faktor-faktor yang dapat meningkatkan kepuasan karyawan dalam bekerja, tidak hanya pada faktor gaji saja.

- Komunikasi. Agar karyawan tahu apa yang diharapkan dari keberadaannya di perusahaan, maka pihak manajemen harus mampu mengkomunikasikan tujuan dan cara meraih tujuan tersebut kepada karyawan. Komunikasi yang efektif adalah komunikasi yang mampu dipahami oleh penerima dan dibuktikan melalui tindakan-tindakan yang sesuai dengan keinginan perusahaan. Dalam berkomunikasi banyak hambatan yang akan membuat komunikasi menjadi tidak efektif, yakni :

- 1) hambatan dari si pengirim berita, misalnya dari faktor bahasa, pendidikan, persepsi, dan ketidakmampuan memberi penjelasan.
- 2) pesan yang tidak jelas, maksudnya pesan yang terlalu singkat atau terlalu panjang sehingga sulit dimaknai,
- 3) media komunikasi yang dipilih, misalnya pesan yang disampaikan secara langsung dan tidak langsung, surat atau email, surat ataukah melalui telepon.
- 4) hambatan dari penerima pesan, yang berasal dari bahasa yang digunakan, tingkat pendidikan yang berbeda, dan hambatan pada tubuh, kultur yang berbeda, dan lain-lain.

- Insentif dan Gaji/Upah.

Insentif, gaji atau upah yang adil dan layak membuat karyawan betah bekerja, karena mereka berpendapat bahwa manajemen sangat memperhatikan hasil kerja dan memberi ganjaran

berupa gaji/upah ditambah dengan insentif yang layak dan adil. Untuk program pemeliharaan melalui insentif dapat dibedakan menjadi dua yakni insentif positif dan insentif negatif. Insentif negatif diberikan berupa sanksi hukuman kepada karyawan yang tidak produktif, sedangkan insentif positif berupa hadiah material atau non material yang prestasi kerjanya di atas standar.

- **Kesejahteraan dan Keselamatan Kerja Karyawan.**

Kesejahteraan dapat dimaknai sebagai terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan dan rasa aman karyawan di dalam dan di luar perusahaan. Kesejahteraan karyawan dapat berupa finansial (uang pension, uang makan, bonus, uang duka dan pakaian dinas), fasilitas (masjid, kantin, sarana olah raga, pendidikan, pelatihan, cuti, izin), dan pelayanan (dokter perusahaan, jemputan karyawan, penitipan anak, bantuan hukum, asuransi, dan kredit rumah). Sementara keselamatan kerja yang perlu diperhatikan dalam melakukan pemeliharaan karyawan adalah pembinaan agar karyawan mampu menjaga diri dan terhindar dari kecelakaan kerja. Selain itu penyediaan peralatan pendukung keamanan kerja seperti masker, sarung tangan, helm, dan lain-lain.

## **Tujuan Pemeliharaan**

Pemeliharaan bertujuan untuk:

1. Meningkatkan produktivitas karyawan dengan adanya dukungan dalam bekerja.



2. Meningkatkan loyalitas karyawan, mengurangi tingkat keluar masuknya karyawan (*turn over*) dan mengurangi tingkat absensi karyawan.
3. Meningkatkan disiplin dan semangat kerja karyawan
4. Meningkatkan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan
5. Meningkatkan kesejahteraan, rasa aman, dan ketenangan saat bekerja
6. Mencegah terjadinya konflik antara karyawan dengan karyawan dan karyawan dengan pimpinan.

### **Asas-Asas pemeliharaan**

Pemeliharaan dapat berjalan dengan baik, jika memperhatikan asas-asas yang oleh Hasibuan (2003), sebagai berikut:

1. Asas Manfaat dan Efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan haruslah efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan hendaknya mampu meningkatkan prestasi kerja, loyalitas, keamanan, kenyamanan, dan semangat kerja karyawan. Asas ini menginginkan agar manfaat dari pemeliharaan ini dapat dicapai secara efisien.

2. Asas Kebutuhan dan Kepuasan

Terpenuhinya kebutuhan karyawan akan melahirkan kepuasan karyawan dalam bekerja. Asas ini menjadi dasar untuk melakukan program pemeliharaan, disebabkan karyawan yang telah terpenuhi kebutuhannya secara baik, akan bekerja secara efisien dan efektif dalam mencapai tujuan perusahaan.

### 3. Asas Keadilan dan Kelayakan

Keadilan dan kelayakan yang didapatkan oleh karyawan dalam bekerja akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Hal itu akan berdampak terhadap kedisiplinan, kerja sama, dan semangat kerja, karena karyawan merasa mereka mendapatkan hak yang seharusnya dan sesuai dengan prestasi kerja mereka dengan jumlah yang layak untuk kehidupan mereka.

### 4. Asas Peraturan Legal

Peraturan-peraturan yang bersumber dari undang-undang atau yang telah ditetapkan oleh pemerintah, merupakan acuan bagi perusahaan dalam melakukan pemeliharaan karyawan. Hal ini untuk menghindari terjadinya konflik antara karyawan, perusahaan, dan pemerintah.

### 5. Asas Kemampuan Perusahaan

Kemampuan perusahaan juga menjadi acuan bagi pelaksanaan program pemeliharaan karyawan. Besarnya dana yang perlu disediakan jangan sampai membuat perusahaan harus mengorbankan kegiatan produksi, sehingga perusahaan menjadi hancur. Maksudnya adalah bahwa melakukan program pemeliharaan mesti melihat kepada berapa besar anggaran yang telah dan mampu disediakan oleh perusahaan.

## **BAB XIII KEDISIPLINAN**

Dalam kehidupan manusia di segala aspek, dan di manapun manusia berada memerlukan aturan-aturan yang akan membatasi dan mengatur apa yang harus dilakukan. Peraturan-peraturan yang ada tersebut, diiringi dengan sanksi jika dilanggar. Manusia memiliki hak untuk bebas melakukan apapun menjadi kehendaknya, namun manusia juga merupakan makhluk sosial yang hidup di tengah-tengah masyarakat, sehingga diperlukan aturan-aturan yang membuat jalannya kehidupan bermasyarakat menjadi tertib dan teratur. Demikian pula dalam kehidupan dalam perusahaan, yang memerlukan kesediaan karyawan untuk melakukan keteraturan dan ketaatan pada peraturan yang berlaku pada perusahaan tersebut. Inilah yang dinamakan disiplin.

Disiplin menurut Mathis dan Jackson (2000) yakni bentuk pelatihan yang menegakkan peraturan-peraturan perusahaan. Sedangkan menurut Singodimedjo (2002) dalam Sutrisno (2010), disiplin adalah sikap kesediaan dan kerelaan seseorang untuk memenuhi dan menaati norma-norma peraturan yang berlaku di sekitarnya. Disiplin menunjukkan sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan. Dengan demikian Manakala karyawan mengabaikan atau tidak menaati peraturan-peraturan perusahaan, maka dikatakan bahwa karyawan memiliki disiplin yang tidak baik, sebaliknya bila karyawan melakukan dengan kesediaan dan Sukarela terhadap peraturan tersebut, maka karyawan dikatakan memiliki disiplin yang baik.

Seorang karyawan dikatakan memiliki disiplin yang baik, jika:

1. Memiliki rasa kepedulian yang tinggi terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Karyawan yang disiplin akan merasa bahwa tujuan perusahaan tidak akan tercapai jika dia tidak bekerja seperti yang telah ditentukan oleh perusahaan. Misalnya saja karyawan tersebut akan datang ke kantor tepat waktu karena sadar bahwa keterlambatannya menyebabkan alur pekerjaan menjadi terlambat pula, dan dampaknya produk yang seharusnya sudah dipasarkan menjadi terhambat sehingga konsumenpun tidak akan mendapatkan produk itu di toko. Akibatnya perusahaan akan rugi karena konsumen akan beralih ke produk dari perusahaan lain yang sejenis, sehingga tujuan perusahaan akan laba tidak akan tercapai. Hal ini berarti tujuan individupun tidak akan tercapai.
2. Memiliki rasa tanggungjawab yang besar terhadap tugasnya. Karyawan yang memiliki rasa tanggungjawab yang tinggi terhadap tugas akan mengerjakan tugasnya sesuai target yang ditetapkan. Rasa tanggungjawab itu di wujudkan misalnya dengan membuat produk yang sesuai kualitas yang telah ditetapkan, atau mengerjakan tugasnya sesuai standar yang ada. Karyawan beranggapan bahwa jika mereka terlambat hadir, maka pekerjaan itu juga mungkin akan selesai karena dikerjakan oleh karyawan lainnya, namun tidak sempurna yang diharapkan karena karyawan lain juga mempunyai tugas utama.
3. Mampu mengembangkan rasa memiliki dan rasa kebersamaan dalam perusahaan, utamanya hubungan antara karyawan. Kelalaian, ketidakhadiran, atau keterlambatan dalam bekerja secara tidak langsung akan mempengaruhi hubungan antar karyawan. Karyawan yang dilimpahi pekerjaan akibat ketidakdisiplinan karyawan yang seharusnya mengerjakannya,

menyebabkan karyawan tersebut memiliki tambahan tugas sementara mereka juga telah memiliki tugas utama. Keadaan ini jika berlangsung berulang kali akan menyebabkan munculnya benih konflik diantara karyawan.

Kedisiplinan menurut Hasibuan (2003), merupakan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan perusahaan dan norma-norma sosial yang berlaku. Selanjutnya beliau menyatakan bahwa “Kesediaan” adalah sikap, tingkah laku, dan perbuatan seseorang yang sesuai dengan peraturan perusahaan baik yang tertulis maupun yang tidak tertulis. Akhirnya “Kesadaran” adalah sikap yang sukarela dari karyawan untuk menaati semua peraturan dan sadar akan tugas dan tanggungjawabnya dan bukan karena paksaan.

Sementara itu, Siagian (2003) menyatakan bahwa disiplin merupakan tindakan manajemen untuk mendorong para anggota organisasi memenuhi tuntutan berbagai ketentuan. Siagian menyebutkan ada dua jenis disiplin dalam organisasi yaitu yang bersifat preventif dan yang bersifat korektif.

Pendisiplinan preventif merupakan bentuk pendisiplinan yang mendorong karyawan untuk taat kepada berbagai ketentuan yang berlaku dan memenuhi standar yang telah ditetapkan. Maksudnya adalah bahwa perusahaan perlu untuk menjelaskan tentang perilaku, sikap, dan tindakan yang diinginkan dan perilaku positif yang diharapkan dimiliki oleh semua karyawan.

Untuk melakukan hal tersebut, maka perusahaan perlu:

1. Mendorong anggota organisasi agar memiliki rasa memiliki terhadap perusahaan. Alasannya adalah seseorang tidak akan merusak sesuatu yang miliknya. Caranya dengan

menanamkan pemikiran yang kuat bahwa keberadaan mereka di perusahaan bukan sekedar mencari nafkah, tetapi mereka sebagai sebuah keluarga.

2. Perusahaan menjelaskan kepada karyawan sejak mereka diterima bekerja, mengenai segala macam ketentuan yang wajib ditaati dan standar yang harus dicapai pada bidang kerjanya beserta sanksi yang akan diberikan jika melanggar.

Pendisiplinan korektif merupakan bentuk pendisiplinan berupa pengenaan sanksi, jika karyawan terbukti melakukan tindakan indisipliner atau melanggar ketentuan. Berat ringannya sanksi tergantung pada bobot pelanggaran yang dilakukan. Pemberian sanksi ini dilakukan oleh atasan langsung karyawan tersebut secara obyektif (sesuai dengan berat ringannya kesalahan), dan bersifat memberi pelajaran dengan maksud untuk menumbuhkan sikap dan perilaku yang diinginkan di masa akan datang.

### **Faktor-Faktor Penyebab Karyawan Tidak Disiplin**

Penyebab ketidakdisiplinan karyawan menurut Simamora (2006) dapat berasal dari penyebab perusahaan (organisasi) dan dari penyebab individu.

Penyebab dari Perusahaan:

1. Rekrutmen dan penyeleksian karyawan yang buruk.

Perusahaan tidak memiliki metode perekrutan dan seleksi yang bisa memantau apakah karyawan tersebut berpotensi memiliki perilaku yang tidak disiplin.

2. Pelatihan dan pengembangan yang tidak memadai.

Saat pelatihan dan pengembangan utamanya karyawan baru tidak atau kurang memasukkan unsur-unsur yang lebih spesifik, misalnya pengajaran mengenai faktor-faktor yang dapat menjadi penghambat

dalam bekerja. Hal ini bisa terjadi karena waktu pelatihan dan pengembangan yang teramat singkat atau minimnya biaya pengembangan.

3. Kurangnya komunikasi.

Manajemen hanya menjelaskan garis-garis besar pekerjaan dan tidak menyediakan waktu khusus untuk memberi penjelasan secara jelas mengenai aturan dan ketentuan dalam bekerja.

4. Supervisi yang lemah

Maksudnya adalah supervisor yang ditunjuk tidak mampu menerapkan kedisiplinan dan sanksi-sanksinya dan cenderung membiarkan adanya kesalahan, dengan alasan terlalu mempertimbangkan faktor perasaan, menganggap kesalahan yang terjadi hanyalah kesalahan kecil.

### **Sebab-sebab Individual**

1. Pemakaian alkohol dan obat-obatan

Karyawan terlambat bahkan absen disebabkan penggunaan obat-obatan yang membuat karyawan tidak dalam kondisi sepenuhnya segar untuk bekerja.

2. Kesulitan keuangan.

Ketidakdisiplinan dapat terjadi karena adanya kesulitan keuangan, sehingga mereka mencari pekerjaan tambahan. Adanya pekerjaan tambahan akan menguras tenaga yang menyebabkan mereka lelah dan akhirnya sering mangkir dari tugas.

3. Masalah rumah tangga.

Adanya gangguan dalam rumahtangga karyawan akan berdampak terhadap ketidakdisiplinan. Hal ini terkadang terjadi pada wanita karena harus mengurus urusan rumah tangga di satu pihak dan urusan kantor di pihak lain.

## Tindakan Disipliner

Tindakan disipliner menurut Simamora (2006) merupakan tindakan hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditetapkan. Selanjutnya, Simamora menyatakan bahwa tindakan disipliner yang efektif terpusat pada perilaku karyawan yang salah, bukan pada diri karyawan secara individu. Maksudnya adalah bahwa tindakan disipliner jangan sampai bias, dengan menghukum karena ketidak sukaan pada individu tersebut padahal tingkat ketidakdisiplinannya kecil.

Tindakan-tindakan disipliner yang terendah sanksinya adalah berbentuk percakapan informal, konseling, hingga ke tindakan yang terkeras adalah penjatuhan skor atas karyawan hingga ke pemecatan atau pemberhentian karyawan.

Terdapat beberapa kategori tindakan disiplin terhadap karyawan:

- a. Pendisiplinan dengan cara proporsional, dimana karyawan yang tidak disiplin harus dihukum karena jika tidak dilakukan maka menimbulkan perasaan tidak adil bagi karyawan lainnya.
- b. Pendisiplinan yang bertujuan mengoreksi dibanding harus melakukan hukuman, dimana karyawan yang melanggar tidak akan diberi hukuman yang keras sepanjang menunjukkan kemauan untuk berubah. Hal ini dilakukan untuk memberi kesadaran pada karyawan agar dapat mengoreksi dirinya sendiri.
- c. Pendisiplinan karyawan harus memperhatikan hak-hak karyawan dan tidak menjadi penghambat produktivitas karyawan dalam bekerja. Hal ini berarti pelaksanaan pendisiplinan perlu memperhatikan tujuan perusahaan, disebabkan karyawan yang dihukum karena kesalahan yang



kecil akan mengundurkan diri, sementara di pihak lain biaya penggantian karyawan sangat mahal.

### **Prinsip-Prinsip Mendisiplinkan Karyawan**

1. Pihak manajemen perusahaan sebaiknya telah menyusun prosedur dan kebijakan yang pasti, yang telah memuat tentang bentuk perilaku yang diinginkan dari karyawan. Dengan demikian menjadi jelas apa yang harus dilakukan oleh karyawan sejak mereka bergabung dengan perusahaan.
2. Menugaskan ke Supervisor sebagai orang yang bertanggungjawab dalam mensosialisasikan dan mengawasi disiplin kerja karyawan, serta mengambil tindakan saat pertama kali tindakan disipliner muncul. Jika diperlukan, supervisor dapat memberi peringatan lisan dan dapat mengeluarkan peringatan tertulis dengan sepengetahuan manajemen ditingkat atasnya.
3. Aturan-aturan yang dibuat hendaknya dikomunikasikan secara lisan dan tulisan. Cara dengan tulisan ditempuh, agar perusahaan dapat memaparkan secara panjang lebar mengenai aturan-aturan beserta sanksi untuk semua jenis ketidakdisiplinan, selain itu sebagai bukti jika diperlukan. Sementara cara lisan diperlukan untuk mendekatkan hubungan personal antara karyawan dengan pihak perusahaan. Meskipun aturan-aturan telah dipaparkan secara tertulis, namun komunikasi secara lisan diperlukan untuk menggugah emosi karyawan bahwa mereka sangat berarti sehingga perusahaan sangat tergantung pada kinerja mereka.

4. Jika terjadi kesalahan, maka individu yang terkena masalah kedisiplinan tetap dianggap tidak bersalah hingga bisa dibuktikan bahwa individu tersebut bersalah atau tidak.
5. Penerapan hukuman harus konsisten, artinya mesti diberlakukan secara adil dan tidak berdasarkan suka atau tidak suka.
6. Mempertimbangkan situasi-situasi saat terjadinya kesalahan, yaitu tidak berarti bahwa dua orang yang melakukan kesalahan yang sama akan mendapatkan hukuman yang sama. Ada faktor situasi yang harus diperhatikan seperti: keseriusan permasalahan, lamanya masalah, frekuensi dan sifat pelanggaran, faktor-faktor yang meringankan, dan lain-lain.

### **Pencegahan Tindakan Disipliner**

1. Melalui kegiatan rekrutmen dan seleksi. Saat melakukan rekrutmen merupakan waktu yang baik untuk mensosialisasikan kedisiplinan yang di anut perusahaan kepada calon karyawan, sehingga calon karyawan memiliki gambaran mengenai perusahaan dan apa yang diharapkan dari mereka saat di terima nantinya.
2. Untuk mengetahui karyawan yang memiliki rasa tanggungjawab maka pengecekan referensi dan pengumpulan informasi dan latar belakang atas kebiasaan-kebiasaan kerja dan karakter pelamar. Informasi tersebut bisa didapatkan dari berkas lamaran yang dikirimkan, melalui informasi dari tempat kerja terdahulu, atau melalui orang-orang yang mengenal calon pelamar. Pengumpulan informasi juga dapat dilakukan saat melakukan wawancara pada program seleksi karyawan.

3. Melakukan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dan pengembangan diperlukan bukan hanya untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian tetapi juga untuk meningkatkan kedisiplinan karyawan. Saat melakukan pelatihan dan pengembangan perlu disisipkan materi mengenai mengapa perlu disiplin dan apa dampak jika tidak disiplin.

## **BAB XIV**

# **EVALUASI MSDM DAN SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA**

Pihak manajemen memerlukan kegiatan untuk mengetahui bahwa manajemen sumber daya manusia mereka telah berjalan efisien dan efektif. Peran bagian pengawasan SDM dalam menjamin kegiatan-kegiatan tersebut berjalan dengan baik, untuk itu diperlukan evaluasi untuk mengetahui apakah kegiatan berlangsung sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan. Evaluasi SDM kadang terlupakan, namun sebenarnya evaluasi ini sama pentingnya dengan evaluasi pada bagian lain, misalnya evaluasi keuangan dan lain-lain.

Pentingnya evaluasi SDM yakni:

1. Berguna mendapatkan informasi apakah yang telah dilakukan oleh perusahaan terhadap SDM telah sesuai dengan peraturan-peraturan perundang-undangan.
2. Bertujuan untuk mengetahui apakah satuan kerja dalam perusahaan telah bekerja secara efisien dan efektif.
3. Untuk mengetahui apakah hubungan kerja telah berjalan serasi antar karyawan dengan perusahaan dan antara karyawan dengan karyawan.
4. Untuk mengetahui apakah karir, gaji/upah, kesejahteraan karyawan, dan lain-lain telah memenuhi harapan karyawan dan mampu menunjang prestasi dan loyalitas karyawan.

Untuk menunjang keberhasilan evaluasi SDM, maka diperlukan sistem informasi sumber daya manusia. Sistem informasi sumber daya manusia adalah suatu prosedur sistematis pengumpulan, penyimpanan, pemeliharaan, perolehan kembali dan validasi berbagai data tertentu yang dibutuhkan oleh suatu organisasi tentang sumber daya manusianya. SISM digunakan untuk mendukung berbagai macam kegiatan yang berkaitan dengan personalia organisasi, misalnya penyusunan personalia memerlukan data-data tentang para pelamar, peraturan pemerintah yang bersangkutan tentang penarikan, promosi, dan perputaran karyawan, keterampilan, latihan, pemberian kompensasi, dan lain-lain.

Sistem informasi sumber daya manusia merupakan sistem yang berfungsi mengumpulkan dan memelihara seluruh data mengenai sumber daya manusia perusahaan, dan mengubah data tersebut menjadi informasi bagi bagian yang memerlukan. Menurut *Wikipedia.org*, Sistem Informasi Sumber Daya Manusia atau *Human Resources Information System* (SISDM/HRIS) merupakan sebuah bentuk interseksi/pertemuan antara bidang ilmu manajemen sumber daya manusia (MSDM) dan teknologi informasi. Sistem ini menggabungkan MSDM sebagai suatu disiplin yang utamanya mengaplikasikan bidang teknologi informasi ke dalam aktivitas-aktivitas MSDM seperti dalam hal perencanaan, dan menyusun sistem pemrosesan data dalam serangkaian langkah-langkah yang terstandarisasi dan terangkum dalam aplikasi perencanaan sumber daya perusahaan/*enterprise resource planning* (ERP). Secara keseluruhan sistem ERP bertujuan mengintegrasikan informasi yang diperoleh dari aplikasi-aplikasi yang berbeda ke dalam satu sistem basisdata yang bersifat universal. Keterkaitan dari modul kalkulasi finansial dan modul MSDM melalui satu basisdata yang sama merupakan hal yang sangat penting yang membedakannya dengan bentuk aplikasi lain yang pernah dibuat

sebelumnya, menjadikan aplikasi ini lebih fleksibel namun juga lebih kaku dengan aturan-aturannya.

### **Tujuan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia**

Sistem informasi sumber daya manusia mempunyai tujuan utama dalam organisasi, yakni:

1. bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, dimana data karyawan dan aktivitas yang berkaitan dengan sumber daya manusia telah digabungkan menjadi satu. Hal ini menyebabkan terjadinya penghematan waktu, biaya, dan tenaga untuk mendapatkan informasi yang lebih cepat.
2. Keputusan yang berkaitan dengan sumber daya manusia menjadi akurat karena data-data telah tersedia dan mudah diakses.

### **Manfaat Sistem Informasi Manajemen Sumberdaya Manusia**

Sistem informasi sumber daya manusia mempunyai manfaat dalam memudahkan perencanaan kebutuhan sumberdaya manusia, mengetahui bagian-bagian di perusahaan yang membutuhkan tambahan atau pengurangan SDM. Selain itu pihak manajemen memiliki kemudahan untuk mengetahui kondisi SDM sendiri, misalnya tingkat absensi, *turn over*, dan sistem penggajian. Dengan sistem informasi sumber daya manusia, catatan waktu karyawan dimasukkan ke dalam sistem, dan pengurangan yang sesuai karyawan lainnya akan tercermin dalam cek gaji akhir. Sebagai hasil dari pengembangan dan penerapan sistem informasi sumber daya manusia dalam banyak organisasi, banyak aktivitas sumber daya manusia lainnya dapat diuntungkan dengan penggunaan sistem informasi sumber daya manusia. Misalnya saja SISDM dapat digunakan pada:

1. Perekrutan dan Penerimaan (*Recruiting and Hiring*).

Dalam proses perencanaan kebutuhan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul, dapat dilakukan dengan melakukan perkiraan akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu dan departemen yang membutuhkan, dan lain sebagainya, sebagaimana informasi yang telah ada di dalam sistem

2. Rekrutmen tenaga kerja / *Recruitment*

Rekrutmen adalah suatu proses untuk mencari calon atau kandidat pegawai, karyawan, buruh, manajer, atau tenaga kerja baru untuk memenuhi kebutuhan sdm oraganisasi atau perusahaan. Dalam tahapan ini diperlukan analisis jabatan, jika sistem informasi SDM yang telah dibuat telah memuat mengenai deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan untuk masing-masing bagian, maka akan mudah bagi pengambil keputusan atau bagian yang memerlukan untuk merencanakan spesifikasi karyawan yang dibutuhkan.

3. Seleksi tenaga kerja / *Selection*

Seleksi tenaga kerja adalah suatu proses menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada. Tahap awal yang perlu dilakukan setelah menerima berkas lamaran adalah melihat daftar riwayat hidup atau (CV) curriculum vittae milik pelamar. Kemampuan mendapatkan informasi mengenai kelayakan dari pelamar, dengan cepat dapat diketahui dengan membandingkan antara berkas lamarKemudian darin dengan *job description* yang ada.

4. Pengembangan dan evaluasi karyawan / *Development and evaluation*

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya sistem informasi SDM, maka pihak pengambil keputusan akan tahu dengan siapa-siapa saja yang membutuhkan pengembangan dan apa saja yang perlu di evaluasi. Kemudahan mendapatkan informasi ini disebabkan bagian-bagian yang ada diharuskan untuk mencatatkan seluruh informasi mengenai sumber daya manusianya setiap saat pada sistem, sehingga tidak diperlukan lagi pelaporan di kertas yang terkadang memerlukan waktu yang lama.

5. Memudahkan dalam pemberian kompensasi dan penilaian karyawan.

Dengan adanya sistem informasi sumber daya manusia, maka proses penilaian karyawan dalam rangka penyesuaian dengan tingkat kompensasi menjadi lebih muda. Hal ini disebabkan karena data per karyawan telah ada dalam database perusahaan, sehingga kapan saat penilaian karyawan sudah dapat dipantau sesuai dengan waktunya.

6. Jenjang karir

Memudahkan untuk mendapatkan data dan informasi mengenai karir yang telah dijalani oleh tiap karyawan, Data ini berkaitan dengan sistem penilaian dan pemberian kompensasi.

### **Merancang dan Menerapkan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia**

Untuk merancang sistem informasi sumber daya manusia yang efektif. Sistem informasi yang efektif adalah sistem yang dapat menyediakan



inforpakar asi secara tepat waktu, akurat, relevan dengan masalah yang dihadapi, dan dapat menyediakan informasi yang lengkap. Apabila satu dari kelima item tersebut tidak ada, maka akan menghambat kebutuhan informasi perusahaan. Pada dasarnya kebutuhan informasi mengenai aktivitas perusahaan berupa laporan rutin, laporan ketenagakerjaan, laporan perkiran produksi dan penjualan.

Untuk merancang sistem informasi dalam perusahaan, maka perusahaan perlu mempertanyakan apa saja yang diinginkan dari sebuah sistem informasi, berupa:

1. Informasi apa yang tersedia, dan informasi apa yang dibutuhkan oleh orang-orang dalam organisasi, utamanya pengambil keputusan.
2. Apa kegunaan dan untuk siapa informasi tersebut.
3. Bagaimana format yang diinginkan dari tampilan sistem dan kesesuaiannya dengan proseskegiatan dalam organisasi.
4. Kapan dan seberapa sering informasi tertentu diinginkan.

Selain itu, perusahaan juga perlu memikirkan mengenai keamanan data pada sistem informasi mereka, sehingga informasi mengenai kerahasiaan perusahaan tidak akan tersebar ke pesaing atau ke pihak yang tidak bertanggungjawab. Untuk itu menurut Simamora (2006), perusahaan hendaknya:

1. Membatasi akses ke sistem informasi sumber daya manusia, utamanya ruang komputer, Selain itu file-file yang berisi informasi penting sebaiknya diamankan dengan adanya *password* atau kata sandi.
2. Memberikan izin mengakses berdasarkan kepentingan bagian-bagian dalam perusahaan, dalam arti tidak semua bagian bisa mengakses hal-hal yang bukan kewenangannya.

3. Menyediakan sistem bagi karyawan untuk memeriksa sendiri catatan pribadi mereka, namun untuk melakukan perubahan harus melalui izin tertentu.

## **Komponen-Komponen dasar SISDM**

### ***Masukan (input) ----- Pemeliharaan data ----- Keluaran (output)***

Fungsi masukan yakni memberikan kemampuan untuk memasukkan informasi personalia atau apa saja sesuai kebutuhan perusahaan ke dalam SISDM. Ini meliputi prosedur yang diperlukan untuk mengumpulkan data yaitu siapa yang mengumpulkan, kapan, dan bagaimana seharusnya diproses.

Fungsi pemeliharaan yakni mengelola kualitas data yang disimpan. Fungsi ini memperbaharui, menambah data baru, dan menghilangkan data yang sudah tidak diperlukan pada *database*.

Fungsi keluaran yakni kemampuan memproduksi keluaran sesuai dengan kebutuhan-kebutuhan organisasi, Ini meliputi laporan-laporan standar, rutin, maupun laporan khusus.

## **Tahap-Tahap Pengembangan SISDM**

1. Usulan kepada Manajemen

Membangun sistem informasi memerlukan biaya yang besar, untuk itu diperlukan dukungan dari pihak manajemen untuk melaksanakannya. Untuk itu usulan pembuatan sistem informasi harus berisi tujuan, manfaat, dan penjelasan mengenai baik buruknya sebuah sistem, masalah apa saja

yang dapat dipecahkan dengan adanya sebuah sistem, serta siapa yang dapat melaksanakannya.

## 2. Spesifikasi dan Desain Sistem

Menentukan spesifikasi rinci misalnya: perangkat keras, sistem operasi, desainnya, dan lain-lain. Sebaiknya pengusul membuat kajian pendahuluan mengenai efektivitas biaya dari berbagai alternatif perkerjasama dan desain yang diinginkan, lalu memilih alternatif terbaik dengan meminta pertimbangan manajemen.

## 3. Implementasi dan Pengembangan sistem

Pada tahap ini dilakukan pengujian dari keseluruhan sistem informasi sumber daya manusia yang ada, melakukan pengembangan yang diperlukan jika sistem telah diimplementasikan.

## 4. Melakukan Evaluasi

Evaluasi diperlukan untuk memantau sejauh mana sistem telah bekerja dan memenuhi kebutuhan pengguna informasi. Jika diperlukan sistem sebaiknya dimodifikasi sesuai dengan kebutuhan pengguna dan perkembangan yang ada. Evaluasi sistem ini sebaiknya dilakukan secara terus menerus.

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary, (2005), *Human Resource Management* (Manajemen Sumber Daya Manusia) edisi kesembilan jilid 2, edisi Bahasa Indonesia, Indeks, Jakarta.
- DuBrin, Andrew J, 2009, *The Complete Ideal's Guide, Leadership*, Edisi 2, Terjemahan Tri Wibowo B.S. Jakarta, Prenada Media Group
- Flippo, Edwin B, 1976, *Principle of Personnel*, Fourth Edition, Tokyo McGraw-Hill Kogakusha.
- Gomes, Faustino Cardoso, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Andi
- Hasibuan, Malayu, 2013, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta : Bumi Aksara
- Mangkuprawira, S. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. PT. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- Manullang, Marihot. 2006. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Mathis, Robert L and John H. Jackson, 2000, *Human Resource Management*, 9th Edition, Singapore, Thomas Learning
- Meija, Luis R Gomez and Balkin, David B, 2012, *Management, People/Performance/Change*, New Jersey, Pearson Education, Inc.
- Moekijat. 2008. *Analisis Jabatan*. CV. Mandar Maju, Bandung
- Mondy, R.W., Noe, R.M., Premeaux, S.R.,(1993), *Human Resource Management* (5rded.), Massachusetts, Allyn and Bacon.
- Noe, Raymond A, Hollenbeck, John R, Gerhart Barry and Wright, Patrick, M. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Terjemahan oleh David Wijaya
- Rachmawati, Ike Kusdayah, 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta: Andi Offset.

Ray, Linda, 2014, *How Does Salary Affect a Worker's Productivity?*, Artikel pada Small Business Demand Media. <http://smallbusiness.chron.com/> diunduh pada tanggal 19 Agustus 2014

Rivai, Veithzal, 2003, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Edisi 2-3, Jakarta, RajaGrafindo Persada.

Sedarmayanti. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.

Siagian, Sondang P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta, Bumi Aksara.

Simamora, Henry. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ketiga. Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN

Suhardi, 2013, *The Science of Motivation*, Jakarta, PT. Elex Media Komputindo

Sutrisno, Edy, 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Kencana Prenada Media Group

Winardi, 2012, *Manajemen Perilaku Organisasi*, Jakarta, Kencana Prenada Media Group

[http://id.wikipedia.org/wiki/Sistem\\_manajemen\\_sumber\\_daya\\_manusia](http://id.wikipedia.org/wiki/Sistem_manajemen_sumber_daya_manusia), diunduh 15 Agustus 2014

<http://reyyhaan.blogspot.com/2012/12/analisa-jabatan-dan-perancangan.html> (22 April 2014)

## PROFIL PENULIS



Dr. Kasnaeny Karim, SE., M.Si., lahir di Kota Makassar pada Tanggal 14 Juni 1967, anak dari pasangan Drs. H. A. Karim Saleh dan Hj. Rabiah Karim (Almarhumah). Menyelesaikan pendidikan pada Sekolah Dasar Negeri Nomor 25 Tahun 1979; Sekolah Menengah Pertama Negeri VIII pada Tahun 1982; Sekolah Menengah Atas Negeri I pada Tahun 1985; Fakultas Ekonomi jurusan Manajemen Universitas Hasanuddin Makassar pada Tahun 1990. Selanjutnya melanjutkan studi pendidikan master pada Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin, Makassar jurusan Manajemen pada bulan Juli Tahun 1999 lulus pada bulan Nopember Tahun 2001. Menempuh Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang sejak September 2011 dan selesai pada bulan Januari 2014.

Pengalaman kerja (1). sebagai guru honorer pada Taman Kanak-Kanak BLK Makassar, Tahun 1988-1990; (2) sebagai Credit Administration Officer pada PT. Astra Sedaya Finance; Tahun 1990-1999; (3) Dosen tetap yayasan pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia Makassar, Tahun 1999-2005; (4) Dosen luar biasa pada Politeknik Negeri Makassar, Tahun 1999-2005; (5) Dosen Kopertis Wilayah IX ditempatkan pada Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen Nitro Makassar sejak Tahun 2005 hingga saat ini; (6) Tahun 2009 -2011, sebagai Ketua Pusat Penelitian dan Pengabdian Pada Masyarakat STIM Nitro Makassar. (7). Tahun 2014-hingga saat ini, sebagai Ketua Program Pasca Sarjana STIM Nitro Makassar.

Mengampu mata kuliah Manajemen Pemasaran, Kewirausahaan, Manajemen Sumber Daya Manusia, Perilaku Organisasi, Komunikasi Bisnis dan Metode Penelitian. Selain mengajar juga aktif melakukan riset pemasaran, menulis artikel mengenai topik Pemasaran dan Manajmemen Sumber Daya Manusia pada koran lokal di Kota Makassar. Hingga saat ini telah menerbitkan 2 buah buku, (1). Strategi Manajemen Internasional, tahun 2012 (bersama rekan-rekan kuliah saat S3 di Universitas Brawijaya), dan (2) buku “Kota Seribu Warkop, Studi Patronage Buying Motives Pelanggan Warung Kopi di Kota Makassar” di bulan Mei, 2014.