

REPUBLIC INDONESIA
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00202326814, 5 April 2023

Pencipta

Nama : **Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, SE., S.Kom., MM**
Alamat : Griya Lopang Indah FG10 RT.001/009, Kota Serang, BANTEN, 42114
Kewarganegaraan : Indonesia

Pemegang Hak Cipta

Nama : **Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, SE., S.Kom., MM**
Alamat : Griya Lopang Indah FG10 RT.001/009, Kota Serang, BANTEN, 42114
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**
Judul Ciptaan : **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali : 5 April 2023, di Kota Serang
di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia

Jangka waktu perlindungan : Berlaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, dihitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000459735

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.

Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia
Direktur Jenderal Kekayaan Intelektual
u.b.
Direktur Hak Cipta dan Desain Industri

Anggoro Dasananto
NIP.196412081991031002

Disclaimer:

Dalam hal pemohon memberikan keterangan tidak sesuai dengan surat pernyataan, Menteri berwenang untuk mencabut surat pencatatan permohonan.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai suatu bidang yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi/perusahaan terus dikembangkan hingga sekarang. Sebuah organisasi atau perusahaan tentu menginginkan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, memiliki tenaga kerja yang kompeten, memiliki sistem kompensasi yang baik, mampu mengembangkan dan memanfaatkan tenaga kerjanya secara efektif; dan mampu menjalankan perencanaan, pengorganisasian, menggerakkan dan pengawasan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu.

MSDM adalah salah satu fungsi utama dari organisasi serta dapat dikatakan sebagai jantungnya manajemen dalam organisasi atau perusahaan. Jika jantung itu detaknya lemah, lemah pula kinerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi atau perusahaan itu. Apalagi kalau jantung itu tidak berdetak maka matilah manajemen organisasi secara keseluruhan yang berarti matinya roda suatu organisasi atau perusahaan. MSDM juga saat ini dituntut untuk meningkatkan daya saing dan menghadapi era industri 4.0. Oleh karena itu, penguasaan ilmu Manajemen SDM dan aplikasinya secara konsekuen dan konsisten dalam praksis MSDM di dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah penting, terutama bagi para manajer dan para praktisi MSDM lainnya.

Sebagai salah satu referensi untuk kepentingan tersebut, buku berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif* ini. Dikatakan suatu pendekatan fungsional teoretis dan aplikatif, karena isi buku ini setiap babnya secara berurutan merupakan fungsi-fungsi MSDM yang dibahas secara teoretis dan implementatif.



PT RAJAGRAFINDO PERSADA
Jl. Raya Leuwisangung No. 112
Kel. Leuwisangung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456
Telp 021-84311162
Email: rajapers@rajagrafindo.co.id
www.rajagrafindo.co.id



RAJAWALI PERS
DIVISI BUKU PERGURUAN TINGGI
MANAJEMEN



Harga P. Jawa Rp106.000



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA
Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.,
Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.
Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.
Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.



RAJAWALI PERS
Divisi Buku Perguruan Tinggi
PT RajaGrafindo Persada
DEPOK

Perpustakaan Nasional: Katalog dalam terbitan (KDT)

Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki.

Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif/Furtasan Ali Yusuf dan Budi Ilham Maliki.

—Ed. 1, Cet. 4.—Depok: Rajawali Pers, 2023.

xvi, 248 hlm., 23 cm.

Bibliografi: hlm. 239

ISBN 978-623-231-494-8

1. Manajemen personalia. I. Judul. II. Budi Ilham Maliki.
III. Embun Tiur.

658.3

Hak cipta 2020, pada penulis

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh isi buku ini dengan cara apa pun, termasuk dengan cara penggunaan mesin fotokopi, tanpa izin sah dari penerbit

2020.2763 RAJ

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.

Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif

Cetakan ke-3, Februari 2022

Cetakan ke-4, Maret 2023

Hak penerbitan pada PT RajaGrafindo Persada, Depok

Editor : Embun Tiur
Copy Editor : Nuraini
Setter : Feni Erfiana
Desain cover : Tim Kreatif RGP

Dicetak di Kharisma Putra Utama Offset

PT RAJAGRAFINDO PERSADA

Anggota IKAPI

Kantor Pusat:

Jl. Raya Leuwilinggung, No.112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Kota Depok 16456

Telepon : (021) 84311162

E-mail : rajapers@rajagrafindo.co.id [http:// www.rajagrafindo.co.id](http://www.rajagrafindo.co.id)

Perwakilan:

Jakarta-16456 Jl. Raya Leuwilinggung No. 112, Kel. Leuwilinggung, Kec. Tapos, Depok, Telp. (021) 84311162. **Bandung**-40243, Jl. H. Kurdi Timur No. 8 Komplek Kurdi, Telp. 022-5206202. **Yogyakarta**-Perum. Pondok Soragan Indah Blok A1, Jl. Soragan, Ngestiharjo, Kasihan, Bantul, Telp. 0274-625093. **Surabaya**-60118, Jl. Rungkut Harapan Blok A No. 09, Telp. 031-8700819. **Palembang**-30137, Jl. Macan Kumbang III No. 10/4459 RT 78 Kel. Demang Lebar Daun, Telp. 0711-445062. **Pekanbaru**-28294, Perum De' Diandra Land Blok C 1 No. 1, Jl. Kartama Marpyan Damai, Telp. 0761-65807. **Medan**-20144, Jl. Eka Rasmi Gg. Eka Rossa No. 3A Blok A Komplek Johor Residence Kec. Medan Johor, Telp. 061-7871546. **Makassar**-90221, Jl. Sultan Alauddin Komp. Bumi Permata Hijau Bumi 14 Blok A14 No. 3, Telp. 0411-861618. **Banjarmasin**-70114, Jl. Bali No. 31 Rt 05, Telp. 0511-3352060. **Bali**, Jl. Imam Bonjol Gg 100/V No. 2, Denpasar Telp. (0361) 8607995. **Bandar Lampung**-35115, Perum. Bilabong Jaya Block B8 No. 3 Susunan Baru, Langkapura, Hp. 081299047094.



KATA SAMBUTAN

Rektor Universitas Bina Bangsa

Assalamu'alaikum Warohmatullahi Wabarokatuh

Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)* yang ditulis oleh saya Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M. (Rektor UNIBA) dan Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M. (WR III Bid. Kemahasiswaan) menjadi bagian Karya Ilmiah di mana setiap dosen terus dituntut untuk melakukan penelitian dan pengabdian kepada masyarakat dan terus menulis serta berkarya dalam mengembangkan khazanah keilmuan yang dimilikinya, terutama di dunia Perguruan Tinggi (PT). Yang berorientasi pada perkembangan Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (IPTEK) yang terus berkembang dinamis.

Mudah-mudahan buku ini mampu menjawab kebutuhan dosen, mahasiswa, dan masyarakat dalam memperoleh informasi yang lebih luas tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, bahasan yang disajikan memberikan informasi ruang lingkup sumber daya manusia secara menyeluruh baik secara Teori, Fungsi maupun Aplikasi. Semoga kehadiran buku ini dapat menambah pengetahuan dan memperluas cakrawala dosen, mahasiswa, dan masyarakat.

Semakin banyak buku yang layak dan perlu kita baca, maka pengetahuan kita akan semakin berkembang serta kita menjadi semakin cerdas dalam arti yang luas, harapan selanjutnya ialah agar para dosen terutama di Perguruan Tinggi (PT) menggunakan buku ini sebagai

Referensi bagi mahasiswanya, karena buku ini disusun berdasarkan RPS (Rencana Pembelajaran Semester) dan Kurikulum Perguruan Tinggi (KPT).

Serang, 2 Juni 2020

Rektor Universitas Bina Bangsa

Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M.





PRAKATA

Sebuah organisasi atau perusahaan tentu menginginkan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, memiliki tenaga kerja yang kompeten, memiliki sistem kompensasi yang baik, mampu mengembangkan dan memanfaatkan tenaga kerjanya secara efektif; dan mampu menjalankan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Keinginan tersebut tentu tidak terlepas dari kepentingan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Tanpa kehadiran peran MSDM, keinginan tersebut hanyalah utopia belaka. Oleh karena itu, MSDM sangatlah vital bagi keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

Peran penting MSDM dalam organisasi perusahaan tampak pada fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi perusahaan yang sekurang-kurangnya meliputi aspek manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi dan operasi, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran. MSDM adalah salah satu fungsi utama dari organisasi tersebut karena di dalam fungsi-fungsi lain tidak akan bisa berjalan tanpa adanya peran dari SDM berkualitas yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi tersebut. Jadi, MSDM dapat dikatakan sebagai jantungnya manajemen dalam organisasi atau perusahaan. Jika jantung itu detaknya lemah, lemah pula kinerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi atau perusahaan itu. Apalagi kalau jantung itu

tidak berdetak maka matilah manajemen organisasi secara keseluruhan yang berarti matinya roda suatu organisasi atau perusahaan.

MSDM selalu dituntut mampu meningkatkan efektivitas dan produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi. MSDM juga saat ini dituntut untuk meningkatkan daya saing dan menghadapi era globalisasi. Oleh karena itu, penguasaan ilmu Manajemen SDM dan aplikasinya secara konsekuen dan konsisten dalam praksis MSDM di dalam suatu organisasi atau perusahaan sangatlah penting, terutama bagi para manajer dan para praktisi MSDM lainnya.

Sebagai salah satu referensi untuk kepentingan tersebut, penulis hadirkan buku berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia: Suatu Pendekatan Fungsional Teoretis dan Aplikatif* ini. Dikatakan suatu pendekatan fungsional teoretis dan aplikatif, karena isi buku ini setiap bab secara berurutan merupakan fungsi-fungsi MSDM yang dibahas secara teoretis dan diharapkan dapat diaplikasikan. Semoga bermanfaat.

Serang, April 2020

Penulis





DAFTAR ISI

KATA SAMBUTAN	v
PRAKATA	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xv
BAB 1 SEJARAH, URGENSI, TANTANGAN, DAN PERANAN MSDM	1
A. Sekilas Sejarah Perkembangan MSDM	1
B. Urgensi MSDM	3
C. Tantangan MSDM	14
D. Peranan SDM	19
BAB 2 PENGERTIAN, TUJUAN, FUNGSI, PROSES, DAN RUANG LINGKUP MSDM	27
A. Pengertian MSDM	27
B. Tujuan MSDM	32
C. Fungsi MSDM	38
D. Proses MSDM	46
E. Ruang Lingkup MSDM	50

BAB 3 PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	53
A. Pengertian Perencanaan SDM	53
B. Tujuan Perencanaan SDM	63
C. Proses Perencanaan SDM	66
D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	82
E. Kendala dan Kesenjangan dalam Perencanaan SDM	87
BAB 4 ANALISIS PEKERJAAN	91
A. Pengertian Analisis Pekerjaan	91
B. Tujuan Analisis Pekerjaan	97
C. Kegunaan Analisis Pekerjaan	98
D. Langkah-Langkah Analisis Pekerjaan	104
E. Aspek-Aspek Analisis Pekerjaan	108
F. Teknik Analisis Pekerjaan	111
G. Kriteria Teknis Analisis Pekerjaan	118
BAB 5 REKRUTMEN DAN SELEKSI	121
A. Rekrutmen	121
B. Seleksi	134
C. Paradigma Rekrutmen dan Seleksi	142
D. Kendala dan Kekhawatiran dalam Rekrutman dan Seleksi	143
BAB 6 ORIENTASI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN	145
A. Orientasi	145
B. Pelatihan	147
C. Pengembangan	154
D. Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan	157
E. Metode Pelatihan dan Pengembangan	158
F. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	162
G. Indikator Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan	166



BAB 7 PENILAIAN KINERJA	169
A. Pengertian Penilaian Kinerja	169
B. Tujuan Penilaian Kinerja	175
C. Alasan dan Kegunaan Penilaian Kinerja	177
D. Unsur Penilaian Kinerja	179
E. Proses Penilaian Kinerja	182
F. Kriteria Penilaian Kinerja yang Baik dan Efektif	187
G. Masalah Penilaian Kinerja	191
BAB 8 PEMBERIAN KOMPENSASI	195
A. Pengertian Kompensasi	195
B. Tujuan dan Fungsi Kompensasi	196
C. Jenis-Jenis Kompensasi	200
D. Faktor Penentuan dan Pemengaruh Kompensasi	201
E. Asas-Asas Pemberian Kompensasi	211
F. Proses Penentuan Kompensasi	212
G. Hambatan dan Tantangan Penentuan Kompensasi	213
BAB 9 PENGINTEGRASIAN, PEMELIHARAAN, DAN PEMBERHENTIAN	217
A. Pengintegrasian	217
B. Pemeliharaan	223
C. Pemberhentian	233
DAFTAR PUSTAKA	239
BIODATA PENULIS	243



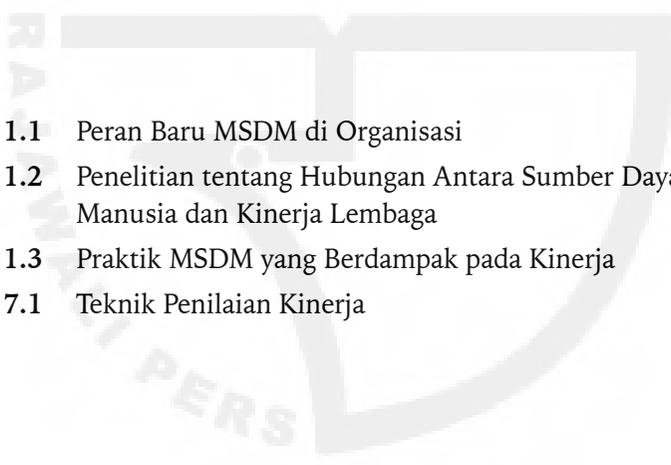


[Halaman ini sengaja dikosongkan]



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Peran Baru MSDM di Organisasi	18
Tabel 1.2	Penelitian tentang Hubungan Antara Sumber Daya Manusia dan Kinerja Lembaga	22
Tabel 1.3	Praktik MSDM yang Berdampak pada Kinerja	24
Tabel 7.1	Teknik Penilaian Kinerja	186





[Halaman ini sengaja dikosongkan]



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Perubahan Lingkungan dan Dampaknya pada Strategi MSDM	17
Gambar 3.1	Analisis SWOT	75
Gambar 3.2	Analisis PESTLE	75
Gambar 3.3	Perkiraan Pasokan Tenaga Kerja Internal untuk Suatu Departemen	80
Gambar 5.1	Kerangka Penarikan Tenaga Kerja	130
Gambar 5.2	Prosedur Pemilihan Tenaga Kerja	138



[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 1

SEJARAH, URGENSI, TANTANGAN, DAN PERANAN MSDM

A. Sekilas Sejarah Perkembangan MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara praktis sudah dilaksanakan dalam ragam bentuk untuk mencapai sebuah tujuan yang sama sejak peradaban manusia berlangsung. Namun demikian, keberadaan MSDM belum dapat dipastikan secara jelas kapan pertama kali muncul. Aktivitas MSDM berawal dari tahun 1915 ketika menjelang pecahnya Perang Dunia I (PD I). Pada saat itu militer Amerika Serikat mengembangkan suatu pengujian psikologi untuk tim penguji, tim serikat buruh, dan tim semangat kerja. Beberapa orang yang terlatih dalam praktik-praktik di ketiga tim tersebut kemudian menjadi manajer-manajer personalia di bidang industri. Langkah ini ditempuh mengingat bahwa permintaan manajer personalia yang berkualitas pada saat itu cukup banyak.

Sejarah perkembangan MSDM tidak terlepas dari faktor hubungan sosial, ekonomi, politik, dan perkembangan industri yang secara relatif berpengaruh terhadap perbedaan dalam tahap perkembangan di setiap negara yang saat itu mendominasi seperti Amerika Serikat, Inggris, dan Australia. Manajemen personalia di Inggris dan Amerika Serikat dikembangkan lebih dahulu daripada di Australia ketika negara-negara ini mengadopsi proses kerja produksi massa, mengikuti perkembangan

revolusi industri. Salah satu tokoh besar dalam masa ini adalah Frederick Winslow Taylor (1856-1915), dengan gerakan manajemen ilmiah sebagai hasil studi gerak dan waktu. Perangkat yang digerakkan oleh energi dan sistem produksi yang dikembangkan memungkinkan produksi yang lebih murah. Oleh karenanya, hal ini menciptakan banyak tugas yang monoton, tidak sehat dan bahkan berbahaya. Dampaknya adalah terdistorsinya peran manusia dalam lembaga.

MSDM mulai didokumentasikan oleh peneliti dengan fokus terhadap unsur-unsur yang berupa teknik-teknik yang digunakan oleh perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis melalui pekerjaan transaksional seperti penggajian dan pemberian tunjangan. Aksentuasi pengembangan MSDM di Amerika Serikat bermula dari aktivitas yang mengarah pada sebagian besar kegiatan administrasi, yang selanjutnya berkembang sampai pada sebuah pendekatan yang berorientasi bisnis dan profesional. Berbeda halnya dengan perkembangan MSDM yang terjadi di Inggris, yang lebih banyak dipengaruhi oleh kuatnya gerakan kemanusiaan dan serikat pekerja karena adanya akses industri kapitalis. Oleh karena itu, penekanan MSDM di Inggris lebih mengarah pada peran “kesejahteraan”.

Sementara itu, perkembangan MSDM di negara-negara Asia sebagaimana dikemukakan oleh Nankervis, Chatterjee dan Coffey, (2006) mengarah pada perpaduan antara MSDM administratif, paternalistik, kooperatif, dan fokus bisnis yang bervariasi di antara negara-negara tergantung pada budaya, tahapan perkembangan, tingkat intervensi pemerintah dalam ekonomi serta sistem hubungan perindustrian. Kajian-kajian MSDM saat ini lebih banyak berfokus pada kajian masalah kontemporer sebagai bentuk responsi terhadap globalisasi, konsolidasi perusahaan, kemajuan teknologi, dan hasil-hasil penelitian lanjutan. Hal tersebut berdampak terhadap munculnya pergeseran pemahaman yang mengarah pada inisiatif strategis seperti *merger* dan akuisisi, manajemen bakat, perencanaan suksesi, industri dan hubungan kerja, pertimbangan etis, keragaman dan inklusi (Mukminin, dkk., 2019: 3).

Berdasarkan uraian di atas dapat ditarik esensinya tentang sejarah perkembangan MSDM sebagai berikut.

1. Berawal tahun 1915 ketika menjelang pecahnya Perang Dunia I (PD I), saat militer Amerika Serikat mengembangkan suatu pengujian psikologi untuk tim penguji, tim serikat buruh, dan tim semangat kerja.



2. Dalam perkembangan selanjutnya MSDM tidak terlepas dari faktor hubungan sosial, ekonomi, politik dan perkembangan industri yang berpengaruh terhadap perbedaan tahap perkembangan di setiap negara yang dominasinya Amerika Serikat, Inggris, dan Australia.
3. MSDM mulai didokumentasikan oleh peneliti dengan berfokus pada unsur-unsur berupa teknik-teknik yang digunakan oleh perusahaan dalam menciptakan nilai bisnis melalui pekerjaan transaksional seperti penggajian dan pemberian tunjangan.
4. Pengembangan MSDM di Amerika Serikat bermula dari sebagian besar kegiatan administrasi yang selanjutnya berkembang pada pendekatan bisnis dan profesional.
5. Perkembangan MSDM yang terjadi di Inggris lebih banyak mengarah pada peran kesejahteraan.
6. Perkembangan MSDM di negara-negara Asia mengarah pada perpaduan antara MSDM administratif, paternalistik, kooperatif, dan fokus bisnis yang bervariasi yang bergantung pada budaya, tahapan perkembangan, tingkat intervensi pemerintah dalam ekonomi serta sistem hubungan perindustrian.

B. Urgensi MSDM

Sebuah organisasi atau perusahaan tentu menginginkan pencapaian tujuan secara efektif dan efisien, memiliki tenaga kerja yang kompeten, memiliki sistem kompensasi yang baik, mampu mengembangkan dan memanfaatkan tenaga kerjanya secara efektif; dan mampu menjalankan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan sehingga dapat mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu. Keinginan tersebut tentu tidak terlepas dari kepentingan atau urgensinya Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Tanpa kehadiran peran MSDM, keinginan tersebut hanyalah utopia belaka. Oleh karena itu, MSDM sangatlah vital bagi keberlangsungan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan.

Urgensi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) bagi suatu organisasi atau perusahaan dapat dikemukakan sebagai berikut.

1. Untuk menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.



2. Untuk menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien.
3. Untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan besar yang memiliki 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang memiliki 10 karyawan, tetap saja karyawan-karyawan tersebut harus dibayar, yang berarti dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik dan sah (Faustino, 2003:10).
4. Untuk pengembangan dan pemanfaatan personel (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional.
5. Untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya.
6. Untuk kepentingan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Umar, 2001: 331).

Selanjutnya, pentingnya MSDM menurut Fischer, et al. (1993: 19) mencakup berbagai kegiatan sebagai berikut.

1. *Staffing/Human Resource Planning*: Perencanaan Sumber Daya Manusia.
2. *Organization/Employee Development*: Pengembangan Pegawai/Organisasi.
3. *Compensation/Employee Relations*: Hubungan Pegawai atau Karyawan/Kompensasi.
4. *Employee Support*: Dukungan Pegawai.
5. *Legal Reqrutments/Compliance*: Rekrutmen Legal/Keluhan.
6. *Labor/Union Relations*: Serikat/Organisasi Buruh.
7. *Policy Adherence*: Kebijakan.
8. *Administrative Services*: Pelayanan Administrasi.



MSDM juga memberikan kontribusi efektivitas organisasi yang mencakup sebagai berikut.

1. Membantu organisasi dalam mencapai tujuan.
2. Mempekerjakan keterampilan dan kemampuan tenaga kerja secara efisien.
3. Memenuhi organisasi dalam hal pegawai yang terlatih dan termotivasi.
4. Meningkatkan kepuasan kerja pegawai secara penuh dan aktualisasi diri.
5. Mengomunikasikan kebijakan SDM kepada semua pegawai/karyawan.
6. Membantu dalam memelihara kebijakan etika dan perilaku tanggung jawab sosial.
7. Mengelola perubahan terhadap keunggulan yang saling menguntungkan dari individu, kelompok, perusahaan, dan masyarakat (Ivancevich, 2007: 10).

Peran penting MSDM dalam organisasi tampak pada fungsi-fungsi manajemen dalam organisasi yang sekurang-kurangnya meliputi aspek manajemen sumber daya manusia, manajemen produksi dan operasi, manajemen keuangan, dan manajemen pemasaran. MSDM adalah salah satu fungsi utama dari organisasi tersebut karena di dalam fungsi-fungsi lain tidak akan bisa berjalan tanpa adanya peran dari SDM berkualitas yang diperlukan untuk menjalankan fungsi-fungsi tersebut. Jadi, MSDM dapat dikatakan sebagai jantungnya manajemen dalam organisasi atau perusahaan. Jika jantung itu detaknya lemah, lemah pula kinerja, produktivitas, dan efektivitas organisasi atau perusahaan itu. Apalagi kalau jantung itu tidak berdetak maka matilah manajemen organisasi secara keseluruhan yang berarti matinya roda suatu organisasi atau perusahaan.

Pentingnya MSDM ini dapat juga disoroti secara luas dari berbagai perspektif. Siagian (dalam Masram dan Mu'ah, 2017: 55) menyoroti relevansi dan pentingnya MSDM dari enam perspektif, yaitu perspektif politik, ekonomi, sosial-kultural, hukum, administrasi, dan teknologi.



1. Perspektif Politik

Pentingnya MSDM pada perspektif ini lebih banyak mengarah pada sudut makro, bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang penting yang dimiliki oleh suatu organisasi mulai dari level makro (negara), bahkan internasional, hingga level mikro. Sumber daya manusia yang terdidik, terampil, cakap, disiplin, tekun, kreatif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia pada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif pada keberhasilan dan kemajuan organisasi. Jadi, sumber daya manusia memegang peranan sentral dan paling menentukan. Tanpa MSDM yang andal pengolahan, penggunaan dan pemanfaatan sumber-sumber lainnya itu akan menjadi tidak efektif, efisien, dan produktif.

Menggunakan pendekatan politik dalam memahami gejala semakin besarnya perhatian pada manajemen sumber daya manusia antara lain berarti mengaitkannya dengan *raison d'être* suatu negara bangsa. Berarti pendekatan politik melihat manajemen sumber daya manusia secara makro yang dapat dipastikan mempunyai dampak terhadap manajemen SDM secara makro.

Pendekatan politik terhadap pemahaman pentingnya manajemen SDM berangkat pula dari keyakinan yang semakin dalam di kalangan politisi bahwa aset terpenting yang dimiliki oleh suatu negara bangsa adalah SDMnya. Pengamatan yang amat kasual saja tentang pengalaman banyak negara sudah membuktikan kebenaran pendapat berbagai pendapat di negara dunia yang meskipun memiliki sumber daya dan kekayaan alam, akan tetapi jika mempunyai sumber daya manusia yang terdidik, terampil, berdisiplin tekun, mau bekerja keras dan setia kepada cita-cita perjuangan bangsanya, ternyata berhasil meraih kemajuan yang sangat besar yang bahkan kadang-kadang membuat negara lain kagum terhadapnya.

Logikanya ialah bahwa negara-negara yang sekaligus memiliki sumber daya, kekayaan alam dan sumber daya manusia lebih mudah lagi mencapai kemajuan yang didambakan oleh masyarakatnya. Akan tetapi, sumber daya nonmanusia dan kekayaan alam yang melimpah ternyata tidak banyak artinya tanpa dikelola oleh manusia secara baik. Artinya, sumber daya lain dan kekayaan alam tetap merupakan modal yang amat berharga, akan tetapi modal tersebut hanya ada artinya



apabila digunakan oleh manusia, tidak hanya bagi kepentingan diri sendiri, akan tetapi demi kesejahteraan masyarakat sebagai keseluruhan.

2. Perspektif Ekonomi

Dari perspektif ekonomi orang sering beranggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lain karena untuk kepentingan ekonomi semata-mata. Anggapan yang demikian dijustifikasikan oleh kenyataan bahwa manusia sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi untuk menghasilkan barang dan jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Manusia tidak bisa disamakan begitu saja dengan mesin, peralatan, modal, metode, dan pasar. Hal seperti tersebut merupakan tindakan yang mengingkari kenyataan bahwa manusia sebagai makhluk yang dinamis, penuh cinta, rasa, dan karsa. Jadi manusia adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi. Manusia bisa menjadi pusat persoalan organisasi manakala tidak dikembangkan dan tidak ditingkatkan potensi-potensinya. Sebaliknya manusia merupakan pusat segala keberhasilan organisasi manakala segala dayanya dikembangkan secara wajar dan meyakinkan.

Mungkin dapat dikatakan bahwa pendekatan ekonomi merupakan pendekatan yang paling erat hubungannya dengan pemahaman meningkatnya perhatian semakin banyak orang manajemen SDM. Dikatakan demikian karena SDM sering dipandang sebagai salah satu faktor produksi dalam usaha menghasilkan barang atau jasa oleh satuan-satuan ekonomi. Alasan lain ialah bahwa salah satu kriteria utama yang digunakan mengukur tingkat kesejahteraan ialah takaran ekonomi. Oleh karena itu, dinyatakan secara kategorikal bahwa melihat manusia hanya sebagai salah satu alat produksi merupakan persepsi yang tidak tepat untuk mengatakan salah sama sekali.

Persepsi yang keliru tentang peranan SDM dapat timbul karena makin menonjolnya penggunaan berbagai jenis mesin sebagai salah satu alat produksi. Perkembangan teknologi antara lain berakibat pada penemuan berbagai jenis mesin yang canggih. Mesin dapat digunakan dalam kurun waktu yang panjang. Bagi sementara manajer menggunakan mesin, apalagi yang otomatis sering lebih menarik lagi karena berbagai pertimbangan, seperti:



- a. mesin tidak mengeluh;
- b. mesin tidak melawan perintah;
- c. mesin tidak mangkir dari tempat tugas;
- d. mesin tidak melancarkan pemogokan;
- e. mesin tidak terlibat dalam konflik antara yang satu dengan yang lain;
- f. mesin tidak mengajukan tuntutan perbaikan nasib;
- g. mesin tidak melakukan berbagai tindakan negatif.

Untuk menghasilkan barang atau jasa tertentu diperlukan bahan mentah dan/atau bahan baku. Suatu perusahaan pada umumnya tidak menghasilkan sendiri bahan mentah atau bahan baku tersebut, kecuali oleh perusahaan besar yang bersifat oligopoli. Bahan-bahan tersebut biasanya dibelinya dari sumber-sumber lain. Untuk itu sudah barang tentu diperlukan pula biaya untuk pengangkutan, penyimpanan, dan pemrosesan. Dapat dipahami bila pimpinan perusahaan mengambil berbagai langkah guna memahami bahwa:

- a. bahan mentah atau bahan baku dibeli dengan harga yang serendah mungkin;
- b. pengangkutan yang paling murah tetapi paling aman;
- c. waktu penyimpanan yang sesingkat mungkin dengan menempuh cara yang paling aman;
- d. pemrosesan yang berlangsung sedemikian rupa sehingga tidak terjadi pemborosan.

Cara berpikir manajer tidak mustahil dipengaruhi pula secara dominan oleh pasaran barang atau jasa yang dihasilkan. Orientasi demikian memang benar karena melalui penguasaan pangsa pasar tertentulah barang dan jasa yang dihasilkan dapat dijual dengan keuntungan yang merupakan motif bagi keberadaan organisasi dan sebagai salah satu adanya kepercayaan konsumen terhadap organisasi atau perusahaan yang menghasilkannya.

Menciptakan teknik metode, mekanisme dan prosedur kerja memang merupakan hal yang mutlak perlu karena manfaatnya yang sangat besar. Sebagaimana diketahui, setiap organisasi perlu melakukan kegiatan pengembangan sistem. Salah satu segi sistem yang amat penting adalah mekanisme dan prosedur kerja yang baku. Peranannya



yang utama adalah sebagai “peraturan permainan” yang mengikat semua orang dalam organisasi. Meskipun gaya merumuskannya dapat beraneka ragam, biasanya prosedur kerja mengatur berbagai hal, seperti:

- a. pola pengambilan keputusan;
- b. pola koordinasi;
- c. pola pendelegasian wewenang;
- d. jalur dan saluran pertanggungjawaban;
- e. pola hubungan kerja, baik secara vertikal maupun horizontal;
- f. pola format frekuensi;
- g. mekanisme pemecahan masalah;
- h. interaksi dengan pihak-pihak eksternal;
- i. dan hal-hal lain yang dipandang perlu.

Di samping prosedur kerja yang bersifat umum tersebut di atas, biasanya disusun dan ditetapkan pula mekanisme dan prosedur kerja yang menyangkut bidang-bidang fungsional dalam organisasi. Bagi suatu instansi di lingkungan pemerintahan, misalnya, kepegawaian, tender proyek, dan lain sebagainya.

Akan tetapi, harus segera ditekankan bahwa terciptanya prosedur kerja yang tersusun rapi dan dinyatakan dalam bahasa yang mudah dimengerti oleh yang berkepentingan bukanlah tujuan, melainkan hanya sebagai alat, meskipun alat yang sangat penting. Sebagai alat prosedur, prosedur kerja apabila ditaati oleh semua orang dalam organisasi akan membawa berbagai akibat positif. Wujud berbagai akibat positif itu, antara lain, sebagai berikut.

- a. Lancarnya koordinasi.
- b. Tidak terjadi tumpang tindih atau duplikasi.
- c. Terbinanya hubungan kerja yang serasi.
- d. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang.
- e. Terhindarnya organisasi dari berbagai jenis pemborosan.
- f. Lancarnya proses pengambilan keputusan.
- g. Terjaminnya keseimbangan antara hak dan kewajiban para anggota organisasi.



3. Perspektif Hukum

Dalam organisasi terdapat berbagai peraturan, ketentuan, atau perjanjian yang kesemuanya dasarnya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antarorganisasi dengan anggotanya, antara orang yang mempekerjakan dengan orang yang dipekerjakan. Pemeliharaan keseimbangan tersebut menuntut adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban itu sendiri dari masing-masing pihak dalam organisasi. Semua itu bisa menjadi jelas dan bisa diwujudkan hanya melalui suatu sistem manajemen yang tepat. MSDM yang dikelola secara tepat dan teratur merupakan alternatif yang paling relevan.

Dalam kehidupan organisasional, keseimbangan antara hak dan kewajiban pun harus diusahakan agar terus-menerus terpelihara dengan baik sebab apabila keseimbangan tersebut terganggu, dua belah pihak, yaitu organisasi dan para anggotanyalah yang dirugikan. Di sinilah terlihat peranan yang amat penting yang dimainkan oleh manajemen SDM.

4. Perspektif Sosial Kultural

Ada dua alasan utama yang mendasari perspektif ini yaitu: *Pertama*, sisi yang satu ini lebih peka karena berkaitan langsung harkat dan martabat manusia. Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabatnya. Harkat dan martabat tidak bisa diukur dengan hal-hal yang bersifat kebendaan tetapi juga nonfisik, di mana bekerja tidak hanya untuk memenuhi kebutuhan fisik saja melainkan juga untuk diwujudkannya kebutuhan sosio-psikologis.

Kedua, ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu sistem MSDM yang bebas nilai. Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terkait pada norma-norma sosial yang berlaku di dalam masyarakat di mana orang itu menjadi bagian. Nilai-nilai itulah yang akan menentukan baik-buruknya, wajar-tidaknya, dan sekaligus menjadi barometer penilaian bagi seseorang. Pemahaman tentang besarnya perhatian pihak terhadap manajemen SDM juga memerlukan pendekatan sosio-kultural. Pendekatan ini sangat penting karena berkaitan langsung dengan harkat dan martabat manusia. Alasannya ialah karena meskipun benar bahwa teori manajemen, termasuk manajemen SDM, bersifat universal, penerapannya tidak pernah bebas nilai.



Nilai-nilai sosial budaya menentukan yang baik, tidak baik, benar, salah, wajar, tidak wajar, dan sebagainya. Nilai-nilai tersebut digunakan untuk menilai perilaku seseorang, baik sebagai individu maupun sebagai anggota kelompok, termasuk kelompok kerja di mana seseorang berkarya.

Meskipun demikian, suatu hal yang kiranya tidak boleh dilupakan ialah bahwa sistem nilai yang berlaku dalam suatu organisasi merupakan bagian dari kultur yang dianut oleh masyarakat luas. Memang mungkin saja terdapat perbedaan kultur antara suatu organisasi dengan organisasi yang lain. Akan tetapi, biasanya perbedaan-perbedaan tersebut, yang bersifat idiosinkronatik sekalipun, tidak boleh menyimpang dari nilai-nilai sosial yang berlaku. Berbagai perbedaan dapat timbul sebagai akibat berbagai faktor seperti:

- a. sejarah organisasi;
- b. dasar filsafati pembentukan organisasi;
- c. filsafat hidup pendiri organisasi;
- d. jenis kegiatan organisasi;
- e. konfigurasi para anggotanya;
- f. para *stakeholders* yang harus dihadapi dan dipuaskan oleh organisasi; dan
- g. barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.

Dalam hubungan ini perlu ditekankan bahwa norma-norma sosio-kultural yang berlaku di masyarakat luas dan teori yang sudah diakui secara universal perlu diperhitungkan dalam menumbuhkan dan memelihara kultur organisasi yang bersangkutan.

5. Perspektif Administrasi

Perspektif ini menekankan bahwa peranan organisasi pada zaman modern ini menjadi semakin penting. Manusia modern sekarang lebih mengenal pameo manusia organisasional. Tanpa organisasi tanpa bantuan orang lain tidak akan bisa mewujudkan impiannya. Ketergantungan kepada orang lain inilah yang mendorong manusia untuk berorganisasi. Ini mengindikasikan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia tergantung pada kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada pada organisasi. Di sinilah letak relevansi dan pentingnya MSDM.



Salah satu ciri yang menonjol dari abad sekarang ini ialah terciptanya berbagai jenis organisasi. Apa pun yang telah dicapai oleh umat manusia, seperti kemampuan menjelajahi angkasa luar, perkembangan teknologi yang sangat pesat, perluasan kesempatan memperoleh pendidikan yang semakin tinggi bagi banyak orang, komunikasi dengan berbagai sarana yang amat canggih, peningkatan taraf hidup banyak orang, pemahaman yang semakin mendalam tentang kehidupan di dasar laut, wahana angkutan yang semakin cepat dan nyaman sehingga bumi ini terasa seolah-olah makin kecil, kesemuanya itu dicapai dengan pemanfaatan organisasi.

Dengan perkataan lain, apakah orang berbicara tentang politik, ekonomi, sosial budaya, pertahanan dan keamanan, ilmu pengetahuan, teknologi dan berbagai segi kehidupan, dan penghidupan lainnya, kesemuanya tidak mungkin bisa dilepaskan kaitannya dengan organisasi. Efektivitas adalah pemanfaatan sumber daya, dana, sarana dan prasarana dalam jumlah tertentu yang secara sadar ditetapkan sebelumnya untuk menghasilkan sejumlah barang atau jasa dengan mutu tertentu tepat pada waktunya. Berarti efektivitas sebagai orientasi kerja menyoroti empat hal, yaitu:

- a. sumber daya, dana, sarana, dan prasarana yang dapat digunakan sudah ditentukan dan dibatasi;
- b. jumlah dan mutu barang atau jasa yang harus dihasilkan telah ditentukan;
- c. batas waktu untuk menghasilkan barang atau jasa tersebut sudah ditetapkan; dan
- d. tata cara yang harus ditempuh untuk menyelesaikan tugas sudah dirumuskan.

6. Perspektif Teknologi

Relevansi dan pentingnya MSDM tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai di bidang IPTEK. Manusia diharapkan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan tersebut. Untuk itu manusia perlu berbekal kemampuan, kecakapan, keterampilan yang sesuai. Hal ini hanya bisa dicapai melalui suatu sistem manajemen sumber daya manusia yang tepat (Faustino, 2003: 15).

Perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi mempunyai dampak yang sangat kuat terhadap manajemen sumber daya manusia.



Dilihat sepintas lalu, dampak tersebut dapat dikatakan bersifat negatif karena kesan yang segera timbul ialah bahwa pemanfaatan berbagai hasil temuan di bidang teknologi berakibat pada berkurangnya kesempatan kerja karena semakin banyak kegiatan yang tadinya dilakukan oleh manusia “diambil alih” oleh berbagai jenis mesin.

Kegiatan produksi dalam suatu organisasi niaga misalnya, dapat mengalami empat tahap perkembangan, yaitu pelaksanaan kegiatan secara manual, mekanisasi, otomasi, dan robotisasi. Perkembangan dari satu tahap ke tahap berikutnya menunjukkan semakin besarnya peranan manusia. Artinya, pada tahap mekanisasi, intervisasi manusia dalam proses produksi masih cukup besar. Pada tahap otomasi intensitas intervensi tersebut tampak semakin berkurang. Pada tahap robotisasi peranan manusia dapat dikatakan menjadi sangat minim. Hal demikian tampak sangat jelas dalam pekerjaan perakitan.

Semua orang sepakat bahwa harus dicari jalan keluar dari situasi dilematik demikian yang belum disepakati benar ialah caranya. Mempertemukan dua pihak yang seolah-olah menganut dua pandangan yang berlawanan secara diametrikal itu memang tidak mudah, tetapi tidak mustahil bahkan merupakan suatu keharusan. Titik tolaknya ialah dengan cara menemukan titik-titik persamaan pandangan. Misalnya, baik yang menganut pandangan pemanfaatan teknologi secara maksimal maupun yang lebih menonjolkan pemanfaatan sumber daya manusia sama-sama sependapat bahwa:

- a. pertumbuhan ekonomi yang wajar mutlak perlu diusahakan bersama;
- b. para pemilik modal wajar mengharapkan modalnya kembali dengan cara-cara yang wajar pula;
- c. tingkat pengangguran harus ditekan hingga rendah mungkin;
- d. kemajuan di bidang teknologi harus dimanfaatkan; dan
- e. kemajuan di bidang teknologi harus diabdikan kepada kepentingan manusia bukan sebaliknya.

Dengan demikian, jelas bahwa penentuan pilihan seyogianya tidak didasarkan pada pendekatan yang dikotomik dan tidak pula didasarkan pada pandangan “hitam atau putih”. Artinya, pilihan bukan dalam arti pemanfaatan kemajuan teknologi semaksimal mungkin dengan mengorbankan sumber daya manusia, tetapi juga tidak dengan mengabaikan sama sekali perkembangan teknologi.



Selanjutnya, pentingnya MSDM tampak jika kebijakan dan proses MSDM yang tepat diperkenalkan, maka dapat diasumsikan bahwa MSDM akan membuat dampak besar pada kinerja organisasi/perusahaan. Banyak penelitian yang telah dilakukan selama dekade terakhir atau lebih, yang sebagian besar menunjukkan bahwa ada hubungan antara praktik MSDM yang baik dan kinerja organisasi/perusahaan/lembaga.

C. Tantangan MSDM

Tantangan manajemen sumber daya manusia adalah menciptakan organisasi yang beraneka ragam tetapi menuntut pengelolaan yang efisien, efektif, dan produktif. Kebijakan yang dirumuskan dan ditetapkan di bidang manajemen sumber daya manusia dan langkah-langkah yang diambil kesemuanya berkaitan dengan pencapaian berbagai tujuan. Pada dasarnya tujuan tersebut meliputi: (1) tujuan masyarakat sebagai keseluruhan, (2) tujuan organisasi yang bersangkutan, (3) tujuan fungsional dalam arti tujuan manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, dan (4) tujuan pribadi para anggota organisasi (Hakim, 2014: 9). Berikut ini uraian pencapaian keempat tujuan tersebut.

1. Pencapaian Tujuan Masyarakat

Organisasi yang menghasilkan barang dan jasa yang dapat diterima oleh masyarakat. Sehingga tujuan organisasi tidak akan berhasil jika tidak disesuaikan dengan tujuan masyarakat luas. Sehingga manajemen setiap organisasi harus memiliki kepekaan terhadap tuntutan sosial yang ditujukan kepada organisasinya.

2. Pencapaian Tujuan Organisasi

Manajemen sumber daya manusia yang baik ditujukan kepada peningkatan kontribusi yang dapat diberikan oleh para pekerja ketercapaiannya tujuan organisasi. Dibentuknya satuan yang mengelola sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas organisasi sebagai keseluruhan.

3. Pencapaian Tujuan Fungsional

Pencapaian tujuan fungsional dalam bidang manajemen sumber daya manusia adalah keseluruhan langkah dan prosedur yang harus ditempuh oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia



dalam organisasi sedemikian rupa sehingga sumber daya manusia yang terdapat dalam organisasi mampu memberikan kontribusi secara maksimal.

4. Pencapaian Tujuan Pribadi

Bekerja pada suatu organisasi bagi seseorang adalah untuk memperoleh imbalan dan juga didasarkan pada keyakinan bahwa bekerja pada organisasi seseorang akan dapat memuaskan berbagai kebutuhannya. Aneka ragam kebutuhan pribadi berangkat dari hakikat manusia sebagai makhluk multifaset, antara lain makhluk politik ekonomi, sosial di samping sebagai individu dengan jati diri yang khas.

Tantangan MSDM dapat juga berupa tantangan eksternal dan tantangan internal, sebagaimana yang dikemukakan oleh Taufiqurokhman (2009: 44) sebagai berikut.

1. Tantangan eksternal

Lingkungan eksternal yang sering dihadapi manajemen sumber daya manusia mencakup: perubahan teknologi, pengaturan pemerintah, faktor sosial budaya, pasar tenaga kerja, faktor politik, kondisi perekonomian, faktor geografi, faktor demografi, kegiatan mitra, pesaing, dan lain-lain.

2. Tantangan internal

Tantangan internal muncul karena adanya SDM yang mengejar pertimbangan di antaranya adalah finansial, penjualan, keuangan, service, produksi, dan lain-lain.

Manajer masa kini dituntut untuk cepat menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan lingkungan yang berlangsung cepat. Begitu juga halnya dengan manajer di bagian SDM. Seiring dengan perkembangan teknologi dan komunikasi, maka bagian SDM di organisasi, menurut Hakim (2014: 15) menghadapi tantangan-tantangan sebagai berikut.

1. **Mempunyai Sensitivitas Terhadap Perubahan Lingkungan Bisnis**

Perubahan lingkungan bisnis berjalan sedemikian cepatnya. Perkembangan teknologi misalnya, apakah pernah kita membayangkan sebelumnya bahwa, hidup kita akan begitu dimudahkan dengan kehadiran produk-produk berteknologi canggih. Berbagai kemajuan teknologi yang berlangsung sangat



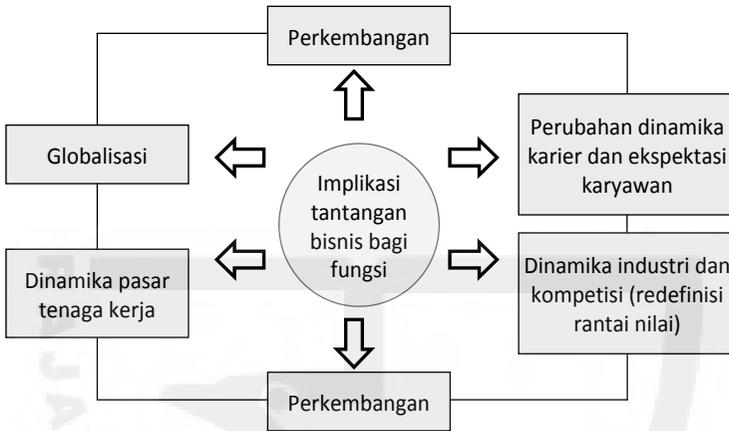
cepat pada 10-20 tahun terakhir, terutama dalam telekomunikasi, penggabungan komputer dengan komunikasi, CAD, CAM, dan robotika. Pada era globalisasi: perusahaan manufaktur Amerika Serikat memanfaatkan buruh murah di negara-negara berkembang, persaingan yang semakin mendunia, produksi manufaktur multinasional (Toyota di AS, IBM di Jepang, dsb.). Pengaruh deregulasi atau berkurangnya pengaturan harga, *entry tariff* dan sebagainya oleh pemerintah, proteksi dan monopoli yang semakin berkurang menyebabkan munculnya berbagai perusahaan baru dalam bidang telekomunikasi, penerbangan, bank yang beroperasi dengan biaya yang relatif lebih rendah (sangat kompetitif). Demografi tenaga kerja global yang berubah, mengarah kepada *workforce diversity*, diskriminasi tenaga kerja yang semakin longgar, bertambahnya tenaga usia tua dan tenaga kerja wanita. Perubahan sistem sosio-politik seperti Rusia yang menjadi kapitalis, RRT yang menjadi negara industri, berdirinya asosiasi-asosiasi regional (EU, NAFTA, APEC, dll.) yang bertujuan antara lain untuk kerja sama ekonomi, liberalisasi dan deregulasi perdagangan; reformasi di Indonesia yang meruntuhkan Orde Baru mestinya membawa paradigma baru di dunia usaha.

Pergeseran-pergeseran yang telah disebutkan di atas berdampak kepada semakin banyaknya pilihan bagi konsumen; terjadinya *mergers, joint-venture* dan bahkan divestasi dan menutup usaha; siklus hidup produk menjadi lebih pendek dan terjadi fragmentasi pasar. Fenomena-fenomena tersebut menimbulkan ketidakpastian sebagai tantangan terhadap tugas manajer. Menjawab tantangan ini, agar dapat bersaing dan *sustainable* sesuai tuntutan perubahan, organisasi bisnis harus responsif, cepat bereaksi dan *cost-effective*.

Organisasi yang lebih datar (*flat organization*) kini menjadi norma baru. Organisasi piramidal dengan 7–10 lapis kini mulai di “datar” kan menjadi hanya 3–4 lapis (AT&T dan GE dari 12 kini menjadi hanya 6 lapis atau kurang). Bentuk piramidal kini bahkan dianggap kuno, tradisional, *out of style*, “rantai komando” semakin tidak diikuti, tetapi tentunya dengan *operating procedures* yang jelas. Perampingan personalia (*downsizing*), dan kecenderungan bekerja dalam *team* yang lebih mendasarkan kerjanya kepada proses, bukan fungsi spesialisasi, semakin menonjol. Istilah pemberdayaan yang



kini digunakan dalam banyak aspek, juga merambah ke manajemen SDM. Pemberdayaan tenaga kerja (*employee empowerment*) dilaksanakan terutama bagi *front line employees* (seperti *front desk clerks*) untuk memberikan kepuasan maksimum kepada pelanggan. Jika digambarkan dalam sebuah bagan, maka perubahan lingkungan dan dampaknya terhadap MSDM akan terlihat seperti ini.



Gambar 1.1 Perubahan Lingkungan dan Dampaknya pada Strategi MSDM (Hakim, 2014: 17)

Setiap perubahan lingkungan mempunyai implikasi penting pada fungsi SDM dalam memainkan perannya untuk menciptakan nilai dan *deliverables*.

2. Memainkan Berbagai Peran Baru – Menjadi Partner Bisnis (*Business Partner*)

Dengan adanya perubahan lingkungan bisnis seperti dijelaskan di atas tadi, maka bagian SDM memainkan berbagai peran baru. Tidak sekadar menyelesaikan kegiatan-kegiatan yang bersifat administratif saja, tetapi menjadi partner bisnis di organisasi. Bagian SDM ikut menentukan keberhasilan eksekusi strategi yang dijalankan oleh organisasi. Berikut ini disajikan tantangan MSDM untuk memainkan berbagai peran barunya.



Tabel 1.1 Peran Baru MSDM di Organisasi (Hakim, 2014: 18)

Peran	Fungsi	Hasil (<i>Deliverable</i>)	Kegiatan
Partner Strategik	Manajemen SDM Strategik	Eksekusi Strategi	Peningkatan MSDM dengan strategi bisnis: Diagnosis organisasional
Ahli Organisasi (<i>Administrative Expert</i>)	Manajemen Infrastruktur Organisasional	Pengembangan Infrastruktur Organisasional yang Kondusif	<i>Reengineering</i> proses organisasional
<i>Employee Champion</i>	Manajemen Kontribusi Karyawan	Peningkatan Komitmen dan Kapabilitas Karyawan	Pelibatan Manajemen Lini Dalam MSDM: Penyediaan Sumber Daya ke Karyawan
Agen Perubahan	Manajemen Transformasi dan Perubahan	Pengembangan Bentuk dan Budaya Organisasi	Pengelolaan Transformasi dan Perubahan: Pengembangan

Pada dasarnya, manusia adalah kunci semua masalah, bukan uang. Uang hanya akan bernilai jika dilatih, diberi pengalaman dan dikelola oleh pria dan wanita. Sedangkan manusia, dapat bekerja secara *excellent* meskipun dengan sumber daya yang kecil dan berasal dari tanah atau tempat yang tandus. Beberapa alasannya adalah sebagai berikut.

1. SDM yang efisien akan meningkatkan kinerja pemerintahan dan pengembangan nasional. Pertumbuhan ekonomi berhubungan dengan birokrasi *merit pay*.
2. Kinerja birokrasi akan lebih baik jika staf-stafnya profesional dan *well-paid*.
3. Institusi yang kompeten dan efektif akan mengurangi kemiskinan.
4. Efektivitas pemerintahan adalah salah satu penyebab pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi.
5. SDM semakin dipercaya sebagai sumber keunggulan kompetitif.
6. SDM adalah kunci penentu kinerja organisasional.
7. SDM menjadi subjek pembeda kinerja nasional dan sektoral.



D. Peran MSDM

Saat ini paradigma tentang *Human Resources* mulai berkembang ke arah pengertian bahwa SDM harus memiliki peran yang lebih luas di dalam pengelolaan perusahaan. Di dalam pelaksanaan perusahaan SDM tidak lagi diarahkan kepada objek semata, namun telah bergeser ke arah keikutsertaan mereka sebagai subjek perusahaan. Artinya SDM memiliki peran serta di dalam proses pengambilan keputusan dalam rangka perkembangan perusahaan. Ada dua keyakinan tentang peran serta karyawan di dalam perusahaan, yaitu:

1. jika orang bekerja di perusahaan yang peduli terhadapnya, mereka cenderung memberikan lebih dari sekadar yang diwajibkan oleh perusahaan;
2. karyawan yang puas merupakan kondisi awal dari pelanggan yang puas pasti akan selalu kembali (Hakim, 2014: 20).

Pengelolaan yang baik atas aspek SDM berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan atau keberlanjutan dan kelangngan usaha.

Paradigma yang berkembang berikutnya adalah adanya definisi baru tentang *human resources* menjadi *human capital*. Dalam konsep baru manusia tidak lagi sebagai faktor produksi tetapi telah beranjak ke pemahaman bahwa manusia merupakan modal perusahaan. Sebagai modal tentu mempunyai arti yang sangat penting.

Empat peran divisi *human capital* pada era kekinian versi Dave Ulrich, yakni sebagai berikut.

1. Sebagai ahli dalam proses administrasi (*management of firm infrastructure*). Menitikberatkan pada proses administrasi dan fungsi-fungsi kepersonaliaian lainnya--kompetensi yang diharapkan adalah proses pengembangan dan perbaikan, teknologi informasi serta pengetahuan teknis. Bermain pada wilayah kontribusi dan menjadi pemenang (*management of the employee contribution*).
2. Menempatkan diri sebagai pekerja pemenang yang ditunjukkan melalui kontribusi pada pekerjaannya, kompetensi yang perlu dimiliki yaitu *performance management*, manajemen pengembangan, dan lingkungan kerja.
3. Menjadi agen perubahan dan transformasi organisasi (*management of transformation and change*). Divisi *human capital* menjadi agen



perubahan, kompetensi wajibnya adalah keahlian dalam manajemen perubahan, sebagai konsultan/fasilitator/*coaching*, dan kemampuan dalam analisis sistem.

4. Sebagai mitra dalam penentuan strategi perusahaan (*management of strategic human resources*). Berbicara tentang manajemen strategis dengan fungsinya sebagai penyelarasa (*alignment*), kompetensi yang harus dimiliki adalah pengetahuan bisnis, formulasi strategi *human capital* dan kemampuan memengaruhi orang lain (Hakim, 2014: 21).

Berbagai perusahaan kini giat memopulerkan manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi (*competency based human resources management*). Seminar digelar di mana-mana dan sesak dipenuhi para pengelola *human capital*. Pelatihan berhari-hari dengan mengundang para pakar *human capital* diikuti dengan penuh ketekunan.

Divisi *human capital* harus bermain pada wilayah yang lebih cerdas dan menantang, yaitu mitra strategis perusahaan pengawal perubahan dan pelaku transformasi organisasi. Tuntutan untuk mengoptimalkan praktik manajemen SDM memang semakin mendesak, apalagi sejauh ini fungsi manajemen SDM di perusahaan-perusahaan kita lebih banyak berurusan dengan hal-hal yang sifatnya administratif. Atau, paling banter sekadar sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan.

Namun demikian, perjalanan menjadikan divisi *human capital* menjadi lebih berperan aktif tidaklah mudah. Se jauh ini fungsi manajemen SDM di perusahaan-perusahaan kita lebih banyak berurusan dengan hal-hal yang sifatnya administratif. Atau, paling banter sekadar sebagai alat untuk mencapai tujuan perusahaan. Oleh karenanya menjadi suatu tantangan yang besar agar kita dapat menerapkan fungsi bagian SDM menjadi bagian penting dari perjalanan usaha sebuah perusahaan. Dalam kenyataan masih banyak peran divisi *human capital* tetap bermain pada wilayah keadministrasian dan kepersonaliaan.

Setiap perusahaan saat ini sebaiknya mengambil konsep pemberdayaan SDM dengan paradigma baru, di mana unsur manusia tidak lagi sebagai faktor produksi semata, melainkan telah menjadi sebuah aset yang berharga berupa modal perusahaan. Dengan menerapkan konsepsi *human capital*, akan mendorong peran dan fungsi manusia sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari proses usaha



sebuah perusahaan. Dengan demikian, manusia memiliki peranan besar dalam mengembangkan usaha, sehingga pengelolaannya membutuhkan sebuah perhatian yang luas dari manajemen.

SDM adalah kunci utama sumber keunggulan kompetitif karena *skills*, perilaku, dan nilai-nilai yang dimiliki oleh para staf adalah kunci utama untuk mempertahankan kinerja yang tinggi.

Tujuh Dimensi Sumber Daya Manusia yang menghasilkan keuntungan melalui manusia adalah sebagai berikut.

1. *Employment security*/kenyamanan karyawan.
2. *Selective hiring of new personnel*/proses seleksi karyawan baru.
3. *Self managed teams and decentralization of decision making as the basic principles of organizational design* (tim yang swakelola dan desentralisasi pembuatan keputusan sebagai dasar prinsip-prinsip desain organisasional).
4. *Comparatively high compensation contingent on organizational performance* (kompensasi yang seimbang dengan kinerja organisasional).
5. *Extensive training* (pelatihan ekstensif).
6. *Reduced status distinctions and barriers, including dress, language, office arrangement and wage differences across levels* (pengurangan perbedaan status dan halangan-halangan, termasuk busana, bahasa, peralatan fisik kantor, dan perbedaan gaji antarlevel).
7. *Extensive sharing of financial and performance information throughout the organization* (pembagian ekstensif keuangan dan informasi kinerja melalui organisasi) (Hakim, 2014: 23).

Berdasarkan penelitian, Tamu dan Raja (2004), mencatat bahwa SDM lebih baik tidak bergantung begitu banyak pada prosedur tapi lebih baik pada implementasi dan kepemilikan pelaksanaan oleh manajer. Seperti yang ditunjukkan oleh Purcell et al. (2003), tingginya tingkat kinerja organisasi tidak tercapai hanya dengan memiliki berbagai kebijakan SDM dipahami dengan baik dan praktik di tempat. Apa yang membuat perbedaan adalah bagaimana kebijakan dan praktik-praktik ini dilaksanakan. Hal tersebut merupakan peran penting manajer lini dalam melakukan manajemen orang. “Cara manajer lini menerapkan dan memberlakukan kebijakan, menunjukkan kepemimpinan dalam menangani tenaga kependidikan dan dalam melakukan kontrol sebagai isu utama”.



Purcell et al. (2003), mencatat bahwa berurusan dengan orang-orang mungkin merupakan aspek pekerjaan mereka di mana manajer lini bisa melihat dominasi dari kebijaksanaan, dan mereka dapat saja menyalahgunakan kebijakannya dengan tidak menempatkan ide-ide MSDM dalam praktik. Saat mereka menunjukkannya, itu adalah cara manajer lini yang membawa kebijakan SDM agar tetap berjalan.

Tabel 1.2 Penelitian tentang Hubungan Antara Sumber Daya Manusia dan Kinerja Lembaga (Mukminin, dkk., 2019: 17)

Peneliti	Metodologi	Hasil
Huselid (1995)	Adanya analisis respons dari 968 perusahaan di US melalui eksplorasi dengan menggunakan kuesioner untuk mengetahui penggunaan praktik kinerja yang tinggi (<i>high performance</i>).	Produktivitas dipengaruhi oleh tenaga kependidikan; motivasi kinerja keuangan dipengaruhi oleh keterampilan tenaga kependidikan, motivasi dan struktur organisasi.
Patterson	Penelitian ini menguji hubungan antara kinerja bisnis dengan budaya organisasi dan penggunaan sejumlah praktik sumber daya manusia.	Praktik sumber daya manusia menjelaskan variasi signifikan dalam keuntungan dan produktivitas (berturut-turut 19% dan 18%). Dua praktik sumber daya manusia yang signifikan adalah: (1) pengambilalihan dan pengembangan keterampilan karyawan dan (2) desain pekerjaan termasuk fleksibilitas, tanggung jawab dan variasinya.
Appelbaum et al. (2000)	Studi mengenai dampak kinerja tinggi dari sistem kerja (<i>high-performance work systems/HPWSs</i>) di 44 fasilitas manufaktur – lebih dari 4.000 pegawai telah disurvei	HPWSs memproduksi efek positif pada kinerja. Mereka terkait dengan praktik lokakarya yang meningkatkan tingkat kepercayaan, meningkatkan penghargaan intrinsik karyawan pada pekerjaan dan dengan demikian meningkatkan komitmen pada organisasi.
Guest et al. (2000)	<i>The Future of Work Survey</i> meliputi 835 sektor organisasi swasta. Wawancara dilakukan dengan 610 sumber daya manusia yang profesional dan 462 kepala eksekutif.	Ditemukan penggunaan yang lebih besar dari praktik Manajemen Sumber Daya Manusia berkaitan dengan tingkat komitmen karyawan yang lebih tinggi dan kontribusinya, yang pada akhirnya akan dihubungkan dengan tingkat produktivitas serta kualitas layanan yang lebih tinggi.



Peneliti	Metodologi	Hasil
Thompson (2002)	Sebuah studi mengenai dampak dari kinerja yang tinggi seperti tim kerja, penilaian, rotasi, struktur kelas kerjajalur lebar (<i>broad-banded grade structure</i>) dan berbagi informasi bisnis digunakan untuk meneliti UK Aeoro-space.	Jumlah praktik Manajemen Sumber Daya Manusia dan proporsi dari tenaga kerja yang tergabung di dalamnya seperti menjadi kunci dalam membedakan faktor antara sukses atau tidaknya sebuah perusahaan.
West et al. (2002)	Penelitian yang dilakukan di 61 rumah sakit UK menghasilkan informasi tentang strategi sumber daya manusia, kebijakan, dan prosedur dari kepala eksekutif dan direktur sumber daya manusia dan adanya tingkat kematian.	Sebuah asosiasi ditemukan antara praktik sumber daya manusia tertentu dan rendahnya tingkat kematian yang teridentifikasi. Seperti yang dinyatakan oleh Profesor West, "Jika Anda memiliki praktik sumber daya yang fokus pada usaha dan keterampilan, pengembangan keterampilan individu, mendorong adanya kerja sama, dan sinergi dalam tim, maka seluruh sistem fungsi dan kinerja akan menjadi lebih baik.
Purcell et al. (2003)	Sebuah universitas dari Bath melakukan studi longitudinal pada 12 perusahaan untuk mengetahui bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia berdampak terhadap kinerja organisasi.	Kebijakan dan implementasi praktik (bukan jumlah praktik sumber daya yang dilakukan) adalah komposisi vital yang menghubungkan Manajemen Sumber Daya Manusia pada kinerja bisnis dan ini terutama pada tugas manajer lini.

Sebuah faktor yang lebih lanjut memengaruhi peran manajer lini adalah kemampuan mereka untuk mengatur sumber daya manusia yang dibebankan kepada mereka. Kegiatan yang berpusat pada individu (*people-centred*) seperti mendefinisikan aturan, wawancara, peninjauan kinerja, penyediaan umpan balik, pelatihan, identifikasi kebutuhan pembelajaran dan pengembangan, dan juga yang berhubungan dengan kemampuan untuk menghubungkan semua permasalahan membutuhkan keterampilan khusus. Beberapa manajer memilikinya, namun banyak juga yang tidak.

Hutchinson dan Purcell (2003), membuat rekomendasi mengenai bagaimana cara meningkatkan kualitas kontribusi manajer lini untuk membuat Manajemen Sumber Daya Manusia.



1. Memberikan mereka waktu untuk melaksanakan tugas Manajemen Sumber Daya Manusia yang sering digantikan oleh manajemen lainnya.
2. Memilih mereka secara hati-hati dengan lebih memperhatikan kompetensi yang dibutuhkan.
3. Mendukung mereka dengan nilai-nilai organisasi yang kuat mengenai kepemimpinan dan Manajemen Sumber Daya Manusia.
4. Mendorong perkembangan sebuah hubungan kerja yang baik dengan pemilik perusahaan mereka.
5. Memastikan mereka menerima cukup pelatihan keterampilan untuk memungkinkan mereka menampilkan praktik Manajemen Sumber Daya Manusia seperti contohnya manajemen kinerja (*performance management*).

Tabel 1.3 Praktik MSDM yang Berdampak pada Kinerja (Mukminin, dkk., 2019: 122)

Praktik MSDM	Cara dampak
Menarik, mengembangkan dan mempertahankan orang yang memiliki kualitas tinggi	Mencocokkan strategi dan kebutuhan operasional organisasi. Menyediakan pendapatan dan pengembangan bagi pegawai-pegawai yang berbakat, yang bisa menyampaikan kinerja yang superior, produktivitas, fleksibilitas, inovasi, dan tingkat tinggi dari pelayanan pelanggan, yang tepat dengan budaya dan strategi keperluan organisasi.
Manajemen bakat	Menjamin bahwa karyawan-karyawan berbakat dan mempunyai motivasi tinggi telah diperoleh oleh organisasi dan mampu untuk memenuhi kebutuhan di masa kini dan masa mendatang.
Pekerjaan dan desain pekerjaan	Melengkapi karyawan dengan berbagai stimulus dan pekerjaan yang menarik, dan memberikan mereka otonomi serta fleksibilitas untuk menunjukkan melakukan pekerjaan dengan baik. Meningkatkan kepuasan kerja dan fleksibilitas untuk mendorong kinerja serta produktivitas yang tinggi.
Pembelajaran dan pengembangan	Memperluas keterampilan dasar dan mengembangkan tingkat kompetensi yang dibutuhkan tenaga kerja. Mendorong pembelajaran kebijaksanaan (<i>discretionary learning</i>) seseorang yang terjadi ketika individu aktif mencari untuk mendapatkan pengetahuan dan keterampilan-keterampilan yang dapat berpengaruh pada tujuan dari organisasi menjadi lebih maju. Mengembangkan sebuah iklim pembelajaran – sebuah perantara pertumbuhan pembelajaran sebagai pelatihan, <i>mentoring</i> dan <i>training</i> yang baik.



Mengelola pengetahuan dan modal intelektual	Fokus pada organisasi dan juga pada pembelajaran individu, dan menyediakan peluang untuk belajar serta peluang untuk membagikan pengetahuan di sebuah alur sistem. Menjamin bahwa stok vital dari pengetahuan adalah memperoleh dan meningkatkan pengetahuan, informasi dan pembelajaran dalam organisasi.
Meningkatkan keterlibatan, komitmen dan motivasi	Mendorong produktivitas dengan memastikan bahwa manusia adalah positif dan tertarik pada pekerjaan mereka, bahwa mereka bangga terhadap pekerjaan untuk organisasi dan mempunyai keinginan untuk bekerja, dan bahwa mereka bertindak demi mencapai tujuan individu dan organisasi.
Kontrak psikologis	Membangun sebuah kontrak psikologis yang positif dan seimbang untuk membangun sebuah hubungan harmonis yang berkelanjutan di antara pegawai dan organisasi.
Kinerja tinggi manajemen	Mengembangkan budaya kinerja yang mendorong kinerja tinggi di sebuah area seperti produktivitas, kualitas, level pelayanan pelanggan, pertumbuhan, keuntungan, yang pada akhirnya mengantarkan pada kenaikan nilai pemegang saham. Mendorong karyawan untuk menunjukkan perilaku yang paling mendekati perilaku kinerja yang tinggi, seperti pengambilan risiko, inovasi, dan membagi pengetahuan serta membentuk kepercayaan antara manajer dan anggota timnya.

Hal ini dapat menambahkan bahwa implementasi praktik MSDM akan menjadi lebih baik apabila poin-poin di bawah ini dapat dicapai, yaitu sebagai berikut.

1. Praktik yang diterapkan terbukti memberikan keuntungan mereka.
2. Mereka terlibat dalam pengembangan dan yang lebih penting lagi terlibat dalam pengujian praktik.
3. Praktik tidak terlalu rumit, birokratis atau memakan waktu.
4. Tanggung jawab mereka ditetapkan dan dikomunikasikan dengan jelas.
5. Mereka diberikan bimbingan, dukungan dan pelatihan yang dibutuhkan untuk pelaksanaan praktik.





[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 2

PENGERTIAN, TUJUAN, FUNGSI, PROSES, DAN RUANG LINGKUP MSDM

A. Pengertian MSDM

Organisasi memiliki berbagai macam sumber daya sebagai *input* untuk diubah menjadi *output* berupa produk barang atau jasa. Sumber daya tersebut meliputi modal atau uang, teknologi untuk menunjang proses produksi, metode atau strategi yang digunakan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Di antara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan elemen yang paling penting. Untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia yang penting itu dibutuhkan suatu alat manajerial yang disebut Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) terbentuk dari kata manajemen dan sumber daya manusia. Terminologi manajemen diartikan sebagai pengelolaan atau tata cara bagaimana mengelola sesuatu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sementara sumber daya manusia adalah setiap orang yang bekerja dan berkontribusi dalam suatu organisasi ataupun lembaga. Terminologi MSDM menurut ahli satu dengan yang lain beragam. Beberapa ahli menekankan definisi MSDM yang berfokus pada kegiatan dari karyawan atau tenaga kerja, sedangkan ahli yang lain menekankan pada unsur kepentingan strategis dan proses SDM secara berkelanjutan.

MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*). Sebagai suatu proses, Cushway (1994: 13) mendefinisikan MSDM sebagai “*Part of the process that helps the organization achieve its objectives*”; yakni dapat diterjemahkan sebagai “bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya”.

Sementara itu, Schuler, Dowling, Smart, dan Huber (1992: 16) mengartikan MSDM dalam rumusan, yakni “*Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization’s workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society*”. Ini dapat diterjemahkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia/MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus MSDM terletak pada upaya mengelola SDM di dalam dinamika interaksi antara organisasi-pekerja yang acap memiliki kepentingan berbeda. Menurut Stoner (1995: 4) MSDM meliputi penggunaan SDM secara produktif dalam mencapai tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual. Stoner menambahkan bahwa karena berupaya mengintegrasikan kepentingan organisasi dan pekerjanya, maka MSDM lebih dari sekadar seperangkat kegiatan yang berkaitan dengan koordinasi SDM organisasi. MSDM adalah kontributor utama bagi keberhasilan organisasi. Oleh karena itu, jika MSDM tidak efektif dapat menjadi hambatan utama dalam memuaskan pekerja dan keberhasilan organisasi.

Sedangkan dalam pengertiannya sebagai kebijakan, MSDM dimaksudkan sebagai suatu sarana untuk memaksimalkan efektivitas organisasi dalam mencapai tujuannya. Dalam konteks yang demikian ini, MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) sebagai “*Human Resource Management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work*”. Menurut Guest, kebijakan yang diambil organisasi dalam mengelola SDM-nya



diarahkan pada penyatuan elemen-elemen organisasional, komitmen pekerja, kelenturan organisasi dalam beroperasi serta pencapaian kualitas hasil kerja secara maksimal.

Dengan merujuk pada pengertian tersebut, ukuran efektivitas kebijakan MSDM yang dibuat dalam berbagai bentuknya dapat diukur pada seberapa jauh organisasi mencapai kesatuan gerak seluruh unit organisasi, seberapa besar komitmen pekerja terhadap pekerjaan dan organisasinya, sampai sejauh mana organisasi toleran dengan perubahan sehingga mampu membuat keputusan dengan cepat dan mengambil langkah dengan tepat, serta seberapa tinggi tingkat kualitas *output* yang dihasilkan organisasi.

MSDM didefinisikan sebagai bidang kajian yang mempelajari tentang ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat (Hasibuan, 2011:10).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Oleh karena itu, manajer harus menjamin bahwa perusahaan atau suatu organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas-tugas yang akan menolong perusahaan tersebut mencapai sarana-sarana secara keseluruhan secara efektif dan efisien (Masram dan Mu'ah, 2017: 2) .

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Tidak peduli apakah perusahaan tersebut merupakan sebuah perusahaan besar yang memiliki 10.000 karyawan atau organisasi nirlaba kecil yang memiliki 10 karyawan, tetap saja karyawan-karyawan tersebut harus dibayar, yang berarti dibutuhkan sebuah sistem kompensasi yang baik dan sah (Faustino, 2003: 10).

MSDM adalah pengembangan dan pemanfaatan personel (pegawai) bagi pencapaian yang efektif mengenai sasaran-sasaran dan tujuan-tujuan individu, organisasi, masyarakat, nasional, dan internasional. Manajemen sumber daya manusia bisa didefinisikan sebagai proses



serta upaya untuk merekrut, mengembangkan, memotivasi, serta mengevaluasi keseluruhan sumber daya manusia yang diperlukan perusahaan dalam pencapaian tujuannya. Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan kerja dengan maksud untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan secara terpadu (Umar, 2001: 331).

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian sumber daya manusia dalam rangka pencapaian tujuan organisasi (Hakim, 2014: 5).

MSDM diartikan sebagai kegiatan yang mencakup penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi. Sementara itu, MSDM juga didefinisikan sebagai kebijakan yang tersusun dalam rangkaian kegiatan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang meliputi aspek-aspek yang terdapat di dalam sumber daya manusia seperti posisi, pengadaan rekrutmen, seleksi, kompensasi hingga penilaian kinerja tenaga kerja (Mukminin, 2017: 6).

Mukminin (2017: 6) mengkaji definisi MSDM dengan menggunakan pendekatan sebagai berikut.

1. MSDM ditelaah dengan menggunakan dua pendekatan, yaitu *soft approach* dan *hard approach*.
 - a. *Hard approach* lebih menekankan MSDM pada aspek kuantitatif, kualitatif, dan aspek strategik bisnis paling penting untuk mengelola sumber daya. Versi keras MSDM mengadopsi filosofi bisnis yang berorientasi pada penekanan kebutuhan untuk mengelola manusia dengan cara yang dapat menghasilkan nilai tambah dari diri mereka dan mencapai keunggulan kompetitif. MSDM dengan versi pendekatan ini menghargai manusia sebagai modal, di mana dari mereka akan diperoleh hasil dengan melakukan investasi untuk pengembangan mereka.
 - b. *Soft approach* menekankan MSDM pada aspek komunikasi, motivasi, dan kepemimpinan. Storey (1989), berpendapat bahwa MSDM dalam *soft approach* “memperlakukan tenaga kependidikan sebagai aset berharga, sumber keunggulan



kompetitif melalui komitmen, kemampuan beradaptasi dan keterampilan dan kinerja. Dalam konteks tenaga pendidik dan kependidikan MSDM dengan *soft approach* ditempatkan sebagai lebih kepada *tool* daripada sasaran (Guest, 1999) dengan penekanan pada kebutuhan untuk mendapatkan komitmen “hati dan pikiran”. Hal ini melalui partisipasi aktif, komunikasi dan metode lain untuk mengembangkan organisasi dengan komitmen yang tinggi. Perhatian diberikan kepada “mutualitas” keyakinan bahwa kepentingan manajemen dan kepentingan tenaga pendidik dan kependidikan terakomodasi sama. Observasi yang dilakukan Truss (1999), menunjukkan bahwa terdapat ketidakseimbangan antara kepentingan organisasi lebih besar daripada kepentingan individu yang mengindikasikan *soft approach* hanya sebuah retorika.

2. MSDM diartikan sebagai pendekatan strategis untuk mengelola tenaga kerja yang datang di ekonomi pasar liberal, terutama Amerika Serikat dan Inggris pada 1980-an.
3. Melihat konsep MSDM dalam pengertian sempit di organisasi lebih sering disebut dengan personalia. Armstrong (1987), menggambarkan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai “anggur lama dalam botol baru”, sementara Guest (1987), menunjukkan fakta bahwa banyak departemen personalia berubah nama menjadi departemen MSDM, dengan sedikit bukti dari setiap perubahan dalam peran. Dalam praktiknya, hal tersebut akan menunjukkan banyak pekerjaan terkait MSDM mencakup sistem administrasi yang mengatur penggajian, promosi dan perekrutan prosedur, dan sebagainya. Aktivitas-aktivitas ini pada akhirnya mereduksi otoritas manajer SDM dalam organisasi serta kesempatan untuk mengambil keputusan dalam menetapkan strategi organisasi.

Sumber Daya Manusia (SDM) dalam konteks bisnis merupakan orang yang bekerja dalam suatu organisasi yang sering pula disebut karyawan. SDM merupakan aset paling berharga dalam perusahaan, tanpa manusia maka sumber daya perusahaan tidak akan dapat menghasilkan laba atau menambah nilainya sendiri. Manajemen SDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia, bukan mesin, dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen Sumber Daya Manusia untuk selanjutnya disebut MSDM



berkaitan dengan kebijakan dan praktik-praktik yang perlu dilaksanakan oleh manajer, mengenai aspek-aspek SDM dari Manajemen Kerja.

Tidak ada definisi yang sama tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, tiga definisi sebagai perbandingan dikemukakan Taufiqurokhman (2009: 1) sebagai berikut.

1. Bagaimana orang-orang dapat dikelola dengan cara yang terbaik dalam kepentingan organisasi, Amstrong (1994).
2. Suatu metode memaksimalkan hasil dari sumber daya tenaga kerja dengan mengintegrasikan MSDM ke dalam strategi bisnis, Kenooy (1990).
3. Pendekatan yang khas, terhadap manajemen tenaga kerja yang berusaha mencapai keunggulan kompetitif, melalui pengembangan strategi dari tenaga kerja yang mampu dan memiliki komitmen tinggi dengan menggunakan tatanan kultur yang *integrated*, struktural dan teknik-teknik personel, Storey (1995).

Dari ketiga definisi di atas Taufiqurokhman (2009: 1) menyimpulkan bahwa, MSDM berkaitan dengan cara pengelolaan sumber daya insani, dalam organisasi dan lingkungan yang memengaruhinya, agar mampu memberikan kontribusi secara optimal bagi pencapaian organisasi.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas dapat dipahami secara cukup holistik bahwa MSDM adalah ilmu dan seni, rancangan sistem formal, proses manajerial, kebijakan, pengembangan dan pemanfaatan, penanganan berbagai masalah, serta cara pengelolaan yang dinamis dalam pemberdayaan dan pendayagunaan segala hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang diharapkan bersama dalam suatu organisasi, lembaga, maupun perusahaan.

B. Tujuan MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan kepada organisasi satuan kerja yang efektif. Untuk mencapai tujuan ini, studi tentang manajemen personalia akan menunjukkan bagaimana seharusnya perusahaan mendapatkan, mengembangkan, menggunakan, mengevaluasi, dan memelihara



karyawan dalam jumlah (kuantitas) dan tipe (kualitas) yang tepat (Taufiqurokhman, 2009: 98).

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Bagian atau unit yang biasanya mengurus SDM adalah departemen sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut HRD atau *human resource department*. Menurut A.F. Stoner, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.

Ada empat macam tujuan MSDM menurut Masram dan Mu'ah (2017: 6), yakni: (1) Tujuan Organisasional, (2) Tujuan Fungsional, (3) Tujuan Sosial, dan (4) Tujuan Personal.

1. Tujuan Organisasional

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi. Walaupun secara formal suatu departemen sumber daya manusia diciptakan untuk dapat membantu para manajer, namun demikian para manajer tetap bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan. Departemen sumber daya manusia membantu para manajer dalam menangani hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia.

2. Tujuan Fungsional

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Sumber daya manusia menjadi tidak berharga jika manajemen sumber daya manusia memiliki kriteria yang lebih rendah dari tingkat kebutuhan organisasi.

3. Tujuan Sosial

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespons terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi. Kegagalan organisasi dalam menggunakan sumber dayanya bagi keuntungan masyarakat dapat menyebabkan hambatan-hambatan.



4. Tujuan Personal

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi. Tujuan personal karyawan harus dipertimbangkan jika para karyawan harus dipertahankan, dipensiunkan, atau dimotivasi. Jika tujuan personal tidak dipertimbangkan, kinerja dan kepuasan karyawan dapat menurun dan karyawan dapat meninggalkan organisasi.

Sementara itu, menurut Taufiqurokhman (2009: 42), tujuan manajemen SDM adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada di dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Departemen SDM dikatakan penting karena departemen tersebut tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan supervisor terhadap karyawan, meskipun departemen tersebut jelas-jelas memengaruhi kedua-duanya. Manajemen SDM mendorong para manajer dan tiap karyawannya untuk melaksanakan strategi yang telah diterapkan oleh perusahaan. Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran, seperti berikut.

1. Sasaran Perusahaan. Departemen SDM diciptakan untuk dapat membantu para manajer dalam mencapai sasaran perusahaan, dalam hal ini perencanaan SDM, seleksi, pelatihan, pengembangan, pengangkatan, penempatan, penilaian, dan hubungan kerja.
2. Sasaran Fungsional. Sasaran ini untuk mempertahankan kontribusi departemen SDM pada level yang cocok bagi berbagai kebutuhan perusahaan, seperti pengangkatan, penempatan, dan penilaian.
3. Sasaran Sosial. Sasaran sosial ini meliputi: keuntungan perusahaan, pemenuhan tuntutan hukum, dan hubungan manajemen dengan serikat pekerja.
4. Sasaran Pribadi Karyawan. Untuk membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka, setidaknya sejauh tujuan-tujuan tersebut dapat meningkatkan kontribusi individu atas perusahaan.



Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi. Menurut Cushway (Dalam Priyono, 2010: 8) tujuan MSDM adalah sebagai berikut.

1. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.
2. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
3. Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
4. Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
5. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
6. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
7. Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu, menurut Schuler et al. (dalam Priyono, 2010: 9) setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama, yaitu:

1. memperbaiki tingkat produktivitas;
2. memperbaiki kualitas kehidupan kerja;
3. meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Produktivitas merupakan sasaran organisasi yang sangat penting. Dalam hal ini MSDM dapat berperan dalam meningkatkan produktivitas organisasi. Organisasi yang telah mencapai tingkat produktivitas tinggi di dalamnya terdapat praktik MSDM yang unik. Keunikan tersebut menunjuk secara khusus pada suatu keadaan di mana organisasi membatasi peran SDM menurut tingkat partisipasinya di dalam pembuatan keputusan bisnis yang mengimplementasikan strategi bisnis.



Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan MSDM pada intinya untuk meningkatkan efektivitas dan produktivitas sumber daya manusia dalam organisasi. MSDM juga saat ini ditujukan untuk meningkatkan daya saing di era globalisasi ini. Berikut ini MSDM untuk meningkatkan daya saing dan menghadapi era globalisasi.

1. MSDM untuk Meningkatkan Daya Saing

Organisasi-organisasi saat ini mengakui bahwa kesuksesan dan daya saing sangat tergantung pada tingkat efisiensi dan keefektifan operasional dan strategik. Tingkat efisiensi dan keefektifan operasional meliputi (Flaherty, 1996):

- a. restrukturisasi operasi;
- b. penurunan biaya operasi;
- c. peningkatan kualitas barang dan jasa;
- d. inovasi secara terus-menerus;
- e. pengembangan produk baru.

Sejalan dengan perubahan lingkungan bisnis global dan semakin sengitnya persaingan yang terjadi, dunia kerja dan organisasi juga mengalami perubahan. Isu-isu bisnis yang berkaitan dengan SDM terus berkembang dan menyebar pada seluruh organisasi yang ada saat ini. Segala upaya yang diperlukan untuk menciptakan suatu organisasi yang berhasil tergantung pada perubahan yang signifikan dalam MSDM. Berbagai upaya yang dilakukan organisasi adalah sebagai berikut.

- a. Perampingan organisasi (*downsizing*) yang meliputi pensiun, pemberian uang pesangon, suksesi manajemen dan program-program perencanaan SDM yang lebih baik untuk mengurangi terjadinya *downsizing* lebih lanjut.
- b. Desentralisasi melibatkan upaya melatih pekerja dalam pembuatan keputusan, penilaian kerja, perubahan-perubahan kompensasi, dan keterampilan-keterampilan kepemimpinan (*leadership*) yang baru.

Berdasarkan pengalaman-pengalaman eksekutif tidak ada organisasi yang fleksibel, yang ada hanya orang-orang yang fleksibel. Staf SDM diharapkan dapat mengarahkan dan mendukung upaya organisasi untuk mengembangkan kemampuan manajer dalam sebuah organisasi yang datar, lebih ramping dan lebih fleksibel. Kasus *reengineering* di General



Electrics yang dipimpin oleh Jack Welch menunjukkan bahwa kerja tim, perspektif seluruh perusahaan, wawasan global, dan orientasi pelanggan merupakan atribut-atribut kritis bagi pemimpin-pemimpin dan manajer-manajer General Electrics.

Meski demikian, dalam organisasi yang datar dan ramping, rotasi dan mobilitas pekerjaan cukup sulit dilakukan sebab lebih sedikit manajer-manajer yang memiliki mobilitas tinggi. Meningkatnya tekanan waktu serta tuntutan terhadap kinerja unit-unit bisnis dan kinerja individual dapat menyebabkan unit-unit bisnis mengalami kemunduran karena sulitnya melepaskan manajer-manajer berbakat untuk bertugas di lokasi-lokasi yang tersebar di seluruh dunia. Oleh karena itu, diperlukan suatu cara untuk mengelola SDM dalam organisasi yang lebih datar dan lebih ramping.

Terjadinya merger dan akuisisi perusahaan-perusahaan menyebabkan pengurangan (reduksi) tenaga kerja dan hubungan-hubungan dengan komunitas yang memiliki fasilitas (sebelumnya tersembunyi). Merger dan akuisisi memiliki implikasi-implikasi penting bagi MSDM. Merger dan akuisisi perlu menyelaraskan kembali *reporting relationship* (hubungan-hubungan pelaporan) dan integrasi macam-macam organisasi yang semula independen. Manajer SDM dan manajer lini harus dapat bekerja sama dalam mendukung program-program dan strategi organisasi untuk menciptakan organisasi yang efektif.

2. MSDM untuk Menghadapi Globalisasi

Globalisasi akan terus menjadi fenomena yang tidak dapat dielakkan. Perusahaan akan beroperasi di lingkungan bisnis yang bergejolak dan kacau. Tekanan internasional dan domestik terhadap organisasi terus berlanjut dan semakin intensif. Dengan kemajuan teknologi informasi, teknologi komunikasi dan pasar finansial dunia akan melebur dan negara bangsa akan berakhir (Ohmae, 1996). Organisasi harus memiliki kreativitas tinggi, terus-menerus melakukan inovasi, meningkatkan fleksibilitas, memberikan respons, dan beradaptasi secara cepat terhadap perkembangan-perkembangan di seluruh dunia.

Dalam kondisi ini organisasi yang dapat menyesuaikan diri adalah organisasi yang lebih bersifat desentralisasi (tanggung jawab lebih dekat pada level pengoperasian). Organisasi yang terdesentralisasi memiliki kepemimpinan yang partisipatif dan memiliki kerja sama



yang baik dengan pemasok, konsumen, karyawan pemegang saham dan masyarakat (*stake holder*-nya). Selain itu, perusahaan harus menciptakan produk baru memenuhi kebutuhan dan kepuasan pelanggan dengan mencari dan menjaga keunggulan.

Organisasi harus mengembangkan perspektif global. Kecepatan dan ketangkasan akan menjadi syarat mutlak bagi organisasi modern. Kebijakan-kebijaksanaan SDM perlu mencerminkan karakteristik-karakteristik organisasi yang diperlukan. Organisasi memerlukan manajer internasional yang tidak hanya memiliki kemampuan teknis saja tetapi harus pula memiliki kemampuan beradaptasi dengan lingkungan dan budaya yang dihadapi. Sering kali manajer gagal karena tidak dapat menyatu dengan adat dan budaya di negara asing di mana organisasi beroperasi (Christopher dan Goshal, 1992).

Manajer seharusnya mengenal sikap mental dan perilaku bawahan baru serta bagaimana memperlakukan orang-orang asing. Menurut Jeffry Stall, direktur hubungan personel perusahaan Merck, untuk *go international* diperlukan daya saing perusahaan dalam bidang kompetensi SDM baik secara domestik maupun internasional. Struktur global memerlukan SDM yang dapat beroperasi secara internasional (Wortzel dan Wortzel, 1997). Dengan menjadi anggota tim manajemen dan berhadapan dengan isu bisnis yang berkaitan dengan SDM maka manajer individual dituntut menguasai beberapa peran antara lain:

- a. sebagai orang bisnis;
- b. sebagai pembentuk perubahan;
- c. sebagai konsultan bagi organisasi atau mitra kerja organisasi;
- d. sebagai perumus dan pengimplementasi strategi;
- e. sebagai manajer bakat, minat, dan kepemimpinan;
- f. manajer aset dan pengendalian biaya (Taufiqurokhman, 2009: 11).

C. Fungsi MSDM

Beberapa ahli sepakat bahwa ada lima fungsi dasar yang dijalankan semua manajer dalam memajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut.

1. *Perencanaan*: Menetapkan tujuan dan standar; mengembangkan aturan dan prosedur; mengembangkan rencana dan peramalan atau memperoyeksi beberapa peristiwa di masa depan.



2. *Pengorganisasian*: Memberikan setiap bawahan tugas khusus; membangun departemen; mendelegasikan wewenang kepada bawahan; menetapkan saluran wewenang dan komunikasi; mengoordinasikan kerja bawahan.
3. *Penstafan*: Memutuskan tipe atau jenis orang yang akan dipekerjakan; merekrut calon karyawan; mengevaluasi kinerja; menyuluh karyawan; melatih dan mengembangkan karyawan.
4. *Pemimpinan*: Membuat orang lain menyelesaikan pekerjaan; mempertahankan semangat kerja; memotivasi bawahan.
5. *Pengendalian*: Menetapkan standar seperti kuota penjualan, standar mutu, atau tingkat produksi; melakukan pengecekan untuk melihat bagaimana perbandingan antara kinerja aktual dengan standar ini; mengambil tindakan sesuai kebutuhan (Dessler, 1997: 2).

Implementasi manajemen sumber daya manusia tergantung kepada fungsi operasional MSDM itu sendiri. Beberapa pakar memberikan fungsi yang bervariasi tentang MSDM seperti yang dikemukakan oleh Flippo (1984), terdiri dari:

1. **Perencanaan Tenaga Kerja**
Perencanaan tenaga kerja merupakan operasi dari manajemen sumber daya manusia. Dengan perencanaan tenaga kerja dimaksudkan ada upaya untuk merencanakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan guna mencapai tujuan organisasi.
2. **Pengembangan Tenaga Kerja**
Pengembangan tenaga kerja merupakan suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan kualitas tenaga kerja. Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan pelatihan yang rutin.
3. **Penilaian Prestasi Kerja**
Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu aspek yang penting dalam pengelolaan sumber daya manusia. Dengan adanya penilaian prestasi kerja, maka dapat diketahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang baik maupun yang kurang baik. Hal ini berdampak pada pemberian kompensasi.



4. Pemberian Kompensasi

Fungsi pemberian kompensasi meliputi kegiatan pemberian balas jasa kepada karyawan. Kompensasi ini dapat berupa finansial maupun nonfinansial.

5. Pemeliharaan Tenaga Kerja

Di dalam pemeliharaan tenaga kerja ada pelaksanaan aspek ekonomis dan nonekonomis yang diharapkan dapat memberikan ketenangan kerja dan konsentrasi penuh bagi pekerja guna menghasilkan prestasi kerja yang diharapkan oleh organisasi. Aspek ekonomis berhubungan dengan pemberian kompensasi berupa gaji dan bonus yang sebanding dengan hasil kerjanya. Aspek nonekonomis berupa adanya jaminan kesehatan, kesejahteraan, dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja.

Sementara itu, Priyono (2010: 6) mengemukakan lima fungsi utama MSDM, yakni sebagai berikut.

1. Perencanaan untuk Kebutuhan SDM

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

- a. perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang;
- b. analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2. *Staffing* Sesuai dengan Kebutuhan Organisasi

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- a. penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;
- b. pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).



Uraian selengkapnya dapat dilihat pada Bab 4 tentang Rekrutmen dan Seleksi.

3. Penilaian Kinerja

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif di mana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- a. penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
- b. analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4. Perbaikan Kualitas Pekerja dan Lingkungan Kerja

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yakni:

- a. menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- b. memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktivitas;
- c. memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu *outcome* yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan nonfisik lingkungan kerja.

5. Pencapaian Efektivitas Hubungan Kerja

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- a. mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja;



- b. melakukan tawar-menawar (*bargaining*) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan;
- c. melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

Fungsi MSDM merupakan salah satu fungsi perusahaan yang penting, di samping fungsi perusahaan lain seperti pemasaran, produksi, dan keuangan. Saat ini semakin disadari bahwa SDM merupakan hal penting dan menjadi sumber keunggulan bersaing bagi organisasi. Perubahan lingkungan bisnis telah membawa dampak yang tidak sedikit bagi perusahaan. SDM pun mengalami perubahan dari suatu yang bersifat parsial ke arah yang lebih terintegrasi dan bersifat strategik. Departemen personalia (SDM) akan diarahkan untuk memainkan peranan lebih penting dalam tim manajemen. Hal ini disebabkan adanya perubahan lingkungan yang akan menghadapkan organisasi pada isu pegawai (*people issue*) yang memiliki sifat-sifat penting dan ketidakpastian besar (Schuller, 1990).

Isu tersebut akan berdampak pada isu bisnis yang berarti atau adanya keterkaitan antara SDM dengan bisnis. Secara tradisional fungsi departemen personalia hanya melakukan tugas administratif, mulai dari rekrutment (penarikan) yang meliputi perencanaan SDM (*human resources planning*) analisis jabatan yang akan menghasilkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi jabatan proses seleksi, pelatihan dan pengembangan, penilaian prestasi kerja, pemberian kompensasi, serta pembaruan yang berhubungan dengan pensiun dan pemberhentian kerja.

Namun, mereka masih belum melakukan hal tersebut di atas dengan pemikiran yang diarahkan kepada bagaimana mereka dapat membuat organisasi lebih kompetitif dan efektif. Dengan fenomena demikian maka departemen personalia dan SDM harus memiliki perspektif bisnis seperti kepedulian pada karyawan lini bawah, pencapaian laba, keefektifan, dan kelangsungan hidup. Pernyataan ini menunjukkan bahwa ada upaya menghadapi isu bisnis dan rencana operasi, dengan mempertimbangkan isu pada masing-masing jenjang organisasi, dengan mempertimbangkan perspektif dari semua pihak yang berkepentingan.



Beberapa isu utama berkaitan dengan SDM yang menyebabkan perusahaan perlu melakukan *repositioning* fungsi MSDM, menurut Schuller (1990) antara lain sebagai berikut.

1. Mengelola SDM untuk menciptakan kemampuan (kompetensi) SDM.
2. Mengelola diversitas tenaga kerja untuk meraih keunggulan bersaing.
3. Mengelola SDM untuk meningkatkan daya saing atau *competitiveness*.
4. Mengelola SDM untuk menghadapi globalisasi (*go international*).

Mengelola SDM untuk menciptakan kompetensi pesatnya perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi membuat individu-individu yang masuk dalam angkatan kerja, secara berangsur-angsur kekurangan keterampilan. Sebagai tenaga kerja mereka ketinggalan zaman karena kemajuan teknologi dan perubahan-perubahan organisasional. Isu yang berkaitan dengan pengelolaan SDM untuk menciptakan kompetensi memiliki dua macam target yaitu bakat manajerial dan perubahan teknologi.

Kemampuan manajerial perlu ditingkatkan untuk meningkatkan kompetensi SDM, sedangkan revolusi teknologi perlu dilakukan sebagai salah satu sarana meraih keunggulan. Organisasi-organisasi terus mengembangkan rencana-rencana dan filosofi-filosofi yang mendorong penerimaan revolusi teknologi dan mencegah penolakan perubahan (*resistance to change*). Tindakan-tindakan ini memberikan perubahan besar pada jumlah pekerjaan, tipe pekerjaan, dan keterampilan yang dibutuhkan. Pendidikan, pelatihan, struktur organisasional, dan fleksibilitas organisasi perlu pula diubah. Dengan revolusi teknologi terjadi pengaruh psikologis seperti rasa takut tidak dapat menyesuaikan diri dengan perubahan yang cepat.

Perubahan teknologi memiliki implikasi utama terhadap fungsi-fungsi SDM. Kemajuan teknologi memberikan peluang bagi manajer SDM maupun manajer lini untuk menjadi pemain penting dalam tim manajemen (Hammer dan Champy, 1993). Perkembangan pengetahuan dan teknologi mengubah peranan tenaga kerja dari tenaga kasar (*blue collar*) dan fungsi clerical menjadi fungsi yang bersifat teknis (*technical*), fungsi manajerial dan profesional. Kebutuhan tenaga *blue collar* menurun dan banyak pekerjaan clerical diambil alih oleh mesin otomatis. Oleh



karena itu, perlu dilakukan rancang ulang sistem seleksi, sistem kompensasi, uraian tugas, dan sistem pelatihan.

Munculnya organisasi yang ramping, datar dan fleksibel memiliki pengaruh besar pada MSDM dan sistem manajemen (Walker, 1990). Semakin tinggi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan SDM membuat hubungan kerja semakin bersifat kemitraan. Perencanaan karier bersifat semakin transparan sehingga perlu penerapan sistem manajemen yang lebih terbuka. Mengelola diversitas sumber daya manusia untuk meraih keunggulan bersaing mengelola diversitas angkatan kerja berarti menarik, mempertahankan, memotivasi individu-individu dengan latar belakang beragam dan bervariasi berkaitan dengan ras, jenis kelamin, asal-usul, bahasa, status perkawinan, dan pendidikan (Cox dan Blake, 1991).

Selama era 1990-an dan memasuki abad ke-21 diversitas sumber daya manusia menjadi komponen utama fenomena tenaga kerja dalam organisasi. Diversitas merupakan isu yang nyata-nyata penting dan relevan saat ini dan pada masa yang akan datang. Perubahan-perubahan demografi menciptakan tantangan baru bagi manajer dalam organisasi. Perbedaan-perbedaan di antara individu sering menciptakan konflik dalam organisasi. Jika konflik tidak ditangani secara cepat maka akan menghasilkan kinerja yang buruk. Isu-isu diversitas dapat memengaruhi perilaku SDM di seluruh organisasi, departemen-departemen yang ada, kelompok-kelompok kerja, hubungan-hubungan atau interaksi dua arah (*dyadic*) dalam organisasi.

Organisasi yang sukses adalah organisasi yang menanggapi masalah diversitas secara proaktif. Fenomena diversitas perlu diperhatikan dalam proses perencanaan strategis SDM (Foster, 1988). Para praktisi SDM, ahli pengembangan organisasional, konsultan, dan spesialis SDM diharapkan membantu mengelola pelatihan dan melakukan dinamika pelatihan SDM serta memecahkan masalah-masalah yang berkaitan dengan sumber daya manusia. Boston Coporation mengemukakan bahwa perusahaan-perusahaan yang menghargai diversitas akan tampil sebagai pemenang.

Program-program yang mendukung diversitas tidak membahayakan kemampuan perusahaan tetapi justru akan berhasil secara finansial. Perusahaan yang mengelola diversitas dengan baik bermain untuk memenangkan persaingan. Diversitas menciptakan lebih banyak



kreativitas dan inovasi (Lawrence, 1989). Respons terhadap isu-isu diversitas terus berkembang sehingga muncul manajer-manajer khusus untuk mengelola diversitas seperti yang dimiliki Digital Equipment Corporation, Honeywell, Avon, P&G, dan beberapa perusahaan besar lain (Copelland, 1988).

Stona Fitch, Wakil Presiden Manufacturing P&G berpendapat: Perusahaan-perusahaan yang pertama mencapai suatu lingkungan multikultural akan memiliki keunggulan kompetitif. Diversitas memberikan lingkungan yang jauh lebih kaya, memiliki keragaman sudut pandang dan produktivitas yang lebih besar. Diversitas membuat pekerjaan jauh lebih menarik dan menyenangkan (Lawrence, 1989). Hewlett Packard melakukan sesi-sesi pelatihan bagi manajer untuk mengajarkan mengenai kultur ras yang berbeda-beda, diversitas gender, dan kebutuhan pelatihan. P&G telah mengimplementasikan program-program penilaian diversitas di seluruh organisasi serta merancang program untuk mempertahankan manajer-manajer kulit hitam dan manajer-manajer wanita di perusahaannya (Copelland, 1988).

Di Merck tanggung jawab perekrutan tenaga kerja secara keseluruhan telah dialihkan dari departemen SDM pada manajer-manajer lini. Merck meningkatkan perekrutan tenaga kerja wanita dan golongan minoritas (Lawrence, 1989). Equitable Life Assurance Society mendorong kaum wanita dan golongan minoritas untuk membentuk kelompok-kelompok pendukung yang secara periodik mengadakan pertemuan-pertemuan dengan CEO untuk membahas masalah-masalah mereka (Schuller, 1990). Saat ini semakin banyak perusahaan yang merancang program-program diversitas SDM dengan keterampilan, bahasa, latar belakang budaya, umur, dan jenis kelamin yang berbeda.

MSDM harus dapat menciptakan psikologi lingkungan yang positif seperti:

1. meningkatkan bobot dan nilai pekerjaan;
2. meningkatkan keamanan dan kenyamanan kondisi kerja;
3. memelihara tingkat upah dan sistem imbalan yang memadai;
4. menciptakan kepastian kerja;
5. supervisi yang kompeten;
6. menciptakan peluang yang lebih besar untuk maju dan berkembang;
7. adanya umpan balik (*feedback*);



8. lingkungan sosial yang positif dan keadilan (Taufiqurokhman, 2009: 113).

D. Proses MSDM

Proses manajemen sumber daya manusia adalah segala proses yang berkaitan dengan upaya yang dilakukan dari mulai perencanaan sumber daya manusia, perekrutan, penandatanganan kontrak kerja, penempatan tenaga kerja, hingga pembinaan dan pengembangan tenaga kerja guna menempatkan dan tetap memelihara tenaga kerja pada posisi dan kualifikasi tertentu serta bertanggung jawab sesuai dengan persyaratan yang diberikan kepada tenaga kerja tersebut.

Secara garis besar, Masram dan Mu'ah (2017: 9) membagi proses manajemen SDM ke dalam bagian fungsi utama sebagai berikut.

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)

Perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Paling tidak, ada beberapa langkah strategis sehubungan dengan perencanaan sumber daya manusia, di antaranya sebagai berikut.

- a. Langkah pertama: Representasi dan refleksi dari rencana strategis perusahaan perencanaan SDM sudah semestinya merupakan representasi dan refleksi dari keseluruhan rencana strategis perusahaan. Artinya, kualifikasi sumber daya manusia yang nantinya dirumuskan sudah semestinya memenuhi kriteria sebagaimana yang disyaratkan dalam perencanaan strategis perusahaan secara keseluruhan, serta terintegrasi dengan bagian-bagian perusahaan lainnya.
- b. Langkah kedua: Analisis dari kualifikasi tugas yang akan diemban oleh tenaga kerja. Langkah ini merupakan upaya pemahaman atas kualifikasi kerja yang diperlukan untuk pencapaian rencana strategis perusahaan. Pada tahap ini ada tiga hal yang biasanya dilakukan, antara lain:



- 1) analisis jabatan (*job analysis*), merupakan persyaratan detail tentang jenis pekerjaan yang diperlukan serta kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan untuk mampu menjalankannya;
 - 2) deskripsi jabatan (*job description*), meliputi rincian pekerjaan yang akan menjadi tugas tenaga kerja tersebut;
 - 3) spesifikasi jabatan (*job specification*), merupakan rincian karakteristik atau kualifikasi yang diperlukan bagi tenaga kerja yang dipersyaratkan.
- c. Langkah ketiga: Analisis ketersediaan tenaga kerja. Langkah ini merupakan sebuah perkiraan tentang jumlah tenaga kerja beserta kualifikasinya yang ada dan diperlukan bagi perencanaan perusahaan di masa yang akan datang. Termasuk di dalam langkah ini adalah berapa jumlah tenaga kerja yang perlu dipromosikan, ditransfer, dan lain sebagainya, berdasarkan evaluasi kegiatan perusahaan dalam periode sebelumnya dan rencana perusahaan pada periode berikutnya, maka perusahaan menganalisis apakah ketersediaan tenaga kerja yang dimiliki oleh perusahaan mencukupi untuk memenuhi kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang mencukupi atau tidak.
- d. Langkah keempat: Melakukan tindakan inisiatif. Analisis terhadap ketersediaan tenaga kerja yang ada di dalam perusahaan dan keperluannya di masa yang akan datang.
- e. Langkah kelima: Evaluasi dan modifikasi tindakan. Manajemen adalah yang terus-menerus berkelanjutan. Oleh karena itu, apa yang telah direncanakan dalam manajemen sumber daya manusia juga harus senantiasa dievaluasi dan dilakukan tindakan korektif sekiranya ada ketidaksesuaian atau terjadi perubahan seiring dengan perkembangan yang ada di perusahaan.

2. Penyediaan Sumber Daya Manusia (*Personal Procurement*)

Ketersediaan sumber daya manusia menurut kualifikasi tertentu merupakan konsekuensi logis dan implikasi dari adanya perencanaan sumber daya manusia dibuat, maka langkah selanjutnya dalam pelaksanaannya adalah penyediaan sumber daya manusia dengan proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan tenaga kerja. Rekrutmen adalah upaya untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi sesuai dengan perencanaan tenaga kerja. Seleksi adalah upaya memperoleh tenaga kerja yang memenuhi syarat kualifikasi.



Penempatan, proses pemilihan kerja yang sesuai dengan kualifikasi yang dipersyaratkan serta menempatkannya pada tugas yang telah diterapkan.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Personnel Development*)

Pengembangan sumber daya manusia merupakan langkah kelanjutan dari proses penyediaan tenaga kerja yang pada dasarnya bertujuan untuk memastikan dan memelihara tenaga kerja yang tersedia tetap memenuhi kualifikasi yang dipersyaratkan sehingga selaras dengan perencanaan strategis perusahaan serta tujuan perusahaan dapat tercapai sebagaimana yang direncanakan.

Bagi tenaga kerja yang baru, program pengembangan ini biasanya diakomodasi melalui program orientasi perusahaan di mana dalam program ini tenaga kerja diperkenalkan pada lingkungan kerja perusahaan baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Juga termasuk di dalamnya pengenalan tenaga kerja lainnya sehingga proses kerja secara tim bias dibentuk sejak awal. Perusahaan perbankan adalah di antara perusahaan yang senantiasa melakukan program pelatihan orientasi sebelum tenaga kerja mereka ditetapkan sebagai tenaga kerja yang tetap ataupun tidak.

Bagi tenaga kerja yang lama, upaya untuk tetap memelihara produktivitas, efektivitas dan efisiensi perlu terus dilakukan untuk memastikan tenaga kerja tetap terpelihara kualifikasinya sesuai dengan perencanaan strategis perusahaan. Oleh karena itu, program-program pembinaan bagi tenaga kerja yang lama juga perlu dilakukan.

Secara garis besar program pengembangan tenaga kerja dapat dibagi dua, yaitu *on the job* dan *off the job*. Metode *on the job* biasa berupa kegiatan-kegiatan, seperti:

- a. *coaching*, yaitu program berupa bimbingan yang diberikan atasan kepada bawahan mengenai berbagai hal yang terkait dengan pekerjaan;
- b. *planned progression*, yaitu program berupa pemindahan tenaga kerja kepada bagian-bagian lain melalui tingkatan-tingkatan organisasi yang berbeda-beda;
- c. *job rotation*, yaitu program pemindahan tenaga kerja ke bagian yang berbeda-beda dan tugas yang berbeda-beda, agar tenaga kerja lebih dinamis dan tidak monoton.



- d. *temporary task*, yaitu berupa pemberian tugas pada suatu kegiatan atau proyek atau jabatan tertentu untuk periode waktu tertentu;
- e. program penilaian prestasi atau *performance appraisal*.

Adapun metode *off the job* yang dapat dilakukan di antaranya adalah:

- a. *executive development programme*, yaitu berupa program pengiriman manajer atau tenaga kerja untuk berpartisipasi dalam berbagai program-program khusus di luar perusahaan yang terkait dengan analisis kasus, simulasi, maupun metode pembelajaran lainnya;
- b. *laboratory training*, yaitu berupa program yang ditujukan kepada tenaga kerja untuk mengikuti program-program berupa simulasi atas dunia nyata yang terkait dengan kegiatan perusahaan di mana metode yang biasanya digunakan adalah berupa *role playing*, simulasi, dan lain-lain;
- c. *organizational development*, yaitu program yang ditujukan kepada tenaga kerja dengan mengajak mereka untuk berpikir mengenai bagaimana cara memajukan perusahaan mereka.

Sementara itu, Guest (dalam Priyono, 2010: 11) menyatakan kegiatan MSDM terdiri dari empat proses generik, yaitu:

- a. *selection*,
- b. *appraisal*,
- c. *rewards*,
- d. *development*.

Seorang manajer SDM paling tidak harus menguasai empat kegiatan mendasar tersebut. Kegiatan seleksi tidak lain berkaitan dengan penyediaan staf dan pekerja yang akan mengisi berbagai formasi pekerjaan dan jabatan dalam organisasi.

Sebagai suatu kegiatan generik, seleksi akan diikuti dengan kegiatan lainnya misalnya berupa penempatan pada pekerjaan (*job placement*) yang segera disertai dengan kegiatan generik lainnya yaitu penilaian kinerja (*performance appraisal*). Organisasi harus memiliki standar yang dapat dipakai sebagai ukuran dalam menentukan dan menilai apakah seorang pekerja memiliki kualitas kerja baik atau sebaliknya.

Sementara itu, untuk memotivasi pekerja organisasi memiliki skema (*scheme*) yang dirupakan dalam bentuk gaji atau upah dan penghargaan



lainnya. Untuk menetapkan besaran dan bentuk penghargaan ini organisasi juga telah memiliki berbagai acuan.

Sedangkan kegiatan generik MSDM yang terakhir adalah pengembangan; SDM (*human resource development*). Pengembangan SDM ini dapat berupa pendidikan, pelatihan serta program-program pengembangan SDM lainnya. Umumnya kegiatan pengembangan SDM diarahkan pada pencapaian penguasaan keahlian (*skills*), pengetahuan (*knowledge*) dan kemampuan (*ability*). Arah program pengembangan SDM diarahkan selaras dengan perkembangan dan kemajuan organisasi.

E. Ruang Lingkup MSDM

Ruang lingkup dari MSDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel dan Bernadin bahwa “...*all decisions which affect the workforce concern the organization’s human resource management function.*” Aktivitas-aktivitas yang berkaitan dengan MSDM ini secara umum mencakup: (1) rancangan organisasi, (2) *staffing*, (3) sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/*compliance*, (4) manajemen performasi, (5) pengembangan pekerja dan organisasi, (6) komunikasi dan hubungan masyarakat (Masram dan Mu’ah, 2017: 4).

Sementara itu, Taufiqurokhman (2009: 70) merinci cakupan MSDM sebagai berikut.

1. Melakukan analisis jabatan.
2. Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon tenaga kerja.
3. Menyeleksi calon tenaga kerja.
4. Memberikan orientasi dan pelatihan bagi karyawan baru.
5. Menata olah upah dan gaji.
6. Menyediakan insentif dan kesejahteraan.
7. Menilai kinerja.
8. Mengomunikasikan (wawancara, penyuluhan, pendisiplinan).
9. Pelatihan dan pengembangan.
10. Membangun komitmen karyawan.



Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses sistematis guna mencapai perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal berikut ini.

1. *Human Resources Planning*
Human resources planning yakni perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan.
2. *Job Analysis*
Job analysis yakni menganalisis dan menjelaskan secara rinci mengenai masing-masing pekerjaan atau jabatan dalam perusahaan atau organisasi.
3. *Recruitment and Selection*
Recruitment and selection yakni perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai dengan syarat, sistem, tata cara, dan proses yang telah ditentukan.
4. *Orientation and Induction*
Orientation and induction yakni memperkenalkan perusahaan, budaya, nilai dan etika kerja.
5. *Performance Appraisal*
Performance appraisal yakni penilaian prestasi dan kinerja karyawan guna melakukan promosi, demosi, transfer, dan pemberhentian kerja.
6. *Compensation Planning and Remuneration*
Compensation planning and remuneration yakni perencanaan dan pemberian kompensasi pada karyawan.
7. *Motivation, Welfare, Healthy and Safety*
Motivation, welfare, healthy and safety yakni memotivasi, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan dan juga keselamatan karyawan.
8. *Industrial Relations*
Industrial relations yakni menjaga hubungan dan komunikasi dengan serikat pekerja (giharpoliceone.blogspot.com › 2017/09).





[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 3

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Perencanaan SDM

Agar memiliki landasan konseptual yang memadai dalam perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM), perlu dikemukakan sejumlah pengertian perencanaan sumber daya manusia dari beberapa ahli. Namun, sebelum itu, terlebih dahulu kita pahami pengertian perencanaan dan pengertian sumber daya manusia. Menurut George R. Terry (dalam Masram dan Mu'ah, 2015: 82) bahwa, *“planning is the selecting and relating of fact and the making and using of assumption regarding the future in the visualization and formulating of proposed activities believed necessary to achieve desired result”*. Pengertian ini menunjukkan bahwa perencanaan merupakan kegiatan yang harus didasarkan pada fakta, data dan keterangan konkret; perencanaan merupakan suatu pekerjaan mental yang memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang; dan perencanaan mengenai masa yang akan datang dan menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha.

Berdasarkan pengertian di atas berimplikasi bahwa suatu perencanaan sebagai berikut.

1. Didasarkan pada fakta, data dan keterangan konkret.
2. Memerlukan pemikiran, imajinasi dan kesanggupan melihat ke masa yang akan datang.

3. Menyangkut tindakan-tindakan apa yang dapat dilakukan terhadap hambatan yang mengganggu kelancaran usaha.

Sehubungan dengan hal tersebut maka jelas bahwa perencanaan itu bukanlah pekerjaan yang mudah dan sederhana, melainkan suatu pekerjaan intelek yang harus teliti, akurat, futuris, selektif, dan kontributif terhadap kelancaran dan keberhasilan suatu usaha. Jika perencanaan itu disusun secara asal berarti merencanakan kegagalan. Oleh karena itu, mesti hati-hati dalam membuat perencanaan.

Adapun Sumber Daya Manusia (SDM) adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya (Masram dan Mu'ah, 2015: 82).

Implikasinya dari pengertian SDM tersebut adalah bahwa SDM itu mengandung hakikat sebagai berikut.

1. Individu yang memiliki kemampuan yang utuh, yakni kemampuan pikir, rasa, dan hati (kemampuan jiwa) dan kemampuan raga.
2. Memiliki perilaku dan sifat yang ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya.
3. Memiliki keinginan berprestasi untuk memenuhi kepuasannya.

Sehubungan dengan implikasi tersebut maka SDM harus diperlakukan secara hakiki dan manusiawi dalam pemanfaatannya bagi kepentingan suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan penanganannya atau pengelolaannya secara profesional dan humanis.

Berikut ini dikemukakan pengertian ataupun definisi perencanaan SDM dari para ahli, yang dapat memberikan pemahaman yang cukup memadai kepada kita tentang isi dari pengertian perencanaan SDM, sehingga dengan demikian bisa menjadi bagian dari referensi ilmiah yang diperlukan dalam praksis perencanaan SDM.

1. *Human resources planning is a set of activities undertaken to anticipate future business and environmental demands on the organization and to meet the human resources requirements dictated by those condition.* (Perencanaan SDM adalah sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi usaha yang akan datang dan permintaan



lingkungan pada organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan SDM yang diciptakan oleh keadaan) (Wayne F. Cascio, 1991 dalam Agus Sunyoto, 2008: 19).

2. *Human resources planning is the process through which organizational goals, as put forth in mission statement and business plans, are translated into human resources objectives concerning staffing levels and flow rates and, from these, into an integrated set of personnel policies and programs. Human resources planning helps to assure that organization are neither over-nor understaffed, that the right employees are placed in the right jobs at the right time, that organizational and environmental change is anticipated and adjusted to with a minimum of cost, and there is direction and coherence to personnel activities.* (Perencanaan SDM adalah proses melalui tujuan organisasi yang ditempatkan dalam pernyataan misi dan rencana usaha, yang diterjemahkan ke dalam tujuan SDM yang berkenaan dengan tingkatan staf dan tingkatan aliran program. Perencanaan SDM membantu kepastian organisasi agar tidak kekurangan staff, penempatan pegawai yang tepat pada saat yang diperlukan, perubahan organisasi dan lingkungan diantisipasi dan disesuaikan dengan biaya yang minimum, disertai arah dan kesesuaian dengan aktivitas personalia) (Fischer et al., 1993: 91).
3. *Human resources planning, as process, ensures the smooth development of an organization. "We assess where we are; we assess where we are going; we consider the implications of these objectives on future demands and the future supply of human resources and we attempt to match demand and supply so as to make them compatible with the achievement of the organization's future needs.* (Perencanaan SDM, sebagai proses, yang menjamin keberlangsungan pengembangan organisasi. "Kita menilai di mana kita; menilai akan ke mana kita; kita mempertimbangkan pengaruh tujuan terhadap kebutuhan di masa yang akan datang dan kebutuhan penyediaan SDM dan mencoba mencocokkan permintaan dan penyediaan sehingga membuat kesesuaian antara tujuan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang) (Stephen Robbin dalam Rebores, 2002: 38).
4. *Human resources planning is a strategy for acquisition, utilisation, improvement and retention of an organization's human resources.* (Perencanaan SDM adalah strategi memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM dari suatu organisasi). (Mullins, 2005: 797).



5. *Human resources planning is a process that helps to provide adequate human resources to achieve future organization objectives. It includes forecasting future needs for employees of various types, comparing these needs with the present workforce, and determining the number or types of employees to be recruited into or phased out of the organization's employment group.* (Suatu proses yang membantu memenuhi SDM yang cukup untuk mencapai tujuan organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan SDM meliputi perkiraan kebutuhan di masa yang akan datang dalam hal pegawai dalam beraneka tipe, membandingkan kebutuhan dengan tenaga kerja saat ini, serta menentukan jumlah atau tipe pegawai yang direkrut atau diberhentikan dari kelompok pegawai organisasi yang bersangkutan) (Ivancevich, 2007: 607).
6. *Human Resources or manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means of meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization. Human resources planning involves having the right kinds of people at the right place, at the right times, doing the right kind of things, which result in long-run maximum individual and organization benefits.* (Perencanaan SDM didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana untuk memenuhi kebutuhan itu dalam rangka melaksanakan rencana terpadu dari organisasi. Perencanaan SDM melibatkan kepemilikan hak-hak manusia pada tempat yang tepat, pada saat yang tepat, mengerjakan segala sesuatu dengan tepat, yang mana dalam jangka panjang memperoleh manfaat maksimum baik secara individu maupun organisasi). (Andrew F. Sikula, dalam Sunyoto (2008: 19).
7. Secara lebih sempit, perencanaan SDM berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Seandainya rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi SDM untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang (Taufiqurokhman, 2009: 19).



8. Perencanaan SDM merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Dalam bentuk yang lebih operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi suatu perkiraan seberapa banyak orang atau pegawai yang dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, baik jumlahnya maupun jenisnya, berapa yang akan tersedia, dan apa yang dilakukan untuk memastikan bahwa penawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan (Torrington & Tan Chwee Huat dalam Hariandja, 2002: 74).
9. Perencanaan SDM merupakan fungsi pertama dan utama dari MSDM, diproses oleh perencana (*planner*) dan hasilnya terjadi rencana (*plan*). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar pengendalian. Tanpa rencana, pengendalian tak dapat dilakukan, dan tanpa pengendalian, pelaksanaan rencana baik ataupun salah tidak dapat diketahui (Hasibuan, 2003: 248).
10. Perencanaan SDM atau perencanaan tenaga kerja adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi (Andrew E. Sikula, 1981: 145).
11. Perencanaan tenaga kerja adalah sebagai proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat (George Milkovich dan Paul C. Nystrom, dalam Yoder, 1981: 173).
12. Perencanaan SDM atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Di mana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang (Handoko, 1997: 53).



13. Perencanaan SDM adalah suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis pandangan lain (Mangkunegara, 2003: 6).
14. Perencanaan SDM adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan (Taufiqurokhman, 2009: 1).
15. Perencanaan SDM sebagai proses mengenai pembuatan kebijakan baru, sistem, dan program menjamin pengolahan SDM di bawah kondisi yang tidak pasti; dan peran staf profesional mengalami perubahan dalam perencanaan SDM, proses tersebut tetap dalam alur aktivitas manajemen yang berhubungan dengan perencanaan bisnis yang sedang berjalan (Taufiqurokhman, 2009: 45).
16. Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia. Tujuan dari integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi *demand* sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memflitasi keefektifan organisasi dapat tercapai (Masram dan Mu'ah, 2017: 68).
17. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja atau SDM dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat



dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan. Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan (Masram dan Mu'ah, 2017: 69).

Menurut Zainun (2001: 85), istilah perencanaan SDM pun masih banyak yang menyalahartikan. Dan mungkin untuk mempunyai dan memberi satu pengertian yang singkat dan tepat. Perencanaan sumber daya manusia itu mungkin dapat ditinjau dari tiga aspek.

1. Aspek statistik dengan pusat perhatian utamanya kepada upaya mempertemukan sumber daya manusia dengan jabatan atau pekerjaan yang tersedia. Pada aspek statistik ini tidak tampak secara jelas unsur keinginan dan harapan setiap itu yang dipertemukan dengan jabatan atau pekerjaan itu.
2. Aspek perilaku yang tampil karena adanya perbedaan cara pandang dan reaksi masing-masing orang terhadap lingkungan dirinya. Di samping aspek statistik dan aspek perilaku yang merupakan perhatian utama dari para spesialis, maka yang tidak kurang pentingnya adalah aspek praktis.
3. Aspek praktis yang justru mempunyai pengaruh besar terhadap perencanaan sumber daya manusia. Karena itu perencanaan sumber daya manusia itu sebaik-baiknya tidak dianggap sebagai satu cabang spesialisasi, tetapi merupakan suatu gabungan dari berbagai ragam spesialisasi dan pengalaman orang-orang di lapangan. Dengan demikian, maka sumber daya manusia itu akan dapat dimanfaatkan secara optimal.

Pendekatan terhadap perencanaan SDM yang semata-mata hanya dari aspek statistik dapat menimbulkan banyak salah paham terutama pada tingkat perusahaan di mana banyak pimpinan suatu organisasi kepegawaian yang tidak atau kurang paham dengan pendekatan statistik ini. Sepertinya ada anggapan bahwa merencanakan sumber daya manusia disamakan saja seperti merencanakan barang-barang tak bernyawa tanpa perhatian sama sekali terhadap jati diri setiap orang termasuk hak-hak



asasi orang lain. Perencanaan SDM yaitu pada hakikatnya merupakan upaya penyesuaian antara kebutuhan atau tuntutan terhadap sumber daya manusia dan tersedianya sumber daya manusia yang dibutuhkan itu pada saat dan di tempat yang membutuhkan dalam jumlah dan mutu yang memadai.

Menurut Fathoni (2006: 98), salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia yang terjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna lebih menjamin bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang lebih menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktunya. Kesemuanya dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan. Hubungan ini harus dilihat secara konseptual dalam arti dikaitkan dalam tiga hal, yaitu: (1) penuaian kewajiban sosial organisasi, (2) pencapaian tujuan organisasi, dan (3) pencapaian tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan.

Model Perencanaan SDM dimulai dari pengumpulan informasi, yang terdiri dari lingkungan luar organisasi dan dari dalam organisasi; perkiraan permintaan SDM (jangka pendek dan jangka panjang); perkiraan penawaran SDM (penawaran dari dalam dan dari luar); rencana dan tindakan program sesuai kebutuhan (menambah atau mengurangi, perubahan keterampilan, pengembangan rencana manajerial, pengembangan rencana karier); yang terakhir yaitu umpan balik terhadap proses perencanaan (apakah sudah tepat dan apakah program sesuai keperluan).

Menurut Sunyoto (2008: 18) perencanaan yang dimaksud adalah perencanaan SDM, dalam kaitannya dengan manajemen perusahaan. Perencanaan SDM mengacu kepada hal-hal yang menjadi topik bahasan manajemen SDM, termasuk pembinaan karyawan (a) sebelum direkrut untuk bekerja pada perusahaan, (b) memberikan latihan dan pengembangan pada waktu mereka sudah bekerja, (c) pada waktu mempersiapkan mereka untuk undur diri, dan (d) layanan purnakarya bagi mereka yang telah mengakhiri masa baktinya.

Perencanaan SDM diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan SDM perusahaan dan cara memenuhinya, dari pasar tenaga kerja,



dalam lingkungan kerja perusahaan, pada lingkungan sekarang dengan perhitungan masa depan. Perusahaan ini dilakukan baik secara kuantitatif (jumlah karyawan yang diperlukan) maupun kualitatif (memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas pekerjaan yang ditawarkan). Sesuai dengan fungsinya dalam manajemen, perencanaan sumber daya manusia ini dianggap sangat penting agar dilakukan sebaik-baiknya, meskipun keadaan yang mendukungnya serba terbatas.

Ketepatan dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja, baik secara kuantitatif sangat berpengaruh terhadap sukses atau tidaknya pelaksanaan fungsi pengadaan sumber daya manusia. Perencanaan SDM adalah proses pencetus kebutuhan sumber daya manusia dengan cara memenuhinya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Perencanaan sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai penentuan cara memenuhi kebutuhan tenaga kerja dan pemanfaatannya, sehingga tercapai rencana kepegawaian yang terintegrasi dalam suatu organisasi.

Berdasarkan definisi Robbin dan Coulter (2009: 346) bahwa perencanaan SDM adalah proses yang dilakukan para manajer untuk menjamin bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien. Melalui perencanaan, organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan dana. Perencanaan SDM dapat diringkas menjadi tiga langkah: (1) menilai SDM yang ada sekarang; (2) menilai kebutuhan SDM di masa depan; dan (3) menyusun program untuk memenuhi kebutuhan di masa depan tersebut.

Berdasarkan sejumlah pendapat ahli di atas dapat dipahami secara lebih komprehensif bahwa perencanaan SDM adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja secara analitis, identifikatif, dan adaptif melalui peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan untuk menjamin organisasi, lembaga, atau perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, tepat, dan bermanfaat serta untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu mendatang, yang didasarkan informasi dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan, guna menjamin keberlangsungan pengembangan organisasi.

Perencanaan SDM adalah proses pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang dimulai dari pengumpulan informasi, yang terdiri



dari lingkungan luar organisasi dan dari dalam organisasi; perkiraan permintaan SDM (jangka pendek dan jangka panjang); perkiraan penawaran SDM (penawaran dari dalam dan dari luar); rencana dan tindakan program sesuai kebutuhan (menambah atau mengurangi, perubahan keterampilan, pengembangan rencana manajerial, pengembangan rencana karier); dan umpan balik terhadap proses perencanaan (apakah sudah tepat dan apakah program sesuai keperluan).

Dari rumusan pengertian perencanaan SDM tersebut dapat diurai pokok-pokok penting yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yakni sebagai berikut.

1. Tenaga kerja yang direncanakan betul-betul yang dibutuhkan sesuai dengan tuntutan objektif pekerjaan yang ada dan ditempatkan secara tepat dalam waktu yang tepat.
2. Proses perencanaan SDM ditempuh secara sistemik dan sistematis, melibatkan komponen-komponen terkait dan menempuh langkah-langkah yang teratur dan ilmiah.
3. Perencanaan SDM mampu menjamin efektivitas dan efisiensi tenaga kerja yang dibutuhkan.
4. Perencanaan sumber daya manusia bersifat antisipatif dan adaptif terhadap permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu mendatang.
5. Perencanaan SDM didasarkan informasi dari faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yang memadai.
6. Perencanaan SDM manusia merupakan kebijakan baru, sistem, dan program yang menjamin efektivitas pengolahan SDM.
7. Perencanaan SDM memberikan langkah-langkah yang jelas dan menungkinkan mencapai tujuan bagi organisasi.
8. Perencanaan SDM memberi gambaran yang jelas kepada organisasi akan masa depan dan antisipatif terhadap kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan.
9. Perencanaan SDM menjamin keberlangsungan pengembangan organisasi.
10. Perencanaan SDM sebaik-baiknya tidak dianggap sebagai satu cabang spesialisasi, tetapi merupakan suatu gabungan dari berbagai ragam spesialisasi dan pengalaman orang-orang di lapangan. sehingga sumber daya manusia itu akan dapat dimanfaatkan secara optimal.



11. Perencanaan SDM dimulai dari pengumpulan informasi, perkiraan permintaan SDM, perkiraan penawaran SDM, rencana dan tindakan program sesuai kebutuhan, dan umpan balik terhadap proses perencanaan.
12. Perencanaan SDM harus memperhatikan empat segi yaitu: kualitas yang tepat, kuantitas yang tepat, waktu dan posisi yang tepat dan perhatian yang maksimal terhadap tujuan individual dan organisasional.

B. Tujuan Perencanaan SDM

Beberapa tujuan dilakukannya perencanaan SDM dalam suatu lembaga maupun organisasi, yakni sebagai berikut.

1. Memastikan penggunaan optimal tenaga kerja SDM saat ini.
2. Mengkaji atau meramalkan kebutuhan keterampilan masa depan.
3. Untuk memberikan tindakan pengendalian untuk memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia seperti bila diperlukan.
4. Sejumlah alasan yang ditentukan untuk melampirkan pentingnya latihan perencanaan dan peramalan tenaga kerja adalah:
 - a. menghubungkan perencanaan ketenagakerjaan dengan perencanaan organisasi;
 - b. untuk menentukan tingkat rekrutmen;
 - c. untuk mengantisipasi redundansi;
 - d. untuk mengetahui tingkat pelatihan yang optimal;
 - e. memberikan dasar bagi program pengembangan manajemen;
 - f. menghitung biaya tenaga kependidikan;
 - g. membantu tawar-menawar produktivitas;
 - h. untuk menilai kebutuhan akomodasi di masa depan;
 - i. untuk mempelajari biaya *overhead* dan nilai fungsi layanan;
 - j. untuk memutuskan apakah aktivitas tertentu perlu disubkontrakkan, dan lain-lain (Mukminin, dkk., 2019: 102).

Perkiraan SDM yang bertanggung jawab untuk memperkirakan jumlah orang dan pekerjaan yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi untuk mencapai tujuannya dan mewujudkan rencananya adalah waktu dengan cara yang paling efisien dan efektif dalam sumber yang paling sederhana, kebutuhan SDM dihitung dengan mengurangi persediaan



atau angka sumber daya dari orang-orang yang tersedia dari tuntutan sumber daya yang diharapkan atau jumlah orang yang dibutuhkan untuk berproduksi pada tingkat yang diinginkan. Ini adalah strategi untuk akuisisi, pemanfaatan, perbaikan dan pelestarian sumber daya manusia suatu lembaga. Tujuannya adalah untuk menyediakan personel yang tepat untuk pekerjaan yang benar dan pemanfaatan optimal sumber daya manusia yang ada. Sumber daya ada sebagai bagian dari proses perencanaan bisnis. Inilah kegiatan yang bertujuan untuk mengoordinasikan kebutuhan tersedianya berbagai jenis pengusaha. Kegiatan utama meliputi peramalan, (persyaratan masa depan), inventarisasi (kekuatan saat ini), mengantisipasi (perbandingan persyaratan sekarang dan masa depan) dan perencanaan (program yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan).

Tujuan perencanaan sumber daya manusia dapat diringkas sebagai berikut.

1. Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia
Perencanaan sumber daya manusia sangat penting untuk menentukan kebutuhan SDM di masa depan dalam sebuah organisasi. Dengan tidak adanya rencana ini, sangat sulit untuk menyediakan jenis orang yang tepat pada waktu yang tepat.
2. Manajemen Perubahan yang Efektif
Perencanaan yang tepat diperlukan untuk mengatasi perubahan dalam aspek-aspek yang berbeda yang memengaruhi organisasi. Perubahan ini membutuhkan kelanjutan alokasi/relokasi dan pemanfaatan SDM yang efektif dalam organisasi.
3. Mewujudkan Tujuan Organisasi
Untuk memenuhi ekspansi dan aktivitas organisasi lainnya, perencanaan SDM organisasi sangat penting.
4. Mempromosikan Tenaga Kerja
Perencanaan sumber daya manusia memberikan umpan balik dalam bentuk data tenaga kerja yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dalam peluang promosi yang tersedia untuk organisasi.
5. Penggunaan SDM yang Efektif
Basis data akan memberikan informasi yang berguna dalam mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan sumber daya manusia.



Di sisi lainnya, tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mengembangkan strategi yang tepat yang akan menghasilkan kontribusi SDM maksimal. Perencanaan SDM harus mencakup bidang-bidang berikut ini.

- a. Mereka harus mengumpulkan, memelihara, memperbaiki dan menafsirkan informasi yang relevan mengenai sumber daya manusia.
- b. Mereka harus melaporkan secara berkala tujuan dan persyaratan sumber daya manusia, tenaga kependidikan yang ada, dan fitur sekutu sumber daya manusia.
- c. Mereka harus mengembangkan prosedur dan teknik untuk menentukan persyaratan berbagai jenis sumber daya manusia selama periode waktu dari sudut pandang tujuan organisasi.
- d. Mereka harus mengembangkan ukuran pemanfaatan SDM sebagai komponen perkiraan kebutuhan sumber daya manusia bersamaan dengan validasi independen.
- e. Mereka harus menggunakan teknik yang sesuai yang mengarah pada alokasi kerja yang efektif dengan tujuan untuk meningkatkan pemanfaatan sumber daya manusia.
- f. Mereka harus melakukan penelitian untuk menentukan faktor-faktor yang menghambat kontribusi kelompok individu terhadap organisasi dengan maksud untuk memodifikasi atau menghapus cacat ini.
- g. Mereka harus mengembangkan dan menggunakan metode penilaian ekonomi sumber daya manusia untuk mencerminkan fitur-fiturnya sebagai generator pendapatan dan biaya dan karenanya memperbaiki kualitas keputusan yang memengaruhi sumber daya manusia.
- h. Mereka harus mengevaluasi pengadaan, promosi, dan retensi sumber daya manusia yang efektif.
- i. Mereka harus menganalisis proses perekrutan, promosi, dan kerugian yang dinamis terhadap organisasi dan mengendalikan proses ini dengan maksud untuk memaksimalkan penampilan individu dan kelompok tanpa melibatkan biaya tinggi.



Biasanya manajemen puncak yang merumuskan visi dan menerjemahkan visi ke dalam tujuan. Selanjutnya, tujuan ini bisa diterjemahkan ke dalam strategi dan rencana jangka panjang. Rencana ini biasanya membentuk pedoman bagi departemen sumber daya manusia untuk merencanakan kebutuhan sumber daya manusia. Bagian SDM harus mengoordinasikan informasi di atas dan menyiapkan rencana sumber daya manusia.

C. Proses Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Proses perencanaan SDM ditempuh melalui prosedur sebagai berikut.

1. Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
2. Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
3. Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
4. Menetapkan beberapa alternatif.
5. Memilih yang terbaik dari alternatif yang ada menjadi rencana.
6. Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan (Masram dan Mu'ah, 2015: 85).

Proses perencanaan SDM dapat ditempuh dengan menggunakan metode ilmiah dan metode nonilmiah. Perencanaan SDM dengan menggunakan metode nonilmiah hanya didasarkan pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan perusahaan.

Perencanaan SDM dengan menggunakan metode ilmiah dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (*forecasting*) dari perencanaannya. Rencana SDM semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.



Proses perencanaan SDM ditempuh sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditunjukkan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan SDM di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut.

1. Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
2. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia.
3. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
4. Analisis ketersediaan (*supply*) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.
5. Penentuan dan implementasi program (Masram dan Mu'ah, 2017: 81).

Umumnya proses perencanaan SDM dibagi atas dua tahapan besar, yaitu tahapan Peramalan Kebutuhan (*Needs Forecasting*) dan Perencanaan Program (*Program Planning*). Menurut French (1986), perkiraan kebutuhan adalah proses penentuan jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang. Perkiraan kebutuhan tersebut diturunkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan SDM yang dimiliki organisasi saat ini, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi, promosi serta pengurangan staf, dan lain-lain. Sedangkan perencanaan program dilakukan setelah selesainya perkiraan kebutuhan.

Menurut James Welker dalam French (1986), perencanaan program meliputi dua hal yaitu manajemen kinerja dan manajemen karier. Beberapa tahap yang terkait dengan perencanaan SDM antara lain sebagai berikut.

1. Tahap Peramalan Kebutuhan SDM di Masa Depan

Kebutuhan atau permintaan SDM dimasa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDMnya dimasa datang. Prakiraan kebutuhan (*Needs Forecasting*) secara garis besar terbagi atas empat kelompok, yaitu:



- a. kondisi eksternal;
- b. persyaratan SDM di masa mendatang;
- c. ketersediaan SDM di masa mendatang;
- d. prakiraan kebutuhan SDM.

Ada beberapa metode *forecasting* sumber daya manusia yang dikenal, yaitu sebagai berikut.

- a. *Inkrementalisme* (atau dekrementalisme) merupakan metode perkiraan yang memproyeksikan perubahan-perubahan garis lurus dalam kebutuhan pegawai berdasarkan fluktuasi anggaran.
- b. *Collective opinion*, teknik ini meliputi pengumpulan informasi dari berbagai sumber di dalam dan di luar organisasi dan kemudian mencapai kesepakatan kelompok mengenai penafsiran data tersebut.
- c. *Categorical and cluster forecasting*, teknik kategori ini memperkirakan kebutuhan lebih lanjut untuk berbagai kelompok kedudukan dan teknik kluster ini memperkirakan kelompok-kelompok bersama kedudukan tersebut dengan syarat dan tuntutan akan keterampilan umum. Ini sering dipakai dalam organisasi yang besar.
- d. *Modeling*, metode ini menggunakan matematis dan komputer di mana para manajer harus menggunakan teknik-teknik model untuk memperkirakan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Asumsi ini didasarkan pada keadaan ekonomi, perkembangan teknologi, sistem pendidikan, persaingan para majikan, sifat dasar pasar tenaga kerja, sistem kompensasi, jumlah lowongan dan praktik rekrutmen (Taufiqurokhman, 2009: 13).

2. Tahap Perencanaan Program

Rancangan atau rencana program tersebut meliputi dua hal besar yaitu:

- a. Manajemen Kinerja, meliputi tiga hal:
 - 1) hal-hal yang berkaitan dengan keorganisasian seperti aktivitas kerja, hubungan kerja, tanggung jawab kerja, standar kerja, kualitas kehidupan kerja dan lain-lain;
 - 2) penilaian kinerja yang terdiri dari perencanaan dan tujuan kinerja, bimbingan, evaluasi kinerja dan lain-lain;



- 3) struktur imbalan seperti kompensasi dan pembagian keuntungan.
- b. Manajemen Karier, meliputi empat hal:
 - 1) sistem dan kebijakan perusahaan yang terdiri dari analisis jabatan, rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, pengembangan, pendidikan serta pemberhentian atau pensiun;
 - 2) suksesi manajemen yang meliputi kajian individu, persyaratan posisi, peta suksesi kepemimpinan, rencana penggantian dan perjalanan kemajuan karier;
 - 3) kesempatan berkarier yang meliputi syarat jabatan, pola karier dan komunikasi karier;
 - 4) rencana karier individu yang terdiri atas analisis diri sendiri, rencana karier perorangan dan rencana aksi pengembangan perorangan.

3. Pengevaluasian Perencanaan SDM

Jika perencanaan SDM dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut.

- a. Manajemen puncak memiliki pandangan yang lebih baik terhadap dimensi SDM atau terhadap keputusan-keputusan bisnisnya.
- b. Biaya SDM menjadi lebih kecil karena manajemen dapat mengantisipasi ketidakseimbangan sebelum terjadi hal-hal yang dibayangkan sebelumnya yang lebih besar biayanya.
- c. Adanya kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas di dalam rencana masa yang akan datang. Pengembangan para manajer dapat dilaksanakan dengan lebih baik.

Sementara itu, menurut Schuler (1987: 62-78), terdapat empat tahapan penting dalam proses perencanaan SDM, yakni sebagai berikut.

1. *Gathering, Analyzing, and Forecasting Supply and Demand Data*

Pada tahap ini dilakukan sejumlah aktivitas untuk mengumpulkan, menginvestigasi, menganalisis dan memprediksi kebutuhan data untuk menetapkan *supply and demand*. Sumber data bisa berasal dari lingkungan internal ataupun eksternal, yang digali dari pengalaman masa lalu, pengamatan di masa kiini, dan prediksi kebutuhan masa



depan. Berdasarkan data tersebut dikembangkanlah sebuah sistem informasi SDM, yang akan mengolah data menjadi informasi, sebagai bahan analisis dalam menyusun perencanaan SDM yang akurat.

2. *Establishing Human Resource Objectives and Policies*

Penetapan tujuan dan kebijakan SDM mesti berlandaskan tujuan dan kebijakan *corporate* yang jelas, agar dapat mengantisipasi pengembangan organisasional dalam merespons perubahan global.

3. *Human Resource Programming*

Pada tahap ini dirancang mekanisme dan prosedur manajemen SDM yang dapat diimplementasikan dengan baik, terutama dalam rangka meningkatkan daya tawar bagi rekrutmen calon pegawai yang *qualified*. Kegiatannya meliputi penyusunan program yang berkaitan dengan hal-hal berikut: program pengadaan pegawai baru, program perencanaan sistem kompensasi, program pemberdayaan secara optimal, program pengembangan, program pemeliharaan bagi pegawai yang produktif, program konseling bagi pegawai yang mengalami stres atau tekanan mental ataupun gangguan psikologis lainnya, dan program persiapan pensiun sampai ke realisasi terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), baik disebabkan oleh tibanya saat pensiun maupun karena alasan-alasan lain.

4. *Human Resource-Planning-Control and Evaluation*

Pada tahap ini, kegiatannya lebih difokuskan untuk mengawasi dan mengevaluasi implementasi program-program manajemen SDM yang sedang berjalan agar tetap berada di jalur yang sudah ditetapkan (*on the right track*). Sehubungan dengan hal itu, maka harus ada jaminan bahwa setiap program dapat diimplementasikan secara transparan dan profesional.

Sehubungan dengan pelaksanaan rencana atau implementasi program SDM. Menurut Rivai (2008: 64), ada beberapa hal penting yang perlu diperhatikan yakni sebagai berikut.

1. Munculnya perencanaan SDM menunjukkan semakin meluasnya misi dan fungsi SDM.
2. Peran-peran staf baru yang punya waktu yang mulai ada pada perusahaan adalah untuk menyediakan dukungan, petunjuk bagi praktik manajerial dalam perencanaan SDM.



3. Profesionalitas manajemen SDM mengisi berbagai peran bertanggung pada tugas dan prioritas organisasi. Tujuan kategori dasar aktivitas yang menghadirkan peran utama merupakan hal yang bisa dalam pengkajian manajemen SDM.
4. Aktivitas yang di *checklist* dalam kegiatan manajemen SDM menunjukkan peran tertentu yang harus diajukan.
5. Keterampilan dan peran konsultasi adalah sangat penting dalam memengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen SDM.

Sering kali dinyatakan bahwa aset terpenting dalam organisasi adalah staf. Tanpa staf yang tepat, tidak mungkin rencana dan strategi bisnis komprehensif sekalipun akan memberikan kinerja negatif. Sebagian besar organisasi hadir ketika staf memiliki pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang tepat ditempatkan di seluruh organisasi. Perencanaan SDM merupakan proses perencanaan dan kemampuan analisis untuk mengukur dan membandingkan tenaga kependidikan saat ini (pasokan atau muka) dengan tenaga kependidikan masa depan (permintaan atau ruang). Proses perencanaan ini memberikan wawasan tentang kebijakan dan inisiatif terbaik yang diperlukan untuk memperbaiki keseluruhan sistem sumber daya manusia. Ini memiliki peran penting dalam mengembangkan kebutuhan personel/elemen data, yang harus dikaitkan dengan perencanaan organisasi strategis, proses penganggaran dan semua kebutuhan rekrutmen yang berulang, perekrutan pelatihan dan kegiatan perencanaan.

Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia yang ideal harus mewujudkan hal-hal berikut.

1. Holistik dalam pendekatannya terkait dengan strategi perencanaan dan proses anggaran.
2. Dibangun di seputar kebutuhan dan keterampilan layanan yang dibutuhkan untuk memberikan layanan berkualitas.
3. Responsif terhadap perubahan variabel yaitu keamanan ekonomi, teknologi, politik, lingkungan.
4. Mendukung konsep pembelajaran dan pengembangan berkelanjutan.
5. Data driven yang memungkinkan untuk membangun skenario karena perubahan asumsi untuk berbagai hasil yang diinginkan (Mukminin, dkk., 2019: 116).



Ruang lingkup perencanaan sumber daya manusia adalah membangun konteks jangka panjang di mana keputusan kepegawaian jangka pendek dapat dibuat. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang hidup dan perlu ditinjau ulang secara berkala untuk menanggapi keadaan yang berubah. Pemantauan berkala akan memastikan bahwa elemen organisasi akan menghindari arus strategis dan memastikan bahwa perencanaan sumber daya manusia organisasi tetap berjalan. Proses ini masih mengenai memastikan bahwa staf memiliki keterampilan yang tepat untuk memberikan layanan yang mulus kepada pemangku kepentingan internal dan eksternal.

Selanjutnya, ada lima tahapan perencanaan SDM menurut Mukminin, dkk. (2019: 118) yakni: (1) menganalisis: apa informasi utama sumber daya manusia yang dibutuhkan?; (2) peramalan: permintaan versus analisis penawaran; (3) perencanaan: identifikasi strategi; (4) pelaksana: lakukan strategi baru; dan (5) mengevaluasi: umpan balik tentang hasil yang efektif. Berikut ini uraian setiap tahapan tersebut.

1. Tahap 1: Menganalisis: Apa informasi utama sumber daya manusia yang dibutuhkan?

Seluruh sistem perencanaan sumber daya manusia harus dipikirkan dengan baik, sistematis dan terdokumentasi dengan baik. Efektivitas perencanaan tergantung pada detail, keakuratan dan keandalan sumber informasi. Penting untuk mengidentifikasi semua faktor yang dapat memengaruhi permintaan *output*/jasa di masa depan serta kompetensi pasokan tenaga kerja internal dan eksternal. Informasi yang dikumpulkan selama tahap analisis harus dapat diandalkan dan akurat karena ini akan menjadi dasar fase peramalan.

Dimulai tahap analisis; ada empat sumber informasi yang akan memberikan informasi kebutuhan sumber daya manusia utama. Ini termasuk; arah organisasi dan faktor lingkungan (*demand analysis*); tenaga kerja internal dan eksternal (analisis persediaan). Setiap sumber tercantum di bawah ini dan menyediakan cara untuk mengumpulkan informasi ini. Organisasi hanya menganalisis pasokan (profil tenaga kerja saat ini) terhadap permintaan (profil tenaga kerja masa depan).

- a. Daftar periksa yang disarankan untuk informasi organisasi:
Analisis permintaan.



- 1) Rencana strategis/prioritas bisnis.
 - 2) Laporan internal atau eksternal yang dapat memengaruhi hasil bisnis.
 - 3) Estimasi anggaran (jangka pendek dan jangka panjang).
 - 4) Rencana untuk teknologi baru.
 - 5) Informasi survei tenaga kerja.
 - 6) Layanan kontrak eksternal.
 - 7) Budaya organisasi.
 - 8) Mengubah kompetensi.
- b. Daftar periksa yang disarankan untuk informasi faktor lingkungan organisasi:
- 1) Harapan politik.
 - 2) Perubahan demografis.
 - 3) Pengaruh teknologi terhadap pekerjaan.
 - 4) Perubahan dalam peramalan ekonomi.
 - 5) Analisis tingkat pertanggungjawaban saat ini dan masa depan.
- c. Daftar periksa yang disarankan untuk informasi profil pekerja internal dan eksternal organisasi:
- Analisis persediaan
- Internal:
- 1) Distribusi usia dan jenis kelamin.
 - 2) Tingkat pensiun.
 - 3) Lokasi tempat kerja.
 - 4) Karakteristik keragaman.
 - 5) Masa kerja/jabatan.
 - 6) Tingkat pengunduran diri.
 - 7) Jalur karier internal.
- Eksternal:
- 1) Tren tenaga kerja.
 - 2) Tingkat penerimaan Internal vs. eksternal.

Tahap 2: Peramalan: Permintaan versus analisis pasokan

Peramalan sedang mempertimbangkan kebutuhan masa depan organisasi. Salah satu hasil yang paling berguna dari fase ini adalah identifikasi potensi masalah atau masalah yang dihadapi organisasi.



Analisis ini akan didasarkan pada data yang dikumpulkan dari sumber informasi pada tahap analisis. Hasil dari tahap ini akan membantu mengembangkan analisis kesenjangan dan strategi yang muncul untuk mengelola masa depan. Ini melibatkan identifikasi setiap perubahan dan perkembangan yang diperkirakan yang mungkin timbul dari permintaan dan analisis. Elemen bisnis mungkin memiliki berbagai masalah yang diidentifikasi berdasarkan kebutuhan organisasi. Tujuannya adalah untuk menciptakan sumber daya atau strategi yang diperlukan untuk mengoptimalkan posisi organisasi di masa depan. Ada empat tahap dalam tahap peramalan; mengidentifikasi asumsi tenaga kerja utama, memvalidasi asumsi, memanfaatkan asumsi untuk membangun skenario dan melakukan analisis kesenjangan.

Langkah pertama adalah mengidentifikasi asumsi/masalah tenaga kerja utama untuk elemen berdasarkan data/informasi yang dikumpulkan dari sumber informasi selama tahap analisis. Pastikan semua asumsi peramalan ini menggambarkan dampak potensial pada elemen bisnis, risiko inheren dan kemungkinan terjadinya berdasarkan budaya elemen.

Langkah kedua adalah memvalidasi asumsi ini dengan memanfaatkan kelompok fokus atau pengadopsian kuesioner/wawancara ke berbagai pemimpin dalam organisasi. Umpan balik yang diberikan akan memastikan bahwa asumsi yang dikumpulkan valid dan berdasarkan pada data dasar yang tersedia. Selain itu, umpan balik harus memberikan wawasan tentang alasan di balik asumsi tersebut.

Langkah selanjutnya setelah menguraikan skenario terbaik, terburuk dan kemungkinan besar adalah membuat skenario pilihan yang merinci apa yang organisasi inginkan sebagai hasil dengan mempertimbangkan asumsi yang telah diidentifikasi sebelumnya. Selain itu gunakan informasi dari indikator peringatan di atas yang harus digunakan untuk memantau perubahan yang sesuai dengan hasil yang diinginkan.

Akan berguna untuk menerapkan analisis SWOT atau PESTLE untuk membantu melalui fase ini. SWOT adalah akronim untuk *Strength, Weakness, Opportunities and Treats*. Kekuatan dan Kelemahan adalah faktor internal. Peluang dan Ancaman adalah faktor eksternal. Ini adalah teknik sederhana karena menggunakan empat perspektif untuk pengambilan keputusan dan *summarization*. Misalnya apa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman skenario Anda? Ini akan dilakukan



untuk setiap skenario yang menunjukkan hasil terbaik, terburuk dan paling mungkin. PESTLE pada dasarnya adalah teknik yang sama namun berguna untuk memeriksa faktor eksternal yang memengaruhi suatu masalah. Singkatan-singkatan untuk Politik, Ekonomi, Sosiologis, Teknologi, Hukum, dan Lingkungan.

STRENGHT Kekuatan	WEAKNESS Kelemahan
OPPORTUNITY Peluang	TREATS Ancaman

Gambar 3.1 Analisis SWOT

Isu Politik Akuntabilitas kesempatan yang sama Perbedaan Kerja kemitraan	Isu Ekonomi Kekurangan skill Biaya hidup
Isu Sosial Mengubah harapan dan kebutuhan pelanggan Mengubah demografi Mengubah harapan dan kebutuhan tenaga kerja Masalah keseimbangan kehidupan kerja Ketidaksetaraan dan kekurangan kualifikasi, keterampilan dan kompetensi	Isu Teknologi Inovasi Komunikasi Cara baru bekerja
Masalah hukum Kewajiban layanan undang-undang ketenagakerjaan lingkungan	Isu Lingkungan Meningkatnya kesadaran dan harapan

Gambar 3.2 Analisis PESTLE (Mukminin, dkk., 2019)

Alat bantu (SWOT dan PESTLE) berguna untuk penanganan data kualitatif. Alat akan membantu mengatur dan mempromosikan pemikiran tentang isu atau masalah yang dihadapi organisasi. Ini akan membantu mengklarifikasi/mengidentifikasi tren masa depan organisasi dan menerapkan tren tersebut ke organisasi untuk membantu mengidentifikasi secara jelas asumsi mendasar dan menetapkan prioritas. Dengan menggunakan analisis SWOT, langkah pertama adalah mengidentifikasi asumsi organisasi dan memanfaatkan matriks dengan menggunakan permintaan dan informasi penawaran yang diperoleh pada tahap analisis. Langkah kedua adalah mengidentifikasi asumsi organisasi/masalah tenaga kerja utama dari langkah pertama



dan mempertimbangkan dampak potensial terhadap elemen bisnis, dampak potensial terhadap asumsi, risiko yang melekat dalam asumsi dan kemungkinan terjadinya.

Tahap akhir peramalan adalah melakukan analisis kesenjangan. Setelah menyelesaikan skenario pilihan, organisasi perlu melihat kembali angkatan kerja saat ini dan tuntutan masa depan untuk mengidentifikasi kesenjangan dalam keterampilan, orang-orang perlu untuk memenuhi skenario pilihan, dan lain-lain. Permintaan didasarkan pada skenario dan kompetensi yang disukai/keterampilan yang dibutuhkan untuk memenuhi persyaratan permintaan. Analisis kesenjangan harus menunjukkan kesenjangan keterampilan, setiap masalah perekrutan dan masalah retensi untuk memenuhi permintaan, dan sebagainya. Organisasi harus melanjutkan latihan ini untuk setiap skenario sampai mengembangkan strategi/inisiatif/tindakan yang disarankan untuk menangani hasil yang diinginkan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

a. Teknik Peramalan

Perencanaan SDM semakin tidak dapat dibedakan dari perencanaan strategis organisasi di organisasi-organisasi di mana sumber daya manusia merupakan faktor penting dalam keberhasilan organisasi. Tujuan perencanaan tenaga kerja untuk menentukan karakteristik yang dibutuhkan dalam tenaga kerja organisasi untuk memfasilitasi pencapaian tujuan tersebut. Perencanaan tenaga kerja adalah perencanaan strategis di tingkat SDM dan melibatkan proses serupa, termasuk analisis SWOT, yang terjadi pada tingkat organisasi. Dalam istilah sederhana, fungsi SDM harus menentukan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan dan mengevaluasi ketersediaan individu internal dan eksternal yang memiliki karakteristik yang benar. Berdasarkan analisis ini, penentuan dapat dibuat sesuai dengan aktivitas program SDM yang tepat yang dibutuhkan untuk mencapai komposisi tenaga kerja yang benar. Perencanaan tenaga kerja kemudian melibatkan tiga tahap: meramalkan kebutuhan tenaga kerja, menentukan pasokan internal dan eksternal tenaga kerja, dan mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai kebutuhan yang diperkirakan dalam hubungan dengan penawaran yang diproyeksikan.



b. Peramalan Kebutuhan Tenaga Kerja

Rencana strategis organisasi dan rencana bisnis memberikan panduan mengenai jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi selama periode perencanaan. Perluasan, penghematan, produk atau layanan baru, pengenalan teknologi baru, masuknya pesaing baru di pasar, kondisi ekonomi, retirement tenaga kerja, omset tenaga kerja, dan sebagainya harus dipertimbangkan saat meramalkan kebutuhan tenaga kerja. Peramalan adalah proses menggunakan data historis dan skenario yang diprediksi untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja selama periode perencanaan yang disebutkan. Berikut ini adalah pembahasan beberapa metode peramalan yang sering digunakan.

- 1) *Analisis Trend* mempelajari tingkat pekerjaan organisasi untuk memprediksi tingkat kerja di masa depan. Sebagai contoh: Jika rata-rata tingkat pekerjaan dalam organisasi memiliki peningkatan 5% per tahun, mungkin logis untuk memperkirakan kenaikan 5% untuk periode perencanaan berikutnya. Sebuah ramalan yang lebih akurat menggunakan metode ini mungkin untuk mengevaluasi tren di departemen yang terpisah atau *subentities* organisasi lain dan kemudian agregat meningkat (atau, berpotensi, menurun) di tingkat organisasi. Melakukan hal menyediakan lebih kekhususan untuk tidak hanya jumlah tenaga kerja tetapi juga jenis tenaga kerja yang dibutuhkan.
- 2) *Analisis rasio* adalah teknik peramalan yang mengasumsikan hubungan yang ditetapkan antara satu variabel dan variabel lainnya, dan bahwa hubungan tersebut memungkinkan prediksi kebutuhan tenaga kerja. Dengan asumsi tidak ada peningkatan produktivitas, sebuah organisasi mungkin dapat memprediksi jumlah kebutuhan tenaga kerja berdasarkan perkiraan total penjualan atau produktivitas total. Sebagai contoh: Jika secara historis, dibutuhkan lima tenaga kerja untuk setiap 100.000 unit produk yang dihasilkan, perkiraan kenaikan 1.000.000 unit per tahun akan membutuhkan tambahan 50 tenaga kerja.
- 3) Analisis pergantian merupakan jenis analisis yang menyediakan data tambahan untuk perkiraan. Tingkat rata-rata pergantian memberikan indikasi jumlah tenaga kerja baru yang dibutuhkan hanya untuk mempertahankan tingkat pekerjaan saat ini. Jelas, dipengaruhi oleh banyak faktor lingkungan, tingkat pengangguran



yang paling tinggi, jadi variabel lain harus dipertimbangkan saat menggunakan data ini untuk peramalan.

- 4) Teknik kelompok nominal adalah metode peramalan dan pengambilan keputusan kelompok yang mengharuskan setiap anggota kelompok membuat perkiraan independen sebelum melakukan diskusi mengenai perkiraan apa pun. Anggota kelompok bertemu dan mengembangkan ramalan secara independen. Setiap anggota harus mempresentasikan ramalannya sebelum prakiraan tersebut dibahas. Setelah semua presentasi dibuat dan mengklarifikasi pertanyaan yang diajukan, kelompok tersebut bekerja untuk menghasilkan ramalan akhir.
- 5) Teknik Delphi adalah metode peramalan kelompok lain di mana para ahli secara independen mengembangkan prakiraan yang saling berbagi, namun dalam pendekatan ini para ahli tidak pernah benar-benar bertemu. Masing-masing anggota memperbaiki perkiraannya sampai sebuah konsensus kelompok tercapai.
- 6) Teknik kelompok nominal dan Delphi digunakan untuk menghindari fenomena yang dikenal sebagai kelompok berpikir. Kelompok berpikir terjadi ketika anggota kelompok, untuk kepentingan pengembangan kekompakan kelompok, mencapai konsensus tanpa mempertimbangkan secara penuh perkiraan prakiraan yang berbeda.
- 7) Manajer dan eksekutif diminta, berdasarkan pengalaman dan pengetahuan mereka, untuk mengembangkan prakiraan. Prakiraan, seperti anggaran, dapat menjadi estimasi tingkat atas atau agregasi *bottom-up* dari beberapa perkiraan departemen. Prakiraan tingkat atas memberikan indikator kasar tingkat pekerjaan yang dibutuhkan, namun tidak menunjukkan di mana tenaga kerja tersebut harus dialokasikan dalam organisasi. Prakiraan *bottom-up*, yang diberikan oleh manajer di berbagai departemen, memberikan gagasan yang lebih baik mengenai alokasi tenaga kerja dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan. Namun, perkiraan *bottom-up* cenderung melebih-lebihkan kebutuhan tenaga kerja karena setiap manajer mencoba untuk meningkatkan ukuran staf.
- 8) Analisis statistik, termasuk analisis regresi, dapat digunakan untuk mengembangkan prakiraan berdasarkan skenario atau hubungan berteori antarvariabel.



- 9) Pemodelan komputer. Banyak organisasi menggunakan perangkat lunak peramalan yang canggih. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi kebutuhan tenaga kerja dengan berbagai skenario.
- 10) Beberapa metode. Dalam analisis akhir, tidak ada metode peramalan tunggal yang mungkin akurat setiap saat. Sebagian besar organisasi menggunakan beberapa metode untuk mengembangkan prakiraan yang berbeda. Pada akhirnya, kemungkinan besar adalah manajer tingkat atas, menggunakan intuisi berdasarkan akumulasi pengetahuan dan pengalaman bertahun-tahun, yang membuat penentuan akhir dari perkiraan yang paling mungkin terjadi.

c. Menentukan Pasokan Internal dan Eksternal Tenaga Kerja

Tidak hanya permintaan pekerja harus ditentukan, namun perencanaan tenaga kerja harus mencakup analisis potensi penawaran. Prakiraan harus dibuat dari penawaran calon pekerjaan di dalam organisasi dan pasokan di luar organisasi di pasar kerja yang relevan. Metode peramalan pasokan, internal dan eksternal, dibahas pada bagian berikut.

1) Pasokan Internal

Pasokan kandidat internal dapat ditentukan dengan menggunakan sejumlah metode, seperti grafik pengganti, rencana suksesi, sistem informasi pengelolaan sumber daya manusia, dan perkiraan departemen. Masing-masing metode berikut.

a) Diagram Penggantian

Bagan pengganti adalah catatan manual atau otomatis yang mengindikasikan siapakah tenaga kerja siap dipromosikan ke posisi tertentu. Jika kebutuhan diprakirakan untuk pekerjaan tertentu, grafik pengganti menyediakan data untuk menentukan pasokan kandidat internal untuk mengisi bukaan.

b) Perencanaan Suksesi

Konsep perencanaan suksesi mirip dengan *charting* pengganti kecuali perspektif waktu berbeda. Perencanaan suksesi adalah proses identifikasi kandidat untuk bukaan di masa depan. Ini adalah rencana jangka panjang untuk mengembangkan kandidat untuk mengisi posisi. Secara tradisional, perencanaan suksesi hanya disediakan untuk posisi tingkat tinggi. Namun,



karena meningkatnya pentingnya modal manusia di banyak organisasi, rencana suksesi sedang dikembangkan untuk penggantian pekerja tingkat rendah yang tertib.

c) Sistem Informasi Manajemen SDM

Banyak sistem informasi manajemen sumber daya manusia sering mengandung data tentang kualifikasi atau keterampilan tenaga kerja saat ini. Setelah permintaan tenaga kerja diramalkan, database dapat dipertanyakan mengenai penawaran calon internal potensial yang memiliki kualifikasi atau keterampilan yang diperlukan.

d) Perkiraan Departemen

Organisasi tidak statis. Sebagian besar organisasi dan departemen komponen mereka mengalami arus konstan tenaga kerja baik masuk dan keluar. Analisis pergerakan ini memberikan informasi berharga untuk meramalkan pasokan internal. Gambar berikut ini menyediakan formula yang digunakan untuk meramalkan pasokan internal dalam departemen tertentu dalam organisasi dan sumber umum pergerakan tenaga kerja masuk dan keluar.

Tingkat Ketenagakerjaan Saat Ini - Aliran Keluar + *Inflows* = Pasokan Internal

Arus masuk	Arus keluar
Transfer dari departemen lain Beralih dari pasar tenaga kerja eksternal Penarikan dari PHK Pengembalian dari ketiadaan dan cuti panjang	Tingkat PHK Pengunduran diri Kematian Promosi ke departemen lain Transfer ke departemen lain Penghentian

Gambar 3.3 Perkiraan Pasokan Tenaga Kerja Internal untuk Suatu Departemen

e) Pasokan Eksternal

Ada sejumlah besar informasi yang tersedia untuk membantu perumusan pasokan tenaga kerja eksternal. Badan pembangunan ekonomi dan tenaga kerja negara dan lokal biasanya dapat menyediakan data ketersediaan pasokan tenaga kerja. Departemen tenaga kerja memiliki data yang tersedia untuk hampir semua lokasi dan menerbitkan perkiraan



tahunan pasokan tenaga kerja berdasarkan pekerjaan, dan Biro Statistik Tenaga Kerja menyediakan berbagai macam informasi mengenai tenaga kerja yang tersedia secara *online*. Selain itu, berbagai organisasi profesi secara teratur menganalisis ketersediaan tenaga kerja dalam profesi masing-masing.

Ketersediaan kandidat eksternal dipengaruhi oleh:

- (1) kondisi perekonomian;
 - (2) tingkat pengangguran;
 - (3) tingkat kelulusan perguruan tinggi dan sekolah menengah di pasar tenaga kerja yang relevan;
 - (4) migrasi bersih masuk atau keluar dari area;
 - (5) tingkat keterampilan relatif calon potensial di pasar tenaga kerja;
 - (6) persaingan untuk tenaga kerja di pasar tenaga kerja;
 - (7) perubahan dalam persyaratan keterampilan lowongan kerja potensial organisasi.
- f) Penentuan Strategi

Analisis permintaan dan penawaran tenaga kerja menyebabkan sumber daya mengembangkan strategi yang tepat untuk mencapai tingkat lapangan kerja yang direncanakan. Hasil analisis dapat menghasilkan salah satu dari tiga kondisi berikut.

- (1) Kesetaraan: Dalam hal ini strategi menjadi salah satu penahan tenaga kerja saat ini.
- (2) Jumlah tenaga kerja yang tidak mencukupi: Dalam hal ini strategi menjadi rekrutmen.
- (3) Terlalu banyak tenaga kerja: Dalam hal ini strategi menjadi dekrutment.

Tahap 3: Perencanaan: (Identifikasi Strategi)

Setelah menyelesaikan analisis permintaan, analisis kesenjangan, latihan membangun skenario, SWOT, dan lain-lain, selanjutnya tahap perencanaan. Strategi, inisiatif dan program dan kebijakan harus dikembangkan untuk mengatasi kesenjangan yang diidentifikasi dalam tahap analisis. Ini akan memastikan bahwa elemen Anda akan merekrut, mengembangkan dan mempertahankan staf penting yang dibutuhkan



untuk rencana kerja yang sukses. Beberapa faktor harus dipertimbangkan saat menentukan strategi untuk mengatasi kesenjangan tenaga kerja.

Perencanaan sumber daya manusia harus mencakup berbagai strategi seputar pengembangan staf, perencanaan suksesi, pemindahan, perekrutan, peningkatan teknologi, sumber kompetitif, perubahan dalam praktik kerja, dan lain-lain. Rencana SDM organisasi harus fleksibel untuk menangani angkatan kerja namun harus cukup realistis.

Tahap 4: Menerapkan: Melaksanakan Strategi Baru

Setelah organisasi menganalisis, meramalkan dan merencanakan, sangat penting untuk menyusun rencana implementasi untuk melaksanakan kegiatan yang direncanakan termasuk dalam rencana sumber daya manusia. Ini akan menjadi proses untuk menggunakan semua informasi yang dikumpulkan pada fase sebelumnya dan merancang sebuah rencana untuk menjalankan strategi baru. Ada beberapa pertimbangan dasar yang harus diatasi sebelum memulai rencana implementasi. Ini termasuk dukungan organisasi, mengalokasikan sumber daya yang berbeda yang diperlukan, mengklarifikasi peran dan tanggung jawab, mengidentifikasi siapa yang terlibat dalam melaksanakan apa dan di mana koordinasi di antara berbagai bagian organisasi atau dengan lembaga yang berbeda dibutuhkan, menetapkan ketepatan waktu, menentukan ukuran kinerja dan mengomunikasikan rencana.

Tahap 5: Mengevaluasi: Umpan Balik tentang Efektivitas Hasil

Evaluasi organisasi rencana sumber daya manusia sangat penting dalam menentukan apakah strategi yang dirancang sesuai dengan kesenjangan yang ditentukan. Penting untuk mendapatkan umpan balik mengenai keefektifan hasil. Ada beberapa metode untuk mendapatkan umpan balik seperti survei, kelompok fokus, rapat, dan lain-lain terlepas dari metode, efektivitas strategi.

D. Faktor-Faktor yang Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktro-faktor tersebut menurut Masram dan Mu'ah (2017: 70) antara lain sebagai berikut.



1. Lingkungan Eksternal

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

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

2. Keputusan-Keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional memengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana strategis perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
- b. Dalam jangka pendek, para perencana menerjemahkan rencana-rencana strategi menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.



- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
- e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal mengubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

3. Manfaat Perencanaan SDM

Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut sebagai berikut.

- a. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
 - 1) jumlah karyawan yang ada;
 - 2) berbagai kualifikasinya;
 - 3) masa kerja masing-masing karyawan;
 - 4) pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti;
 - 5) bakat yang masih perlu dikembangkan;
 - 6) minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan;
 - 7) hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:
 - promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan;
 - peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama;
 - dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.



- b. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.
- c. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.
- d. Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- e. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri).
- f. Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (*Human Resources Information*) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.



- g. Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:
- permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya;
 - jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.
- h. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.
- i. Mengetahui pasar tenaga kerja. Dasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.
- j. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.



E. Kendala dan Kesenjangan dalam Perencanaan SDM

1. Kendala dalam Perencanaan SDM

Kendala dalam perencanaan SDM dapat berkenaan dengan masalah standar kemampuan SDM, manusia sebagai makhluk hidup, situasi SDM, dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah (Masram dan Mu'ah, 2015: 87).

Kendala standar kemampuan SDM, seperti standar kemampuan SDM yang pasti belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya berdasarkan ramalan-ramalan (prediksi) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti.

Kendala *Manusia (SDM)* bahwa manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana. Misalnya, ia mampu tapi kurang mau melepaskan kemampuannya.

Kendala *situasi SDM* seperti persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses PSDM yang baik dan benar.

Kendala kebijaksanaan perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

2. Kesenjangan dalam Perencanaan SDM

Dalam perencanaan SDM tidaklah semudah apa yang dibayangkan, kendati telah ada perhitungan dan pertimbangan berdasarkan kecenderungan dan data yang tersedia, tapi kemelencengan bisa saja terjadi. Hal ini wajar karena selain adanya dinamika organisasi juga adanya perubahan faktor lingkungan, kebijakan yang tidak diantisipasi sebelumnya. Proses perencanaan sering tidak berjalan sebagaimana mestinya, karena kebijakan perencanaan tidak dibuat secara detail, sehingga terjadi kesenjangan antara kebijakan sebelumnya dengan aspek teknis operasional secara empiris.

Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi sumber daya



manusia, menurut Rothwell (1995) dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan berikut.

- a. Perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun tampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan.
- b. Realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan *interes group* yang memiliki *power*.
- c. Kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan keterampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi.
- d. Pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan sumber daya manusia sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik. Permasalahan tersebut merupakan sebuah risiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas, manakala terjadi kesenjangan di lapangan. Namun, sedapat mungkin manajer telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi, karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar, jika ada kekurangan dan kelemahan, tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu, diperlukan analisis terhadap perencanaan yang dibuat dengan menerapkan analisis SWOT.

Butuh waktu dan upaya yang tidak sedikit untuk mengembangkan dan mengevaluasi sistem dan metode yang paling tepat untuk kebutuhan perusahaan. Jika dilakukan dengan baik, prosedur *organizational development* dan *people development* akan menjamin perusahaan mempunyai karyawan yang dapat menjalankan tugasnya dengan baik dan menghasilkan produktivitas. Namun, jika dilakukan tidak secara sistematis dan terencana, proses ini dapat mengakibatkan pemborosan waktu dan biaya karena kesalahan dalam melakukan pengembangan organisasi.



Perencanaan SDM tidak selalu berhasil, masalah-masalah utama menurut Mukminin, 2019: 132) dapat dijelaskan sebagai berikut.

Akurasi Peramalan: perencanaan SDM melibatkan peramalan permintaan dan pasokan sumber daya manusia, sehingga efektivitas perencanaan bergantung pada keakuratan perkiraan. Jika perkiraan ini tidak akurat, perencanaan yang tepat akan rusak. Ketidakakuratan bergantung ketika perkiraan departemen yang hanya mempersiapkan dengan tinjauan kritis keluar.

Krisis identitas: Banyak sumber daya manusia organisasi tidak seluruhnya melalui proses perencanaan sumber daya manusia. Karena itu, umumnya ada krisis identitas.

Dukungan dari Top Management: Perencanaan SDM memerlukan dukungan penuh dan sepenuh hati dari manajemen puncak. Dengan tidak adanya dukungan dan komitmen, itu tidak akan mungkin untuk memastikan sumber daya yang diperlukan, kerja sama dan dukungan untuk keberhasilan perencanaan sumber daya manusia.

Resistensi dari Tenaga Kerja: Tenaga Kerja dan Serikat Pekerja menolak perencanaan tenaga kerja. Mereka merasa bahwa perencanaan ini meningkatkan beban kerja mereka secara keseluruhan dan mengatur mereka melalui perundingan produktivitas. Mereka juga merasa bahwa hal itu akan menyebabkan tersebar luas pengangguran, terutama dari pekerja tidak terampil.

Cukup Upaya awal: Sukses Perencanaan SDM berkembang perlahan dan bertahap. Kadang-kadang teknologi canggih paksa diperkenalkan hanya karena pesaing telah mengadopsi mereka. Ini mungkin tidak mungkin kecuali cocok dengan kebutuhan dan lingkungan dari organisasi tertentu.

Sistem Informasi Manajemen: Efektivitas perencanaan tergantung pada keandalan sistem informasi. Dalam sebagian besar industri India, Sistem Informasi SDM belum sepenuhnya dikembangkan. Dengan tidak adanya data yang dapat dipercaya tidak akan mungkin untuk memiliki perencanaan yang efektif.

Ketidakpastian: Ini adalah berisiko untuk tergantung pada perkiraan umum tenaga kerja dalam menghadapi perubahan yang cepat dalam lingkungan. Absensi, *turnovers*, *employments* musiman, perubahan teknologi dan kondisi pasar merupakan faktor ketidakpastian utama yang berfungsi sebagai kendala untuk perencanaan tenaga kerja.



Mengonsumsi Mahal dan Waktu: Perencanaan SDM adalah proses yang memakan mahal dan waktu. Pengusaha mungkin menolak tenaga perencanaan karena meningkatkan biaya tenaga kerja.

Koordinasi dengan Fungsi Manajerial lainnya: Ada kecenderungan umum perencana tenaga kerja untuk tetap jauh dari manajer operasi lain dan menjadi benar-benar diserap di dunia mereka sendiri. Agar perencanaan tenaga kerja itu efektif harus terintegrasi dengan fungsi manajemen lainnya.

Tidak Seimbang Pendekatan: Banyak sumber daya manusia ahli memberikan lebih penting pada aspek kuantitatif tenaga kerja untuk memastikan bahwa ada aliran yang memadai dari orang dalam dan keluar dari organisasi, daripada melihat aspek kualitatif seperti pengembangan karier dan perencanaan, pengembangan keterampilan, semangat, dan lain-lain yang diabaikan oleh mereka. Pendekatan yang tidak seimbang akan memengaruhi efektivitas perencanaan sumber daya manusia.



BAB 4

ANALISIS PEKERJAAN

A. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan persyaratan yang harus disiapkan, termasuk di dalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya. Dengan kata lain, analisis pekerjaan adalah mempelajari, mencari, dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban dan wujud tanggung jawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan. Analisis pekerjaan juga dapat diartikan sebagai proses pengumpulan dan pemeriksaan atas aktivitas-aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk memaksimalkan aktivitas-aktivitasnya. Analisis pekerjaan merupakan kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenaan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan (Taufiqurokhman, 2009: 49).

Analisis pekerjaan adalah proses pengumpulan dan pemeriksaan (*examining*) atas aktivitas kerja pokok di dalam sebuah posisi, serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan, serta sifat-sifat individu lainnya) yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas-

aktivitas ini. Analisis pekerjaan sering disebut dengan berbagai istilah seperti analisis jabatan (*job analysis*), analisis aktivitas, analisis tugas, ataupun penelitian kerja. Analisis pekerjaan secara sistematis mengumpulkan data dan membuat pertimbangan tertentu mengenai semua informasi penting yang berhubungan dengan bentuk pekerjaan tertentu. Hasil analisis pekerjaan merupakan masukan bagi banyak aktivitas manajemen sumber daya manusia (Priyono, 2010: 69).

Dalam rangka memperoleh suatu analisis akurat, departemen SDM bersandar pada organisasi dan karyawan, yang diharapkan bisa menyediakan informasi berikut.

1. Daftar pertanyaan analisis pekerjaan seluruhnya.
2. Skema organisasi manajemen.
3. Informasi tentang perubahan dalam perusahaan yang sudah memengaruhi posisi itu.
4. Klarifikasi memperjelas informasi yang diberikan.

Departemen SDM kemudian akan meneliti informasi tersebut dan menentukan apakah suatu posisi dapat dikelompokkan ke dalam suatu pekerjaan yang sudah ada atau apakah suatu pekerjaan baru perlu untuk diciptakan. Pada akhirnya kegiatan analisis pekerjaan hendaknya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan seperti ini.

1. Berapa banyak waktu diperlukan untuk menyelesaikan tugas-tugas penting?
2. Tugas-tugas mana yang dapat dikelompokkan dengan mempertimbangkan jenis suatu pekerjaan?
3. Bagaimana merancang pekerjaan sehingga kinerja karyawan dapat ditingkatkan?
4. Jenis keahlian apa yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu?
5. Jenis pendidikan apa yang diperlukan untuk meningkatkan kualitas kinerja?
6. Jenis pendidikan apa yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan tertentu?
7. Karyawan mana yang terbaik dan sesuai untuk suatu pekerjaan?
8. Informasi apa yang diperoleh dari suatu analisis pekerjaan yang dapat digunakan untuk program pengembangan SDM?



Analisis pekerjaan terdiri dari analisis terhadap hal-hal seperti: aktivitas yang dilakukan seorang pegawai; alat, perlengkapan, dan bantuan kerja yang digunakan oleh pegawai; dan kondisi di mana aktivitas tersebut dilaksanakan. Analisis pekerjaan bertujuan untuk menyediakan bagi manajemen suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan dari sebuah posisi atau pekerjaan. Hasil analisis pekerjaan merupakan masukan untuk berbagai aktivitas sumber daya manusia.

Analisis pekerjaan biasanya mengumpulkan informasi mengenai tugas tertentu atau apa yang dikerjakan oleh seseorang. Sekelompok tugas yang dikerjakan oleh seseorang akan membentuk suatu posisi. Posisi-posisi yang identik akan membentuk sebuah pekerjaan, dan pekerjaan yang serupa secara luas dikombinasikan menjadi jabatan/pekerjaan.

1. Deskripsi tugas atau deskripsi pekerjaan (*job description*) adalah produk utama suatu analisis pekerjaan yang menyajikan suatu ringkasan pekerjaan secara tertulis sebagai identifikasi suatu kesatuan organisasi. Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan faktual dan terorganisasi mengenai kewajiban dan tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Secara ringkas deskripsi pekerjaan menyatakan apa yang dikerjakan, bagaimana cara melaksanakannya, dan mengapa dikerjakan. Deskripsi pekerjaan merupakan ringkasan sistematis informasi yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan.
2. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) merupakan suatu penjelasan tertulis mengenai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, ciri, dan karakteristik lain yang penting bagi efektivitas kinerja dari suatu pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan adalah keahlian, pengetahuan dan kemampuan minimal yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan merupakan standar personalianya dan menunjukkan kualitas yang disyaratkan untuk pelaksanaan yang dapat diterima.
3. Tugas (*task*) adalah koordinasi dan kumpulan rangkaian elemen-elemen pekerjaan yang digunakan untuk menghasilkan suatu keluaran (misal suatu unit produksi atau pelayanan kepada pelanggan). Tugas adalah unit terkecil dari analisis, merupakan pernyataan khusus atau spesifik mengenai apa yang dikerjakan seseorang: contohnya, mengoperasikan sebuah PC, menjawab surat-surat masuk, dan lain-lain.



4. Posisi (*position*) adalah kombinasi dari tanggung jawab dan tugas-tugas yang dilakukan oleh perorangan. Jumlah posisi sebanyak jumlah karyawan di dalam suatu perusahaan. Posisi adalah sekelompok tugas yang dilaksanakan oleh seseorang, sebagai contoh, semua tugas-tugas yang dikerjakan oleh seorang operator komputer atau sekretaris.
5. Pekerjaan (*job*) adalah kelompok posisi yang tugas-tugasnya serupa, seperti programmer computer atau spesialisasi kompetensi. Pekerjaan adalah beberapa posisi dengan tugas mendasar yang sama dan dengan beberapa orang yang melaksanakannya. Dalam beberapa kasus hanya satu posisi yang mungkin terlibat karena tidak ada posisi lain yang serupa misal, di dalam perusahaan tertentu posisi manajer sumber daya manusia juga merupakan pekerjaan karena hanya ada satu manajer sumber daya manusia di dalam organisasi.
6. Jabatan (*occupation*) adalah sekelompok pekerjaan dengan isi yang secara umum serupa; sebagai contoh: manajerial, teknis, operasional. Sebuah jabatan adalah kategori pekerjaan yang dijumpai dalam banyak perusahaan. Seseorang dapat saja memegang sebuah posisi, pekerjaan, dan jabatan sekaligus. Seseorang selalu memiliki posisi dan pekerjaan, tetapi mungkin tidak dalam jenis pekerjaan yang ditemukan seluruhnya di dalam sebuah industri sehingga orang tersebut tidak memiliki jabatan.
7. Rumpun pekerjaan adalah kelompok dari dua atau lebih pekerjaan yang mempunyai tugas-tugas yang serupa.
8. Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) adalah proses sistematis dan berurutan untuk menentukan nilai suatu pekerjaan dalam kaitannya terhadap pekerjaan yang lain. Tujuan proses ini adalah untuk menentukan tingkat penggajian yang benar.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa pada intinya analisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Jadi, hal ini dapat menghindari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, seperti seringnya mengganti atau menempatkan orang yang kurang tepat untuk suatu jabatan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.



Adapun implikasi dari uraian pengertian analisis pekerjaan tersebut bahwa dalam analisis pekerjaan hal-hal berikut harus terwujud.

1. Adanya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian.
2. Tersusunnya berbagai informasi tentang setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawab secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.
3. Tersedianya: informasi daftar pertanyaan analisis pekerjaan seluruhnya; skema organisasi manajemen; informasi tentang perubahan dalam perusahaan yang memengaruhi suatu posisi; dan klarifikasi memperjelas informasi yang diberikan.
4. Adanya alokasi waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas penting, pengelompokan tugas berdasarkan jenis suatu pekerjaan, tersusunnya rancangan pekerjaan yang dapat meningkatkan kinerja karyawan, terdapat jenis keahlian yang diperlukan untuk suatu jabatan tertentu, dan terdapat jenis pendidikan yang diperlukan untuk melaksanakan dan meningkatkan kualitas kinerja.
5. Terdapat karyawan yang terbaik dan sesuai untuk suatu pekerjaan.
6. Terdapat informasi yang dapat digunakan untuk program pengembangan SDM.
7. Menjadi masukan bagi banyak aktivitas manajemen sumber daya manusia.
8. Analisis pekerjaan harus menghasilkan deskripsi tugas/pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, tugas, posisi, pekerjaan, jabatan, rumpun pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan.
9. Analisis pekerjaan harus mampu mewujudkan penempatan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan.
10. Analisis pekerjaan harus mampu menghindari hal-hal yang kurang menguntungkan bagi perusahaan, seperti seringnya mengganti atau menempatkan orang yang kurang tepat untuk suatu jabatan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.
11. Analisis pekerjaan mencakup aktivitas yang dilakukan seorang pegawai; alat, perlengkapan, dan bantuan kerja yang digunakan oleh pegawai; dan kondisi di mana aktivitas tersebut dilaksanakan.



12. Analisis pekerjaan harus mampu menyediakan bagi manajemen suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan dari sebuah posisi atau pekerjaan.

Perlu diketahui perbedaan antara analisis pekerjaan (*job analysis*) dengan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*). Analisis pekerjaan berhubungan dengan penelitian pekerjaan atau aktivitas rutin dari sudut perspektif sistem. Manusia dan mesin dipandang sebagai satu unit; analis mencoba untuk memahami hubungan mereka dalam apa yang digambarkan sebagai pendekatan sosioteknis (*sociotechnical approach*). Evaluasi kinerja berhubungan dengan nilai dari pekerjaan yang dilaksanakan untuk menyediakan basis bagi kompensasi. Evaluasi pekerjaan dimulai apabila analisis pekerjaan telah diselesaikan.

Informasi yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan memainkan peranan yang sangat penting bagi departemen sumber daya manusia, karena analisis pekerjaan menyediakan data minimal untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan personalia. Analisis pekerjaan dapat membantu penciptaan prosedur dan dokumentasi personalia, seperti deskripsi jabatan, yang menyoroti tanggung jawab dan hubungan pekerjaan; spesifikasi jabatan, yang mendefinisikan keahlian dan pengalaman pendidikan; dan evaluasi pekerjaan, yang membuat nilai relatif pekerjaan untuk gaji dan upah.

Analisis pekerjaan diperlukan untuk menilai kinerja dan kebutuhan akan pelatihan dan juga menyediakan informasi dasar untuk perekrutan. Analisis pekerjaan dapat menopang struktur dan desain organisasi dengan menjelaskan peran (pola perilaku yang diharapkan berdasarkan tujuan organisasional). Tanggung jawab karyawan pada semua tingkat hierarki dari penyapu lantai sampai dewan direksi dapat ditentukan, sehingga menghindari *overlapping* dan duplikasi upaya serta meningkatkan keharmonisan dan efisiensi di antara individu dan departemen. Analisis pekerjaan melengkapi audit situasional dan membentuk landasan bagi sebagian besar praktik manajemen sumber daya manusia. Analisis pekerjaan bertindak sebagai batu penjurus bagi fungsi sumber daya manusia seperti rekrutmen, seleksi, penilaian, kinerja, pelatihan dan pengembangan, pengelolaan karier, kompensasi, dan hubungan perburuhan. Analisis pekerjaan dimaksudkan sebagai gambaran dari tugas-tugas yang dilaksanakan, keahlian dan pengalaman yang dibutuhkan, pengharapan kinerja untuk setiap pekerjaan. Analisis



pekerjaan mencakup tiga komponen, yaitu: (1) deskripsi pekerjaan, (2) spesifikasi pekerjaan, dan (3) standar kinerja pekerjaan.

B. Tujuan Analisis Pekerjaan

Perlu disadari bahwa tujuan lembaga, organisasi atau perusahaan dengan perencanaan manajemen SDM yang berorientasi pada hasil analisis pekerjaan adalah untuk mewujudkan eksistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta produktivitas dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan, seperti yang telah ditetapkan dalam program perencanaan. Analisis pekerjaan ini dapat diuraikan dalam spesifikasi dan deskripsi pekerjaan. Karena kegiatan ini merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian karena berbagai tindakan dalam pengelolaan SDM tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan (Taufiqurokhman, 2009: 51).

Tindakan-tindakan yang diperlukan oleh manajemen SDM untuk mencapai tujuan yang didasarkan pada analisis pekerjaan adalah sebagai berikut.

1. Evaluasi peran lingkungan terhadap pekerjaan individu.
2. Kaji kembali kemungkinan ada persyaratan kerja yang usang.
3. Ciptakan peraturan yang dapat menguntungkan semua pihak.
4. Rancang kebutuhan SDM masa depan.
5. Sesuaikan antara jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia.
6. Rancang kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan yang sudah berpengalaman.
7. Rancang rencana pengembangan potensi karyawan.
8. Tentukan standar kerja/potensi yang realistis.
9. Penempatan karyawan hendaknya sesuai dengan minatnya.
10. Penempatan karyawan harus sesuai dengan keahliannya.
11. Berikan kompensasi secara wajar.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan analisis pekerjaan adalah untuk mewujudkan eksistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta produktivitas dalam pencapaian tujuan atau sasaran perusahaan sesuai program perencanaan, yang harus dicapai dengan melakukan evaluasi peran lingkungan terhadap pekerjaan individu, kaji ulang persyaratan kerja usang, membuat peraturan



yang menguntungkan semua pihak, merancang kebutuhan SDM masa depan, menyesuaikan jumlah pelamar dan pekerjaan yang tersedia, merancang kebutuhan pendidikan dan pelatihan untuk karyawan baru maupun karyawan yang berpengalaman, merancang pengembangan potensi karyawan, menentukan standar kerja/potensi yang realistis, menempatkan karyawan sesuai dengan minat dan keahliannya, dan memberikan kompensasi secara wajar.

C. Kegunaan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan membantu dalam mengomunikasikan harapan dari sebuah pekerjaan terhadap pemegang jabatan, pengawasnya, dan teman sejawatnya. Dengan meninjau deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, dan standar kinerja pekerjaan yang ada, karyawan dapat lebih cepat mempelajari ruang lingkup dan batasan dari tanggung jawab mereka. Sebuah analisis pekerjaan yang dapat memfokuskan peramalan dan perencanaan kepegawaian. Spesialis sumber daya manusia dan manajer kemudian dapat meramal dan membandingkan suplai dan permintaan pekerjaan beserta persediaan keahlian pekerjaan dan membandingkannya dengan persyaratan pekerjaan. Analisis pekerjaan yang disusun, dirancang, dan diimplementasikan dengan baik berpotensi menyediakan basis informasi yang berfungsi tidak hanya satu tujuan, tetapi beberapa tujuan. Biaya yang meningkat dalam mendapatkan data kerja untuk berbagai tujuan adalah dibenarkan atas dasar berbagai nilai aplikasinya yang berlipat ganda.

Berbagai kegunaan atau manfaat analisis pekerjaan ini merupakan alat yang baru muncul bagi perencanaan sumber daya manusia pada tingkat manajerial, profesional, dan teknis. Manfaat analisis pekerjaan dapat diuraikan sebagai berikut.

1. Analisis Penyusunan Pegawai Desain Organisasi

Analisis penyusunan kepegawaian dalam analisis keperluan penyusunan kepegawaian, *manajer* mencari informasi mengenai pekerjaan yang dilaksanakannya dan bukan hanya sekadar berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan. Penting bagaimana pekerjaan didistribusikan di antara posisi di dalam sebuah organisasi untuk menentukan keperluan penyusunan staf tambahan, kesempatan, untuk pengurangan staf,



dan kesempatan untuk relokasi pekerjaan guna meningkatkan pendayagunaan staf pegawai. Pada umumnya organisasi akan menerima aktivitas yang tidak secara langsung memberikan kontribusi terhadap tujuan organisasi jika aktivitas tersebut diakui dan dirasakan perlu. Sulit untuk mengurangi staf pegawai organisasi secara signifikan tanpa mengalokasikan pekerjaan secara berarti sehingga menciptakan perubahan organisasional.

Desain organisasi. Informasi pekerjaan yang diperoleh melalui analisis pekerjaan sering kali mengungkapkan contoh-contoh organisasi yang jelek dalam *kaitannya* dengan faktor-faktor yang memengaruhi desain pekerjaan. Proses analisis, dengan demikian; menjadi sejenis audit organisasi. Analisis pekerjaan sering diaplikasikan dalam desain dan desain ulang pekerjaan tertentu dan pekerjaan lainnya yang berkaitan. Adalah tidak memadai untuk sekadar mendesain ulang nama pekerjaan, tingkat dan hubungannya jika diharapkan perubahan signifikan dari perilaku organisasional. Penting untuk menganalisis elemen tertentu dari setiap posisi dan menyusun setiap posisi dalam organisasi melalui cara terbaik yang akan mendayagunakan tenaga berbakat. Pemahaman aktivitas yang ada sekarang akan memberikan dasar bagi penyusunan pekerjaan dan penyusunan ulang sistem manajemen yang berkaitan.

2. Telaah dan Perencanaan Kinerja Pegawai

Dalam menentukan tujuan atau standar, informasi mengenai pekerjaan adalah vital sebagai titik awal. Analisis pekerjaan memberikan dasar perencanaan dan evaluasi kinerja yang berhubungan dengan pekerjaan secara lebih akurat. Analisis pekerjaan melengkapi pendekatan pembuatan tujuan bagi manajemen, menyediakan dasar yang lebih realistik untuk pembuatan tujuan kinerja tertentu atau kriteria untuk evaluasi kinerja berikutnya. Perencanaan kinerja haruslah mempertimbangkan baik aktivitas yang dilaksanakan pada suatu pekerjaan maupun hasil akhir atau penyelesaian hasil aktivitas tersebut. Sering kali perencanaan kinerja atau program penetapan tujuan gagal karena tidak adanya perhatian yang memadai dan seimbang pada kedua aspek kunci pekerjaan tersebut. Pemusatan hanya pada aktivitas belaka mengandung risiko perilaku yang tidak bertujuan; penekanan pada pengukuran saja mengandung risiko hilangnya pengendalian terhadap



waktu dan tenaga yang dicurahkan. Dalam perencanaan dan analisis kerja, pada umumnya dianggap perlu bahwa pegawai berpartisipasi dalam pendefinisian pekerjaan serta perencanaan dan pencapaian aktivitas tersebut untuk memberikan arah yang jelas dan komitmen terhadap pekerjaan.

Analisis pekerjaan sering pula digunakan dalam perencanaan suksesi manajemen. Di dalam perusahaan besar, sebagai contoh, setiap posisi manajemen kunci dianalisis secara terinci melalui proses wawancara dan diskusi. Profil pekerjaan yang dikembangkan akan menentukan bidang aktivitas pokok, persyaratan kualifikasi, dan pertanggungjawaban setiap eksekutif. Profil ini berfungsi sebagai kriteria untuk menilai calon pegawai pengganti untuk setiap posisi dan menentukan pula pelatihan dan pengembangan yang diperlukan untuk setiap calon favorit.

Di dalam banyak perusahaan, program suksesi manajemen mencakup ratusan manajer dan eksekutif potensial sebagai kumpulan tenaga berbakat untuk posisi kunci yang lebih kecil. Dalam kasus ini, profil posisi mencari guna menentukan aktivitas dan kualifikasi yang diinginkan, melihat ke arah penerus untuk posisi tersebut. Kendatipun demikian, dalam membuat informasi seperti ini analisis pekerjaan dapat memulainya dengan definisi mengenai apa yang dipikirkan pemangku jabatan sekarang yang mereka lakukan dalam posisinya; informasi ini kemudian dimodifikasi melalui diskusi manajemen untuk memberikan kriteria pengembangan manajemen yang perlu. Pada tingkat manajemen, individu membentuk pekerjaan sehingga ada kebutuhan untuk memikirkan ulang isi dan persyaratan pekerjaan dalam perencanaan terhadap penerus. Sering dirasakan bahwa orang paling buruk untuk memilih penerus atau pengganti adalah pemegang jabatan sekarang, karena kriteria yang cenderung merupakan aktivitas dan persyaratan pekerjaan saat ini, tidak pada apa yang perlu di masa depan.

3. Pelatihan dan Pengembangan Jalur Karier

Analisis pekerjaan sering digunakan untuk menentukan pelatihan dan pengembangan yang diperlukan karyawan pada semua level organisasi. Program pelatihan dapat dibentuk sesuai dengan kebutuhan yang ditentukan untuk kelompok pegawai sebagai contoh pemahaman mengenai konsep dan teknik finansial. Program pengembangan pengawasan dapat dibuat terfokus pada keahlian tertentu dan



persyaratan pengetahuan yang ditemukan kurang melalui usaha analisis pekerjaan. Deskripsi tugas dan sarana yang digunakan merupakan materi yang membantu dalam membuat isi program pelatihan.

Persyaratan pekerjaan dapat ditentukan dalam hubungannya dengan keahlian dan pengetahuan berdasarkan aktivitas kerja yang sesungguhnya dilaksanakan pada pekerjaan. Data ini kemudian dapat digunakan sebagai dasar untuk menunjukkan kesenjangan aktivitas pengembangan individu. Manfaat menggunakan persyaratan kerja untuk menganalisis kebutuhan pelatihan adalah bahwa hal tersebut memungkinkan sebuah organisasi menyediakan bangunan bagi pengembangan, tidak hanya semata-mata program belaka.

Memiliki informasi yang tersedia menyangkut persyaratan pekerjaan memungkinkan perencanaan karier yang berarti oleh karyawan. Jalur karier merupakan deskripsi eksplisit dari urutan alternatif pekerjaan yang kemungkinan dapat diduduki oleh seorang individu dalam sebuah karier organisasional. Banyak perusahaan telah menggunakan program kursus, konseling, analisis individual dan perencanaan karier, dan jenis program lainnya yang ditujukan untuk membantu menilai tujuan mereka sendiri, kebutuhan pengembangan karier, dan perencanaan. Hasil analisis pekerjaan menyediakan informasi vital atas kesempatan realistik yang tersedia bagi individu di dalam sebuah organisasi. Analisis pekerjaan memiliki potensi membuat pengharapan karier individu menjadi realistik dan tidak idealistik. Analisis pekerjaan dapat memberikan fokus terhadap pengembangan karier untuk memastikan bahwa karyawan saat ini memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Informasi pekerjaan membantu perusahaan untuk membuat bagan saluran promosi dan menyediakan karyawan data yang berhubungan dengan kesempatan dan persyaratan karier di dalam organisasi.

4. Kriteria Seleksi Evaluasi Pekerjaan

Hasil analisis pekerjaan juga memberikan dasar untuk seleksi karyawan, baik pada awal rekrutmen maupun pada keputusan promosi atau penugasan berikutnya. Meskipun banyak cara untuk mendefinisikan persyaratan kerja sebagai bagian dari sistem seleksi yang valid, minat terhadap teknik-teknik seleksi yang berorientasi hasil semakin meningkat. Aktivitas aktual merupakan fokus yang diinginkan dari



analisis pekerjaan. Aktivitas pekerjaan yang diinginkan sering digunakan sebagai dasar untuk membuat kriteria seleksi yang berhubungan dengan pekerjaan. Analisis pekerjaan dapat menunjukkan kepada pewawancara menilai kecocokan antara pelamar dengan pekerjaan secara lebih baik, dan memungkinkan pelamar memutuskan apakah mereka benar-benar tertarik.

Analisis pekerjaan sering merupakan langkah awal dalam mengevaluasi pekerjaan untuk tujuan pengupahan. Analisis pekerjaan memberikan deskripsi pekerjaan dalam cara memungkinkan evaluasi terhadap pekerjaan berharga sebagai bagian dari sistem administrasi pengupahan. Sebagian besar metode untuk evaluasi pekerjaan membutuhkan informasi isi pekerjaan, tanggung jawab, pertanggungjawaban, hubungan pelaporan, dan faktor-faktor lain yang dipertimbangkan dalam penentuan tingkat upah. Dengan demikian, adalah penting untuk mendapatkan informasi akurat yang berhubungan dengan pekerjaan. Tingkat gaji yang sama untuk pekerjaan yang sama tetap merupakan tujuan dalam sistem administrasi pengupahan yang sebenarnya, dan informasi akurat mengenai pekerjaan yang dilaksanakan adalah penting. Evaluasi pekerjaan, yang merupakan dasar bagi skala gaji, haruslah terkait erat dengan analisis pekerjaan yang berisi daftar aktivitas pekerjaan kunci yang akhirnya diberi imbalan. Mendasarkan evaluasi atas informasi analisis pekerjaan membantu meyakinkan bahwa evaluasi tersebut berkaitan dengan pekerjaan.

Analisis pekerjaan selain menghasilkan *job description*, *job spesification* dan *job evaluation*, menurut Priyono (2010: 45) juga berguna bagi:

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

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

2. Kompensasi (*compensation*)

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



3. Evaluasi jabatan (*job evaluation*)
Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya risiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan orangnya. Dengan demikian, kita dapat menetapkan harga/gaji pejabat yang menjabat jabatan tersebut.
4. Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*)
Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan/diselesaikan dengan baik, maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.
5. Latihan (*training*)
Informasi analisis pekerjaan dipergunakan untuk merangsang program latihan dan pengembangan. Uraian pekerjaan perlengkapan dan jenis keterampilan pekerja digunakan bahan pembantu di dalam pengembangan program-program latihan ini.
6. Promosi dan pemindahan
Informasi analisis pekerjaan akan dipergunakan untuk membantu dalam menentukan promosi ataupun pemindahan karyawan.
7. Organisasi
Informasi analisis pekerjaan yang diperoleh dari analisis pekerjaan sering kali memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.
8. Pemerayaan pekerjaan (*job enrichment*)
Informasi analisis pekerjaan dapat dipergunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.
9. Penyederhanaan pekerjaan (*work simplification*)
Informasi analisis pekerjaan dipergunakan juga untuk penyederhanaan/spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan yang spesifikasi yang mendalam, akibatnya pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.
10. Penempatan (*placement*)
Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk menempatkan para karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif.



11. Peramalan dan perekrutan

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

12. Orientasi dan induksi

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

Selanjutnya, dapat dikatakan bahwa suatu analisis pekerjaan akan bermanfaat sekali apabila suatu analisis pekerjaan itu baik dengan memenuhi kriteria sebagai berikut.

1. Menghasilkan suatu deskripsi yang jelas.
2. Frekuensi dan pentingnya tugas perilaku harus ditaksir.
3. Mempertimbangkan suatu penilaian akurat mengenai pengetahuan, keterampilan, dan karakteristik lain yang diperlukan dalam pekerjaan.
4. Harus menghasilkan informasi tentang hubungan antartugas-tugas pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain untuk masing-masing tugas pekerjaan.

D. Langkah-Langkah Analisis Pekerjaan

Langkah-langkah dalam analisis pekerjaan menyediakan suatu pandangan yang luas bagaimana masing-masing pekerjaan, berkait dengan perusahaan secara keseluruhan. Untuk mendorong menentukan bagaimana analisis pekerjaan dan informasi rancang pekerjaan akan digunakan, Taufiqurokhman (2009: 53) mengemukakan langkah-langkah sebagai berikut.

1. Melibatkan penggunaan dari teknik analisis pekerjaan yang bisa diterima. Teknik analisis pekerjaan yang dapat digunakan seperti pengamatan, wawancara, pandangan pejabat, atasan langsung dan karyawan senior, daftar pertanyaan, catatan harian pekerjaan karyawan, dan teknik kombinasi.
2. Mengumpulkan informasi yang diperlukan melalui:
 - a. wawancara langsung dengan karyawan (*interview*);
 - b. diskusi dengan tenaga ahli (*panel of experts*);
 - c. daftar kuesioner (*mail questionnaires*);



- d. catatan kerja karyawan (*employee log*);
 - e. observasi langsung (*observation*);
 - f. kombinasi teknik pengumpulan data (*combination*).
3. Mengembangkan suatu deskripsi tugas atau deskripsi pekerjaan atau uraian pekerjaan yang merupakan pernyataan yang akurat dan ringkas mengenai apa yang diharapkan akan dilakukan oleh karyawan dalam pekerjaannya, yang mengurut susunan, yaitu:
- a. identifikasi pekerjaan;
 - b. uraian singkat tentang pekerjaan;
 - c. tugas yang dilaksanakan;
 - d. pengawasan yang diberikan dan diterima;
 - e. hubungan dengan pekerjaan lain;
 - f. mesin, alat, dan bahan;
 - g. kondisi kerja;
 - h. definisi dan istilah yang tidak biasa;
 - i. penjelasan yang menambah dan memperjelas hal di atas (Flippo, 1996).
4. Mempersiapkan suatu spesifikasi pekerjaan yang berisi tentang:
- a. nama pekerjaan;
 - b. ringkasan;
 - c. peralatan;
 - d. lingkungan;
 - e. aktivitas.

Suatu sistem analisis pekerjaan haruslah dinamik. Sejalan dengan perubahan pekerjaan-pekerjaan, manajer sumber daya manusia haruslah secara otomatis merevisi analisis pekerjaan. Sebagai contoh jika seorang sekretaris mengganti mesin ketiknya dengan pengolah kata (*word processor*), deskripsi pekerjaan haruslah ditulis ulang (*rewrite*) dan perubahan itu bisa saja membuat pekerja berhak atas gaji yang lebih tinggi. Jika seorang pekerja meningkatkan tanggung jawab pengawasannya tetapi tetap pada pekerjaan yang sama maka analisis pekerjaan yang baru haruslah dilaksanakan. Spesifikasi pekerjaan yang telah direvisi mungkin saja menganjurkan bidang-bidang yang membutuhkan pelatihan dari pemangku jabatan. Semua analisis pekerjaan haruslah ditelaah dan jika perlu, direvisi secara teratur.



Sebagai tambahan manajer dan karyawan haruslah didorong untuk meminta analisis pekerjaan yang baru apabila mereka merasa telah terjadi perubahan signifikan dalam sebuah pekerjaan.

Prosedur analisis pekerjaan haruslah memastikan bahwa data yang dikumpulkan akurat, dapat diandalkan, dan lengkap. Berbagai jenis data dapat memberikan informasi mengenai pekerjaan sehingga sistem analisis pekerjaan haruslah menentukan bentuk data yang akan dikumpulkan dan orang-orang yang bertanggung jawab untuk mengumpulkannya. Analisis mengumpulkan informasi mengenai karakteristik pekerjaan dan pemegang jabatan. Sebelum meneliti pekerjaan, analisis mempelajari organisasi, tujuan, desain, masukan (orang-orang, bahan baku, prosedur), dan keluaran (produk atau jasa). Analisis juga meninjau perusahaan, industri, dan laporan pemerintah mengenai pekerjaan yang dianalisis. Gambar 3.2 menggambarkan tahap-tahap analisis pekerjaan.

Selanjutnya, Priyono (2010: 80) mengemukakan tiga langkah dalam analisis pekerjaan, yaitu:

1. menentukan pekerjaan yang akan dianalisis;
2. membuat koefisien analisis pekerjaan;
3. mengumpulkan informasi analisis pekerjaan.

1. Penentuan Pekerjaan yang Akan Dianalisis

Seleksi pekerjaan yang akan dianalisis adalah keputusan pertama dari sejumlah keputusan penting yang harus dibuat. Sebuah pekerjaan mungkin dipilih karena pekerjaan tersebut telah mengalami perubahan yang tidak terdokumentasikan dalam isi pekerjaan, dan fungsi personalia yang tergantung pada dokumentasi yang akurat tidak dapat dijalankan secara tepat. Di bawah kondisi seperti ini, permintaan untuk analisis sebuah pekerjaan mungkin dimulai dengan karyawan, penyelia, atau manajer. Jika karyawan meminta suatu analisis, hal ini biasanya karena tuntutan pekerjaan yang baru belum tercermin dalam perubahan kompensasi. Gaji karyawan, sebagian, didasarkan pada bentuk pekerjaan yang mereka laksanakan. Karena pekerjaan berubah, kompensasi yang tepat untuk pekerjaan mungkin juga berubah. Penyelia dan manajer dapat pula meminta analisis untuk menentukan kompensasi yang tepat,



tetapi mereka juga tertarik dalam dokumentasi secara formal perubahan-perubahan dalam rekrutmen, seleksi, dan pelatihan untuk pekerjaan.

Analisis menentukan setiap pekerjaan yang berbeda di dalam organisasi sebelum mereka mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan. Di dalam perusahaan yang kecil proses ini biasanya sederhana karena hanya sedikit pekerjaan yang tidak tercakup. Di dalam perusahaan besar, analisis mungkin harus membuat daftar-daftar pekerjaan mulai dari catatan gaji, bagan organisasi, atau diskusi dengan pekerja atau pengawas. Jika analisis pekerjaan telah pernah dilakukan sebelumnya, maka analisis dapat menggunakan catatan sebelumnya untuk menentukan jumlah pekerjaan di dalam perusahaan.

2. Pembuatan Kuesioner

Untuk meneliti pekerjaan, analisis membuat daftar atau kuesioner yang terkadang disebut jadwal analisis pekerjaan. Terlepas dari sebutan itu, kuesioner ini mengumpulkan informasi pekerjaan secara beragam. Kuesioner membongkar tugas, tanggung jawab, kemampuan manusianya, dan standar kinerja pekerjaan yang diselidiki. Penting untuk menggunakan kuesioner yang sama pada pekerjaan yang serupa. Analisis menginginkan perbedaan dalam informasi pekerjaan untuk memperlihatkan perbedaan dalam pekerjaan-pekerjaan, bukannya perbedaan dalam pertanyaan yang ditanyakan. Keseragaman sangat sulit untuk dipertahankan di dalam organisasi yang besar. Pada saat seorang analisis meneliti pekerjaan-pekerjaan yang serupa di dalam departemen yang berbeda, hanya kuesioner yang seragam yang kemungkinan memberikan data yang berguna.

3. Pengumpulan Informasi

Tidak ada cara yang terbaik untuk mengumpulkan informasi analisis pekerjaan. Analisis haruslah mengevaluasi pengorbanan antara waktu, biaya dan akurasi yang berkaitan dengan setiap teknik. Manakala analisis telah menentukan pengorbanan mana yang paling penting, maka mereka menggunakan wawancara, kuesioner, catatan harian karyawan di beberapa kombinasi teknik ini.

Lebih rinci Priyono (2010: 44) mengemukakan langkah yang dapat dilakukan dalam rangka mengadakan analisis pekerjaan, yakni sebagai berikut.



1. Menentukan penggunaan hasil informasi hasil analisis pekerjaan. Dalam hal ini penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi dari analisis pekerjaan ini. Karena hasil ini akan dipergunakan untuk menentukan jenis data yang akan dipergunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi hasil analisis pekerjaan dipergunakan untuk menetapkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation* dalam pengadaan.
2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang (bagan organisasi, bagan proses, uraian pekerjaan).
3. Menyeleksi muwakil (*representative*) jabatan yang akan dianalisis. Dalam hal ini dipilih beberapa sampel (muwakil) jabatan yang akan dianalisis.
4. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan (aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat yang diperlukan).
5. Meninjau informasi dengan pihak yang berkepentingan (untuk memverifikasi informasi yang diperoleh).
6. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
7. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan.

E. Aspek-Aspek Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dapat memberikan beberapa aspek pekerjaan. Aspek-aspek pekerjaan yang dapat dianalisis meliputi:

1. keluaran pekerjaan;
2. aktivitas/tugas yang dilakukan;
3. kemampuan/kompetensi;
4. struktur imbalan/balas jasa (Priyono, 2010: 82).

1. Keluaran Pekerjaan

Mengukur keluaran pekerjaan (*work output*) adalah penting dalam mendesain pekerjaan, menentukan persyaratan penyusunan staf, menetapkan standar dan tujuan kinerja, dan mengevaluasi nilai pekerjaan. Pada umumnya, keluaran pekerjaan yang khusus lebih mudah ditentukan dan diukur pada pekerjaan yang berlaku di mana tugas individu mengarah kepada hasil yang dapat diamati. Contohnya



adalah pekerjaan produksi, posisi penjualan, pekerjaan pemrograman komputer, dan posisi administratif dan klerikal. Di sini, perekayasa pekerjaan membutuhkan adanya penelitian pada keluaran yang berhubungan dengan sistem kerja yang lebih besar, perlengkapan, aliran kerja dan bahan baku, pola gerak dan waktu, dan seterusnya. Pada profesi manajerial dan teknis, keluaran khusus tersebut jauh lebih sulit untuk ditentukan dan pengukuran menjadi lebih subjektif. Perhatian berpaling kepada upaya yang dicurahkan dibandingkan pada hasil, dan kontribusi individu pada produk dan jasa terjalin dengan pekerjaan orang lainnya. Dalam pekerjaan seperti ini pemusatan pada pengukuran keluaran tertentu dapat menghasilkan adanya pandangan sempit terhadap pekerjaan. Semakin banyak jenis indikator keluaran adalah perlu untuk mendapatkan dan menyempurnakan pandangan atas pekerjaan

2. Aktivitas/Tugas yang Dilaksanakan

Bagaimana seseorang melaksanakan pekerjaan sering sama pentingnya dengan apa yang, dicapainya. Mengetahui aktivitas atau tugas yang membentuk suatu pekerjaan akan berharga untuk tujuan perancangan pekerjaan dan struktur organisasi, mendefinisikan persyaratan pekerjaan dan jalur karier, menentukan keperluan pelatihan dan pengembangan, mendefinisikan kelebihan suksesi manajemen, serta perencanaan dan tinjauan kinerja.

Pada level manajerial yang lebih tinggi, profesional, dan pekerjaan teknis, analisis umumnya terfokus pada aktivitas pelaporan, yaitu perilaku yang dapat dirasakan. Sangat sulit untuk meneliti perilaku aktual karena sampel apa pun memang seperti itu, dan prosedur pengumpulan data membuktikan persepsi seseorang tentang perilaku aktual itu. Pekerjaan menganalisis seperti yang seharusnya dilaksanakan atau direncanakan untuk dilaksanakan di dalam sebuah organisasi mungkin merupakan pendekatan praktis, tetapi kualitas pertimbangan subjektif yang diperlukan dapat ditingkatkan dengan memusatkannya pertama-tama pada perilaku aktual. Deskripsi pekerjaan yang mengatakan apa yang harus dilaksanakan oleh seseorang tidak akan berarti kecuali jika deskripsi pekerjaan tersebut mewakili secara akurat pekerjaan yang sedang dilaksanakan. Hampir sebagian besar teknik analisis pekerjaan terfokus pada aktivitas pelaporan-khususnya pada



perilaku yang dapat dilihat sebagai dasar untuk definisi yang lebih lanjut dari perilaku masa depan yang diinginkan ataupun aktivitas di waktu mendatang yang direncanakan.

3. Kompetensi

Data kemampuan menangkap pengetahuan dan keahlian yang harus dimiliki untuk kinerja yang memuaskan. Kemampuan ini mendasari perilaku yang terjadi pada pekerjaan. Sering perlu untuk mengetahui apa keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang diperlukan untuk melaksanakan suatu pekerjaan secara efektif. Informasi mengenai kemampuan dinamakan dalam mendefinisikan persyaratan kerja untuk seleksi dan penempatan, menetapkan jalur karier, merencanakan desain organisasi, menentukan kebutuhan pelatihan, dan kadang-kadang membuat evaluasi pekerjaan. Dikarenakan kompetensi sulit untuk ditentukan dengan ukuran yang objektif perusahaan bergantung pada pendidikan sebagai indikator. Pendidikan mungkin relevan, tetapi hanya mewakili keahlian, pengetahuan, atau kemampuan tertentu yang ditunjukkan berkaitan dengan keluaran atau perilaku pada pekerjaan. Pendidikan hanya merupakan pengganti yang lebih subjektif dari aspek pengalaman dan keahlian aktual, kemampuan, dan pengetahuan.

Analisis pekerjaan normalnya mencari untuk menentukan kompetensi yang diperlukan dengan mengartikan perilaku yang dibutuhkan. Sebagai contoh, pengetikan naskah dapat diartikan sebagai suatu kompetensi yang menunjukkan “kemampuan untuk mengetik naskah.” Tentu saja, kompetensi umum ini mencakup sejumlah subkomponen yang dapat dianalisis lebih lanjut sebagai pertimbangan yang perlu dan tepat dalam penerapan yang diberikan.

4. Struktur Balas Jasa

Sistem evaluasi pekerjaan digunakan dalam administrasi gaji khususnya mempertimbangkan beberapa faktor yang termasuk dalam kategori di atas, seperti keluaran, tingkat pendidikan, dan masa jabatan. Di antara faktor-faktor tambahan yang sering digunakan, dan dengan demikian merupakan pokok persoalan bagi analisis pekerjaan dalam mendukung pelaksanaan pengupahan, adalah hubungan pelaporan, jumlah bawahan yang melapor secara langsung, dan aset atau pengendalian anggaran.



Hal-hal ini langsung dapat diukur dan ditentukan, meskipun terdapat pertanyaan apakah hal-hal tersebut merupakan faktor yang paling tepat untuk digunakan dalam mengevaluasi nilai pekerjaan.

F. Teknik Analisis Pekerjaan

Berbagai teknik tersedia untuk menggambarkan pekerjaan, meskipun teknik-teknik tersebut sangat berbeda dalam asumsi yang mereka buat mengenai pekerjaan, dalam luas cakupannya, dan akurasinya. Beberapa di antaranya berorientasi pada pekerjaan dan yang lainnya berorientasi pada karyawan/pekerja, tetapi setiap teknik tersebut memiliki keunggulan dan kelemahannya tersendiri.

Untuk mengumpulkan informasi mengenai pekerjaan membutuhkan pemilihan teknik yang akan digunakan. Ruang lingkup teknik yang ada terbatas pada: mewawancarai pemegang jabatan maupun manajer, mengirimkan beberapa jenis kuesioner, atau langsung mengamati pekerjaan yang dilaksanakan dengan beberapa cara. Tidak ada satu pun dari cara tersebut yang terbaik pada semua situasi, dari setiapnya memiliki keunggulan dan kelemahan. Teknik/metode yang paling tepat untuk setiap situasi akan tergantung pada sejumlah faktor, seperti bentuk pekerjaan yang sedang dianalisis, sumber daya yang tersedia untuk pelaksanaan analisis pekerjaan, dan ukuran organisasi.

Jika digunakan dengan benar, setiap teknik ini memungkinkan pengembangan akan pemahaman yang mendalam atas isi dan persyaratan sebuah posisi. Untuk tujuan eksposisi, berbagai teknik tersebut disajikan secara terpisah, tetapi dalam praktiknya beberapa teknik tersebut digunakan untuk saling melengkapi satu sama lain sehingga hasil akhirnya mewakili gambaran yang valid dan komprehensif dari pekerjaan, tanggung jawab, dan perilaku. Dalam menelaah teknik yang digunakan, penting untuk diingat bahwa tujuan analisis pekerjaan adalah penyusunan sebuah pernyataan yang akurat dan sejelas mungkin mengenai bentuk pekerjaan, perilaku yang dibutuhkan dari pemegang jabatan dalam pelaksanaan pekerjaan tersebut, dan karakteristik yang diperlukan untuk kinerja yang efektif. Teknik-teknik pengumpulan informasi analisis pekerjaan yang dapat dipergunakan meliputi:

1. observasi,
2. wawancara,



3. kuesioner:
 - a. kuesioner disesuaikan,
 - b. kuesioner lengkap,
 - c. kuesioner analisis posisi,
4. catatan harian karyawan (Priyono, 2010: 87).

1. Observasi

Barangkali teknik yang paling nyata dan terang-terangan dalam analisis pekerjaan adalah mengobservasi orang-orang yang melaksanakan pekerjaan. Sangat mungkin mempelajari banyak hal yang berkaitan dengan apa yang dituntut pekerjaan dari pemegang jabatan dengan mengamati secara cermat individu yang melaksanakan tugas yang tercakup dalam pekerjaannya. Observasi sesungguhnya adalah teknik yang berguna untuk analisis pekerjaan dan membentuk bagian yang terpadu dari beberapa program analisis pekerjaan. “teknik observasi ini mengasumsikan bahwa pekerjaan relatif statik, sehingga tetap konstan sepanjang waktu dan tidak banyak berubah oleh pemangku jabatan yang berbeda atau situasi yang berbeda. Teknik observasi pekerjaan adalah akurat untuk pekerjaan yang membutuhkan kerja manual, *standarized*, aktivitas bersiklus pendek, dan pelaksanaan pekerjaan cocok dengan pekerjaan yang akan dipelajari oleh analis.

Observasi biasanya lambat, mahal, dan kemungkinan tidak begitu akurat dibandingkan metode yang lain. Akurasi kemungkinan rendah karena analis mungkin kehilangan aktivitas reguler yang terjadi. Tetapi, dalam beberapa situasi observasi ini lebih disukai. Jika analis mendapatkan data melalui teknik lain, observasi dapat merupakan konfirmasi atau untuk menghilangkan keragu-raguan. Hambatan bahasa juga menjadi penyebab digunakannya observasi, khususnya bagi pekerja berbahasa asing.

Teknik observasi ini bukannya tidak memiliki beberapa kelemahan. Beberapa kelemahan ini dapat diatasi dengan perancangan dan penerapannya secara hati-hati; yang lainnya merupakan kelemahan yang melekat pada teknik ini sehingga tidak dapat dihindari. Terdapat dua faktor dalam kategori masalah yang dapat dihindari. *Pertama* adalah perlunya beberapa metode yang sistematis dan standar dalam pencatatan observasi analisis pekerjaan. Tanpa ini, analisis pekerjaan



melalui observasi akan menjadi sangat aneh dan amat sulit untuk membuat analisis pekerjaan yang dapat diperbandingkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dan dari satu analisis ke analisis yang lain. *Kedua* adalah perlunya mengamati secara sistematis pelaksanaan dan sejumlah pemegang jabatan yang berbeda. Tujuan analisis pekerjaan adalah untuk menganalisis persyaratan dari pekerjaan, bukan untuk menilai pelaksanaan dari pemegang jabatan. Semakin besar ruang gerak yang dimungkinkan pekerjaan bagi pemangku jabatan maka semakin penting untuk mengamati berbagai pemegang jabatan.

Sementara problem-problem seperti ini dapat diatasi lewat perencanaan dan implementasi yang hati-hati, terdapat beberapa masalah yang inheren pada teknik ini sehingga tidak dapat dihindari, *Pertama*, adanya kehadiran pengamat dapat mengubah perilaku pemegang jabatan. Hasilnya mungkin merupakan analisis dari pekerjaan “seperti yang dilaksanakan pada saat kehadiran analisis pekerjaan,” daripada sebuah analisis pekerjaan seperti yang sesungguhnya dilaksanakan sehari-hari.

Menggunakan pengamat untuk mengumpulkan informasi dapat menciptakan situasi yang tidak realistis karena karyawan dapat berperilaku berbeda ketika mereka mengetahui bahwa mereka sedang diamati. Kesulitan ini biasanya akan semakin besar manakala mereka mengetahui bahwa hasil pengamatan akan digunakan untuk menentukan tingkat upah. Karyawan yang berharap untuk menaikkan tingkat gaji mereka ke tingkat yang lebih tinggi mungkin akan menambahkan jumlah waktu yang diperlukan untuk membuat pekerjaan mereka kelihatan sulit. *Kedua*, teknik ini tidaklah praktis dan dapat dipergunakan pada semua jenis pekerjaan. Nilai observasi cenderung menjadi sangat tinggi untuk pekerjaan yang komponen-komponennya terutama bersifat fisik daripada yang bersifat mental dan pada pekerjaan yang siklus waktunya relatif pendek. Jika persyaratan pekerjaan terutama bersifat mental (seperti insinyur, penulis, dan desainer), hanya sedikit perilaku yang jelas yang dapat diamati dan dicatat oleh analisis pekerjaan. Demikian pula, jika siklus waktu pekerjaan adalah panjang, bahkan meskipun pekerjaannya terutama bersifat fisik, analisis pekerjaan mungkin membutuhkan waktu berbulan-bulan bahkan bertahun-tahun untuk mendapatkan gabungan gambaran seluruh persyaratan pekerjaan (sebagai contoh, pekerja dalam pembangunan turbin pembangkit



tenaga listrik mungkin bekerja selama berbulan-bulan atau bahkan tahunan). Dalam situasi seperti ini, observasi jelas tidaklah mencukupi dan disarankan.

Analisis Pekerjaan Fungsional. Teknik ini merupakan teknik khusus yang juga menggunakan observasi. Teknik ini memerlukan analis yang terlatih untuk menganalisis aktivitas pekerjaan. Analis dapat mengamati perilaku aktual atau mewawancarai pemegang jabatan dengan menggunakan prosedur standar untuk membuat definisi dan persyaratan pekerjaan yang lengkap. Teknik ini menggolongkan pekerjaan ke dalam rencana-rencana yang ditentukan, membuat jenjang karier, membuat rencana pelatihan, konseling kejuruan, dan membentuk persyaratan pekerjaan untuk penempatan kepegawaian. Teknik ini telah lama digunakan pada banyak pekerjaan di berbagai industri di Amerika. Tetapi teknik ini baru akhir-akhir saja diterapkan pada pekerjaan manajerial, profesional, dan teknis dan tetap dapat diaplikasikan pada level yang lebih rendah.

Analisis pekerjaan fungsional tergantung pada penentuan analis terhadap tujuan organisasi dan apa yang perlu dilakukan dalam pekerjaan yang diteliti untuk mencapainya. Setiap pekerjaan digambarkan kaitannya terhadap tiga fungsi mendasar: data, orang, dan hal-hal lainnya. Setiap dimensi fungsional diberi kode yang berhubungan dengan tingkat kompleksitasnya dan diranking tingkat signifikansinya.

Metodologinya mudah untuk diperbarui dan diaplikasikan pada berbagai pekerjaan. Tetapi teknik ini cenderung mahal disebabkan perlunya analis yang terlatih dan tidak begitu dapat diterapkan pula pada posisi manajerial dan profesional.

2. Wawancara

Sejumlah besar informasi dapat diperoleh melalui wawancara pemegang jabatan, baik secara individu maupun dalam kelompok kecil, berkenaan dengan persyaratan perilaku dari posisi mereka dan karakteristik pribadi yang perlu untuk kinerja yang efektif. Wawancara memiliki kelebihan karena waktu analis jauh lebih ekonomis dibandingkan melalui observasi, khususnya dalam kasus pekerjaan yang siklus waktunya relatif panjang. Wawancara juga lebih akurat dan bermanfaat dalam menganalisis pekerjaan yang memiliki komponen mental yang signifikan. Wawancara merupakan cara yang paling lazim digunakan



untuk pembuatan tugas, kewajiban, dan perilaku yang perlu untuk aktivitas yang terstandardisasi maupun tidak terstandardisasi, dan juga untuk pekerjaan fisik maupun mental. Pekerja dapat melaporkan aktivitas dan perilaku yang sering tidak diamati, seperti aktivitas yang terjadi sepanjang jangka waktu yang lama. Lagipula, karena pekerja mengalami sendiri pekerjaan tersebut, pekerja dapat melaporkan informasi yang tidak didapatkan analisis dari sumber yang lain. Kegunaan dan validitas wawancara tergantung pada: (1) penggunaan metode sistematis untuk memperoleh dan mencatat informasi mengenai pekerjaan; (2) memastikan bahwa sampel yang memadai dari pemegang jabatan telah diwawancarai untuk memberikan gambaran yang relatif lengkap dan objektif mengenai persyaratan pekerjaan. Kesuksesan teknik ini tergantung pula pada kualitas tanggapan-kemampuan pemegang jabatan untuk memberikan informasi pekerjaan yang akurat, spesifik, dan berarti. Yang juga berkaitan adalah keahlian pewawancara dalam mendapatkan dan menafsirkan informasi yang dibutuhkan.

3. Kuesioner

Cara yang menyenangkan untuk mendapatkan informasi analisis pekerjaan adalah dengan meminta karyawan atau penyelia mereka untuk menggambarkan atau mendeskripsikan suatu pekerjaan dengan cara menjawab sebuah kuesioner. Sebuah kuesioner dapat disesuaikan secara khusus terhadap aktivitas organisasi, atau dari kuesioner terbitan (*published questionnaire*) yang berisi daftar pertanyaan standar.

Berbagai variasi kuesioner dan daftar pertanyaan yang harus diisi oleh pemegang jabatan telah dirancang dan dipergunakan dalam analisis pekerjaan. Kuesioner dan daftar pertanyaan seperti itu memiliki kelebihan khusus yang merupakan kekuatan utamanya. *Pertama*, teknik ini memberikan informasi yang standar dalam jawaban terhadap serangkaian pertanyaan yang tetap mengenai pekerjaan. Standardisasi ini sangat memungkinkan kemampuan pemegang jabatan untuk: (1) mengumpulkan tanggapan dari sejumlah besar pemegang jabatan; (2) membandingkan pekerjaan berbeda dengan yang lain atas dasar seperangkat karakteristik atau dimensi yang umum (*common*). *Kedua*, waktu analisis relatif lebih ekonomis.

Kuesioner dan daftar pertanyaan tentu memiliki kelemahan. Biasanya, teknik ini tidak memiliki fleksibilitas wawancara untuk



memeriksa aspek khusus pekerjaan, dan teknik ini tidak memiliki kekayaan deskripsi yang hanya tersedia melalui observasi tangan pertama terhadap pelaksanaan pekerjaan. Teknik ini juga merupakan subjek distorsi oleh individu dalam mengisi kuesioner dan daftar pertanyaan.

a. Kuesioner Disesuaikan

Salah satu daya tarik kuesioner standar adalah kemudahan untuk memutakhirkan informasi pekerjaan dengan menggunakan alat-alat atas dasar yang berkelanjutan. Daya tarik lainnya adalah hasilnya yang berbentuk kuantitatif. Kegunaan kuesioner yang diterbitkan diperluas dalam penggunaan daftar aktivitas yang disesuaikan. Dengan metode ini, sebuah kuesioner daftar aktivitas dirancang sesuai dengan tipe aktivitas yang dilaksanakan di dalam sebuah organisasi dan membantu aplikasi tertentu yang diinginkan. Meskipun kuesioner yang dirancang sesuai dengan situasi sebuah organisasi cenderung mahal, kuesioner ini memiliki kelebihan dalam keterinciannya menyangkut berbagai aspek pekerjaan dalam situasi khusus/tertentu.

b. Kuesioner Lengkap

Sebuah kuesioner tentunya diharapkan dapat memenuhi semua aplikasi dari informasi analisis pekerjaan, mudah untuk diperbarui, dan analisis dengan waktu dan biaya yang minimal serta mencakup klasifikasi yang luas dari berbagai posisi di dalam organisasi. Kuesioner yang lengkap seperti ini belum dapat dibuat, tetapi dipandang mungkin dan ekonomis dalam mendapatkan informasi pekerjaan. Teknik atau alat ini haruslah mencakup daftar aktivitas dan pertanyaan naratif. Kategori hal-hal yang dicakup antara lain sebagai berikut.

- 1) Karakteristik pekerjaan faktual jumlah atau ukuran proyek, jumlah bawahan, hubungan pelaporan, tanggung jawab anggaran atau aset, mesin dan peralatan yang dinamakan, dan lain-lain.
- 2) Keluaran-keluaran atau indikator dari produk atau jasa yang dihasilkan dari pekerjaan.
- 3) Aktivitas-aktivitas yang akan dilaksanakan, beserta jumlah waktu dari skala tingkat kepentingannya.
- 4) Sikap-persepsi responden terhadap berbagai karakteristik dari pekerjaan dan desain jabatan.



- 5) Kompetensi-keahlian khusus dari persyaratan pengetahuan yang tidak tercermin dalam pernyataan aktivitas.

Pada intinya, kuesioner ini merupakan kombinasi dari kuesioner yang disesuaikan dengan yang mungkin dibutuhkan untuk berbagai tujuan di dalam sebuah organisasi. Sumber daya yang cukup dari upaya yang sungguh-sungguh diberikan terhadap evaluasi pekerjaan dan memutakhirkan deskripsi pekerjaan untuk tujuan tersebut seperti juga menentukan kebutuhan pelatihan, peramalan kebutuhan staf pegawai, dan pembuatan seleksi yang berorientasi isi dan penempatan alat-alat. Dan karena analisis pekerjaan ini terpecah-pecah maka analisis ini tidak selalu konsisten dan lengkap.

4. Catatan Harian Karyawan

Karyawan secara periodik meringkas tugas-tugas dari aktivitas mereka di dalam catatan harian (*logs*). Jika pemasukan ke catatan tersebut dibuat mencakup seluruh siklus pekerjaan, catatan harian ini terbukti cukup akurat. Bahkan boleh jadi merupakan satu-satunya cara yang mungkin untuk mengumpulkan informasi pekerjaan. Laporan aktivitas yang tepat tidak hanya berisi informasi yang jauh lebih terinci dibanding bila direkonstruksi melalui ingatan, tetapi juga cenderung menekankan masalah tertentu yang terjadi dan perasaan kepuasan pribadi atau frustrasi. Catatan waktu atau catatan harian karyawan (*employee logsdairy*) akan sangat berguna dalam membantu pemegang jabatan untuk menganalisis ke mana waktu mereka sesungguhnya digunakan dan aktivitas apa yang sesungguhnya mereka lakukan setiap hari. Analisis haruslah melihat catatan harian dari mentabulasikan jenis aktivitas dan waktu yang dicurahkan untuk aktivitas tersebut. Dalam beberapa kasus, analisis menemukan kejadian yang mencerminkan jalannya/perilaku pekerjaan kunci. Perilaku ini kemudian diubah ke dalam berbagai dimensi (dengan gambaran perilaku yang “diinginkan” dan “tidak diinginkan”). Teknik ini memiliki manfaat nyata karena bersifat empirik, memiliki struktur metodologis, dari masih tetap berkaitan erat dengan pekerjaan. Teknik ini tentu saja membutuhkan tingkat kedisiplinan dari komitmen atas keikutsertaan individu, tetapi teknik ini memiliki potensi memberikan catatan empirik yang tinggi mengenai perilaku pekerjaan. Hasilnya sebagian besar data pengamatan, tetapi biasanya cukup terperinci.



G. Kriteria Teknis Analisis Pekerjaan

Proses analisis pekerjaan, baik itu konvensional maupun kuantitatif, melibatkan pertimbangan (*judgment*) yang sangat tinggi. Analisis membandingkan teknik analisis pekerjaan, khususnya yang menyangkut hal-hal:

1. keandalan,
2. validitas,
3. kemampuserimaan,
4. daya guna (Proyono, 2010: 96).

1. Keandalan

Keandalan (*reliability*) adalah konsistensi hasil yang diperoleh. Penilaian bobot kerja dan kualifikasi haruslah sama tidak peduli siapa yang terlibat (penyelia, pemegang jabatan, analis, konsultan) dan metode yang digunakan. Analisis pekerjaan konvensional tidaklah selalu memberikan kemungkinan untuk keandalan analisis formal karena output yang tidak terstruktur dan naratif.

Informasi analisis pekerjaan yang konsisten (dapat diandalkan) tidak harus berarti bahwa informasi tersebut akurat, komprehensif, atau bebas dari bias. Untuk menemukan bahwa hasil yang diperoleh akurat, maka validitas teknik perlu dipertimbangkan.

2. Validitas

Mengukur validitas (*validity*) analisis pekerjaan adalah sulit karena hampir tidak ada cara yang menunjukkan di mana hasil merupakan gambaran akurat pekerjaan. Barangkali pendekatan yang paling menjanjikan adalah memeriksa konvergensi hasil di antara berbagai sumber pekerjaan (analis, pemegang jabatan, penyelia) dan berbagai teknik.

3. Kemampuserimaan

Kemampuserimaan hasil analisis pekerjaan oleh karyawan dan manajer tetaplah merupakan pengujian kritis. Tidak peduli seberapa baik sistem manajemen sumber daya manusia lainnya dilaksanakan, jika pemegang jabatan tidak puas dengan data awal yang dikumpulkan dan dalam



proses pengumpulannya, mereka kemungkinan tidak akan merasa hasilnya pantas secara internal.

Analisis pekerjaan tradisional tidaklah selalu diterima baik oleh pihak-pihak yang terlibat karena potensinya terhadap subjektivitas. Meskipun demikian, kemampooterimaan teknik analisis kuantitatif juga memiliki beberapa kelemahan berikut.

- a. Pemahaman karyawan/manajer
Metode statistik yang digunakan sulit untuk dimengerti sehingga banyak manajer yang tidak mampu menyampaikan hasilnya kepada karyawan. Akibatnya, iklim antagonistik berkembang dan kredibilitas sistem memburuk.
- b. Data berorientasi pada perilaku vs. data ruang lingkup
Menghilangkan data ruang lingkup (contohnya: besarnya anggaran, total gaji, kontribusi pada tujuan organisasional) menyebabkan manajer merasa bahwa kuesioner tidak secara akurat menganalisis pekerjaan mereka.
- c. Faktor-faktor abstrak dan mendua
Bentuk data yang dikumpulkan (contohnya: analisis kelemahan dan kekuatan bawahan dirasa menjadi sangat abstrak dan mendua/bias). Hasil-hasil yang didapat dianggap sangat subjektif dan terbuka terhadap interpretasi pribadi.

4. Daya Guna

Daya guna perlu dipertimbangkan daya guna teknik analisis pekerjaan menurut tujuan analisis. Jika ada kebutuhan untuk keseragaman data pekerjaan pada beberapa lokasi, apa teknik tersebut menyediakannya? Dapatkah teknik tersebut memberikan bukti struktur gaji yang berhubungan dengan pekerjaan yang dapat didokumentasikan? Apakah pekerjaan yang sangat tidak kentara dari keunikan pekerjaan terhadap organisasi dinilai secara memadai? Apakah orang-orang yang pekerjaannya dianalisis telah yakin bahwa teknik yang dipergunakan telah secara wajar menggambarkan pekerjaan mereka? Tantangan analisis pekerjaan ini memberikan kriteria untuk menimbang daya guna sebuah teknik analisis.





[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 5

REKRUTMEN DAN SELEKSI

A. Rekrutmen

1. Pengertian Rekrutman

Rekrutmen menurut Mathis dan Jackson (2001) adalah suatu proses yang dilakukan untuk menghasilkan tenaga pekerja yang berkualifikasi pada bidangnya yang akan dipekerjakan di suatu perusahaan atau lembaga. Pandangan ini sejalan dengan Irawan dkk. (1997) bahwa rekrutmen adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas guna bekerja pada lembaga atau instansi (dalam Mukminin, dkk., 2919: 156).

Rekrutmen pada dasarnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan, dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan, yang hasilnya berupa sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih. Selain itu rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu perusahaan (Taufiqurokman, 2009: 54).

Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai suatu keputusan tentang di mana dan bagaimana caranya mencari calon-calon tenaga kerja dengan tujuan untuk mendapatkan sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja

yang sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan/ organisasi. Upaya untuk mendapatkan sebanyak-banyaknya calon tenaga kerja ini dimaksudkan agar perusahaan/organisasi dapat lebih leluasa dalam memilih agar didapat tenaga kerja yang paling sesuai (cocok) dengan persyaratan yang diperlukan oleh jabatannya. Proses “pencocokan” ini sifatnya dua arah dalam arti bahwa perusahaan mencari tenaga kerja yang paling cocok dengan tuntutan jabatan dan sebaliknya tenaga kerja pun mencari pekerjaan yang paling cocok dengan kebutuhan, bakat, minat, dan kemampuannya (Hakim, 2014: 35).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah suatu keputusan untuk menghasilkan tenaga pekerja yang cocok, berkualitas, dan berkualifikasi pada bidangnya yang akan dipekerjakan di suatu perusahaan atau lembaga yang prosesnya dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran-lamaran mereka diserahkan/dikumpulkan, serta hasilnya berupa sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih.

Proses rekrutmen dimulai pada waktu mengambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamaran. Ini berarti bahwa langkah yang segera mengikuti proses rekrutmen adalah seleksi, dan seleksi itu sendiri tidak termasuk proses rekrutmen.

Jika proses rekrutmen ini berhasil dengan baik, maka hasil yang diperoleh adalah sejumlah pelamar yang kemudian mereka siap diseleksi guna menentukan kualifikasi calon karyawan yang dibutuhkan.

Kegiatan rekrutmen tidak bisa tidak, harus didasarkan pada perencanaan sumber daya manusia, karena dalam rencana tersebut telah ditetapkan berbagai persyaratan yang harus dipenuhi oleh orang-orang yang ingin bekerja dalam organisasi yang bersangkutan.

Agar supaya proses rekrutmen berhasil dengan tepat hendaknya harus diperhatikan hal-hal sebagai berikut.

- a. Para pencari tenaga kerja (tenaga rekrutmen) perlu mengaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan.
- b. Komentar para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru tersebut juga harus diperhatikan bahkan dipertimbangkan.

Yang dimaksud tenaga kerja tersebut menurut UU No. 14 Tahun 1969, adalah tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik di dalam maupun di luar hubungan kerja, guna menghasilkan barang atau jasa



untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Dengan demikian, pengertian tenaga kerja sebenarnya lebih luas dari pengertian karyawan.

Penarikan (rekrutmen) merupakan usaha mencari dan memengaruhi tenaga kerja agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Flippo (1984) menyatakan bahwa penarikan (*recruitment*) merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi.

Dalam hal ini berhasil tidaknya penarikan (rekrutmen) ini dipengaruhi oleh tiga hal, yaitu: (1) kondisi organisasional (kebijaksanaan dalam promosi, kebijaksanaan tentang imbalan, kebijaksanaan tentang status karyawan, *job specification*, (2) kebiasaan pencari kerja (pengalaman, pendidikan), dan (3) kondisi eksternal (lingkungan) seperti pengangguran, pesaing langka tidaknya keahlian yang diperlukan, proyeksi angkatan kerja, peraturan perundang-undangan.

Setelah perencanaan SDM ditetapkan, kemudian dipikirkan beberapa cara alternatif rekrutmen. Perlunya dipikirkan tentang alternatif terhadap rekrutmen didasarkan pada pertimbangan bahwa rekrutmen memerlukan biaya yang tinggi, antara lain untuk fee proses riset interview, pembayaran *fee* agen rekrutmen, dan masalah relokasi dan pemrosesan karyawan baru. Di samping itu, para karyawan yang diproses dalam rekrutmen serta dinyatakan lulus dalam seleksi. Kemudian diterima menjadi karyawan, nantinya akan sukar untuk dikeluarkan (diberhentikan) meskipun mereka hanya memperlihatkan kinerja marginal saja. Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif sebelum melakukan rekrutmen. Alternatif rekrutmen menurut (Taufiqurokhman, 2009: 54) antara lain:

- a. kerja lembur,
- b. *subcontracting*,
- c. *temporary employee*,
- d. *employee leasing*.

2. Sumber Rekrutman

Sumber-sumber rekrutman dapat dilakukan dari dua macam sumber, yaitu dari sumber dalam atau internal perusahaan dan dari sumber luar atau eksternal perusahaan (Taufiqurokhman, 2009: 55).



Sumber rekrutman dari dalam atau internal perusahaan memiliki keuntungan-keuntungan, yaitu:

- a. tidak terlalu mahal;
- b. dapat memelihara loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antara para karyawan perusahaan;
- c. sudah terbiasa dengan suasana perusahaan sendiri.

Sementara kelemahan merekrut dari dalam perusahaan adalah:

- a. pembatasan terhadap bakat-bakat;
- b. mengurangi peluang;
- c. dapat meningkatkan perasaan puas diri.

Perekrutan dari dalam perusahaan dapat dilakukan melalui cara-cara sebagai berikut.

- a. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*job posting programs*). Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan pada semua karyawan yang berminat.
- b. Perbantuan pekerja (*departing employees*). Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain. Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya, apabila pekerjaan yang diperbantukan tersebut merupakan calon yang tepat, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut.

Adapun perekrutan dari sumber eksternal perusahaan di dalam negeri dapat dilakukan melalui cara-cara sebagai berikut.

- a. *Walk-in*, dan *write-in* (pelamar yang datang dan menulis laporannya sendiri).
- b. Rekomendasi dari karyawan.
- c. Pengiklanan (surat kabar, televisi, majalah, radio, internet, dan media periklanan lainnya).
- d. Agen-agen keamanan tenaga kerja negara.
- e. Agen-agen penempatan tenaga kerja.
- f. Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja.



- g. Departemen tenaga kerja.
- h. Tenaga-tenaga profesional yang mencari perusahaan.
- i. Organisasi-organisasi profesi/keahlian.
- j. Asosiasi-asosiasi pekerja.
- k. Operasi-operasi militer.
- l. Program pelatihan kerja yang diadakan pihak swasta.
- m. Pekerja-pekerja sewaan.
- n. *Open house*.

Setelah menemukan/mendapatkan calon-calon karyawan, maka perusahaan melakukan proses seleksi, yakni kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai, dengan metode-metode yang telah ditentukan sebelumnya.

Selanjutnya, pendapat lain juga (Priyono, 2010: 56) menjelaskan bahwa penarikan dapat berasal dari sumber internal dan eksternal. Sumber internal merupakan karyawan perusahaan yang akan mengisi tempat (lowongan) yang ada dengan cara memutasikan karyawan yang memenuhi jabatan yang diperlukan, sebaiknya pengisian jabatan diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial.

Kebaikan penggunaan sumber internal antara lain:

- a. meningkatkan moral kerja dan kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi;
- b. perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan;
- c. biaya penarikan relatif lebih kecil;
- d. waktu penarikan relatif singkat;
- e. kestabilan karyawan lebih terjamin.

Adapun kelemahannya sering kali kewibawaan karyawan yang dipromosikan kurang dan kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan.

Sementara itu, penggunaan sumber eksternal adalah penarikan karyawan dengan mengambil tenaga dari luar perusahaan misalnya melalui kantor penempatan tenaga kerja, lembaga pendidikan, referensi karyawan atau rekanan, serikat buruh, pencangkokan dari perusahaan lain, nepotisme (*leasing*), pasar tenaga kerja (iklan).

Kebaikan penggunaan sumber eksternal adalah kewibawaan pejabat relatif baik dan kemungkinan dibukanya sistem kerja baru ada. Sedangkan



kelemahannya antara lain: (1) prestasi karyawan lama cenderung turun, (2) biaya penarikan lebih besar, (3) waktu relatif lama, *turnover* cenderung meningkat, perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.

Sementara itu, Hakim (2014: 40) menjelaskan juga bahwa agar mendapat tenaga kerja yang dapat melaksanakan tugasnya dengan efisien, ekonomis dan efektif; perlu mengetahui atau mengenali berbagai sumber rekrutmen yang mungkin digarap, meskipun benar bahwa mungkin saja tidak semua sumber tersebut perlu selalu digarap.

a. Pelamar Langsung

Pengalaman menunjukkan bahwa salah satu sumber rekrutmen yang selalu dapat dimanfaatkan adalah datangnya para pelamar pekerjaan ke organisasi. Pelamar langsung ini sering dikenal dengan istilah “*applications at the gate*”.

b. Lamaran Tertulis

Biasanya para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan berbadan sehat dari dokter, surat berkelakuan baik dari instansi pemerintah yang berwenang, salinan atau fotokopi ijazah dan piagam yang dimiliki, surat referensi dan dokumen lainnya yang dianggapnya perlu diketahui oleh perekrut tenaga kerja baru yang akan menerima dan meneliti surat lamaran tersebut.

c. Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam

Biasanya para anggota suatu organisasi mengetahui ada tidaknya lowongan di berbagai satuan kerja dalam organisasi di mana mereka berkarya. Kelemahan penggunaan sumber ini pun ada. Berbagai kelemahan tersebut dapat dirangkum sebagai berikut: Tidak ada jaminan bahwa informasi tentang lowongan diberikan oleh orang dalam kepada para calon pelamar yang paling memenuhi syarat. Artinya, tidak mustahil bahwa pertimbangan-pertimbangan primordial, seperti pertalian darah, kesukuan, daerah asal dan sekolah lebih menonjol ketimbang pemenuhan persyaratan objektif. Hal ini harus diwaspadai oleh para pegawai yang tugas pokoknya adalah merekrut pegawai baru.

d. Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang



di berbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik yang visual seperti di media cetak surat kabar, majalah, selebaran yang ditempelkan di berbagai tempat yang ramai dikunjungi orang, atau yang bersifat audio seperti di radio maupun yang bersifat audio-visual seperti televisi, dan lain sebagainya.

e. Instansi Pemerintah

Salah satu aktivitas instansi yang mengurus ketenagakerjaan adalah membina kerja sama dengan berbagai instansi lainnya di lingkungan pemerintahan dan dengan dunia usaha. Kerja sama tersebut dapat berwujud di satu pihak kesediaan para pemakai tenaga kerja menyampaikan informasi tentang berbagai lowongan yang tersedia dalam organisasi masing-masing dan di lain pihak penyampaian informasi tersebut kepada para pencari pekerjaan yang terdaftar pada kantor tenaga kerja yang bersangkutan.

f. Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja

Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja. Pada mulanya, perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang ketenagakerjaan. Dua keuntungan utama dapat diperoleh dengan menggunakan jalur ini. *Pertama*, karena perusahaan seperti ini bermotifkan pencaharian laba, pegawai perusahaan itu pada umumnya berusaha untuk memberikan pelayanan sebaik dan secepat mungkin kepada para pelanggannya. *Kedua*, dalam rangka usaha memuaskan pelanggannya, perusahaan penempatan tenaga kerja itu berusaha mencari pelamar yang paling memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh pelanggan.

g. Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Salah satu bentuk perusahaan swasta yang bergerak di bidang pencarian dan penempatan tenaga kerja ialah perusahaan yang mengkhususkan diri pada pencarian tenaga kerja profesional. Berbeda dengan perusahaan penempatan tenaga kerja yang telah dibahas di atas, perusahaan pencari tenaga kerja profesional mengkhususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga profesional lainnya yang memiliki pengetahuan atau keahlian khusus.



h. Lembaga Pendidikan

Lembaga-lembaga pendidikan jelas merupakan salah satu sumber utama rekrutmen tenaga kerja baik yang menyelenggarakan pendidikan umum maupun pendidikan kejuruan. Perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi.

i. Organisasi Profesi

Banyak organisasi profesi yang menerbitkan media komunikasi bagi kalangan sendiri, seperti majalah ilmiah atau “*news letter*”, dan tidak jarang ditemukan bahwa salah satu rubrik dalam media komunikasi tersebut adalah informasi tentang berbagai lowongan yang tersedia. Terserah kepada para anggota yang bersangkutan hendak memanfaatkannya atau tidak.

j. Serikat Pekerja

Serikat pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi di mana semua pekerja, terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya, menjadi anggota. Tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan, seperti misalnya serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, serikat perawat, dan lain sebagainya. Biasanya serikat pekerja seperti itu memiliki daftar pencari pekerjaan yang selalu dapat dimanfaatkan oleh organisasi pemakai tenaga kerja.

k. Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah

Balai latihan kerja pada umumnya mempunyai tugas pokok melatih sejumlah warga sehingga memiliki keterampilan teknis yang benar-benar siap pakai. Karena salah satu maksud dan tujuan didirikannya balai latihan itu adalah mengurangi tingkat pengangguran, maka yang diberi prioritas mengikuti berbagai pelatihan yang diselenggarakan adalah warga masyarakat yang menganggur.

l. Formulir Lamaran

Setiap perusahaan atau organisasi memiliki formulir lamaran yang biasanya dirancang sendiri sehingga sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan tersebut. Pada umumnya suatu formulir lamaran menggali informasi tentang delapan hal, yaitu:

- 1) data pribadi;
- 2) status pelamar;



- 3) keahlian dan keterampilan;
- 4) riwayat pengalaman;
- 5) latar belakang kemiliteran;
- 6) piagam penghargaan;
- 7) kegemaran atau hobi;
- 8) referensi.

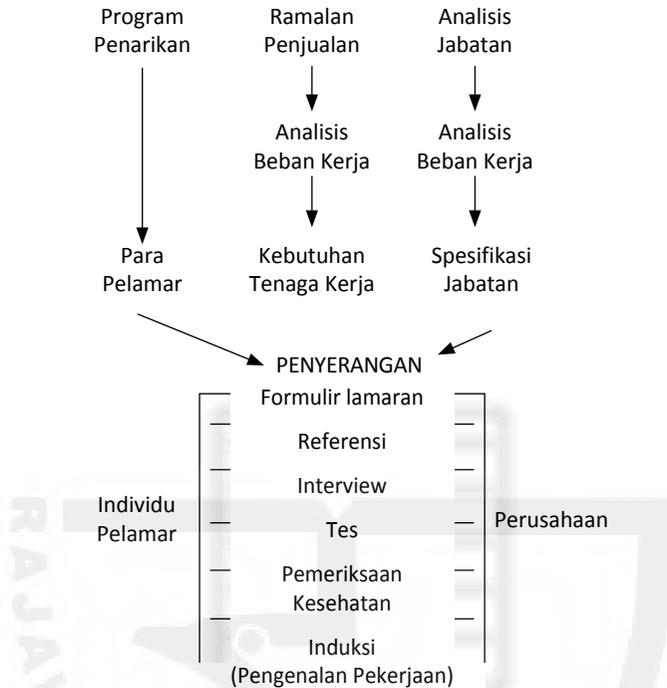
3. Proses Rekrutman

Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dilakukan lebih dulu identifikasi tentang kebutuhan tenaga kerja dan analisis beban, kemudian menentukan standar pembandingan (analisis jabatan dan spesifikasi jabatan) melakukan proses penarikan melalui lamaran. Informasi yang diperoleh dan pelamar dibandingkan dengan spesifikasi jabatan sebagai standar personalia.

Surat lamaran pekerjaan biasanya berisi tentang: data pribadi, status pelamar, keahlian dan keterampilan, riwayat pengalaman, piagam penghargaan, kegemaran (hobi), referensi. Dapat juga format lamaran disesuaikan dengan kebutuhan organisasi.

Secara visual proses penarikan atau rekrutmen tenaga kerja tersebut digambarkan sebagai berikut.





Gambar 5.1 Kerangka Penarikan Tenaga Kerja (Priyono, 2010: 158)

4. Kendala Proses Rekrutmen

Perlu untuk ditekankan terlebih dahulu bahwa dalam menjalankan tugasnya mencari calon-calon pegawai, para pencari tenaga kerja suatu organisasi harus menyadari bahwa mereka menghadapi berbagai kendala.

Berbagai penelitian dan pengalaman banyak orang dalam hal rekrutmen menunjukkan bahwa kendala-kendala yang biasa dihadapi itu dapat terjadi karena tiga hal, yaitu: (a) faktor-faktor organisasional, (b) kebiasaan para pencari tenaga kerja, dan (c) faktor ekstern yang bersumber dari lingkungan di mana organisasi bergerak (Hakim, 2014: 36).

a. Faktor-Faktor Organisasional

Dapat dipastikan bahwa berbagai kebijaksanaan yang ditetapkan dalam suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi yang bersangkutan



semakin mampu mencapai tujuan dan sasarannya. Namun, yang penting untuk mendapatkan perhatian adalah bahwa mungkin saja berbagai kebijaksanaan tersebut membatasi ruang gerak para pencari tenaga kerja baru. Adapun kendala-kendala yang dihadapi adalah sebagai berikut.

1) Kebijakan promosi dari dalam

Apabila dalam suatu organisasi dianut kebijaksanaan bahwa dalam hal terjadinya lowongan dan lowongan itu diisi oleh para pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi, maka para pencari tenaga kerja tidak perlu lagi berpaling ke sumber-sumber tenaga kerja di luar organisasi.

Kebijaksanaan tersebut mengandung segi-segi positif, paling tidak dipandang dari sudut kepentingan para pekerja. Dengan kebijaksanaan “promosi dari dalam” pekerja dapat meningkatkan semangat kerjanya karena prospek kariernya yang semakin cerah, makin banyak anak tangga dalam hierarki organisasi yang mungkin dinaiki yang pada gilirannya meningkatkan kepuasan kerja, loyalitas kepada organisasi dan mengurangi keinginan pindah ke organisasi lain.

Untuk jangka panjang. Kebijakan tersebut mempunyai daya tarik yang kuat bagi para pencari pekerjaan yang kapabel karena mereka mengetahui bahwa organisasi yang hendak dimasukinya adalah tempat yang baik untuk meniti karier. Akan tetapi, kebijaksanaan tersebut juga mempunyai kelemahan, yaitu:

- a) keterampilan dan keahlian yang diperoleh terbatas;
- b) para pekerja lebih cepat merasa puas diri, karena kesempatan menaiki tangga karier yang lebih tinggi akan selalu terbuka.

2) Kebijakan tentang imbalan

Setiap organisasi mempunyai kebijaksanaan tentang upah dan gaji yang diberikan kepada karyawannya sebagai imbalan atas waktu, tenaga, keahlian, dan keterampilan serta jasa-jasa lainnya yang mereka berikan kepada organisasi. Akan tetapi, perlu ditekankan bahwa yang dimaksud dengan sistem imbalan dalam pengelolaan sumber daya manusia tidak terbatas hanya pada upah dan gaji saja, namun mencakup pula berbagai kompensasi materiil lainnya seperti tunjangan istri, anak, biaya pengobatan, biaya hidup atau tunjangan kemahalan, tunjangan jabatan, fasilitas angkutan, fasilitas perumahan, asuransi, bantuan biaya pendidikan, dan



bahkan juga hak cuti pada waktu mana seseorang tetap menerima penghasilan penuh.

Dalam merumuskan kebijaksanaan organisasi mengenai sistem imbalan bagi karyawannya, ada empat hal yang perlu untuk dipertimbangkan, yaitu sebagai berikut.

- a) Kepentingan para anggota organisasi yang dalam, banyak hal tercermin dalam kesepakatan antara serikat pekerja dengan manajemen. Hal ini penting untuk diperhatikan karena dengan demikian hubungan industrial antara para pekerja dengan manajemen dapat terpelihara dalam suasana keserasian.
- b) Kemampuan organisasi yang bersangkutan untuk memberikan imbalan dalam arti bahwa jangan sampai manajemen memberikan imbalan seminimum mungkin pada hal kemampuan untuk memberikan imbalan yang lebih memadai sebenarnya ada. Di pihak lain agar para pekerja tidak mengajukan berbagai tuntutan yang di luar kemampuan organisasi untuk memenuhinya.
- c) Peraturan pemerintah dan perundang-undangan yang berlaku. Semua jenis organisasi berkewajiban untuk menaati berbagai ketentuan informatif seperti misalnya: menyangkut upah minimum larangan mempekerjakan anak-anak, hak cuti karyawan, perlakuan yang sama antara karyawan dan karyawati, jam kerja, keselamatan kerja, dan lain sebagainya.
- d) Pertimbangan lokasi. Untuk pengupahan dan penggajian yang dilakukan oleh suatu organisasi harus berdasarkan indeks biaya hidup yang dikeluarkan oleh pemerintah.

3) Rencana sumber daya manusia

Suatu rencana sumber daya manusia biasanya memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi melalui promosi dan dalam lowongan yang bagaimana yang akan diisi dari luar.

b. Kebiasaan Pencari Kerja

Pada satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia biasanya terdapat sekelompok pegawai yang tugas utamanya adalah melakukan rekrutmen. Mereka adalah tenaga spesialis yang memahami berbagai segi proses rekrutmen yang mampu bertindak dan berpikir secara rasional.



Akan tetap, karena berbagai faktor seperti latar belakang pendidikan dan pengalaman, maka para pencari kerja mungkin saja mempunyai kebiasaan-kebiasaan tertentu.

c. Kondisi Eksternal

Organisasi tidak boleh mengabaikan apa yang terjadi di sekitarnya. Artinya dalam mengelola organisasi, faktor-faktor eksternal atau lingkungan harus selalu mendapat perhatian. Juga dalam hal merekrut tenaga kerja baru. Beberapa contoh dari faktor-faktor eksternal adalah sebagai berikut.

- 1) Tingkat pengangguran.
- 2) Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja baru dibandingkan organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama atau menghasilkan barang dan jasa sejenis.
- 3) Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu.
- 4) Proyeksi angkatan kerja pada umumnya.
- 5) Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan.
- 6) Praktik rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain.
- 7) Kendala terakhir yang perlu dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja ialah tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru itu.

Hal-hal penting yang perlu mendapat perhatian dalam kaitan ini antara lain sebagai berikut.

- 1) Para manajer yang memerlukan tenaga kerja baru sering hanya mengatakan agar para pencari tenaga kerja berusaha mencari tenaga kerja baru yang paling memenuhi syarat.
- 2) Sering dalam mengelola sumber daya manusia pengertian “berpengalaman sekian tahun” diidentikkan dengan “memiliki masa kerja sekian tahun.” Padahal kedua hal tersebut berbeda sekali.
- 3) Mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman memerlukan waktu, tenaga dan mungkin juga biaya yang besar.
- 4) Tenaga kerja yang sudah berpengalaman akan menuntut imbalan yang cukup tinggi berdasarkan harapan dan persepsi yang bersangkutan tentang imbalan yang wajar diterimanya.



- 5) Jika ternyata kemudian bahwa tenaga kerja baru itu dipekerjakan pada satuan kerja yang tidak menuntut pengalaman seperti dipersyaratkan pada waktu direkrut, sangat mungkin tenaga kerja baru itu akan bosan atau bahkan tidak bertahan lama dalam organisasi.

Jelaslah bahwa berbagai kendala yang mungkin dihadapi dalam merekrut tenaga kerja baru harus dipertimbangkan secara matang karena hanya dengan demikianlah waktu, tenaga dan biaya yang dikeluarkan sebanding dengan hasil yang dicapai, yaitu tersedianya tenaga kerja baru yang memenuhi berbagai persyaratan dan tuntutan tugas yang akan dilaksanakan.

B. Seleksi

1. Pengertian Seleksi

Karyawan adalah aset utama dari setiap perusahaan, karena peranan mereka sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan dalam mencapai tujuan. Setiap perusahaan harus selalu berusaha memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Proses seleksi pegawai merupakan salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Dikatakan demikian karena dalam organisasi sekelompok pegawai dapat memenuhi tuntutan perusahaan atau tidak itu tergantung pada tepat tidaknya proses seleksi yang dilakukan.

Seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan merupakan kelanjutan dari proses penarikan (rekrutmen) dan juga Yode (1981) menyatakan bahwa seleksi adalah suatu proses dengan mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian yaitu yang akan diterima dan ditolak. Mandel memberikan definisi bahwa seleksi merupakan pemilihan yang cermat dan penempatan karyawan membuat mereka secara fisik, mental dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru dapat berkembang dengan keinginan mereka dengan demikian akan memperkecil jumlah karyawan yang tidak pada tempatnya. Sedangkan Stoner (1978) menyatakan



bahwa proses seleksi meliputi penilaian dan penetapan di antara calon pengisi jabatan (dalam Priyono, 2010: 59).

Setelah organisasi mendapatkan calon-calon tenaga kerja dari berbagai sumber, maka langkah berikutnya adalah melakukan seleksi. Proses seleksi adalah usaha untuk memilih di antara sekian banyak calon pekerja yang berminat menduduki suatu jabatan tertentu (Hakim 2014: 45).

Seleksi tenaga kerja merupakan proses dalam menemukan tenaga kerja yang sesuai dan tepat dari sekian kandidat yang tersedia (Masram dan Mu'ah, 2017: 28). Tahap pertama yang diperlukan setelah menerima surat lamaran adalah menelaah riwayat hidup (*curriculum vitae*) para pelamar kerja, lalu dari riwayat hidup dilakukan penyaringan antara pelamar kerja yang nantinya akan dipanggil dengan pelamar yang gagal dalam memenuhi standar kualifikasi, kemudian kandidat yang telah terpilih dipanggil untuk diuji baik tertulis, wawancara atau proses uji seleksi yang lain.

Seleksi merupakan salah satu cara untuk memperoleh karyawan atau SDM yang berkualitas. Menurut Ivancevich dalam Marwansyah (2010: 128), seleksi adalah proses yang digunakan oleh sebuah organisasi untuk memilih dari sekumpulan pelamar, orang, atau orang-orang yang paling baik memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan saat ini. Maka dari itu keputusan seleksi yang terbaik haruslah dijadikan perhatian yang serius agar dapat memperoleh SDM yang bermutu dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

Keputusan yang buruk dapat membawa konsekuensi yang besar bagi organisasi. Bahkan pada suatu tingkat dasar, karyawan baru yang buruk tidak sesuai dengan etos dan tujuan organisasi dapat merusak kepuasan pelayanan, hubungan kerja, dan buruknya kualitas pelayanan. Seorang karyawan yang baru dapat memengaruhi moral dan komitmen dari kolega secara merugikan serta menghambat usaha untuk membantu terbentuknya kerja sama dalam kelompok. Bagi manajer, yang kinerjanya selalu dinilai suatu keputusan yang buruk atau menyedihkan, dapat merefleksikan dengan sangat buruk kinerja selanjutnya dari manajer tersebut. Bahkan jika memungkinkan, untuk mengeluarkan karyawan yang baru diterima secepat mungkin, biaya perekrutan telah terjadi, dan biaya serta kehilangan tenaga kerja dalam waktu yang diperlukan untuk



menghasilkan pengangkatan karyawan yang lain dan waktu belajar dari individu yang baru dipilih sebagai karyawan juga perlu dipertimbangkan.

Kita semua memiliki pengalaman yang menunjukkan bagaimana mahalnya hidup dengan konsekuensi akibat keputusan yang salah tersebut. Untuk itu pengaruh utama dalam pembuatan keputusan adalah ketersediaan informasi yang akurat dan lengkap dari setiap tahapan proses rekrutmen dan seleksi. Oleh sebab itu, dalam setiap organisasi atau perusahaan yang bertujuan untuk memperoleh SDM yang baik, andal, dan bermutu dalam posisinya harus mampu mengaplikasikan konsep dan esensi penting seleksi agar dapat menemukan dan mendapatkan SDM yang andal serta berkualitas.

Berdasarkan beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah usaha suatu organisasi untuk memilih/menemukan secara cermat dan tepat di antara sekian banyak calon pekerja yang berminat menduduki suatu jabatan tertentu, melalui penilaian dan penetapan sehingga diperoleh karyawan atau SDM yang berkualitas.

2. Tujuan Seleksi

Seleksi penerimaan karyawan baru pada umumnya bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang:

- a. berkualitas dan potensial;
- b. jujur dan disiplin;
- c. cakap, terampil dan bergairah dalam bekerja;
- d. memenuhi persyaratan UU perburuhan;
- e. dapat bekerja sama (secara vertikal dan horizontal);
- f. dinamis dan kreatif, inovatif dan bertanggung jawab;
- g. loyal dan berdedikasi, dapat bekerja secara mandiri serta memiliki budaya malu;
- h. Kesemuanya itu tidak lain juga untuk mengurangi tingkat *turnover* karyawan, sehingga kredibilitas perusahaan tetap terjaga.

3. Sistem dan Prosedur Seleksi

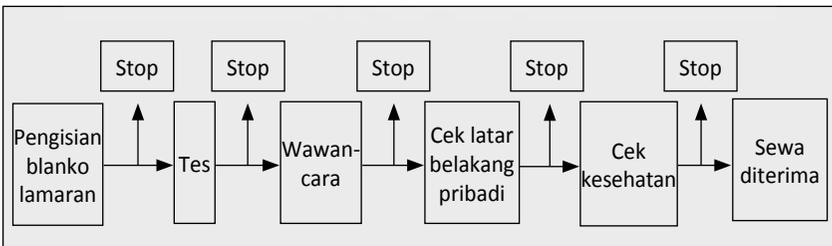
Sistem dan prosedur seleksi harus berasaskan efisien (uang, waktu, tenaga) dan bertujuan untuk memperoleh karyawan yang terbaik dengan penempatannya yang tepat. Sistem seleksi ada dua macam, yaitu:



- a. *Successive-Hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan uraian testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.
- b. *Compensatory-approach* adalah sistem yang dilakukan di mana si pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan gugur atau tidak diterima (Sikula, dalam Priyono, 2010: 61).

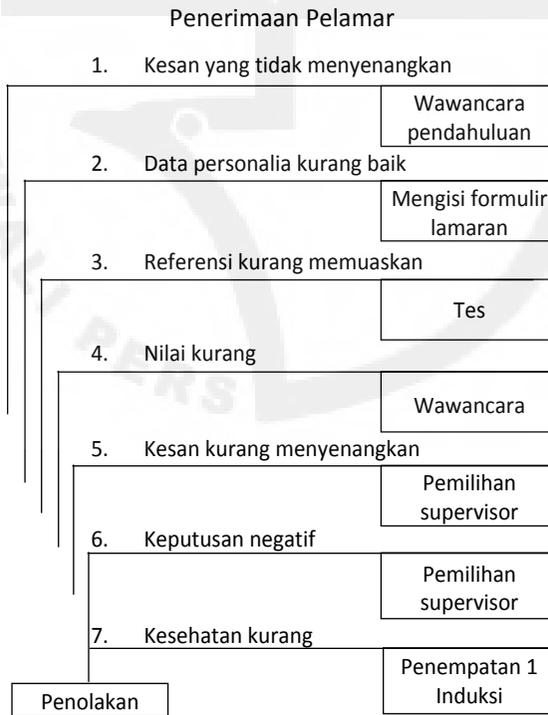
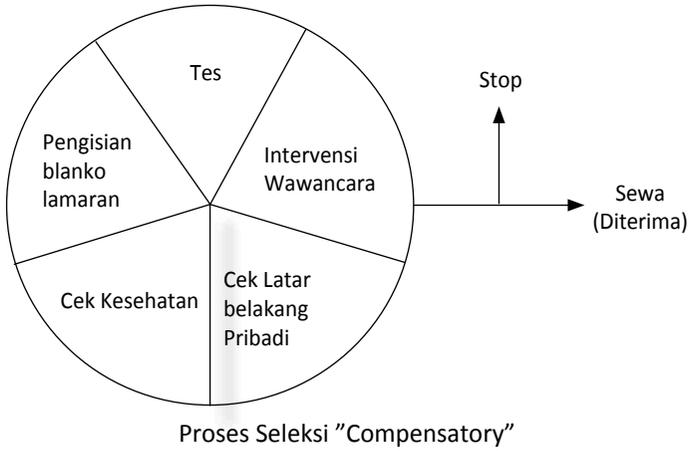
Prosedur (proses) atau langkah-langkah pelaksanaan seleksi perlu ditetapkan dengan cermat dan berdasarkan asas efisiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat. Langkah-langkah seleksi yakni sebagai berikut.

- a. Seleksi surat-surat lamaran.
- b. Pengisian blanko lamaran.
- c. Pemeriksaan referensi.
- d. Wawancara pendahuluan.
- e. Tes-tes penerimaan.
- f. Tes psikologi.
- g. Tes kesehatan.
- h. Wawancara akhir atasan langsung.
- i. Memutuskan diterima atau ditolak (Priyono, 2010: 61).



Proses Seleksi "Successive Hurdles"





Gambar 5.2 Prosedur Pemilihan Tenaga Kerja (Priyono, 2010: 62)



4. Jenis Tes Seleksi

Jenis tes seleksi personal yang bisa digunakan adalah sebagai berikut.

- a. Tes inteligensi
Adalah tes atas kemampuan intelektual umum. Mereka tidak mengukur perilaku “inteligensi tunggal”, melainkan sekumpulan kemampuan termasuk memori, kosa kata, kelancaran verbal, dan kemampuan numerik.
- b. Tes keterampilan fisik.
- c. Tes prestasi.
- d. Tes kecerdasan.
- e. Inventori minat.
- f. Tes kepribadian.

Selain teknik-teknik di atas, teknik seleksi lain yang dapat digunakan adalah:

- a. penyelidikan latar belakang dan pemeriksaan rujukan;
- b. polygraf dan latar belakang kejujuran;
- c. grafologi;
- d. pemeriksaan fisik;
- e. pemeriksaan penggunaan obat-obatan terlarang.

Selain menggunakan serangkaian tes, proses seleksi sering kali diikuti dengan teknik wawancara.

- a. Pengertian wawancara
Wawancara adalah suatu prosedur yang dirancang untuk mengumpulkan informasi dari tanggapan lisan seseorang terhadap penyelidikan lisan. Wawancara merupakan prosedur seleksi personel yang paling luas digunakan.
- b. Jenis-jenis wawancara
 - 1) Wawancara tidak terarah
Sebuah wawancara tidak terstruktur dengan gaya percakapan. Pewawancara mengikuti pokok-pokok minat saat muncul dalam tanggapan terhadap pertanyaan.
 - 2) Wawancara terarah
Sebuah wawancara yang mengikuti seperangkat urutan pertanyaan.



- c. Tujuan wawancara
 - 1) Wawancara stres

Sebuah wawancara yang mana pelamar dibuat jengkel dengan serangkaian pertanyaan yang sering kasar. Teknik ini membantu mengidentifikasi pelamar yang hipersensitif dan pelamar yang bertoleransi stres tinggi atau rendah.
 - 2) Wawancara penilaian

Sebuah pembahasan yang mengikuti sebuah penilaian kinerja di mana penyelia dan karyawan membahas penilaian karyawan dan perbaikan yang mungkin.
- d. Muatan wawancara
 - 1) Wawancara situasional

Seperangkat pertanyaan yang berfokus pada kemampuan individu untuk memproyeksikan bagaimana perilakunya nanti dalam suatu situasi yang ada.
 - 2) Wawancara yang berhubungan dengan jabatan

Seperangkat pertanyaan yang berhubungan dengan jabatan yang berfokus pada para calon.
- e. Teknik melakukan wawancara
 - 1) Wawancara serial

Sebuah wawancara di mana pelamar diwawancarai secara berurutan oleh beberapa orang dan masing-masingnya menilai pelamar dalam bentuk standar.
 - 2) Wawancara panel

Sebuah wawancara di mana sebuah kelompok pewawancara menanyai pelamar.

5. Standar Metode Seleksi

Seleksi personel adalah proses di mana perusahaan-perusahaan memutuskan tentang siapa yang akan atau tidak akan diizinkan masuk ke dalam organisasi. Beberapa standar umum seharusnya memenuhi setiap proses seleksi. Dalam hal ini kita memfokuskannya pada lima hal, yaitu: (a) reliabilitas; (b) validitas; (c) generalisabilitas; (d) utilitas; dan (e) legalitas (Masram dan Mu'ah, 2017: 29).



a. Reliabilitas

Reliabilitas adalah konsistensi suatu pengukuran kinerja; tingkatan di mana pengukuran kinerja bebas dari kesalahan acak. Hal-hal yang terkait dalam reliabilitas antara lain sebagai berikut.

- 1) Score kebenaran dan reabilitas pengukuran. Kebanyakan dari pengukuran diselesaikan dalam seleksi personel berkaitan dengan karakteristik yang kompleks seperti inteligensi, integritas, dan kemampuan kepemimpinan. Untuk menghargai beberapa kompleksitas dalam pengukuran individu-individu, kita akan mempertimbangkan sesuatu yang konkret dalam mendiskusikan konsep-konsep ini: pengukuran tinggi.
- 2) Standar-standar bagi reliabilitas. Terdapat banyak cara untuk meningkatkan reliabilitas dari sebuah tes, meliputi penulisan dengan jelas, dan subbagian-subbagian yang tidak bermakna ganda dan menambah jangka waktu tes.

b. Validitas

Validitas adalah perluasan di mana pengukuran kinerja menilai seluruh aspek-aspek yang relevan dari kinerja pekerjaan. Hal-hal yang terkait dengan validitas antara lain sebagai berikut.

- 1) Kriteria – validitas terkait, yaitu suatu metode pembuatan validitas dari metode seleksi personel dengan memperlihatkan korelasi substansial antara nilai tes dengan nilai kinerja pekerjaan.
- 2) Kajian Kriteria – validitas terkait ini berasal dari dua varietas, yaitu: (a) *predictive validation*, yang berusaha membangun hubungan empirik antara skor tes pelamar dan kinerja akhir mereka pada pekerjaan; (b) *concurrent validation*, di mana tes dialamatkan pada seluruh individu-individu yang sedang memegang pekerjaan dan kemudian skor jabatan dikorelasikan dengan pengukuran yang ada dari kinerja pekerjaan mereka.
- 3) Validasi Isi, yaitu suatu tes – strategi validasi yang dilakukan dengan mendemonstrasikan subbagian-subbagian, pertanyaan-pertanyaan, atau masalah-masalah tersebut yang dibentuk oleh suatu tes adalah contoh representatif dari jenis-jenis situasi atau masalah-masalah yang terjadi pada pekerjaan.



- c. Generalisabilitas
Generalisabilitas adalah tingkatan di mana validitas dari suatu metode seleksi dibangun dalam satu konteks yang diperluas ke konteks lainnya.
- d. Utilitas
Utilitas adalah tingkatan di mana informasi diberikan oleh metode-metode seleksi meningkatkan efektivitas dari penyeleksian personel dalam organisasi nyata.
- e. Legalitas
Legalitas merupakan standar akhir dalam metode seleksi. Seluruh metode seleksi harus sesuai atau mengikuti peraturan atau undang-undang yang berlaku dan kebiasaan-kebiasaan hukum yang berlaku.

C. Paradigma Rekrutmen dan Seleksi

Ada tiga paradigma yang dapat digunakan dalam rekrutmen dan seleksi yakni: (1) Paradigma Psikometrik, (2) Paradigma Proses Sosial, dan (3) Person Organization (PO) Fit (Mukminin, 2019: 157).

1. Paradigma Psikometrik

Pendekatan yang paling mapan untuk rekrutmen dan seleksi adalah paradigma psikometri atau *predictivist* (Schmitt dan Chan, 1998). Secara implisit dalam pendekatan ini adalah dominasi organisasi, dan yang dianggap sebagai mampu mengidentifikasi, mengukur dan memilih pemohon dengan pengetahuan terbaik, keterampilan dan kemampuan (KSA) untuk pekerjaan yang dituju.

Paradigma ini berpusat pada tiga faktor utama: *pertama*, perbedaan individu, di mana pemohon dianggap memiliki *discernable* dan stabil yang berbeda; *kedua*, peran kerja yang dapat dilakukan hanya salah satu cara dan dapat secara objektif direbut dan dihitung untuk menciptakan ruang kriteria; dan *ketiga*, bahwa ada rasionalitas dalam pengambilan keputusan organisasi dan agen mereka.

2. Paradigma Proses Sosial

Paradigma ini berusaha untuk memfokuskan dengan menyeimbangkan perhatian pada interaksi sosial antara dua pihak pusat; pemohon dan organisasi/lembaga yang merekrut.



Pendekatan ini sangat efektif yang berkaitan dengan kekhususan bagi pegawai, seperti yang ada dalam peran senior di mana perusahaan mencari pelamar dengan melihat keterampilan, kemampuan dan pendekatan atau komunikasi khusus yang paling baik, merasa nyaman dan menyatu serta mampu memberikan kemajuan bagi perusahaan. Karena itu, selama proses atau kegiatan rekrutmen, baik pelamar dan perusahaan terus menilai, dan melihat komitmen mereka satu sama lain.

3. Person Organization (PO) Fit

Paradigma ini baru-baru saja muncul. Paradigma ini juga dapat diartikan sebagai kecocokan atau kesesuaian antara calon tenaga kerja dengan atribut-atribut organisasi. Paradigma ini berfokus pada interaksi individu dengan lingkungan organisasi/lembaga dengan alasan bahwa lingkungan di mana tenaga kependidikan tersebut bekerja akan menemukan diri mereka terkait dengan perilaku mereka di tempat kerja.

Pandangan ini secara langsung berbeda dengan paradigma psikometri yang berpendapat bahwa sifat-sifat individu membentuk perilaku dan inkonsistensi dalam perilaku merupakan kesalahan dalam pengukuran. Pada paradigma ini tenaga kependidikan dianggap sebagai orang dengan keseluruhan kehidupan eksternal yang mungkin akan berdampak pada organisasi dan yang dapat mengubah organisasi melalui kehadiran dan interaksi mereka dengan konteks dan tenaga kerja lainnya.

D. Kendala dan Kekhawatiran dalam Rekrutman dan Seleksi

Dalam melaksanakan perekrutan dan seleksi tentu saja kita sering mendengar adanya kendala dalam prosesnya, di sini penulis mencoba memaparkan hal-hal yang menjadi kendala dan kekhawatiran dalam proses perekrutan, yaitu sebagai berikut.

1. Kecurangan dan keberpura-puraan

Hal ini biasanya terjadi pada penggunaan internet dalam merekrut tenaga kependidikan. Bisa saja misalnya dalam hal berpura-pura, seseorang calon tenaga kependidikan bisa saja menginput data yang palsu atau data orang lain. Dalam hal kecurangan misalnya, bisa saja adanya tindakan nepotisme yang dilakukan oleh pihak perekrut atau penyeleksi.



2. Pekerja yang lebih tua

Pekerja yang lebih tua mungkin aktif mengimbangi setiap potensi penurunan kinerja mereka dengan mengadopsi strategi baru yang mengoptimalkan keterampilan dan kemampuan yang ada. Pekerja lebih tua mungkin sebenarnya dapat beradaptasi dan melakukan hal-hal lebih efektif daripada rekan-rekan mereka yang lebih muda, tetapi proses seleksi saat ini mungkin tidak efektif dalam menilai kemampuan mereka. Hal ini menjadi tantangan melalui populasi yang menua, yang dapat mengubah penekanan menuju komponen sosial dan harga diri dari pekerjaan, menantang kriteria pekerjaan dan penilaian mereka.



BAB 6

ORIENTASI, PELATIHAN, DAN PENGEMBANGAN

A. Orientasi

1. Pengertian Orientasi

Orientasi adalah pengenalan dan adaptasi terhadap suatu situasi atau lingkungan. Dimaksud orientasi di sini adalah pengembangan dan pelatihan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi bagi perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja. Pengenalan dan orientasi perlu diprogramkan karena adanya sejumlah aspek khas yang muncul pada saat seseorang memasuki lingkungan kerja yang baru (Masram dan Mu'ah, 2017: 32).

Dengan demikian, dapat dipahami bahwa orientasi adalah kegiatan pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi tentang perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja sehingga mereka bisa mengenal dan beradaptasi terhadap situasi atau lingkungan perusahaan.

Implikasinya dari pemahaman tersebut adalah bahwa kegiatan orientasi harus mewujudkan kepentingan berikut.

1. Terselenggaranya secara terencana pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru oleh suatu perusahaan.
2. Memberi informasi yang memadai tentang perusahaan, pekerjaan, maupun kelompok kerja kepada setiap karyawan baru.

3. Para karyawan mampu mengenal tentang pekerjaan dan perusahaannya.
4. Para karyawan mampu beradaptasi terhadap pekerjaan baru dan perusahaannya.

2. Tujuan Orientasi

Orientasi atau pengenalan tersebut memiliki beberapa tujuan, yakni sebagai berikut.

- a. Memberikan rasa bangga menjadi anggota perusahaan yang berkualitas.
- b. Menciptakan kesadaran akan lingkup bisnis perusahaan dan pengaruhnya terhadap perusahaan lainnya.
- c. Memberikan penekanan bahwa keuntungan kompetitif didasarkan pada fokus pelanggan dan pelayanan.
- d. Mengurangi kekhawatiran berkaitan dengan pekerjaan baru.
- e. Membantu penjelasan pengembangan kontribusi dari anggota tim.
- f. Menjelaskan standar mutu yang menjadi ukuran kinerja.
- g. Membangun tanggung jawab bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi yang dibagi antara karyawan dan manajemen (Taufiqurokman, 2009: 56).

Jadi, pada intinya tujuan orientasi mampu mewujudkan karyawan baru memiliki: rasa bangga sebagai anggota perusahaan, kesadaran akan lingkup bisnis, ketenangan dengan pekerjaan baru, pengetahuan tentang pengembangan kontribusi dari anggota tim, pemahaman tentang standar mutu yang menjadi ukuran kinerja, dan rasa tanggung jawab bagi pertumbuhan dan perkembangan pribadi.

3. Materi Orientasi

Materi-materi yang diberikan pada masa orientasi kepada para SDM/ karyawan baru meliputi:

- a. Profil organisasi termasuk di dalamnya sejarah berdirinya perusahaan, visi dan misi yang ingin dicapai perusahaan, struktur organisasi perusahaan berikut para pemangku jabatan pada seluruh departemen yang perlu diketahui.



- b. Peraturan-peraturan dan berbagai kebijakan perusahaan dalam hubungannya dengan hak dan kewajiban karyawan.
- c. Berbagai fasilitas yang mungkin dapat digunakan atau tidak boleh digunakan oleh karyawan.
- d. Pengenalan kondisi lingkungan kerja di mana karyawan tersebut akan kerja seperti siapa yang menjadi atasan langsung, atasan tidak langsung, rekan kerja, bawahan, kondisi ruangan kerja, dan fasilitasnya.
- e. Pengenalan tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh SDM yang bersangkutan sesuai dengan *job description* (Masram dan Mu'ah, 2017: 32).

B. Pelatihan

1. Pengertian Pelatihan

Pelatihan atau istilah lainnya *training* adalah suatu proses pembelajaran yang melibatkan perolehan suatu keahlian, peraturan, konsep ataupun sikap guna meningkatkan kinerja para tenaga kerja. Bahkan pelatihan ini telah diatur dalam undang-undang pada tahun 2003 yang menyatakan pelatihan kerja merupakan semua aktivitas untuk memberikan, mendapatkan, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, kedisiplinan, sikap serta etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu yang sesuai dengan jenjang serta kualifikasi pekerjaan dan jabatan (Masram dan Mu'ah, 2017: 31).

Pelatihan mengacu pada pengajaran, kegiatan belajar dilakukan untuk tujuan utama membantu anggota organisasi untuk memperoleh dan menjawab pengetahuan, keterampilan, tersebut. Ini adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan seorang tenaga kerja untuk melakukan pekerjaan tertentu (Mukminin, 2019: 183).

Menurut Mangkuprawira (2004), pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Sementara itu, Ranupandojo dan Suad Husnan (1993), pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja



seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Pelatihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan penerapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Menurut Efendi H (2002), latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat dirumuskan secara komprehensif bahwa pelatihan atau *training* adalah usaha terencana dari organisasi berupa penyelenggaraan proses pengajaran dan pembelajaran untuk memberikan, mendapatkan, mempersiapkan, memperbaiki, meningkatkan dan mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, kedisiplinan, sikap serta etos kerja karyawan/pegawai/tenaga kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu yang sesuai dengan jenjang serta kualifikasi pekerjaan dan jabatan agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar dalam usaha mencapai tujuannya.

Implikasi dari pengertian tersebut bahwa pelatihan mewujudkan hal-hal berikut.

- a. Kegiatannya terencana dengan baik.
- b. Penyelenggaraan proses pengajaran dan pembelajaran.
- c. Mampu mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, kedisiplinan, sikap serta etos kerja karyawan/pegawai/tenaga kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu yang sesuai dengan jenjang serta kualifikasi pekerjaan dan jabatan.
- d. Membuat karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar dalam usaha mencapai tujuannya.

2. Tujuan Pelatihan

Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam perusahaan yang *profit-oriented*, tujuan ini dapat dicapai dengan baik kalau karyawan-karyawannya dilatih dengan sempurna. Pengembangan karyawan yang baik diperlukan setiap saat baik bagi karyawan-karyawan baru maupun bagi karyawan-karyawan yang telah lama berada dalam



perusahaan. Karyawan-karyawan baru yang setiap kali ditarik oleh perusahaan, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi karyawan-karyawan lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugasnya yang sekarang, ataupun untuk mempersiapkan dirinya berhubung akan ditransfer atau akan dipromosikan pada jabatan yang lain. Maksud dan tujuan pelatihan itu, yakni:

- a. pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dan efisien;
- b. tidak diperlukan pengawasan yang ketat;
- c. meningkatkan prestasi kerja karyawan;
- d. meningkatkan produktivitas perusahaan;
- e. stabilitas karyawan lebih terjamin.

Tujuan utama pelatihan menurut Priyono (2010: 111) pada intinya adalah sebagai berikut.

- a. Memperbaiki kinerja.
- b. Memutakhirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi.
- c. Mengurangi waktu belajar bagi karyawan baru supaya menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- d. Membantu memecahkan permasalahan organisasional.
- e. Mempersiapkan karyawan untuk promosi.
- f. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi.
- g. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi.

3. Analisis Kebutuhan Pelatihan

Secara umum analisis kebutuhan pelatihan didefinisikan sebagai suatu proses pengumpulan dan analisis data dalam rangka mengidentifikasi bidang-bidang atau faktor-faktor apa saja yang ada di dalam perusahaan yang perlu ditingkatkan atau diperbaiki agar kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan menjadi meningkat. Tujuan dari kegiatan ini adalah untuk memperoleh data akurat tentang apakah ada kebutuhan untuk menyelenggarakan pelatihan (Masram dan Mu'ah, 2017: 34).

Mengingat bahwa pelatihan pada dasarnya diselenggarakan sebagai sarana untuk menghilangkan atau setidaknya mengurangi



gap (kesenjangan) antara kinerja yang ada saat ini dengan kinerja standar atau yang diharapkan untuk dilakukan oleh si pegawai, maka dalam hal ini analisis kebutuhan pelatihan merupakan alat untuk mengidentifikasi gap-gap yang ada tersebut dan melakukan analisis apakah gap-gap tersebut dapat dikurangi atau dihilangkan melalui suatu pelatihan. Selain itu dengan analisis kebutuhan pelatihan maka pihak penyelenggara pelatihan (HRD atau Diklat) dapat memperkirakan manfaat-manfaat apa saja yang bisa didapatkan dari suatu pelatihan, baik bagi peserta pelatihan sebagai individu maupun bagi perusahaan.

Jika ditelaah secara lebih lanjut, maka analisis kebutuhan pelatihan memiliki beberapa tujuan, di antaranya sebagai berikut.

- a. Memastikan bahwa pelatihan memang merupakan salah satu solusi untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja pegawai dan produktivitas perusahaan.
- b. Memastikan bahwa para peserta pelatihan yang mengikuti pelatihan benar-benar orang-orang yang tepat.
- c. Memastikan bahwa pengetahuan dan keterampilan yang diajarkan selama pelatihan benar-benar sesuai dengan elemen-elemen kerja yang dituntut dalam suatu jabatan tertentu.
- d. Mengidentifikasi bahwa jenis pelatihan dan metode yang dipilih sesuai dengan tema atau materi pelatihan.
- e. Memastikan bahwa penurunan kinerja ataupun masalah yang ada adalah disebabkan karena kurangnya pengetahuan, keterampilan dan sikap-sikap kerja; bukan oleh alasan-alasan lain yang tidak bisa diselesaikan melalui pelatihan.
- f. Memperhitungkan untung-ruginya melaksanakan pelatihan mengingat bahwa sebuah pelatihan pasti membutuhkan sejumlah dana.

Sementara itu, Mukminin (2019: 193) mengemukakan penilaian kebutuhan pelatihan dengan perlu mempertimbangkan hal-hal berikut.

- a. Apa itu penilaian kebutuhan pelatihan?
Yakni alat yang digunakan untuk mengidentifikasi kursus atau kegiatan pelatihan apa yang harus diberikan kepada tenaga kerja untuk meningkatkan produktivitas kerja mereka.
- b. Mengapa melakukan penilaian kebutuhan pelatihan?



- 1) Untuk mengetahui apakah pelatihan akan membuat perbedaan dalam produktivitas dan garis bawah
 - 2) Untuk menentukan pelatihan spesifik yang dibutuhkan setiap tenaga kerja dan apa yang akan meningkatkan kinerja mereka?
 - 3) Membedakan antara kebutuhan akan isu pelatihan dan organisasi.
- c. Bagaimana penilaian kebutuhan pelatihan dilakukan?
- Ada beberapa teknik yang bisa digunakan secara individu atau dalam kombinasi satu sama lain, yakni sebagai berikut.
- 1) Bertemu dengan manajemen
Karena kebanyakan pengawas yang terlibat dengan perencanaan proyek dan masa depan organisasi/lembaga tahu apa yang akan dibutuhkan. Mereka harus bisa berkomunikasi di mana kemampuan tenaga kerja saat ini berbohong dan apa yang dibutuhkan untuk membawa mereka ke tingkat berikutnya untuk proyek baru di cakrawala.
 - 2) Bertemu dengan tenaga kerja
Diskusikan apa yang akan membuat pekerjaan mereka lebih mudah dan lebih efisien. Ingatlah agar mereka tetap fokus pada apa yang mereka butuhkan bukan pada yang mereka inginkan.
 - 3) Melakukan survei
Survei bermanfaat karena banyak orang dapat disurvei dalam waktu singkat. Selain itu, survei memberi kesempatan kepada tenaga kerja/pekerja untuk mengakui kebutuhan di atas kertas, sehingga mereka tidak harus malu untuk mengakui membutuhkan pada pertemuan tatap muka. Survei harus berbentuk kuesioner dan dapat mencakup pertanyaan tertutup atau terbuka, atau serangkaian keduanya. Pertanyaan tertutup mengharuskan responden tetap berada dalam batas tertentu yang ditetapkan oleh orang yang membuat survei. Karena jawabannya terbatas, tabulasi datanya sederhana. Pertanyaan terbuka memungkinkan tenaga kerja memberikan lebih banyak umpan balik dan mengenalkan gagasan baru yang mungkin belum dipertimbangkan pada awalnya, walaupun menghitung hasilnya mungkin lebih sulit. Pilihan yang bagus selama pembuatan survei adalah memasukkan beberapa pertanyaan *close-ended* dan *open-ended*.



4) Melakukan kelompok fokus

Kelompok fokus memungkinkan interaksi kelompok kecil, yang memungkinkan penilai untuk mengungkap rincian tentang target penonton mereka. *Brainstorming* didorong untuk memungkinkan pertukaran gagasan baru dan sebuah ilham tentang pelatihan apa yang mungkin dibutuhkan. Mereka harus setidaknya sembilan puluh menit untuk awalnya mencairkan kebekuan dan agar peserta merasa cukup nyaman untuk mengungkapkan pikiran mereka. Bergantung pada batas waktu, kelompok fokus dapat dilakukan sekali atau berulang kali.

5) Ulasan tujuan lembaga dan pernyataan misi

Sebuah tinjauan singkat dari masa lalu lembaga dan di mana mereka menuju masa depan dapat mengungkapkan informasi berharga untuk pelatihan. Perbandingan harus dibuat antara apa yang saat ini sedang dilakukan tenaga kerja dan apa yang diharapkan mereka karena lembaga terus tumbuh dan berubah.

Selanjutnya, Mukminin (2019: 196) menguraikan identifikasi kebutuhan pelatihan, yakni sebagai berikut.

- a. Fasilitator mengumpulkan semua tenaga kerja yang memiliki pekerjaan yang sama di ruang rapat dengan papan tulis atau sandal grafik dan spidol.
- b. Mintalah setiap tenaga kerja untuk menuliskan kebutuhan pelatihan yang paling penting mereka sepuluh. Tekankan bahwa tenaga kerja harus menulis kebutuhan khusus. Bagaimana memberikan umpan balik kepada rekan-rekan atau bagaimana menyelesaikan konflik dengan rekan kerja yang membutuhkan pelatihan yang lebih spesifik.
- c. Kemudian, meminta setiap orang untuk mendaftar kebutuhan sepuluh pelatihan mereka. Sementara mereka mendaftar kebutuhan pelatihan, fasilitator menangkap kebutuhan pelatihan di papan putih atau *flip chart*. Jangan menuliskan duplikat tetapi mengonfirmasi dengan mempertanyakan bahwa pelatihan membutuhkan di permukaan tampaknya menjadi duplikat, benar-benar adalah duplikat yang tepat.
- d. Ketika semua kebutuhan pelatihan telah terdaftar, kemudian menggunakan proses *voting* tertimbang untuk memprioritaskan kebutuhan pelatihan di seluruh kelompok. Dalam proses



pemungutan suara berbobot, Anda menggunakan titik lengket atau angka yang tertulis di spidol (tidak menyenangkan) untuk memilih dan memprioritaskan daftar kebutuhan pelatihan. Menetapkan dot besar 25 poin dan titik-titik kecil lima poin masing-masing. Mendistribusikan sebanyak titik yang Anda inginkan. Beritahu kebutuhan peserta *assessment* untuk menempatkan titik-titik mereka pada grafik untuk memilih pada prioritas mereka.

- e. Daftar kebutuhan pelatihan dalam urutan kepentingan, dengan jumlah poin yang ditugaskan sebagai orang yang menentukan prioritas, sebagaimana ditentukan oleh proses voting dot lengket. Pastikan Anda memiliki catatan (terbaik yang diambil oleh seseorang di laptop mereka sementara proses ini berlangsung) atau halaman *flip chart* untuk mempertahankan catatan kebutuhan pelatihan sesi penilaian.
- f. Luangkan waktu, atau jadwal sesi lain, untuk melakukan *brainstorming* hasil atau tujuan yang dibutuhkan dari 3-5 sesi pelatihan pertama kali diidentifikasi dalam proses penilaian kebutuhan. Ini akan membantu Anda mencari dan jadwal pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja. Anda dapat menjadwalkan lebih *brainstorming* kemudian, tapi saya biasanya menemukan bahwa Anda perlu kembali melakukan proses penilaian kebutuhan setelah beberapa sesi latihan pertama.
- g. Penilaian kebutuhan pelatihan dapat, dan sering perlu, jauh lebih rumit dari ini. Tapi, ini adalah proses yang hebat untuk pelatihan sederhana penilaian kebutuhan.
- h. Pastikan Anda menjaga komitmen yang dihasilkan oleh kebutuhan pelatihan proses penilaian. Tenaga kerja akan mengharapkan untuk menerima sesi pelatihan utama yang diidentifikasi dengan tujuan *brainstorming* bertemu.

Kualitas tenaga kerja dan pengembangan mereka melalui pelatihan dan pendidikan adalah faktor utama dalam menentukan profitabilitas jangka panjang dari sebuah bisnis kecil. Jika Anda menyewa dan mempertahankan tenaga kerja yang baik, itu adalah kebijakan yang baik untuk berinvestasi dalam pengembangan keterampilan mereka, sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitas mereka.



Pelatihan sering dianggap untuk tenaga kerja baru saja. Ini adalah sebuah kesalahan karena pelatihan yang berkelanjutan bagi tenaga kerja saat ini membantu mereka menyesuaikan diri dengan cepat terhadap perubahan persyaratan kerja.

C. Pengembangan

1. Pengertian Pengembangan

Berbeda dengan pelatihan, pengembangan atau *development* merupakan upaya penyiapan individu guna menanggung tanggung jawab yang beda ataupun lebih tinggi dalam perusahaan. Handoko (2001) menyatakan bahwa pelatihan dan pengembangan merupakan hal yang berbeda. Pelatihan atau istilah (*training*) mempunyai tujuan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci, dan rutin. Sederhananya, latihan untuk menyiapkan tenaga kerja guna melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan memiliki lingkup yang lebih luas lagi dalam usaha memperbaiki serta meningkatkan kemampuan, pengetahuan, sikap ataupun kepribadian.

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal.

Untuk lebih jelasnya, berikut ini pengertian pengembangan dari beberapa ahli.

- a. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut (Armstrong, 1997: 507).
- b. Pengembangan sumber daya manusia adalah pemanfaatan pelatihan dan pengembangan, pengembangan karier, dan pengembangan organisasi, yang terintegrasi antara satu dengan yang lain, untuk meningkatkan efektivitas individual dan organisasi (McLagan dan Suhadolnik dalam Wilson, 1999: 10).
- c. Pengembangan sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai seperangkat aktivitas yang sistematis dan terencana yang dirancang



oleh organisasi dalam memfasilitasi para pegawainya dengan kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan, baik pada saat ini maupun masa yang akan datang (Harris dan DeSimone, 1999: 2).

- d. Pengembangan sumber daya manusia meliputi berbagai kegiatan dan proses yang diarahkan pada terjadinya dampak pembelajaran, baik bagi organisasi maupun bagi individu (Stewart dan McGoldrick, 1996: 1).
- e. Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan tersedianya kesempatan dan pengembangan belajar, membuat program-program training yang meliputi perencanaan, penyelenggaraan, dan evaluasi atas program-program tersebut (Armstrong, 1997: 507).
- f. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang terencana dan berkelanjutan yang dilakukan oleh organisasi dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan (Mondy dan Noe, 1990: 270).
- g. Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan yang terencana dan terintegrasi antara satu dengan yang lain, yang diadakan oleh suatu organisasi dalam hal pelatihan dan pengembangan pegawai untuk mencapai tujuan organisasi tersebut (Priyono, 2010: 108).

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan adalah suatu usaha organisasi secara terencana, terintegrasi, dan berkelanjutan dalam meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi melalui program-program pelatihan, pendidikan, dan pengembangan sehingga para pegawai memperoleh kecakapan yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini maupun masa datang dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut.

Pengertian tersebut mengandung implikasi bahwa pengembangan melaksanakan hal-hal berikut.

- a. Pengembangan direncanakan sebelumnya secara matang (terprogram).
- b. Kegiatannya terintegrasi satu dengan lainnya secara sinergis.



- c. Kegiatannya berkelanjutan dan dinamis.
- d. Meningkatkan kompetensi pegawai dan kinerja organisasi.
- e. Keberhasilan pencapaian tujuan organisasi.

2. Tujuan Pengembangan

Tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi institusional atau organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai. Tujuan berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi atau organisasi sebagai hasil dari program-program pengembangan sumber daya manusia.

Secara umum tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mempunyai orang-orang yang berkualitas untuk mencapai tujuan organisasi untuk meningkatkan kinerja dan pertumbuhan (Armstrong, 1997: 507).

Tujuan tersebut di atas dapat dicapai dengan memastikan bahwa setiap orang dalam organisasi mempunyai pengetahuan dan keahlian dalam mencapai tingkat kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan mereka secara efektif. Selain itu perlu pula diperhatikan bahwa dalam upaya pengembangan sumber daya manusia ini, kinerja individual dan kelompok adalah subjek untuk peningkatan yang berkelanjutan dan bahwa orang-orang dalam organisasi dikembangkan dalam cara yang sesuai untuk memaksimalkan potensi serta promosi mereka.

Beberapa tujuan pengembangan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai berikut.

- a. Meningkatkan produktivitas kerja.
- b. Mencapai efisiensi.
- c. Meminimalisir kerusakan.
- d. Mengurangi kecelakaan.
- e. Meningkatkan pelayanan.
- f. Memelihara moral pegawai.
- g. Meningkatkan peluang karier.
- h. Meningkatkan kemampuan konseptual.
- i. Meningkatkan kepemimpinan.



- j. Peningkatan balas jasa.
- k. Peningkatan pelayanan kepada konsumen (Priyono, 2010: 109).

Dengan meningkatnya kemampuan pegawai, baik konseptual, maupun teknis, maka upaya pemberian pelayanan kepada konsumen pun akan berjalan lebih baik pula.

Tujuan pengembangan pada hakikatnya menyangkut hal-hal sebagai berikut.

- a. Produktivitas kerja.
- b. Karier.
- c. Efisiensi.
- d. Konseptual.
- e. Kerusakan.
- f. Kepemimpinan.
- g. Kecelakaan.
- h. Balas Jasa.
- i. Pelayanan.
- j. Konsumen.
- k. Moral.

D. Langkah-Langkah Pelatihan dan Pengembangan

Penyusunan suatu program pelatihan dan pengembangan, sesuai dengan tujuan yang akan diwujudkan, harus dilakukan dengan mengikuti langkah-langkah tertentu dan sistematis. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut.

1. Analisis kebutuhan:
 - a. identifikasikanlah keterampilan-keterampilan kinerja jabatan yang akan diperbaiki;
 - b. analisis audiens, bahwa program sesuai dengan tingkat pendidikan, keterampilan, sikap, dan motivasi karyawan.
2. Rancangan instruksional:
 - a. kumpulkan sasaran instruksional, media, gambaran, metode dan urutan dari isi, contoh, latihan dan kegiatan;
 - b. pastikanlah semua bahan untuk pelatihan telah disiapkan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.



3. Keabsahan
Perkenalkanlah dan sahkanlah pelatihan di hadapan para audiens.
4. Implementasi
5. Doronglah keberhasilan dengan lokakarya melatih-pelatih yang berfokus pada penyajian keterampilan selain isi pelatihan.
6. Evaluasi dan tindak lanjut (Priyono, 2010: 113).

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa langkah-langkah pelatihan dan pengembangan, yakni sebagai berikut.

1. Mengidentifikasi keterampilan-keterampilan kinerja jabatan yang akan diperbaiki.
2. Menyesuaikan program dengan tingkat pendidikan, keterampilan, sikap dan motivasi karyawan.
3. Mengumpulkan sasaran instruksional, media, gambaran, metode dan urutan dari isi, contoh, latihan dan kegiatan.
4. Memastikan semua bahan untuk pelatihan telah disiapkan sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
5. Memperkenalkan dan mengesahkan pelatihan di hadapan para audiens.
6. Mengimplementasikan kegiatan pengembangan yang telah direncanakan/dipersiapkan segala sesuatunya.
7. Mendorong keberhasilan dengan lokakarya melatih-pelatih yang berfokus pada penyajian keterampilan selain isi pelatihan.
8. Melaksanakan evaluasi dan tindak lanjut.

E. Metode Pelatihan dan Pengembangan

Ada dua jenis metode pelatihan yang tersedia untuk bisnis, yaitu *on-the-job* dan *off-the-job training*. *On-the-job training* disampaikan kepada tenaga kerja saat mereka melakukan pekerjaan rutin mereka. Dengan cara ini, mereka tidak kehilangan waktu saat belajar. Setelah rencana dikembangkan untuk apa harus diajarkan, tenaga kerja harus diberitahu tentang rincian. Waktu-tabel harus ditetapkan dengan evaluasi berkala untuk menginformasikan kepada tenaga kerja tentang kemajuan mereka. Metode pelatihan *on-the-job* meliputi orientasi, pelatihan instruksi kerja, magang dan asisten, rotasi pekerjaan, dan pembinaan. Sedangkan *off-the-job training* meliputi kuliah, studi khusus, film, konferensi televisi



atau diskusi, studi kasus, bermain peran, simulasi, instruksi terprogram, dan pelatihan laboratorium (Mukminin, dkk., 2019: 201).

1. *Orientasi* adalah untuk tenaga kerja baru. Pertama beberapa hari di tempat kerja sangat penting dalam keberhasilan tenaga kerja baru. Pelatihan orientasi harus menekankan topik berikut.
 - a. Sejarah dan misi organisasi/lembaga.
 - b. Para anggota kunci dalam organisasi.
 - c. Para anggota kunci di departemen, dan bagaimana departemen membantu memenuhi misi organisasi.
 - d. Aturan dan peraturan personel.
2. *Kuliah* materi pelatihan ini secara lisan dan digunakan ketika tujuannya adalah untuk menyajikan banyak bahan untuk banyak orang. Hal ini lebih efektif daripada melatih orang-orang secara individual. Kuliah adalah komunikasi satu arah dan dengan demikian tidak mungkin menjadi cara yang paling efektif untuk melatih. Juga, sulit untuk memastikan bahwa seluruh peserta memahami topik pada tingkat yang sama. Meskipun kelemahan ini, kuliah adalah cara yang paling efektif untuk menjangkau khalayak yang besar.
3. *Bermain peran dan simulasi* adalah teknik yang berusaha untuk membawa situasi pengambilan keputusan realistis bagi peserta pelatihan. Masalah kemungkinan dan solusi alternatif disajikan untuk diskusi. Pepatah “tidak ada pelatih yang lebih baik dari pengalaman” dicontohkan dengan jenis pelatihan ini. Tenaga kerja yang berpengalaman bisa menggambarkan pengalaman dunia nyata, dan dapat membantu dalam dan belajar dari mengembangkan solusi untuk simulasi ini. Metode ini efektif untuk digunakan dalam pemasaran dan manajemen pelatihan.
4. *Metode Audiovisual*, seperti televisi, kaset video, dan film adalah cara yang paling efektif untuk memberikan kondisi dunia nyata dan situasi dalam waktu singkat. Satu keuntungan adalah bahwa presentasi adalah sama tidak peduli berapa kali itu dimainkan. Hal ini tidak sama dengan ceramah, yang dapat berubah atau dapat dipengaruhi oleh kendala di luar. Kelemahan utama dengan metode audio visual adalah bahwa hal itu tidak memungkinkan untuk pertanyaan dan interaksi dengan pembicara, juga tidak memungkinkan untuk perubahan dalam presentasi untuk audiens yang berbeda.



5. *Rotasi pekerjaan* melibatkan gerak tenaga kerja melalui serangkaian pekerjaan sehingga ia bisa mendapatkan perasaan yang baik untuk tugas-tugas yang berhubungan dengan pekerjaan yang berbeda. Hal ini biasanya digunakan dalam pelatihan untuk posisi pengawas. Tenaga kerja belajar sedikit tentang segala sesuatu. Ini adalah strategi yang baik untuk usaha kecil karena banyaknya pekerjaan seorang tenaga kerja mungkin diminta untuk dilakukan.
6. *Magang* mengembangkan tenaga kerja yang dapat melakukan banyak tugas yang berbeda. Mereka biasanya melibatkan beberapa kelompok keterampilan terkait yang memungkinkan magang untuk berlatih perdagangan tertentu, dan mereka berlangsung selama jangka waktu yang panjang di mana magang bekerja untuk, dan dengan, pekerja terampil senior. Magang sangat tepat untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan produksi.
7. *Magang dan asisten* biasanya kombinasi dari kelas dan pelatihan *on-the-job*. Mereka sering digunakan untuk melatih calon manajer atau tenaga pemasaran. *Pembelajaran diprogram*, instruksi dibantu komputer dan video interaktif semua memiliki satu kesamaan: mereka memungkinkan peserta pelatihan untuk belajar dengan kecepatannya sendiri. Juga, mereka memungkinkan materi yang sudah dipelajari akan dilewati mendukung bahan dengan yang *trainee* mengalami kesulitan. Setelah periode pendahuluan, instruktur tidak perlu hadir, dan peserta pelatihan dapat belajar atau waktunya memungkinkan. Metode ini terdengar baik, tapi mungkin di luar sumber dari beberapa usaha kecil.
8. *Pelatihan laboratorium* dilakukan untuk kelompok oleh pelatih terampil. Biasanya dilakukan pada situs netral dan digunakan oleh peserta pelatihan manajemen atas dan menengah untuk mengembangkan semangat kerja tim dan peningkatan kemampuan untuk menangani manajemen dan rekan-rekan. Hal ini bisa mahal dan biasanya ditawarkan oleh usaha kecil yang lebih besar.

Sementara itu, Hakim (2014: 63) mengelompokkan berbagai sistem metode latihan operasional untuk karyawan-karyawan operasional menjadi empat macam, yaitu sebagai berikut.



1. *On job training*

Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung karyawan yang dilatih, untuk melatih mereka. Karena itu para manajer menganggap pelatihan ini merupakan sistem yang paling ekonomis, karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan. Akan tetapi, keberhasilan sistem ini sangat bergantung pada kemampuan atasan langsung tersebut. Meskipun demikian, cara ini mempunyai efek fisik dan psikologis yang kuat terhadap para karyawan yang dilatih karena dijalankan pada tempat kerja yang senyatanya.

2. *Vestibule School*

Metode pelatihan di mana pelatihnya bukan atasan langsung mereka, tetapi pelatih-pelatih khusus (*staff specialist*). Alasannya terutama adalah untuk menghindarkan para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan latihan hanya kepada para ahli dalam bidang latihan. Meskipun demikian, cara semacam ini dapat menimbulkan konflik antara atasan langsung dengan pelatih apabila ternyata nantinya hasil pelatihan dianggap tidak baik.

3. *Apprenticeship*

Cara ini biasa digunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif lebih tinggi. Program ini biasa mengombinasikan *on the job training* dan pengalaman dengan petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu.

4. Kursus-kursus khusus

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih mirip pendidikan daripada latihan. Kursus-kursus ini biasa diadakan untuk memenuhi minat para karyawan dalam bidang pengetahuan-pengetahuan tertentu di luar bidang pekerjaannya seperti kursus bahasa asing, komunikasi, kepemimpinan, pengembangan kepribadian, dan lain lain.

Pengembangan (*development*), yaitu mempelajari sesuatu yang berorientasi pada perkembangan personal organisasi tapi tidak terikat pada spesialisasi pekerjaan yang akan datang. Biasanya praktik pengembangan ini ditujukan bagi karyawan manajerial yaitu mereka



yang mempunyai wewenang terhadap orang lain. Hal ini disebabkan karena karakteristik kepribadian yang dianggap penting, di antaranya adalah: pengetahuan yang luas, kemampuan untuk mengambil keputusan, Hakim (2014: 64) juga menguraikan metode-metode pengembangan tenaga manajerial tersebut di antaranya adalah sebagai berikut.

1. Metode sekolah, kuliah dan ceramah yang sejenis
Metode ini biasa dipakai untuk menambah pengetahuan karyawan. Dalam metode ini aktivitas hanya berjalan sepihak yaitu pihak pengajar memberikan pengetahuan kepada para karyawan, sedangkan karyawan bersifat pasif yaitu mendengarkan saja.
2. Metode diskusi
Metode ini diterapkan dengan maksud untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam hal mengeluarkan pendapat, menerima pendapat orang lain, berkoordinasi dengan pihak lain, cara bekerja yang efisien dan efektif.
3. Metode kasus
Metode ini dilaksanakan dengan cara si peserta diminta untuk memberikan pemecahan atau mencari jalan keluar terhadap suatu peristiwa perusahaan. Dengan metode ini si peserta terlatih untuk mendiagnosis sebab-sebab munculnya masalah tertentu sekaligus memecahkan dan mencari jalan keluar bagi peristiwa khusus.
4. Permainan bisnis (*business games*)
Metode ini bertujuan untuk memberikan keterampilan memimpin maupun memutuskan masalah-masalah yang berkaitan dengan manajemen. Dalam permainan ini diberikan informasi-informasi nyata dari perusahaan baik yang berkenaan dengan posisi keuangan, barang-barang hasil produksi, pemasaran dan informasi lainnya. Kemudian diberikan masalah-masalahnya dan peserta diminta untuk memecahkan masalah tersebut.

F. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Manfaat dari pelatihan dan pengembangan yang dilakukan oleh suatu organisasi, perusahaan, atau lembaga, menurut Mukminin (2019: 184) dapat diuraikan sebagai berikut.



1. Meningkatnya kepuasan kerja dan semangat kerja di antara tenaga kerja (pegawai/karyawan).
2. Meningkatnya motivasi kerja tenaga kerja.
3. Meningkatnya efisiensi dalam proses, menghasilkan keuntungan finansial.
4. Peningkatan kapasitas untuk mengadopsi teknologi dan metode baru.
5. Meningkatnya inovasi dalam strategi dan produk.
6. Mengurangi pergantian tenaga kerja.
7. Baiknya citra organisasi/lembaga/perusahaan.
8. Menciptakan kumpulan pengganti yang tersedia dan memadai bagi personel yang mungkin pergi atau pindah ke organisasi.
9. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mengadopsi dan menggunakan kemajuan teknologi karena stafnya cukup berpengetahuan luas.
10. Membangun tim yang lebih efisien, efektif, dan bermotivasi tinggi, yang meningkatkan posisi kompetitif organisasi dan meningkatkan semangat kerja tenaga kerja.
11. Memastikan sumber daya manusia yang memadai untuk ekspansi ke program baru.

Hasil penelitian juga telah menunjukkan manfaat spesifik yang diterima oleh bisnis kecil dari pelatihan dan pengembangan pekerjanya, yakni sebagai berikut.

1. Meningkatnya produktivitas.
2. Mengurangi pergantian tenaga kerja.
3. Meningkatnya efisiensi sehingga menghasilkan keuntungan finansial.
4. Berkurangnya kebutuhan akan pengawasan.

Tenaga kerja (karyawan/pegawai) sering mengembangkan rasa harga diri, martabat dan kesejahteraan yang lebih besar karena mereka menjadi lebih berharga bagi organisasi/perusahaan dan masyarakat. Umumnya mereka akan menerima bagian yang lebih besar dari keuntungan material yang dihasilkan dari peningkatan produktivitas mereka. Faktor-faktor ini memberi mereka rasa puas melalui pencapaian tujuan pribadi dan organisasi. Selain itu, pelatihan dan pengembangan



tenaga kerja merupakan bagian dari praktik manajemen yang baik dan strategi manajemen risiko yang baik.

Sementara itu, Priyono (2010: 111) mengemukakan manfaat nyata yang diperoleh dengan adanya pelatihan dan pengembangan, yakni sebagai berikut.

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
2. Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
3. Menciptakan sikap, loyalitas dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
4. Memenuhi kebutuhan perencanaan SDM.
5. Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja.
6. Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi.

Lima manfaat utama pelatihan tenaga kerja juga dapat disoroti pada hal-hal berikut.

1. Dampak terhadap *bottom line*
Pelatihan tenaga kerja berhasil memberikan perbaikan dalam kinerja tenaga kerja yang, pada gilirannya menciptakan bisnis berkinerja lebih baik dan garis bawah ditingkatkan.
2. Staf retensi
Pelatihan meningkatkan retensi staf yang akan menghemat uang organisasi. Berinvestasi dalam perkembangan mereka dan mereka akan segera mengembalikan investasi Anda.
3. Peningkatan kualitas dan produktivitas
Untuk dapat meningkatkan kualitas dan fleksibilitas layanan bisnis dapat dilakukan dengan cara membina:
 - a. akurasi dan efisiensi;
 - b. praktik keselamatan kerja yang baik;
 - c. layanan pelanggan yang hebat.
4. Aliran-on efek
Manfaat dari pelatihan di satu daerah bisa mengalir melalui semua tingkat organisasi. Seiring waktu pelatihan akan mendongkrak garis bawah dan mengurangi biaya dengan cara menurunkan:



- a. waktu dan bahan terbuang;
 - b. biaya perawatan mesin dan peralatan;
 - c. kecelakaan di tempat kerja, yang menyebabkan turunnya premi asuransi;
 - d. rekrutmen biaya melalui promosi internal staf ahli;
 - e. ketidakhadiran.
5. Sisa kompetitif

Bisnis harus terus mengubah praktik kerja tenaga kerja dan infrastruktur untuk tetap kompetitif di pasar global. Teknologi, yang sebelumnya menjadi pendorong utama keunggulan kompetitif, semakin mengambil juk belakang untuk orang. Seiring dengan ekonomi yang semakin berorientasi pada layanan, perlu dikembangkan orang-orang yang menyediakan bisnis sukses dengan sukses berkelanjutan jangka panjang. Dalam hal ini pelatihan untuk mengelola pelaksanaan strategi bisnis, perbaikan prosedur, dan kebijakan layanan pelanggan sangatlah berperan/bermanfaat. Agar berdampak pada margin keuntungan pelatihan dapat memperbaiki:

- a. semangat dan kepuasan staf;
- b. *soft skill* seperti komunikasi antarstaf dan kepemimpinan;
- c. manajemen waktu;
- d. kepuasan pelanggan.

Berdasarkan manfaat di atas, dapat dikemukakan bahwa berinvestasi dalam keterampilan tenaga kerja (pegawai/karyawan) melalui pelatihan dan pengembangan bisa menguntungkan bisnis suatu organisasi/perusahaan untuk menghasilkan lebih banyak uang, menghemat uang atau menghemat waktu. Tentu saja program pelatihan dan pengembangan itu harus selaras dengan nilai, tujuan individu, dan tujuan organisasi agar sukses. Supervisor mengembangkan program pelatihan yang efektif dengan menilai kebutuhan pelatihan dan merancang program pelatihan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Jika ada kesenjangan dalam apa yang dibutuhkan dan apa yang dapat dilakukan oleh tenaga kerja, maka di sinilah celah pelatihan mengisi peran.

Adapun isu dan perubahan dalam sebuah organisasi yang banyak mengindikasikan perlunya pelatihan dan pengembangan tenaga kerja, yakni sebagai berikut.



1. Permintaan tenaga kerja.
2. Hasil survei tenaga kerja.
3. Evaluasi kekurangan.
4. Rencana pengembangan individu.
5. Hukum dan peraturan berubah.
6. Perlu pengembangan pemimpin baru.
7. Tenaga kerja baru.
8. Peralatan baru.
9. Manajer baru.
10. Program baru.
11. Teknologi baru.
12. Penugasan ulang.
13. Masalah keamanan.

G. Indikator Keberhasilan Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan yang diselenggarakan oleh suatu organisasi tentu harus tepat guna dan berhasil guna karena kegiatan tersebut membutuhkan biaya, tenaga, dan waktu yang tidak cukup mahal. Bagaimana suatu kegiatan pelatihan dan pengembangan itu dipandang berhasil, dapat dilihat dari indikator-indikator berikut ini.

1. Prestasi kerja karyawan
Pelatihan dan pengembangan dinilai berhasil apabila prestasi kerja karyawan meningkat setelah mengikuti program pelatihan dan pengembangan dibandingkan dengan prestasi kerjanya sebelum mendapatkan pelatihan dan pengembangan.
2. Kedisiplinan karyawan
Kedisiplinan karyawan yang meningkat setelah mendapatkan pelatihan dan pengembangan dibandingkan dengan kedisiplinannya sebelum mengikuti pelatihan dan pengembangan menunjukkan bahwa program pelatihan dan pengembangan yang telah dilaksanakan itu berhasil.
3. Absensi karyawan
Motivasi dan spirit kerja baru karyawan setelah mendapatkan pelatihan dan pengembangan sehingga meningkatkan kedisiplinan kehadiran bekerja juga menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan itu berhasil.



4. Tingkat kerusakan produksi, dan mesin-mesin
Jika setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan tingkat kerusakan produksi dan mesin-mesin menurun karena kompetensi karyawan dalam penanganan produksi dan pengoperasian mesin-mesin semakin cakap, berarti pelatihan dan pengembangan itu berhasil.
5. Tingkat kecelakaan karyawan
Pelatihan dan pengembangan yang sukses adalah yang mampu membekali pengetahuan, sikap, keterampilan, dan kehati-hatian kerja karyawan sehingga menurunkan tingkat kecelakaan karyawan karena kecerobohan dan kekurangan pengetahuan.
6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu
Indikator penting lainnya dari keberhasilan pelatihan dan pengembangan adalah mampu meningkatkan efisiensi dalam penggunaan bahan baku, tenaga, dan waktu.
7. Prakarsa karyawan
Pelatihan dan pengembangan yang berhasil juga mampu membangun prakarsa karyawan dalam bekerja, sehingga tidak pasif dan hanya menunggu perintah. Karyawan mampu berinisiatif, berprakarsa, dan berinovasi sebagai hasil dari pelatihan dan pengembangan yang efektif.
8. Tingkah upah insentif karyawan
Tingkat upah insentif karyawan juga meningkat karena kompetensi dan kinerjanya yang meningkat sebagai hasil dari pelatihan dan pengembangan.
9. Kepemimpinan dan keputusan manajer
Pelatihan dan pengembangan yang berhasil juga mampu mengembangkan kepemimpinan dan keputusan manajer yang efektif dalam pengelolaan bidang yang ditanganinya.





[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 7

PENILAIAN KINERJA

A. Pengertian Penilaian Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Suatu penelitian telah memperlihatkan bahwa suatu lingkungan kerja yang menyenangkan sangat penting untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif. Dalam interaksi sehari-hari, antara atasan dan bawahan, berbagai asumsi dan harapan lain muncul. Ketika atasan dan bawahan membentuk serangkaian asumsi dan harapan mereka sendiri yang sering agak berbeda, perbedaan-perbedaan ini yang akhirnya berpengaruh pada tingkat kinerja. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2004: 14).

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Masram dan Mu'ah, 2017: 138).

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010: 71).

Apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai dan Basri, 2004: 16).

Kinerja merujuk pada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich, 1994).

Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005: 165).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000: 41).

Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunegara, 2002: 22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005: 50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006: 65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Armstrong, 1999: 15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Kinerja/prestasi kerja sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau "*successful role achievement*" di mana



seseorang memperolehnya dari perbuatannya sendiri. Artinya prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku terhadap pekerjaan yang bersangkutan (As'ad, 1998: 47).

Kinerja merupakan hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Maka dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan taraf kesuksesan yang dicapai oleh tenaga kerja baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kriteria dan ukuran yang ditetapkan untuk pekerjaan itu sendiri (Soeprihanto, 2000: 7).

Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pekerja/pegawai/karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja per satuan waktu (lazimnya per jam) (Bambang Kusriyanto dalam Mangkunegara, 2005: 9).

Definisi di atas menunjukkan hasil-hasil perilaku yang dinilai dengan kriteria atau standar mutu. Ketika membicarakan kinerja, biasanya berpikir tentang dimensi baik-buruk. Artinya, apabila seseorang memberikan hasil pekerjaan yang sesuai dengan standar atau kriteria yang telah dibakukan oleh organisasi, maka kinerja yang dimiliki orang tersebut tergolong baik, jika tidak, berarti berkinerja buruk.

Beragamnya definisi kinerja menunjukkan konsep kinerja belum mendapatkan kata sepakat di antara para peneliti. Secara umum, menurut Mitchell (1988), kinerja bisa ditunjukkan dalam berbagai cara berikut.

- a. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang sama yang berlangsung sepanjang waktu (misalnya, rata-rata pukulan).
- b. Kinerja bisa menunjukkan perilaku yang berbeda yang ditunjukkan dengan tingkat konseptualisasi yang tinggi (misalnya, kehadiran).
- c. Kinerja bisa menunjukkan perolehan-perolehan (*outcomes*) yang tidak erat kaitannya dengan tindakan-tindakan tertentu (misalnya, penjualan).
- d. Kinerja bisa didefinisikan dalam istilah yang umum yang menunjukkan sifat-sifat global daripada perilaku spesifik (misalnya ketegasan, keramahtamahan).



- e. Kinerja bisa didefinisikan sebagai hasil-hasil perilaku kelompok daripada perilaku individu (seperti, kemenangan permainan).

Berdasarkan sejumlah pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil seseorang, kelompok, atau organisasi secara keseluruhan baik yang bersifat kuantitatif maupun kualitatif, selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya, berupa prestasi kerja yang merupakan tingkat keberhasilannya dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Faktor Pemengaruh Kinerja

Banyak faktor yang dapat memengaruhi kinerja seorang karyawan/pegawai/tenaga kerja. Beberapa di antaranya menurut Masram dan Mu'ah (2017: 147) yakni sebagai berikut.

- a. Efektivitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999: 27).

- b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999: 27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

- c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi di mana dia bekerja.



d. Inisiatif

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreativitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

3. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya (Leon C. Mengginson dalam Mangkunegara, 2005: 10).

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa objek orang ataupun sesuatu barang (Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara, 2005: 10).

Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Artinya penilaian kerja merupakan suatu tahapan-tahapan yang dilakukan untuk melakukan penilaian terhadap hasil kerja karyawan (Handoko, 2001: 235).

Penilaian kinerja adalah untuk membuat karyawan memandang diri mereka sendiri seperti adanya, mengenali kebutuhan perbaikan kinerja kerja dan untuk berperan serta dalam membuat rencana perbaikan kinerja (Alewine dalam Timpe, 1999: 244).

Penilaian kinerja sebagai kegiatan organisasi dalam berusaha untuk menilai tenaga kerja dan mengembangkan kompetensi, meningkatkan kinerja dan mendistribusikan imbalan. Hal ini biasanya melibatkan manajer lini yang menilai kinerja bawahan mereka secara tahunan. Dalam hal isi penilaian, tidak ada pendekatan untuk mendapatkan hasil yang pasti, ini dikarenakan perilaku seseorang dalam bekerja dapat berubah pada kondisi-kondisi tertentu. Sebagai contoh, prestasi kerja akan hampir selalu ditinjau, sementara kepribadian dan perilaku mungkin atau tidak mungkin (Fletcher, 2001: 473).



Penilaian kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian pelaksanaan tugas (*performance*) seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Kinerja individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu. Kinerja perusahaan atau organisasi adalah tingkat pencapaian sasaran atau tujuan yang harus dicapai oleh perusahaan tersebut dalam kurun waktu tertentu. Dengan demikian, penilaian kinerja berarti memberi nilai atas pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang dan untuk itu diberikan imbalan, kompensasi atau penghargaan. Penilaian kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja (Masram dan Mu'ah, 2017: 34).

Berdasarkan pendapat beberapa ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja (kinerja) adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggapan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan dan penentuan imbalan (Masram dan Mu'ah, 2017: 140).

Dari uraian-uraian tentang penilaian kinerja dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan organisasi dan karyawan yang bersangkutan. Setiap perusahaan, lembaga pendidikan, yayasan pendidikan perlu melakukan penilaian prestasi kerja para karyawannya.

Setiap orang pada umumnya ingin berprestasi dan mengharapkan prestasinya diketahui dan dihargai orang lain. Orang yang berprestasi dan memperoleh penghargaan dari atasan atau masyarakat cenderung untuk mempertahankan bahkan meningkatkan prestasi tersebut. Untuk itu perlu standar pengukuran, supaya dapat secara objektif dan adil membedakan pekerja yang berprestasi tinggi dan pekerja yang mempunyai kinerja rendah.



Memang masih banyak pekerja yang enggan menghadapi penilaian kinerja karena mereka melihatnya sebagai alat pimpinan untuk memberikan hukuman. Penilaian kinerja atau yang dapat pula disebut penilaian prestasi kerja merupakan bagian dari fungsi manajemen yang penting yaitu evaluasi dan pengawasan (*evaluating and controlling*). Penilaian kinerja sekarang ini merupakan keharusan, dan sudah terus-menerus dilakukan, terutama dengan melibatkan para pelanggan. Para pelanggan sering diminta memberikan penilaian misalnya terhadap kualitas barang yang dijual, kualitas pelayanan yang diberikan, sikap karyawan yang melayani, dan lain-lain. Oleh sebab itu, tidak perlu ditakutkan bahkan harus disambut baik.

B. Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Stephen P. Robbins, penilaian kinerja organisasi bertujuan untuk, antara lain sebagai berikut.

1. Penilaian digunakan untuk mengambil keputusan personal, penilaian ini sangat membantu memberikan informasi yang tentang promosi, transfer ataupun pemberhentian pegawai.
2. Penilaian dapat memberikan pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan oleh perusahaan.
3. Penilaian dapat dijadikan sebagai bahan kriteria untuk program seleksi dan pengembangan sumber daya manusia.
4. Penilaian kinerja digunakan untuk memenuhi *feed back* atau umpan balik terhadap para pekerja.

Moekiyat (2002: 69) mengemukakan ada lima tujuan penilaian prestasi kerja yakni sebagai berikut.

1. Untuk mengadakan hubungan antara karyawan dan pengawas mereka yang akan menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi.
2. Untuk membantu memperkirakan secara seksama apakah yang dapat dihasilkan oleh masing-masing pegawai dalam suatu keseluruhan.
3. Mengupayakan agar karyawan mengetahui dengan tepat apa yang diharapkan dari mereka, dan seberapa jauh mereka memenuhi harapan ini.
4. Melakukan upaya tertentu untuk perbaikan-perbaikan.



5. Untuk sampai kepada suatu penilaian kecakapan pegawai apabila hal ini dibutuhkan oleh perusahaan.

Dari uraian Moekiyat dapat disimpulkan bahwa setiap penilaian prestasi kerja karyawan haruslah benar-benar memiliki tujuan yang jelas, seperti apa yang ingin dicapai, sehingga manfaat penilaian prestasi kerja menjadi lebih dirasakan oleh perusahaan, lembaga pendidikan, dan karyawan yang bersangkutan.

Secara spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja dikemukakan oleh Agus Sunyoto dalam Mangkunegara (2005: 10) yakni sebagai berikut.

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seseorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Agus Sunyoto dalam Mangkunegara (2005: 11) juga mengemukakan beberapa sasaran penilaian kinerja sebagai berikut.

1. Membuat analisis kerangka dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan ini dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode



selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan bahan baku yang harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinan itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*).

C. Alasan dan Kegunaan Penilaian Kinerja

Suatu perusahaan melakukan penilaian kinerja didasarkan pada dua alasan pokok, yaitu sebagai berikut.

1. Manajer memerlukan evaluasi yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu yang digunakan untuk membuat keputusan di bidang SDM di masa yang akan datang.
2. Manajer memerlukan alat yang memungkinkan untuk membantu karyawan memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, perkembangan karier dan memperkuat hubungan antarmanajer yang bersangkutan dengan karyawan (Masram dan Mu'ah, 2015: 117).

Timpe (dalam Priyono, 2010: 188) menguraikan adanya empat alasan mengapa harus dilakukan penilaian kinerja para karyawan, yakni sebagai berikut.

1. Sebagai alat memotivasi karyawan yang berorientasi prestasi.
2. Sebagai dasar pemberian ganjaran (kenaikan gaji), kompensasi, insentif, hadiah pelayanan, liburan, dan promosi.
3. Sebagai dasar disiplin (status pekerjaan tetap, penurunan pangkat, pemecatan).
4. Sebagai pedoman untuk persyaratan pelatihan dan pengembangan perorangan.

Suatu tinjauan sepintas lalu saja mengenai alasan di atas segera mengungkapkan bahwa alasan itu langsung menuju jantung syarat keberhasilan kelompok manajemen. Alasan tersebut menyangkut segi-segi yang bisa mendorong atau bisa menghambat kemajuan organisasi.



Handoko (1996:136) menyatakan kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut.

1. Perbaikan prestasi kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan penempatan
Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan pengembangan karier
Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* Departemen Personalia.
7. Ketidakakuratan informasional
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasionalis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang diambil tidak tepat.
8. Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.



9. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi Departemen Personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Bagi pegawai, penilaian berguna untuk memberikan umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada akhirnya berguna untuk menentukan jalur, rencana dalam pengembangan karier.

Bagi organisasi hasil penilaian prestasi kerja bermanfaat untuk pengambilan keputusan tentang berbagai hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem imbalan dan keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia secara efektif.

D. Unsur Penilaian Kinerja

Menurut Sastrohadiwiryo (2005: 235), belum adanya kesamaan antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya dalam menentukan unsur yang harus dinilai dalam proses penilaian kinerja yang dilakukan manajemen/penyelia dinilai disebabkan selain terdapat perbedaan yang diharapkan dari masing-masing perusahaan, juga karena belum terdapat standar baku tentang unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian. Pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian dalam proses penilaian kinerja adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerja sama, prakarsa, dan kepemimpinan.

1. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdian. Pengabdian yang dimaksud adalah



sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik.

2. Hasil kerja

Yang dimaksud dengan hasil kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Yang dimaksud ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketetapan, peraturan perundang-undangan dan peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kejujuran

Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.

6. Kerja sama

Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lainnya.



8. Kepemimpinan

Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsur kepemimpinan bagi tenaga kerja sebenarnya khusus diperuntukkan bagi tenaga kerja yang memiliki jabatan di seluruh hierarki dalam perusahaan.

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atau prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu dan/atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Proses penilaian ini kurang mempunyai nilai bila para karyawan tidak menerima umpan balik mengenai prestasi kerja mereka. Tanpa umpan balik, perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki. Oleh karena itu, bagian kritis proses penilaian adalah wawancara eksklusif.

Menurut Handoko (2001: 152-153), wawancara eksklusif adalah proses peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka. Penilai bisa memberikan umpan balik ini melalui beberapa pendekatan berikut.

1. *Tell and Sell Approach*

Mereview prestasi kerja karyawan dan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik. Pendekatan ini paling baik digunakan untuk para karyawan baru.

2. *Tell and Listen Approach*

Memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan latar belakang dan perasaan defensif mengenai prestasi kerja. Ini bermaksud untuk mengatasi reaksi-reaksi tersebut dengan konseling tentang bagaimana cara berprestasi lebih baik.

3. *Problem Solving Approach*

Mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, *coaching* atau konseling, upaya-upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan-penyimpangan (sering diikuti dengan penetapan sasaran-sasaran prestasi kerja di waktu yang akan datang).



E. Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memerlukan proses yang sistematis. Menurut Ivancevich (1992), kemampuan menghasilkan data yang akurat dan *reliable* akan meningkat jika mengikuti suatu proses sistematis yang terdiri dari enam langkah, yakni sebagai berikut.

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

Sementara itu, Masram dan Mu'ah (2015: 127) mengemukakan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk menilai kinerja pegawai/karyawan/anak buah Anda.

1. Persiapkan data-data yang dibutuhkan
Langkah pertama adalah mempersiapkan data-data yang berkaitan dengan perilaku dan kinerja bawahan Anda. Ini dapat berupa catatan, laporan, hasil bimbingan terakhir, dan sebagainya.
2. Buat penilaian
Gunakan data-data yang telah dipersiapkan tersebut sebagai landasan menilai dan memberikan umpan balik. Penilaian dan umpan balik ini umumnya termasuk sebagai draf penilaian (sementara). Meskipun demikian, Anda tetap harus serius membuatnya.
3. Diskusikan dengan atasan langsung
Langkah selanjutnya adalah mendiskusikan penilaian dan umpan balik sementara dengan atasan langsung Anda. Tujuannya, untuk memutuskan penilaian akhir yang fair dan objektif.
4. Selenggarakan pertemuan dengan bawahan Anda
Setelah penilaian akhir diputuskan, selenggarakan pertemuan dengan bawahan Anda. Pertemuan ini seyogianya dilangsungkan di tempat dan waktu yang nyaman (misalnya kantor Anda atau ruang rapat) sehingga Anda berdua tidak terganggu aktivitas lain.



5. Serahkan hasil penilaian kepada bawahan Anda
Langkah kelima adalah menyerahkan hasil penilaian kepada bawahan Anda. Jangan lupa, berikan waktu yang memadai agar karyawan yang bersangkutan membaca hasil tersebut.
6. Bahas hasil penilaian
Langkah selanjutnya adalah membahas hasil penilaian Anda. Dalam pembahasan ini, kemukakan dasar penilaian Anda dengan bahasa yang positif dan ukurannya (misal pengukuran motivasi). Setelah itu, berikan kesempatan bawahan Anda untuk menyampaikan pendapat atau tanggapan. Mungkin saja dia memiliki pandangan yang berbeda atas penilaian yang Anda berikan. Terima argumentasi tersebut lalu diskusikan lebih lanjut sehingga Anda berdua dapat menyepakati penilaian akhirnya.
7. Informasikan rencana pengembangan
Langkah terakhir adalah menginformasikan rencana pengembangan untuk bawahan Anda. Rencana ini dapat berupa pelatihan, promosi jabatan, penugasan, atau permagangan. Seperti halnya langkah keenam, langkah ini bertujuan untuk mendapatkan kesepakatan bersama agar pengembangan tersebut berjalan dengan lancar dan berhasil guna (efektif).

Dengan mengetahui langkah-langkah di atas, Anda dapat melakukan penilaian kinerja yang efektif. Dengan demikian, penilaian kinerja tidak lagi menjadi kegiatan yang menegangkan atau sia-sia. Ujung-ujungnya, produktivitas karyawan, unit kerja, dan perusahaan meningkat dari tahun ke tahun.

Sementara itu, berbagai metode yang biasa digunakan dalam proses pelaksanaan penilaian kinerja/prestasi kerja. Menurut Priyono (2010: 191) metode-metode penilaian kinerja/prestasi kerja pada dasarnya dibagi menjadi tiga, yaitu: (1) penilaian tidak sistematis, (2) metode tradisional yang sistematis, dan (3) penilaian yang berdasarkan pada tujuan. Berikut ini uraiannya.

1. **Penilaian secara “kebetulan”, tidak sistematis** dan sering membahayakan. Cara penilaian yang tidak sistematis dan dilakukan secara kebetulan, sering berbahaya di dalam penerapannya. Misalkan ada suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, baru kemudian diadakan penilaian seketika terhadap karyawan



untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Tentu saja cara ini kurang sistematis karena baru dilakukan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Karena itu perusahaan yang teratur sebaiknya menggunakan pendekatan yang sistematis.

2. **Metode tradisional yang sistematis**, yang mengukur: karakteristik individu, sumbangan karyawan kepada organisasi atau keduanya. Penilaian yang sistematis dan dilakukan secara berkala mempunyai banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama dan yang paling penting adalah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang menyangkut masalah-masalah seperti promosi "*lay off* dan *transfer*". Penilaian yang sistematis ini memberikan informasi sebelum sesuatu itu mungkin diperlukan. Jadi menghindari kemungkinan digunakan "*judgement*" sesaat. Juga penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan dilakukannya perbandingan, dan bisa menopang berbagai keputusan dalam bidang personalia. Manfaat yang kedua adalah bisa digunakan untuk mendorong dan memimpin pengembangan karyawan. Kebanyakan orang ingin mengetahui apa dan bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja memberikan informasi ini dalam bentuk yang biasanya bisa dikomunikasikan kepada karyawan.
3. **Penilaian yang berdasarkan pada tujuan** yang ditetapkan bersama dengan menggunakan "Manajemen Berdasarkan Sasaran" (MBS) atau dikenal sebagai "*Management By Objective*" (MBO). Manajemen berdasarkan sasaran meliputi pendefinisian apa yang diharapkan dari para karyawan, memperoleh komitmen mereka terhadap sasaran-sasaran yang ditetapkan, dan memastikan bahwa sasaran-sasaran tersebut terpenuhi. Bagian dasar manajemen melalui sasaran adalah kinerja karyawan dapat diperbaiki bila para karyawan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, kapan mereka diperbolehkan berperan serta dalam proses menetapkan harapan-harapan tersebut dan kapan mereka dinilai dari hasil-hasilnya.

Menurut Mondy dan Noe (2005), ada tujuh metode penilaian kinerja, yaitu sebagai berikut.

1. *Rating scales*

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (*performance faktor*). Misalnya dalam



mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

2. *Critical incidents*

Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or bad behaviour*) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (*high favorable*) dan perilaku kerja yang sangat negatif (*high unfavorable*) selama periode penilaian.

3. *Essay*

Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrem dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

4. *Work standard*

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

5. *Ranking*

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

6. *Forced distribution*

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam



sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10% terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20% terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40% berikutnya ke dalam kategori menengah, 20% sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10% sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukkan ke dalam kategori yang lebih rendah.

7. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*

Evaluators menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

Adapun beberapa teknik yang dapat dipergunakan dalam proses penilaian kinerja yaitu *rating*, *ranking*, kinerja objektif sistem, peristiwa kritis, dan penilaian diri (Mukminin, dkk., 2019:170). Kelima teknik atau metode penilaian tersebut dapat disajikan karakteristik, kelebihan, dan kelemahannya dengan tabel berikut.

Tabel 7.1 Teknik Penilaian Kinerja

Metode	Karakteristik	Kelebihan	Kelemahan
Rating	Penilai menetapkan pada skala untuk tingkatan karakteristik yang relevan (pekerjaan, perilaku atau kepribadian) yang dimiliki oleh yang menilai.	Kemudahan dalam perbandingan, dapat berkisar kompleksitasnya dari yang sangat sederhana untuk sangat terlibat, menggunakan deskripsi perilaku atau kinerja.	Bersifat subjektif: karakteristik dari kepribadian atau perilaku sulit untuk diukur, mengabaikan variabel yang berdampak terhadap prestasi kerja, lebih cenderung terpusat.



Metode	Karakteristik	Kelebihan	Kelemahan
Ranking	Penilai memberikan peringkat dari yang terbaik sampai yang paling terburuk berdasarkan kriteria tertentu atau kinerja secara keseluruhan.	Mudah digunakan, mempermudah juga untuk membandingkan.	Terbatasnya dasar pengambilan keputusan, derajat perbedaan tidak ditentukan, subjektif dan cenderung terpusat.
Kinerja atau yang berorientasi pada objektif sistem	Penilai melakukan evaluasi sejauh mana terget pekerjaan atau standar tertentu telah dicapai	Berkaitan dengan pekerjaan; objektif; partisipatif.	Lebih terfokus terhadap kualitatif.
Peristiwa kritis	Penilai mengamati insiden yang baik dan kinerja yang buruk. Ini digunakan sebagai dasar untuk menilai dan menilai atau membahas prestasi.	Berhubungan dengan pekerjaan; lebih objektif; berguna ketika pekerjaan sulit untuk menghitung dengan hal terukur.	Kebutuhan yang baik keterampilan observasi; memakan waktu.
Penilaian diri	Orang yang dinilai mengevaluasi diri sendiri menggunakan format tertentu atau struktur.	Partisipatif, memfasilitasi diskusi; meningkatkan analisis diri sendiri.	Kecenderungan bahaya yang ringan; potensi sumber-sumber konflik antara penilai dan <i>appraisee</i> .

F. Kriteria Penilaian Kinerja yang Baik dan Efektif

Handoko (2001: 138-139) mengemukakan bahwa penilaian hendaknya memberikan gambaran akurat mengenai prestasi kerja karyawan sehingga untuk mencapai tujuan ini sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan.

Job related berarti bahwa sistem menilai perilaku-perilaku kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sedangkan suatu sistem disebut



praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai dan karyawan. Di samping harus *job related* dan praktis, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja (*performance standard*) dengan mana prestasi kerja diukur. Agar efektif, standar hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan pada setiap pekerjaan. Lebih lanjut, evaluasi juga memerlukan ukuran-ukuran prestasi kerja yang dapat diandalkan (*performance measures*). Berbagai ukuran ini, agar berguna, harus mudah digunakan, reliabel dan melaporkan perilaku-perilaku kritis yang menentukan prestasi-prestasi kerja.

Menurut Sastrohadiwiryo (2005: 232), penilaian kinerja (prestasi kerja) merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dikatakan penilaian kinerja subjektif, karena kebanyakan pekerjaan benar-benar tidak mungkin diukur secara objektif, hal ini disebabkan beberapa alasan, termasuk alasan kerumitan dalam tugas pengukuran, lingkaran yang berubah-ubah, dan kesulitan dalam merumuskan tugas dan pekerjaan individual tenaga kerja secara rinci. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut memengaruhi proses penilaian sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/keragaannya.

Sementara itu, menurut Simamora (2004: 362), meskipun mustahil mengidentifikasi setiap kriteria kinerja yang universal yang dapat diterapkan pada semua pekerjaan, adalah mungkin menentukan beberapa karakteristik yang harus dimiliki oleh kriteria apabila kriteria itu diharapkan bermanfaat bagi penilaian kinerja. Karakteristiknya adalah sebagai berikut.

1. Kriteria yang baik harus mampu diukur dengan cara-cara yang dapat dipercaya. Konsep keandalan pengukuran mempunyai dua komponen: stabilitas dan konsistensi. Stabilitas menyiratkan bahwa pengukuran kriteria yang dilaksanakan pada waktu yang berbeda haruslah mencapai hasil yang kira-kira serupa. Konsistensi menunjukkan bahwa pengukuran kriteria yang dilakukan dengan metode yang berbeda atau orang yang berbeda harus mencapai hasil yang kira-kira sama.
2. Kriteria yang baik harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka. Salah satu tujuan penilaian kinerja



adalah evaluasi kinerja anggota organisasi. Jikalau kriteria semacam itu memberikan skor yang identik kepada semua orang, maka kriteria tersebut tidak berguna untuk mendistribusikan kompensasi atas kinerja, merekomendasikan kandidat untuk promosi, ataupun menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

3. Kriteria yang baik haruslah sensitif terhadap masukan dan tindakan pemegang jabatan. Karena tujuan penilaian kinerja adalah untuk menilai efektivitas individu anggota organisasi, kriteria efektivitas yang dipakai dalam sistem itu haruslah terutama di bawah kebijakan pengendalian orang yang sedang dinilai.
4. Kriteria yang baik harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai. Adalah penting agar orang-orang yang kinerjanya sedang diukur merasa bahwa kinerja yang sedang digunakan memberikan petunjuk yang adil dan benar tentang kinerja mereka.

Menurut Mondy dan Noe (2005), karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah sebagai berikut.

1. Kriteria yang terkait dengan pekerjaan
Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan/valid.
2. Ekspektasi kinerja
Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.
3. Standardisasi
Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.
4. Penilaian yang cakap
Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.
5. Komunikasi terbuka
Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.



6. Akses karyawan terhadap hasil penilaian
Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.
7. Proses pengajuan keberatan (*due process*)
Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilaiannya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan. Akan tetapi, tujuan tersebut sering tidak tercapai karena banyak perusahaan yang melakukan penilaian kinerja yang kurang baik. Dampaknya adalah demotivasi kerja dan turunnya pencapaian sasaran perusahaan dari tahun ke tahun.

Guna menghindari dampak-dampak negatif tersebut, tidak ada jalan lain, perusahaan harus melakukan penilaian kinerja yang efektif. Berikut adalah kriteria dan langkah-langkahnya.

Menurut Michael Adryanto (dalam Masram dan Mu'ah, 2015: 126), bahwa penilaian kinerja hanya akan efektif bila dilakukan secara *fair* dan objektif. *Fair* adalah berdasarkan standar yang telah disepakati, sedangkan objektif adalah nilai-nilai yang diberikan sesuai dengan tingkat pencapaian. Agar penilaian *fair*, ada lima elemen yang harus diperhatikan:

1. sasaran kinerja yang jelas;
2. sasaran disepakati bersama;
3. sasaran berkaitan;
4. dengan uraian jabatan;
5. pertemuan tatap muka;
6. diskusi.

Sementara itu, untuk melakukan penilaian yang objektif, harus dipertimbangkan enam elemen di bawah ini.

1. Data aktual.
2. Perilaku karyawan yang positif dan negatif.



3. Keberanian atau ketegasan Anda.
4. Sistem penilaian yang terstruktur.
5. Formulir yang tidak rumit.
6. Kemampuan menilai.

G. Masalah Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe (2005), masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah sebagai berikut.

1. Kurangnya objektivitas
Salah satu kelemahan metode penilaian kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode *rating scale*, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (*job related factors*) dapat meningkatkan objektivitas.
2. Bias “hallo error”
Bias “hallo error” terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.
3. Terlalu “longgar”/terlalu “ketat”
Penilai terlalu “longgar” (*leniency*) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu “ketat” (*strictness*) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.
4. Kecenderungan memberikan nilai tengah
Kecenderungan memberi nilai tengah (*central tendency*), terjadi bila pekerja diberi nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian. Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.
5. Bias perilaku terbaru
Bias perilaku terbaru (*recent behavior bias*), perilaku atau kinerja yang paling akhir akan lebih mudah diingat daripada perilaku yang telah lama. Penilai cenderung lebih banyak menilai kinerja yang tampak



menjelang atau pada saat proses penilaian dilakukan. Seharusnya penilaian kinerja mencakup periode waktu tertentu.

6. Bias pribadi (*stereotype*)

Penyelia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

Bias adalah distorsi pengukuran yang tidak akurat. Masalah kemungkinan bias terutama bila ukuran-ukuran digunakan bersifat subjektif. Handoko (2000: 140) menyatakan bahwa berbagai bias penilai yang paling umum terjadi adalah sebagai berikut.

1. *Halo effect*

Halo effect terjadi bila pendapat pribadi penilai tentang karyawan memengaruhi pengukuran prestasi kerja. Sebagai contoh, bila seorang atasan senang kepada seseorang karyawan, maka pandangan ini bisa mengubah estimasi atasan terhadap prestasi kerja karyawan. Masalah ini paling mudah terjadi bila para penilai harus mengevaluasi teman-teman mereka.

2. Kesalahan cenderung terpusat

Banyak penilai yang tidak suka menilai para karyawan sebagai yang efektif atau tidak efektif, dan sangat tidak baik atau sangat jelek, sehingga penilai prestasi kerja cenderung dibuat rata-rata. Pada formulir penilaian “ekstrem” tersebut dan menempatkan penilaian pada atau dekat dengan nilai-nilai tengah.

3. Bias terlalu lunak dan terlalu keras

Kesalahan terlalu lunak (*leniency bias*) disebabkan oleh kecenderungan penilai untuk terlalu mudah memberikan nilai baik dalam evaluasi prestasi kerja karyawan. Kesalahan terlalu keras (*strickness bias*) adalah sebaliknya, yang terjadi karena penilai cenderung terlalu ketat dalam evaluasi mereka. Kedua kesalahan ini pada umumnya terjadi bila standar-standar prestasi tidak jelas.

4. Prasangka pribadi

Faktor-faktor yang membentuk prasangka pribadi terhadap seseorang atau kelompok bisa mengubah penilaian. Sebagai contoh, seorang atasan pria mungkin cenderung memberi penilaian



rendah kepada karyawan wanita karena suatu hal. Sebab-sebab prasangka pribadi lain yang memengaruhi penilaian mencakup faktor senioritas, kesukuan, agama, kesamaan kelompok, dan status sosial.

5. Pengaruh kesan terakhir

Bila menggunakan ukuran-ukuran prestasi kerja subjektif, penilaian sangat dipengaruhi oleh kegiatan-kegiatan karyawan yang paling akhir (*recently effect*). Kegiatan-kegiatan terakhir-baik atau buruk-cenderung lebih diingat oleh penilai.





[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 8

PEMBERIAN KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan (Masram dan Mu'ah, 2015: 130).

Sebagian besar masyarakat khususnya karyawan menganggap kompensasi sangat penting, sebab besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga diri mereka. Jadi bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bias turun secara dramatis.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumber daya manusianya. Selain itu kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan

dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih, dan mengembangkan penggantinya. Bahkan apabila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

B. Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Secara umum, menurut Masram dan Mu'ah (2015: 131) kompensasi memiliki beberapa tujuan, di antaranya sebagai berikut.

1. *Memperoleh personalia yang qualified*

Dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi maka di sinilah peran pengusaha untuk kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar tersebut. Selain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

2. *Mempertahankan para karyawan yang ada sekarang*

Apabila kita menginginkan karyawan baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingkat kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif.

3. *Menjamin keadilan*

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan atau konsistensi internal dan eksternal sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

4. *Menghargai perilaku yang diinginkan*

Kompensasi seharusnya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. *Mengendalikan biaya-biaya*

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat yang layak untuk bekerja, tanpa struktur



pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (*underpay*) atau lebih (*overpay*) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi peraturan-peraturan legal

Administrasi kompensasi diharapkan memenuhi batasan-batasan legal negara seperti peraturan UU tentang Ketenagakerjaan yaitu UU No. 13 Tahun 2003.

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah sebagai berikut.

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

Dari tujuan-tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa antara tujuan umum dan tujuan menurut Martoyo, memiliki beberapa kesamaan seperti menciptakan karyawan yang lebih baik dan menunjukkan perlakuan yang adil.

Menurut Schuler dan Jackson (1999), kompensasi dapat digunakan untuk tujuan-tujuan sebagai berikut.

1. Menarik orang-orang yang potensial atau berkualitas untuk bergabung dengan perusahaan. Dalam hubungannya dengan upaya rekrutmen, program kompensasi yang baik dapat membantu untuk mendapatkan orang yang potensial atau berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan. Hal ini disebabkan karena orang-orang dengan kualitas yang baik akan merasa tertantang untuk melakukan suatu pekerjaan tertentu, dengan kompensasi yang dianggap layak dan cukup baik.
2. Mempertahankan karyawan yang baik. Jika program kompensasi dirasakan adil secara internal dan kompetitif secara eksternal, maka karyawan yang baik (yang ingin dipertahankan oleh perusahaan) akan merasa puas. Sebaliknya, apabila kompensasi dirasakan tidak adil maka akan menimbulkan rasa kecewa, sehingga karyawan yang



baik akan meninggalkan perusahaan. Oleh karena itu, agar dapat mempertahankan karyawan yang baik, maka program kompensasi dibuat sedemikian rupa, sehingga karyawan yang potensial akan merasa dihargai dan bersedia untuk tetap bertahan di perusahaan.

3. Meraih keunggulan kompetitif. Adanya program kompensasi yang baik akan memudahkan perusahaan untuk mengetahui apakah besarnya kompensasi masih merupakan biaya yang signifikan untuk menjalankan bisnis dan meraih keunggulan kompetitif. Apabila sudah tidak signifikan lagi, maka perusahaan mungkin akan beralih dengan menggunakan sistem komputer dan mengurangi jumlah tenaga kerjanya atau berpindah ke daerah yang tenaga kerjanya lebih murah.
4. Memotivasi karyawan dalam meningkatkan produktivitas atau mencapai tingkat kinerja yang tinggi. Dengan adanya program kompensasi yang dirasakan adil, maka karyawan akan merasa puas dan sebagai dampaknya tentunya akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.
5. Melakukan pembayaran sesuai aturan hukum. Dalam hal ini kompensasi yang diberikan kepada karyawan disesuaikan dengan aturan hukum yang berlaku. Contoh, sesuai peraturan pemerintah patokan minimal pemberian upah yang berlaku saat ini adalah sebesar UMR (upah minimum regional), maka perusahaan harus memberikan kompensasi kepada karyawannya minimum sebesar UMR tersebut.
6. Memudahkan sasaran strategis. Suatu perusahaan mungkin ingin menjadi tempat kerja yang menarik, sehingga dapat menarik pelamar-pelamar terbaik. Kompensasi dapat digunakan oleh perusahaan untuk mencapai sasaran ini dan dapat juga dipakai untuk mencapai sasaran strategis lainnya, seperti pertumbuhan yang pesat, kelangsungan hidup, dan inovasi.
7. Mengokohkan dan menentukan struktur. Sistem kompensasi dapat membantu menentukan struktur organisasi, sehingga berdasarkan hierarki statusnya, maka orang-orang dalam suatu posisi tertentu dapat memengaruhi orang-orang yang ada di posisi lainnya. Tujuan dari pemberian kompensasi tersebut saling terkait, artinya apabila pemberian kompensasi tersebut mampu mengundang orang-orang yang potensial untuk bergabung dengan perusahaan dan membuat



karyawan yang baik untuk tetap bertahan di perusahaan, serta mampu memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya, berarti produktivitas juga akan meningkat dan perusahaan dapat menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif, sehingga perusahaan lebih dimungkinkan untuk dapat mencapai sasaran strategisnya yaitu mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usaha. Apabila perhitungan kompensasi didasarkan pada jabatan atau keterampilan yang relevan dengan jabatan, maka perusahaan juga akan memiliki kemungkinan yang lebih besar untuk menarik, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang berpotensi dan mempunyai kinerja tinggi. Di satu pihak kebutuhan perusahaan untuk mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan usahanya akan tercapai, di pihak lain karyawan juga dapat menikmati hasil berupa kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan rasa puas. Dengan demikian, kompensasi dapat dipandang sebagai alat untuk mengelola sumber daya manusia secara efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan dan kebutuhan karyawan itu sendiri.

Adapun menurut Martoyo (1994) bahwa kompensasi memiliki fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan. Fungsi penting itu yakni sebagai berikut.

1. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif. Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektivitasnya kerja). Dengan demikian, pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif.
2. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian



kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejala di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejala ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

C. Jenis-Jenis Kompensasi

Pada dasarnya kompensasi dibagi dalam dua kelompok, yaitu (1) finansial langsung dan finansial tidak langsung, serta (2) nonfinansial.

1. Finansial langsung dan finansial tidak langsung

Menurut Mondy dan Noe (dalam Mutiara, 1996: 374) kompensasi finansial langsung terdiri dari:

a. Gaji

Gaji adalah imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, misal; seperti tahunan, catur wulan, bulanan atau mingguan. Gaji ini merupakan penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b. Upah

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada para pekerja berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan. Jadi tidak seperti gaji yang jumlahnya relatif tetap, besarnya upah dapat berubah-ubah.

Pada dasarnya gaji atau upah diberikan untuk menarik calon pegawai agar mau masuk menjadi karyawan.

c. Insentif

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang telah ditentukan. Untuk itu maka diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat, sebab standar yang terlalu mudah tidak akan menguntungkan bagi perusahaan, tetapi juga yang terlalu sulit menyebabkan karyawan menjadi frustrasi.

Sedangkan kompensasi finansial tidak langsung merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan para karyawan, antara lain berupa:



- 1) asuransi kesehatan;
 - 2) asuransi jiwa;
 - 3) bantuan perumahan;
 - 4) transportasi;
 - 5) dan lain-lain.
2. Nonfinansial
- Kompensasi jenis nonfinansial dapat dibagi dua, yakni sebagai berikut.
- a. *The job*, yaitu berbagai kesempatan, daya tarik dan tanggung jawab yang ada dalam suatu jabatan/pekerjaan.
 - b. *Job environment*, yakni berbagai jenis lingkungan pekerjaan yang mendorong dan menumbuhkan suasana kerja yang baik dan sehat.

D. Faktor Penentuan dan Pemengaruh Kompensasi

1. Faktor Penentu Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi yang diberikan, menurut Masram dan Mu'ah (2015: 134) ditentukan oleh faktor-faktor di bawah ini.

- a. Harga/Nilai Pekerjaan
Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut.
 - 1) Melakukan analisis jabatan/pekerjaan ini akan berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, risiko pekerjaan, perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.
 - 2) Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain. Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya,



maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

b. Sistem Kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah sebagai berikut.

1) Sistem Prestasi

Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil/prestasi: per potong, per meter, per kilo, per liter, dan sebagainya.

2) Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah:

- a) tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan;
- b) membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja;
- c) kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah:

- a) dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat;
- b) menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik;
- c) tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.



3) Sistem Kontrak/Borongan

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

Sementara itu, Hakim (2014: 97) mengemukakan tentang dasar perhitungan kompensasi dipakai untuk mendapatkan sistem pembayaran kompensasi yang adil, dan menjadikan perusahaan menarik, mampu bertahan hidup dan mampu memotivasi karyawannya serta dapat melakukan penghematan biaya. Mengutipnya dari Gomez-Mejia, et al. (1995), bahwa dasar perhitungan kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu menggunakan pendekatan pekerjaan atau jabatan (*job-based approaches*) dan menggunakan pendekatan keterampilan (*skill-based approaches*). Pendekatan pekerjaan atau jabatan mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu, sedangkan pendekatan keterampilan mengasumsikan bahwa karyawan tidak dibayar karena jabatan yang disandangnya, tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas.

a. Pendekatan Pekerjaan/Jabatan (*Job Based Pay Approach*)

Ada tiga komponen kunci untuk mengembangkan rencana kompensasi berdasarkan jabatan. *Pertama*, mewujudkan keadilan internal melalui evaluasi jabatan; *kedua*, mewujudkan keadilan eksternal melalui survei pasar; dan *ketiga*, mencapai keadilan individu (Gomez-Mejia, et al., 1995).

Metode evaluasi jabatan memusatkan diri pada jabatan sebagai unit kepentingan. Beberapa metode mengevaluasi jabatan secara keseluruhan, sedangkan beberapa lainnya menggunakan faktor-faktor yang dapat dikompensasi. Metode evaluasi jabatan yang sudah sangat populer dipakai untuk mengevaluasi posisi eksekutif, manajer dan profesional



maupun posisi teknik, administrasi dan manufaktur adalah metode *Hay Guide Chart-Profile*. Secara operasional, sistem ini mengandalkan tiga faktor utama yang bisa dikompensasi, yaitu pemecahan masalah (*problem solving*), kecakapan (*know how*) dan pertanggungjawaban (*accountability*). Menurut metode ini, faktor-faktor yang penting mempunyai nilai tinggi, sedangkan faktor-faktor yang kurang penting mempunyai nilai yang lebih rendah. Evaluasi jabatan ini hanya untuk internal perusahaan bukan untuk menghitung tingkat upah di pasar atau perusahaan lain. Selain itu evaluasi jabatan ini hanya fokus pada nilai tugas masing-masing jabatan, bukan pada orang yang melaksanakannya (Schuler dan Jackson, 1999; Gomez-Mejia et al., 1995).

Untuk mencapai keadilan eksternal, perusahaan harus melakukan survei pasar. Dalam hal ini perusahaan dapat menjalankan sendiri survei tersebut atau membeli dari konsultan. Dari hasil survei ini, perusahaan dapat membuat kebijakan pembayaran kompensasi, apakah akan membayar lebih tinggi, lebih rendah atau mengikuti pasar. Dasar pemikiran untuk membayar lebih tinggi adalah memaksimalkan kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkualitas dan untuk meminimalkan ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi. Kebijakan untuk membayar lebih rendah dari pasar akan mengakibatkan perusahaan terhalang dalam menarik karyawan-karyawan yang potensial, sedangkan kebijakan yang lazim dijalankan oleh perusahaan adalah mengimbangi persaingan. Meskipun kebijakan ini tidak memberikan keunggulan kompetitif, namun tidak menyebabkan perusahaan menjadi rugi.

Setelah perusahaan menyelesaikan struktur pembayaran untuk masing-masing jabatan, selanjutnya adalah memberikan kepada masing-masing individu suatu tingkat pembayaran yang sesuai dengan jabatannya. Sering kali perusahaan menggunakan pengalaman sebelumnya dan senioritas untuk menentukan berapa besar kompensasi yang harus dibayarkan kepada karyawannya. Untuk mencapai keadilan individu, maka perusahaan harus menyusun kriteria tingkat pembayaran. Keadilan individu mengarah pada keadilan dalam keputusan pembayaran bagi karyawan yang menempati jabatan yang sama. Berbicara mengenai jabatan, menurut masih banyak perusahaan yang menempatkan karyawan pada jabatan yang tidak semestinya, artinya jabatan yang diduduki tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan yang bersangkutan.



Hal ini disebabkan sebagian besar perusahaan di sini masih merupakan perusahaan keluarga, sehingga karyawan yang menduduki jabatan tertentu dalam suatu perusahaan adalah orang-orang yang mempunyai hubungan kekeluargaan dengan pemilik perusahaan. Menurut pemilik perusahaan mereka adalah orang yang dapat dipercaya, tanpa memperhatikan apakah yang bersangkutan tepat untuk menduduki jabatan tersebut dan mampu menjalankan tugas dan kewajibannya dengan baik. Hal ini sering kali mengakibatkan karyawan yang berpotensi berada di bawah pimpinan orang-orang yang tidak mempunyai kemampuan yang memadai. Kondisi ini juga mengakibatkan pemberian kompensasi dirasakan oleh karyawan lain tidak adil. Mereka yang masih ada hubungan keluarga dengan pemilik perusahaan akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar dibandingkan dengan karyawan lain yang mempunyai kemampuan lebih baik namun tidak mempunyai hubungan kekeluargaan. Pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu dengan pemilik perusahaan. Jadi dalam hal ini pengaruh pemilik perusahaan sangat besar sekali. Kondisi ini merupakan penghambat, sebab karyawan tidak termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya, bahkan mereka akan cenderung menjauhi perusahaan yang demikian, apabila ada peluang untuk pindah ke perusahaan lain.

b. Pendekatan Kerterampilan (*Skill Based Pay Approach*)

Karyawan tidak dibayar untuk jabatan yang disandanginya tetapi lebih pada kemampuannya untuk menyelesaikan tugas. Para akademisi dan konsultan menegaskan bahwa pembayaran kompensasi berdasarkan jabatan dapat dengan mudah disalahgunakan dan sudah tidak cocok lagi dengan kebutuhan pada dewasa ini. Menurut Bridges (1994), Murlis dan Fitt (1991) dalam Schuler dan Jackson (1999), pendekatan-pendekatan kompensasi berdasarkan jabatan yang konvensional: (1) mendukung organisasi hierarkis kaku yang menekan motivasi serta kreativitas karyawan, (2) beranggapan bahwa orang adalah komoditas yang dapat dibentuk untuk “cocok dengan” peran-peran yang telah ditentukan, (3) tidak cocok untuk organisasi yang lebih ramping saat ini, di mana tim-tim kecil dan fleksibel yang terdiri dari orang-orang dengan aneka keterampilan secara ekonomis lebih masuk akal daripada sejumlah individu dengan satu keterampilan, (4) tidak cocok dalam sektor jasa, di



mana keberhasilan masa depan terletak pada pengetahuan yang dimiliki pekerja ketimbang jabatan yang diberikan kepada mereka.

Menurut Lawler (1983), alasan digunakannya keterampilan sebagai dasar perhitungan kompensasi adalah karena: (1) karyawan yang berkemampuan tinggi atau yang mampu mengembangkan keterampilannya dapat menerima kompensasi yang lebih tinggi, walaupun jabatannya tetap; (2) nilai individu akan lebih tersorot daripada nilai pekerjaan yang dilakukannya. Karyawan yang memiliki kemampuan dan keterampilan tentu akan tertarik pada perusahaan yang memberikan kompensasi berdasarkan kemampuan dan keterampilan, sebab pada umumnya karyawan yang mempunyai keterampilan lebih, mengharapkan kompensasi yang lebih banyak pula.

Perusahaan yang ingin mempertahankan karyawan yang berprestasi baik, maka harus berani memberikan kompensasi yang lebih besar daripada karyawan yang tidak atau kurang berprestasi. Apabila perusahaan tidak melakukan hal ini, maka karyawan yang berprestasi baik, yang seharusnya dipertahankan oleh perusahaan, akan meninggalkan perusahaan. Mereka yakin akan bisa memperoleh kompensasi yang lebih baik di tempat lainnya atau di perusahaan lainnya. Hal ini berarti hanya karyawan yang tidak atau kurang berprestasi yang akan tetap bertahan di perusahaan, kondisi ini tentunya akan berdampak negatif bagi perusahaan.

Sudah sewajarnya apabila karyawan yang memiliki keterampilan dan pengetahuan lebih banyak adalah lebih bernilai dan harus dibayar menurut kemampuannya, bukan menurut tugas jabatan. Dalam *job-based pay*, maka besarnya kompensasi yang diterima oleh karyawan dikaitkan dengan jabatan atau pekerjaannya, tanpa memperhatikan apakah karyawan mengembangkan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

Dalam sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan, tingkat pembayaran kompensasi awal bagi semua karyawan adalah sama. Apabila terjadi peningkatan keterampilan, maka masing-masing keterampilan baru yang mereka miliki dihargai satu tingkat lebih tinggi. Jadi kompensasi hanya akan mengalami kenaikan setelah karyawan memperlihatkan kemampuannya dalam melakukan suatu pekerjaan tertentu. Hal ini sangat berbeda dengan sistem kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan, kenaikan pembayaran akan terjadi secara



otomatis, biasanya pada interval waktu tertentu atau apabila terjadi peningkatan jabatan.

Pada kenyataannya, masih banyak perusahaan yang memperhatikan jabatan seseorang bukan pada kemampuan yang bersangkutan untuk mengembangkan keterampilannya. Secara sederhana keadaan ini dapat dijumpai pada bagian administrasi atau tata usaha suatu perusahaan. Bagi tenaga administrasi yang mampu menggunakan mesin ketik elektrik atau komputer akan mendapatkan gaji yang sama dengan tenaga administrasi yang hanya mampu menggunakan mesin ketik manual, dan kenaikan gaji diberikan secara otomatis setelah kurun waktu tertentu, misalnya satu tahun, dengan jumlah yang sama pula. Hal ini disebabkan karena masih banyak perusahaan yang lebih menghargai jabatan, dibanding kemampuan karyawan untuk mengembangkan keterampilannya, sehingga pemberian kompensasi juga didasarkan pada jabatan atau pekerjaannya dan bukan pada pengembangan keterampilan karyawan.

Perbedaan lain antara sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan dengan sistem kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan adalah berkaitan dengan senioritas. Secara tradisional, senioritas atau lamanya bekerja di tingkat tertentu memainkan peran besar, sehingga lebih lama dalam jabatan diasumsikan lebih berpengalaman sehingga cocok untuk mendapatkan nilai yang lebih besar. Dengan sistem berdasarkan keterampilan, nilai lebih menyatu pada keterampilan daripada jabatan.

Selain itu, peluang promosi bagi karyawan yang mempunyai keterampilan juga lebih besar, karena lebih mudah bagi karyawan yang memiliki keterampilan untuk dipromosikan atau pindah dari satu pekerjaan kepada pekerjaan yang lain. Berkaitan dengan senioritas, kondisi ini masih banyak dijumpai pada perusahaan maupun instansi di sini. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, maka akan semakin tinggi kompensasi yang diterimanya, hal ini disebabkan peningkatan kompensasi diberikan secara otomatis dalam kurun waktu tertentu, sehingga sangat sulit bagi karyawan junior untuk mendapatkan kompensasi yang lebih tinggi dibanding karyawan yang senior, walaupun karyawan junior mempunyai kemampuan dan keterampilan yang lebih baik dibandingkan karyawan senior tersebut.



Menurut Dessler (2000), terdapat empat perbedaan antara kompensasi berdasarkan keterampilan (*skill-based pay*) dan kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan (*job-based pay*) yaitu: tes kompetensi, efek perubahan jabatan, senioritas, dan peluang promosi.

2. Faktor-Faktor Pemengaruh Kompensasi

Banyak faktor yang memengaruhi pemberian kompensasi, di antaranya dikemukakan oleh Musram dan Mu'ah (2015: 137) yakni faktor intern organisasi, faktor pribadi karyawan, dan faktor ekstern organisasi. Berikut uraiannya.

a. Faktor Intern Organisasi

Faktor intern organisasi yang memengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut.

1) Dana Organisasi

Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan. Maka makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.

2) Serikat Pekerja

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

b. Aktor Pribadi Karyawan

Faktor pribadi karyawan yang memengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut.

1) Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi



dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2) Posisi dan Jabatan

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

3) Pendidikan dan Pengalaman

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

4) Jenis dan Sifat Pekerjaan

Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis.

Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya risiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya risiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

c. Faktor Ekstern Organisasi

Faktor ekstern organisasi yang memengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut.



1) Penawaran dan Permintaan Kerja

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

2) Biaya Hidup

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

3) Kebijakan Pemerintah

Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktik-praktik organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.

4) Kondisi Perekonomian Nasional

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



E. Asas-Asas Pemberian Kompensasi

Supaya pemberian kompensasi itu efektif, Hakim (2014: 108) menyarankan sebaiknya memenuhi hal-hal sebagai berikut.

1. Adil/keadilan (*internal consistency*)
Keadilan internal ini dapat dirasakan apabila pembayaran sebanding dengan tarif yang ada di bagian lain atau kompensasi didasarkan pada hasil evaluasi pekerjaan.
2. Layak/kelayakan (*external consistency*)
Layak/keadilan eksternal ini dapat dirasakan apabila kompensasi yang diberikan didasarkan atas survei gaji pada perusahaan yang sama tetapi masih berada pada satu industri.
3. Memenuhi kebutuhan dasar/kebutuhan minimal
Sesuai dengan upah minimum masing-masing daerah/kota.
4. Keadilan sesama karyawan
Keadilan ini dapat dirasakan karyawan apabila kompensasi didasarkan pada hasil penilaian prestasi.

Menurut Cascio (1995), di antara prinsip-prinsip tersebut di atas yang paling penting adalah adanya keadilan. Keadilan di tempat kerja termasuk dalam pemberian kompensasi ada dua macam, yaitu keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Keadilan distributif berusaha untuk menjelaskan bagaimana seseorang bereaksi terhadap jumlah dan bentuk kompensasi yang mereka terima. Dengan kata lain, keadilan distributif berkaitan dengan hasil akhirnya. Maka akibatnya keadilan distributif lebih memengaruhi kepuasan terhadap apa yang diberikan.

Sedang keadilan prosedural berkaitan dengan pengujian reaksi seseorang terhadap prosedur yang digunakan untuk menentukan kompensasi. Keadilan prosedural ini berkaitan dengan alatnya (Sweeney dan Mcfarlin, 1993), dan lebih memengaruhi kepuasan terhadap pimpinan dan komitmen organisasi.

Masram dan Mu'ah (2015: 142) juga menjelaskan perlunya pertimbangan unsur keadilan dan kelayakan dalam pemberian kompensasi. Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan tersebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa



pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan *output*. Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam satu jabatan ditunjukkan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu, semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output* ini ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, di mana di dalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti ini telah terpenuhi berarti perusahaan telah memiliki *internal consistency* dalam sistem kompensasinya.

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (konsistensi eksternal). Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu, untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

F. Proses Penentuan Kompensasi

Supaya dalam pemberian kompensasi itu terasa adil dan layak, maka menurut Hakim (2014: 109) harus menempuh tahap-tahap sebagai berikut.

1. Berdasarkan pada survei gaji atau dengan kata lain survei mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
2. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal).
3. Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan).



4. Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah.
5. Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Dari uraian tersebut di atas, diketahui bahwa agar kompensasi terasa adil, maka evaluasi pekerjaan survei gaji dan penilaian prestasi kerja merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemberian kompensasi.

G. Hambatan dan Tantangan Penentuan Kompensasi

1. Hambatan Penentuan Kompensasi

Serasional apa pun metode yang digunakan dalam menetapkan kompensasi menurut Hakim (2014: 110), pasti tetap masih menghadapi tantangan-tantangan, yang antara lain sebagai berikut.

- a. Standar gaji yang berlaku umum
Terdapat beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar.
- b. Kekuatan dari serikat buruh
Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.
- c. Produktivitas
Perusahaan harus memperoleh laba agar tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji lebih daripada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan.
- d. Kebijakan gaji dan upah
Beberapa perusahaan memiliki kebijakan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan, hal ini dilakukan untuk mengurangi tingkat *turnover* atau untuk merekrut pegawai yang baik.
- e. Peraturan pemerintah
Pemerintah turut campur dalam menentukan kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional/kota, upah lembur, pembatasan usia kerja dan pembatasan jam kerja.



- f. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama
Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama.

Hambatan-hambatan tersebut di atas dapat diatasi dengan mewujudkan hal-hal berikut ini.

- a. Sistem penilaian prestasi sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- b. Faktor-faktor yang dinilai objektif dan konkret.
- c. Penilaiannya bebas dari bias.
- d. Prosedur dan administrasinya seragam.
- e. Sistemnya mudah digunakan.
- f. Hasil penilaian digunakan dalam pengambilan keputusan-keputusan.
- g. Penilai terlatih dan berkualitas.
- h. Hasil penilaian didokumentasikan.
- i. Sistemnya mencakup monitoring dan evaluasi.
- j. Manajemen puncak dengan jelas memberikannya dukungan terhadap sistem.

Dengan demikian, dari hasil penilaian nantinya dapat diketahui bahwa keadilan dalam penilaian prestasi selain dapat memengaruhi kepuasan terhadap penilaian prestasi itu sendiri juga dapat memberikan kepuasan terhadap gaji dan promosi, karena kenaikan gaji dan promosi didasarkan atas kinerja karyawan.

2. Tantangan Penentuan Kompensasi

Banyak tantangan dalam penentuan kompensasi yang harus dihadapi oleh suatu perusahaan atau organisasi secara tepat. Tantangan itu menurut Masram dan Mu'ah (2014: 140) di antaranya adalah sebagai berikut.

- a. Suplai dan permintaan tenaga kerja
Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan di samping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.



b. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bisa bersaing lagi. Oleh karena itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai atau melakukan otomatisasi.

c. Kesiapan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

d. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan yang memengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya pada karyawan anggota serikat buruh maupun karyawan yang bukan anggota serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) di atas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

e. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya memengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah.





[Halaman ini sengaja dikosongkan]

BAB 9

PENGINTEGRASIAN, PEMELIHARAAN, DAN PEMBERHENTIAN

A. Pengintegrasian

1. Pengertian Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan aktivitas untuk menyatukan antara kepentingan perusahaan dengan kebutuhan para karyawan, sehingga menciptakan kerja sama yang menguntungkan bagi kedua belah pihak. Integrasi berasal dari bahasa Inggris “*integration*” yang berarti kesempurnaan atau keseluruhan dan kata integritas juga berasal dari kata sifat latin *integer* (utuh, lengkap). Integrasi sosial dimaknai sebagai proses penyesuaian di antara unsur-unsur yang saling berbeda dalam kehidupan masyarakat sehingga menghasilkan pola kehidupan masyarakat yang memiliki keserasian fungsi (Masram dan Mu’ah, 2017: 40).

Pengintegrasian atau integrasi merupakan suatu cara yang ditempuh organisasi untuk membuat karyawan mau dan mampu bekerja sama dalam rangka mencapai tujuan organisasi (membuat kerasan dan bermotivasi). Karyawan dan organisasi mempunyai tujuan yang berbeda ketika mereka bersatu. Perbedaan tujuan inilah yang harus diintegrasikan untuk saling memuaskan kedua belah pihak (Hakim, 2014: 117).

Berdasarkan kedua pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengintegrasian merupakan upaya edukatif, persuasif, motivatif, dan fasilitatif dari pihak organisasi/perusahaan untuk menyatukan tujuan atau kepentingannya dengan tujuan dan kepentingan pihak karyawan/pekerjanya sehingga terbangun kerja sama yang menguntungkan dan memuaskan bagi kedua belah pihak.

2. Pentingnya Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) ialah fungsi operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit, dan kompleks untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan/manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan.

Karyawan tidak dapat diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor-faktor produksi lainnya (mesin, modal atau bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal.

Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan. Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antarmanusia (*human relation*), motivasi, kepemimpinan, Kesepakatan Kerja Bersama (KKB), dan *Collective Bargaining*.

Jadi pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada



semua pihak. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.

3. Strategi Pengintegrasian

Upaya-upaya strategis yang dapat dilakukan oleh organisasi atau perusahaan dalam pengintegrasian, yaitu: (a) memberikan motivasi kerja, (b) mengelola konflik yang mungkin terjadi, (c) menyediakan sarana komunikasi yang kondusif, dan (d) menyediakan kepemimpinan yang efektif (Hakim (2014: 117).

a. Memberikan Motivasi Kerja

Adalah suatu proses untuk mencoba memengaruhi seseorang agar mau melakukan apa yang kita inginkan atau suatu dorongan yang diberikan pada seseorang/karyawan agar mau bekerja dengan baik. Teori awal motivasi kerja adalah individu akan mendapatkan penghargaan jika melakukan pekerjaan dengan baik dan hukuman jika melakukan kesalahan. Teori teori ini pada akhirnya dibagi menjadi:

- 1) Teori Eksogen, bahwa motivasi relevan dengan variabel independen yang dapat diubah oleh faktor eksternal seperti insentif, *reward*, faktor sosial seperti pemimpin dan perilaku. Teori teori yang masuk dalam kategori teori eksogen, yakni sebagai berikut.
 - a) *Motive/need theory*, bahwa kebutuhan dasar manusia merupakan sesuatu yang paling berpengaruh terhadap keinginan individu untuk bekerja.
 - b) *Incentive/reward theory*, insentif merupakan hal yang menarik untuk mengarahkan perilaku.
 - c) *Reinforcement theory*, individu akan lebih termotivasi bila ada konsekuensi positif atas hasil kerjanya.
 - d) *Goal theory*, individu cenderung termotivasi jika tujuan yang ditentukan sifatnya lebih rumit, khusus dan menarik.
 - e) *Personal & material resource theory*, hambatan kemampuan dan kesempatan teratasi dengan motivasi yang tinggi.
 - f) *Group and norm theory*, adanya kelompok formal/informal akan mengembangkan norma-norma perilaku untuk berkinerja secara lebih baik.



- g) *Socio technical system theory*, motivasi akan muncul dengan adanya harmonisasi hubungan individu, sosial, fungsi teknologi yang terikat dengan sistem kerja yang telah disusun.
- 2) Teori Endogen, bahwa motivasi relevan dengan variabel mediasi atau penengah seperti harapan dan sikap, yang secara tidak langsung merespons berbagai variasi dalam satu atau lebih variabel eksogen. Beberapa teori yang termasuk dalam teori endogen yakni sebagai berikut.
 - a) *Arousal/activation theory*, fokus pada aspek biologis dan afektif yang memengaruhi kondisi kerja untuk mencapai kinerja.
 - b) *Expectancy-valence theory*, individu akan semakin termotivasi dengan adanya harapan dan ketertarikan yang tinggi.
 - c) *Attitude theory*, perilaku yang menyenangkan pada pekerjaan akan menimbulkan motivasi yang besar.
 - d) *Intention/goal theory*, tujuan yang sudah tertanam pada individu cenderung mengarahkan pada komitmen untuk mencapainya.
 - e) *Attribution/self-efficacy theory*, pengaruh dari *self efficacy* (kepercayaan diri yang tinggi terhadap kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tertentu) tinggi, individu akan tertantang untuk mencapai kinerja yang sifatnya stabil.

b. Mengelola Konflik yang Mungkin Terjadi

- 1) Pandangan tentang konflik
Berbagai pandangan tentang konflik dalam organisasi, yakni sebagai berikut.
 - a) Pandangan tradisional, konflik adalah sesuatu yang tidak diinginkan dan berbahaya bagi organisasi.
 - b) Pandangan perilaku, konflik adalah suatu peristiwa yang sering terjadi dalam kehidupan organisasi dan konflik ini bisa bermanfaat/merugikan.
 - c) Pandangan interaksi, konflik adalah hal yang tidak terhindarkan dan bahkan diperlukan.
- 2) Jenis-jenis konflik
 - a) Fungsional, yaitu konflik yang bermanfaat bagi organisasi, seperti perdebatan atau adu argumenasi dalam sebuah diskusi, saling berlomba untuk menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan sebagainya.



- b) Disfungsional, konflik yang merugikan bagi organisasi sehingga membuat organisasi kehilangan individu-individu yang berprestasi.
- 3) Gaya manajemen konflik
- a) *Integrating*, perhatian yang tinggi terhadap diri sendiri dan terhadap orang lain.
 - b) *Obliging*, perhatian rendah untuk kepentingan diri sendiri dan tinggi untuk kepentingan orang lain.
 - c) *Dominating*, perhatian tinggi untuk kepentingan diri sendiri dan perhatian rendah untuk kepentingan pihak lain.
 - d) *Avoiding*, perhatian rendah untuk kepentingan diri sendiri dan juga orang lain.
 - e) *Compromising*, perhatian moderat terhadap kepentingan diri sendiri dan orang lain (*à take and give action*).

c. Menyediakan Sarana Komunikasi yang Kondusif

Komunikasi adalah sebuah proses di mana seseorang, kelompok atau organisasi (sebagai pengirim) memberikan sejumlah informasi (pesan) kepada orang lain, kelompok atau organisasi (penerima).

- 1) Bentuk-bentuk komunikasi
- a) Komunikasi verbal, yaitu perpindahan pesan dengan menggunakan kata-kata, baik tertulis maupun lisan. Mediana: *face to face*, surat, memo, telepon, fax, SMS, dan lain-lain.
 - b) Komunikasi nonverbal, yaitu perpindahan pesan tanpa kata kata atau tulisan. Mediana: ekspresi wajah, gerakan badan, intonasi suara, *dress code*, dan lain-lain.
- 2) Kendala komunikasi
- a) Perbedaan persepsi.
 - b) Perbedaan bahasa.
 - c) Kegaduhan dan keributan.
 - d) Perbedaan emosi.
 - e) Adanya inkonsistensi antara komunikasi verbal dan nonverbal.
 - f) Adanya ketidakpercayaan.



d. Menyediakan Kepemimpinan yang Efektif

Pemimpin adalah seseorang yang mempunyai kemampuan dan wewenang untuk mengarahkan perilaku orang lain agar bekerja sesuai dengan apa yang menjadi tujuan organisasi.

1) Pendekatan kepemimpinan

Studi mengenai kepemimpinan terbagi menjadi tiga, yaitu:

a) Pendekatan sifat (*trait approach*)

Mempelajari tentang sifat/perangai/kualitas yang diperlukan untuk menjadi pemimpin.

b) Pendekatan perilaku (*behavior approach*)

Mempelajari atau menelusuri perilaku yang diperlukan untuk menjadi seorang pemimpin.

c) Pendekatan situasional (*contingency approach*)

Berdasarkan faktor-faktor situasional, bahwa seseorang dapat menjadi pemimpin dalam suatu keadaan tertentu, belum tentu berhasil pada situasi yang lain.

2) Gaya kepemimpinan

a) Transaksional

Hubungan bawahan-pemimpin didasarkan pada seperangkat pertukaran atau tawar-menawar antara keduanya. Ciri-ciri gaya kepemimpinan transaksional:

(1) *Contingent Reward Leadership*

Bawahan diberi *reward* atau diberi penghargaan untuk menyelesaikan tugas yang ditentukan.

(2) *Management by Exception*

- *Active*: pimpinan mengamati dan mencari penyimpangan-penyimpangan dari aturan dan standar dan segera melakukan koreksi.
- *Passive*: ikut campur tangan dengan bawahan hanya jika standar tidak terpenuhi.

(3) *Laissez-Faire*

Menghindari atau tidak adanya kepemimpinan, tidak ada transaksi, keputusan yang diperlukan tidak dibuat, tindakan-tindakan yang penting ditunda dan tanggung jawab diabaikan.



b) Transformasional

Keadaan di mana pemimpin mampu membangkitkan dan mengaktifkan bawahan untuk melakukan sesuatu melebihi yang diharapkan. Ciri ciri gaya kepemimpinan transformasional:

- (1) *Charismatic*, mempunyai visi dan misi, menanamkan harga diri, memperoleh respek dan kepercayaan.
- (2) *Inspiration Motivation*, mengomunikasikan harapan-harapan yang tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan usaha, mengekspresikan tujuan yang penting dengan sederhana.
- (3) *Intellectual Stimulation*, meningkatkan inteligensi, rasionalitas dan penyelesaian masalah secara hati-hati.
- (4) *Individualized Consideration*, memberikan perhatian pada personel, memperlakukan karyawan secara individual, memberikan pelatihan dan memberikan nasihat-nasihat, petunjuk, dan lain-lain.

e. **Menyediakan Program-Program yang Bertujuan untuk Mempertahankan Karyawan**

Pengertian integrasi adalah seluruh aktivitas untuk memahami motif dan sifat-sifat karyawan sekaligus mengetahui kebutuhan mereka agar dapat memenuhi kebutuhan mereka atau mengadakan penyesuaian antara kepentingan organisasi perusahaan dengan individu sebagai karyawan perusahaan sehingga mereka mampu dan mau bekerja sama dalam mencapai tujuan perusahaan.

B. Pemeliharaan

1. Pengertian dan Tujuan Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dana atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Masram dan Mu'ah, 2017: 45).

Kegiatan pemeliharaan terhadap SDM yang dilakukan perusahaan melakukan sasaran utama, yaitu tetap bertahannya SDM dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. SDM akan terdorong tetap bekerja memberikan tenaganya, kemampuannya, pikirannya



dan waktunya bagi perusahaan. Kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia secara rinci untuk:

- a. meningkatkan loyalitas SDM terhadap perusahaan;
- b. meningkatkan motivasi dan disiplin kerja;
- c. meningkatkan semangat dan kegairahan kerja;
- d. meningkatkan rasa aman, bangga dan ketenangan jiwa SDM dalam melakukan pekerjaan;
- e. meningkatkan kinerja SDM;
- f. menurunkan tingkat kemangkiran SDM;
- g. menurunkan tingkat *turn over* SDM;
- h. menciptakan suasana hubungan kerja yang harmonis dan kebersamaan.

2. Pentingnya Pemeliharaan

Pemeliharaan SDM dimaksudkan sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina SDM dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan. Dengan demikian, yang bersangkutan tidak mengalami gangguan selama melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Faktor yang mendorong perlunya perusahaan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia terutama adalah sebagai berikut.

- a. Sumber daya manusia merupakan modal utama perusahaan yang apabila tidak dipelihara dapat, menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
- b. Sumber daya manusia adalah manusia yang biasa yang mempunyai kelebihan, keterbatasan, emosi dari perasaan yang mudah berubah dengan berubah-ubahnya lingkungan sekitar. Sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan perusahaan akan menimbulkan keresahan, turunnya semangat dan kegairahan kerja, merosotnya loyalitas dan prestasi yang bersangkutan.

Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, loyalitas karyawan akan menurun. Absensinya dan *turn over* meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian



karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang.

3. Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah aktivitas untuk memelihara atau bahkan meningkatkan kondisi mental, fisik dan loyalitas pekerja supaya tercipta adanya kerja sama yang panjang. Menurut Edwin B. Flippo “*the maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental, and emotional condition of employees*”. Karyawan adalah aset (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaik-baiknya dari pimpinan perusahaan.

Pemeliharaan (*maintenance*) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap, loyalitas karyawan akan menurun. Absensinya dan *turn over* meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian karyawan yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

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

4. Asas-Asas Pemeliharaan

Ada sejumlah asas yang perlu dipedomani oleh setiap organisasi atau perusahaan dalam pemeliharaan karyawannya, yakni sebagaimana dikemukakan oleh Masram dan Mu’ah (2017: 45) yang mencakup asas manfaat dan efisiensi, asas kebutuhan dan kepuasan, asas keadilan dan kelayakan, peraturan legal, dan kemampuan perusahaan.

a. Asas manfaat dan efisiensi

Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan karyawan. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan,



dan loyalitas karyawan dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak sia-sia.

- b. Asas kebutuhan dan kepuasan
Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan karyawan. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap karyawan baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.
- c. Asas keadilan dan kelayakan
Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi karyawan terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.
- d. Asas peraturan legal
Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan karyawan. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.
- e. Asas kemampuan perusahaan
Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan asas program pemeliharaan kesejahteraan karyawan. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan karyawan yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.

5. Pemeliharaan Hubungan Kerja

Pekerja atau karyawan merupakan sumber daya manusia yang paling penting bagi kelangsungan dan keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan. Oleh karena itu, organisasi atau perusahaan harus memelihara hubungan yang baik dengan mereka agar terjalin kerja sama yang harmonis dan saling menguntungkan kedua belah pihak. Pada dasarnya dalam memelihara hubungan pekerja ini, menurut Hakim (2014: 134) meliputi: (1) upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang lebih baik; (2) bagaimana manajemen dan departemen SDM memengaruhi kualitas kehidupan



kerja; (3) bagaimana peran departemen SDM dalam berkomunikasi; dan (4) mengkaji kemungkinan adanya perbedaan antara disiplin preventif dan disiplin korektif.

Salah satu segi hubungan antara organisasi dengan anggotanya menyangkut apa yang lazim dikenal dengan istilah hubungan pekerja. Pemeliharaan hubungan pekerja dalam rangka keseluruhan proses manajemen SDM berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan karyawan yang terdapat dalam perusahaan mutlak perlu ditumbuhkan, dijaga, dan dipelihara demi kepentingannya dalam perusahaan. Kekurangberhasilan memelihara hubungan yang serasi dan harmonis itu akan merugikan banyak pihak dan tidak terbatas hanya pada pihak manajemen dan pekerja saja. Tidak jarang dalam sebuah perusahaan atau perserikatan terjadi gap atau gesekan, yang pada ujungnya berdampak pada memburuknya kinerja dari karyawan itu sendiri.

Hubungan kerja merupakan ikatan kerja sama antara semua pihak yang berada dalam proses produksi di suatu perusahaan. Penerapan hubungan kerja merupakan perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner pengusaha yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan. Semua pihak, pengusaha (manajemen), karyawan dan pemerintah pada dasarnya mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Sering terdapat pandangan yang kurang tepat seolah-olah hanya pengusaha dan pemilik modal yang mempunyai kepentingan atas perusahaan. Perusahaan merupakan sumber penghasilan, tantangan, kesempatan, dan harga diri bagi pengusaha. Demikian pula bagi karyawan, perusahaan juga merupakan sumber penghasilan dan kesempatan untuk mengembangkan diri.

Kegagalan perusahaan berarti kehilangan tempat kerja dan sumber penghasilan bagi pengusaha dan pekerja. Masyarakat konsumen berkepentingan atas keberhasilan setiap perusahaan dalam rangka menyediakan barang dan jasa suatu perusahaan dan penting bagi perusahaan lain untuk menyediakan barang setengah jadi untuk keperluan produksi. Pemerintah berkepentingan atas keberhasilan perusahaan baik dalam rangka mendorong pertumbuhan ekonomi dan kehidupan masyarakat secara keseluruhan maupun sebagai sumber penerimaan pajak.



Pengusaha dan karyawan mempunyai kepentingan yang sama atas kelangsungan dan keberhasilan perusahaan. Atas dasar persamaan kepentingan tersebut, maka saran-saran dan pendapat karyawan untuk membangun perusahaan perlu didengar. Demikian pula dalam berbagai tingkat pengambilan keputusan, pekerja atau wakil mereka perlu diikutsertakan. Didorong oleh adanya kepentingan yang sama antara pengusaha dan karyawan dalam memajukan perusahaan dimungkinkan munculnya hubungan kerja. Pemerintah mempunyai kepentingan atas kelangsungan hubungan kerja tersebut baik dalam rangka menjamin kepentingan pengusaha dan karyawan maupun untuk menjamin kepentingan masyarakat dan ekonomi nasional.

Dengan demikian, hubungan kerja sangat penting artinya dalam upaya mewujudkan eksistensi perusahaan yang kompetitif. Hubungan kerja yang dimaksud adalah ketentuan tentang tugas (kewajiban) dan tanggung jawab pemberi kerja (perusahaan) dan penerima kerja (karyawan). Dengan kata lain, pengaturan hubungan kerja adalah kesepakatan yang disetujui oleh pihak pemberi kerja dan penerima kerja dalam berkomunikasi.

a. Hubungan dengan Serikat Pekerja

Bekerja ditinjau dari segi perorangan adalah pengerahan tenaga dan pikiran seseorang, di mana yang bersangkutan akan memperoleh sesuatu yang bermanfaat bagi kelangsungan hidupnya. Sedangkan bekerja dari segi kemasyarakatan adalah pengerahan tenaga dan pikiran seseorang dalam lingkungan masyarakat untuk menghasilkan barang atau jasa yang akan disuguhkan kepada masyarakat guna mencukupi sesuatu kebutuhan para anggota masyarakat, di mana yang bersangkutan akan memperoleh pendapatan guna kepentingan hidupnya. Dengan adanya orang yang bekerja, anggota masyarakat akan terpenuhi kebutuhan hidupnya sementara yang bekerja demikian pula (Hakim, 2014: 138).

Serikat pekerja adalah sistem-sistem sosial terbuka yang mengajar tujuan dan dipengaruhi oleh lingkungan luar. Serikat pekerja merupakan wadah bagi karyawan sebagai wahana untuk berpartisipasi dalam perusahaan. Partisipasi karyawan dalam kaitannya dengan hubungan kerja dapat dilakukan secara langsung dan/atau melalui sistem perwakilan dalam bentuk serikat pekerja. Sebab itu, partisipasi karyawan dalam hubungan kerja, juga merupakan perwujudan hak dan kebebasan



karyawan berorganisasi dan mengeluarkan pendapat yang dijamin oleh konstitusi dan undang-undang. Oleh karena itu, dalam serikat pekerja masalah legal mempunyai dua sasaran yang luas. *Pertama*, membuat para karyawan sebagai serikat pekerja bertanggung jawab pada penggunaan dana-dana serikat kerja sebagaimana mestinya dengan membuat laporan keperluan-keperluan yang terperinci. *Kedua*, undang-undang mencoba membuat serikat-serikat kerja lebih demokratis dengan memberikan hak-hak tertentu pada anggota (Hakim, 2014: 139).

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh menjelaskan bahwa Serikat Pekerja atau Serikat Buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh dan keluarganya.

Sementara itu, Handoko (2001) menyatakan bahwa Serikat Karyawan (*Labor Union* atau *Trade Union*) adalah organisasi para pekerja yang dibentuk untuk mempromosikan atau menyatakan pendapat, melindungi dan memperbaiki, melalui kegiatan kolektif, kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi dan politik para anggotanya. Kepentingan dominan yang diperjuangkan serikat karyawan adalah ekonomi. Dalam bidang ini berbagai keinginan dan permintaan akan kenaikan gaji atau upah, pengurangan jam kerja dan perbaikan kondisi-kondisi kerja adalah beberapa contoh kepentingan yang utama.

Menurut Dessler (2006) bahwa para ahli telah menghabiskan banyak waktu dan uang untuk mengetahui mengapa para pekerja bersatu, dan mereka telah mengusulkan banyak teori, tetapi tidak ada jawaban sederhana untuk pertanyaan tersebut. Sebagian karena barangkali setiap pekerja bergabung untuk alasan-alasan mereka sendiri. Akan tetapi, memang terlihat jelas bahwa para pekerja tidak bersatu atau berserikat hanya untuk mendapatkan bayaran yang lebih besar atau kondisi kerja yang lebih baik, walaupun hal ini sangat penting. Nyatanya pendapatan mingguan dari anggota serikat pekerja, misalnya, jauh lebih tinggi daripada pekerja yang bukan anggota serikat pekerja.

Meski demikian, dorongan untuk bersatu sering dimulai dari keyakinan pekerja bahwa hanya dengan bersatu mereka bisa mendapatkan bagian yang adil, juga melindungi diri mereka sendiri dari



sikap tidak pasti dari pihak manajemen. Karenanya pada kenyataannya semangat kerja yang rendah, ketakutan akan hilangnya pekerjaan, dan komunikasi yang buruk telah membantu memperlambat perserikatan.

Banyak kajian tentang alasan mengapa karyawan memasuki serikat pekerja, tetapi belum menentukan jawaban yang memadai. Hal ini dimungkinkan karena keberadaan serikat pekerja utamanya di Indonesia belum dirasakan oleh serikat pekerja sebagai akibat belum adanya keberpihakan hukum terhadap karyawan sebagai anggota serikat pekerja. Banyaknya keputusan-keputusan hukum yang mengikat pemberi kerja (perusahaan), tetapi dalam praktiknya sulit dilaksanakan. Namun demikian, secara umum alasan-alasan mengapa ada sebagian karyawan yang bergabung atau membentuk serikat kerja dengan maksud sebagai berikut.

- 1) Mendapatkan kompensasi yang layak.
- 2) Mendapatkan kondisi kerja yang lebih baik.
- 3) Mendapatkan haknya secara adil.
- 4) Melindungi diri mereka dari tindakan sewenang-wenang manajemen.
- 5) Mendapatkan kepuasan kerja dan peluang untuk berprestasi (Hakim, 2014: 142).

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa dalam hubungan kerja ini menyangkut tiga dimensi, yaitu serikat pekerja, karyawan, dan perusahaan. ketiganya mempunyai peran internal untuk menjaga hubungan yang harmonis. Di samping itu, dalam tataran eksternal tidak dapat dipungkiri peran pemerintah yang diwakili Departemen Tenaga Kerja untuk memberikan fasilitas dan mediator bila terjadi perselisihan antara perusahaan dengan karyawan. Pada tataran internasional dikenal pula organisasi ILO (*International Labor Organization*). Organisasi ini merupakan wadah bagi pekerja seluruh dunia untuk memperjuangkan hak-haknya dan mempertahankan kesejahteraan dan eksistensi dari karyawan.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh Pasal 4 menyatakan sebagai berikut.

- 1) Serikat Pekerja/Serikat Buruh federasi dan konfederasi serikat pekerja/serikat buruh bertujuan memberikan perlindungan, pembela hak dan kepentingan, serta meningkatkan kesejahteraan yang layak bagi pekerja/buruh dan keluarganya.



- 2) Untuk mencapai tujuan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) serikat pekerja/serikat buruh, federasi dan konfederasi serikat pekerja/buruh mempunyai fungsi:
 - a) sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama dan penyelesaian perselisihan industrial;
 - b) sebagai wakil pekerja/buruh dalam lembaga kerja sama di bidang ketenagakerjaan sesuai dengan tingkatannya;
 - c) sebagai sarana menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - d) sebagai sarana penyalur aspirasi dalam memperjuangkan hak dan kepentingan anggotanya sebagai perencana, pelaksana, dan penanggung jawab pemogokan pekerja/buruh sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku;
 - e) sebagai wakil pekerja/buruh dalam memperjuangkan kepemilikan saham di perusahaan.

b. Hubungan Industrial

Hubungan industrial yang harmonis adalah hubungan antara pihak karyawan dengan pihak organisasi yang biasanya dimediasi oleh adanya serikat karyawan atau serikat buruh. Serikat pekerja atau serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan karyawan serta meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.

Hubungan ini terjadi karena adanya kesepakatan antara karyawan dan organisasi, bahwa masing-masing memiliki tugas atau kewajiban secara timbal balik dan mempunyai komitmen, baik eksplisit maupun implisit yang biasa disebut dengan Personal Compact. Dimensi Personal Compact, yaitu:

- 1) dimensi formal seperti deskripsi pekerjaan, kontrak kerja, dan kesepakatan kerja;
- 2) dimensi psikologis seperti kepercayaan (*trust*) dan ketergantungan (*dependence*);



- 3) dimensi sosial seperti kredibilitas manajemen, misi dengan perilaku manajer (Hakim, 2014: 146).

c. Program Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Program ini ada karena dalam setiap pekerjaan, termasuk di dunia pendidikan, kecelakaan kerja sering kali sulit untuk dihindari dan setiap tenaga kerja berhak untuk mendapat perlindungan atas keselamatannya dalam melakukan pekerjaannya. Program ini juga diadakan karena adanya penerapan teknologi canggih, di mana akan memacu pembangunan ekonomi di era global; namun di pihak lain tidak ditanganinya secara berencana dan terpadu, sehingga dapat meningkatkan kecelakaan kerja, penyakit akibat kerja, bahkan meningkatkan pengangguran.

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan di tempat kerja. Sedang yang dimaksud dengan tempat kerja adalah tiap ruangan atau lapangan, tertutup atau terbuka, bergerak atau tetap, di mana tenaga kerja tersebut bekerja, atau sering dimasuki tenaga kerja untuk keperluan usaha. Sedangkan, kesehatan kerja adalah merujuk pada kebebasan karyawan dari penyakit baik secara fisik maupun mental. Terjadinya penyakit akibat kerja, menurut Hakim (2014: 147) dapat dibagi dalam sektor industri, antara lain: kelembaban lantai, kelembaban udara, pencahayaan yang berlebihan, kebisingan atau getaran dalam tekanan tinggi, debu-debu dan gas, pencemaran air, pijaran api las, bahaya radiasi, sikap kerja yang kurang harmonis.

- 1) Pertambangan; lubang/lowongan pada tambang-tambang, pengaruh gas alam pada tambang tertutup, pengaruh zat-zat kimia, tambang-tambang lepas pantai.
- 2) Konstruksi; ketinggian bangunan dapat menyebabkan gangguan jiwa, konstruksi dalam terowongan, konstruksi di bawah laut. Kesehatan kerja dibagi dua, yaitu sebagai berikut.
 - a) Kesehatan fisik, meliputi:
 - pemeriksaan jasmani prapenempatan;
 - pemeriksaan jasmani secara berkala;
 - pemeriksaan jasmani berkala secara sukarela;
 - adanya klinik medis;
 - tersedianya personalia medis dan ahli hygiene;



- perhatian yang sistematis dan preventif;
 - pemeriksaan-pemeriksaan berkala dan sistematis.
- b) Kesehatan mental, meliputi:
- tersedianya penyuluhan kejiwaan dan psikiater;
 - kerja sama dengan lembaga-lembaga psikiater;
 - pendidikan personalia tentang pentingnya kesehatan mental;
 - pengembangan dan pemeliharaan hubungan kemanusiaan.

Menurut Flippo (1984), tujuan program keselamatan dan kesehatan kerja karyawan dapat tercapai apabila:

- 1) adanya dukungan dari manajemen puncak;
- 2) ditunjuknya direktur keselamatan;
- 3) rekayasa pabrik dan kegiatan yang aman;
- 4) diberikannya pendidikan bagi semua karyawan untuk bertindak aman;
- 5) terpeliharanya catatan-catatan tentang kecelakaan;
- 6) menganalisis penyebab kecelakaan;
- 7) kontes keselamatan;
- 8) melaksanakan peraturan.

Hal ini semua harus mendapat perhatian dari manajemen agar program keselamatan dan kesehatan kerja dapat berjalan secara efektif, sebab hal ini dapat menurunkan frekuensi kecelakaan; disamping itu dapat meningkatkan semangat kerja dan dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.

C. Pemberhentian

1. Pengertian Pemberhentian

Pemberhentian atau Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran suatu hubungan kerja perusahaan dengan tenaga kerja yang disebabkan oleh sesuatu hal yang mengakibatkan hak dan kewajiban berakhir antara pemberi kerja (perusahaan) dengan tenaga kerja (Masram dan Mu'ah, 2014: 48).



Menurut Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003 mengartikan bahwa pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antarpekerja dan pengusaha. Sedangkan menurut Moekijat mengartikan bahwa pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.

Istilah pemberhentian juga mempunyai arti yang sama dengan *separation* yaitu pemisahan. Pemberhentian juga bisa berarti Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Pemberhentian yang dilakukan oleh perusahaan harus berdasarkan dengan Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964 KUHP dan seizin P4D atau P4P atau seizin keputusan pengadilan. Pemberhentian juga harus memperhatikan Pasal 1603 ayat 1 KUHP yaitu mengenai “tenggang waktu dan izin pemberhentian”.

Perusahaan yang melakukan pemberhentian akan mengalami kerugian karena karyawan yang diberhentikan membawa biaya penarikan, seleksi, pelatihan, dan proses produksi berhenti. Pemberhentian yang dilakukan oleh perusahaan juga harus dengan baik-baik, mengingat saat karyawan tersebut masuk juga diterima baik-baik. Dampak pemberhentian bagi karyawan yang diberhentikan yaitu dampak secara psikologis dan dampak secara biologis.

Pemberhentian yang berdasarkan pada Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964 KUHP, harus berperikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikannya kepada perusahaan, misalnya memberikan uang pensiun atau pesangon.

Pemberhentian juga dapat diartikan sebagai pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian dilakukan berarti karyawan tersebut sudah tidak ada ikatan lagi dengan perusahaan (Hasibuan, 2001).

Pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi terakhir manajer sumber daya manusia yang dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh berbagai macam alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka (Panggabean, 2004).



2. Alasan Pemberhentian

Ada beberapa alasan yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungan kerjanya dengan perusahaan, ada yang bersifat karena peraturan perundang-undangan, tapi ada juga karena keinginan pengusaha, agar tidak terjadi hal semena-mena yang dilakukan pengusaha, maka pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan pemberhentian karyawan. Dalam pengertian ini pemerintah tidak melarang secara umum untuk memberhentikan karyawan dari pekerjaannya. Jangan karena tidak cocok dengan pendapat perusahaan atau bertentangan dengan kehendak atau keinginan pengusaha yang mengharapkan karyawan terus bekerja untuk meningkatkan produksinya, karyawan tersebut langsung diberhentikan, tanpa melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh pemerintah dan tanpa dijelaskan alasan-alasannya kepada karyawan. Oleh karena itu, untuk melindungi karyawan dari tindakan demikian, maka pemerintah telah mendapatkan kebijakannya sebagai tertuang di dalam Undang-Undang Nomor 13 Tahun 2003.

Hasibuan (2001) menyebutkan beberapa alasan karyawan diberhentikan dari perusahaan, yaitu sebagai berikut.

a. Undang-undang

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan, antara lain anak-anak karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang. Pemberhentian terjadi karena perundang-undangan. Seorang karyawan terpaksa dihentikan dari perusahaan karena terlibat dengan organisasi terlarang atau karyawan tersebut dihukum akibat perbuatannya. Seperti contoh karyawan tersebut merupakan salah satu anggota G30S/PKI atau karyawan tersebut melanggar hukum.

b. Keinginan perusahaan

Pemberhentian berdasarkan keinginan perusahaan dapat terjadi karena karyawan tersebut berusia lanjut dan tidak memiliki keuntungan lagi bagi perusahaan. Karyawan tersebut sudah berusia lanjut, kurang cakap atau melakukan tindakan yang merugikan seperti korupsi.

c. Keinginan karyawan

Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat terjadi karena karyawan tersebut kurang mendapat kepuasan kerja di perusahaan



yang bersangkutan. Misalnya jasanya rendah, lingkungannya kurang baik atau perlakuan kurang baik.

d. Pensiun

Undang-undang mempensiuikan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Usia kerja seseorang karyawan untuk setatus kepegawaian adalah 55 tahun atau seseorang dapat dikenakan pensiun dini, apabila menurut keterangan dokter, karyawan tersebut sudah tidak mampu lagi untuk bekerja dan umurnya sudah mencapai 50 tahun dengan masa pengalaman kerja minimal 15 tahun. Pensiun atas keinginan dari karyawan adalah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Besar uang pensiun yang diterima oleh karyawan yang pensiun diatur oleh undang-undang bagi pegawai negeri yang pembayarannya dilakukan secara periodik, sedangkan bagi karyawan swasta diatur oleh perusahaan yang bersangkutan biasanya pembayaran berupa uang pesangon pada saat diberhentikan. Pembayaran uang pensiun merupakan pengakuan atau penghargaan atas pengabdian seseorang kepada organisasi dan memberikan sumber kehidupan bagi usia lanjut, sehingga dengan adanya uang pensiun akan memberikan ketenangan bagi para karyawannya.

e. Kontrak kerja berakhir

Karyawan suatu perusahaan akan diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian yang seperti ini tidak akan menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima oleh perusahaan tersebut. Beberapa perusahaan sekarang ini banyak mengadakan perjanjian kerja dengan karyawannya di dalam suatu kontrak di mana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya. Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut diperpanjang.

f. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis hubungan kerjanya dengan perusahaan akan terputus. Perusahaan tersebut akan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga



yang ditinggalkannya sesuai dengan peraturan yang ada. Seorang karyawan yang meninggal dunia saat melaksanakan tugas, pesangon atau golongannya diatur di dalam undang-undang. Misalnya, pesangon lebih besar dan golongannya dinaikkan sehingga uang pensiunnya lebih besar.

g. Perusahaan dilikuidasi

Dalam hal perusahaan dilikuidasi masalah pemberhentian karyawan diatur dengan peraturan perusahaan, perjanjian bersama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Untuk menentukan apakah benar atau tidak perusahaan dilikuidasi atau dinyatakan bangkrut harus didasarkan kepada peraturan perundang-undangan.

3. Proses Pemberhentian

Jika pemutusan hubungan kerja tidak dapat dihindari, maka cara yang ditempuh diatur dalam Undang-Undang Nomor 12 Tahun 1964. Pengusaha yang ingin memutuskan hubungan kerja dengan pekerjanya harus mendapatkan izin terlebih dahulu dari P4D untuk pemutusan hubungan terhadap sembilan karyawan atau kurang, dan izin dari P4P untuk pemutusan hubungan kerja terhadap pekerja yang jumlahnya sepuluh orang ke atas. Selama izin belum diberikan pemutusan hubungan kerja belum sah maka kedua belah pihak harus menjalankan kewajibannya.

Pemberhentian karyawan hendaknya berdasarkan peraturan dan perundang-undangan yang ada agar tidak menimbulkan masalah, dan dilakukan dengan cara sebaik-baiknya, sebagaimana pada saat mereka diterima sebagai karyawan. Dengan demikian, hubungan antara perusahaan dan mantan karyawan tetap terjalin dengan baik. Akan tetapi, pada kenyataannya sering terjadi pemberhentian dengan pemecatan, karena konflik yang tidak dapat diatasi lagi, yang seharusnya pemecatan karyawan harus berdasar kepada peraturan dan perundang-undangan karena setiap karyawan mendapat perlindungan hukum sesuai dengan statusnya.

4. Pengaruh Pemberhentian Karyawan Terhadap Perusahaan

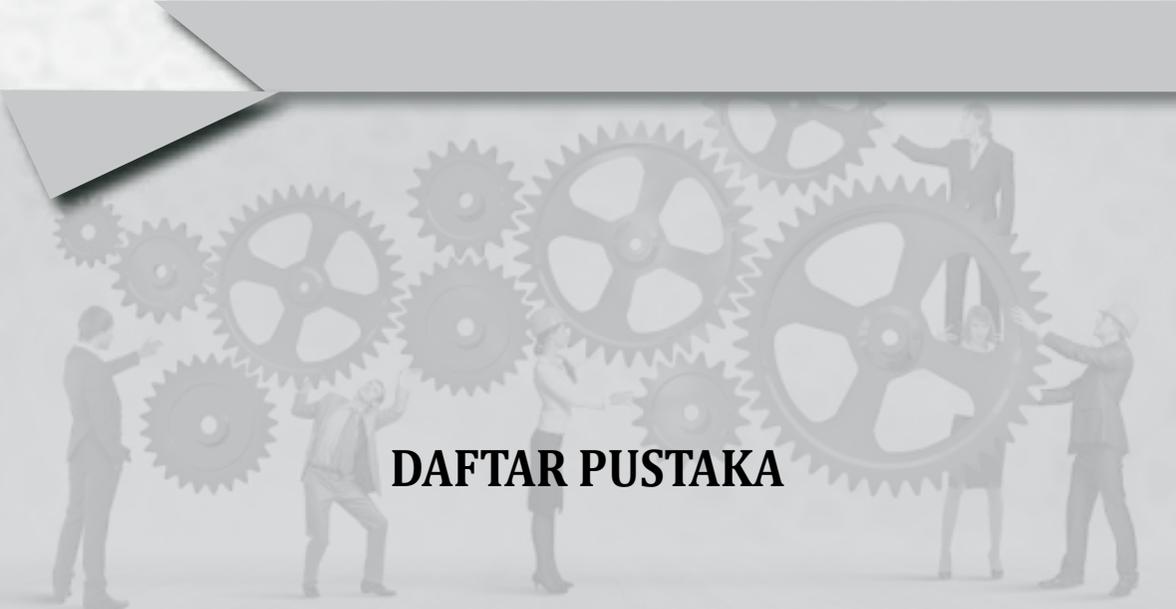
Dengan adanya pemberhentian karyawan tentu berpengaruh sekali terhadap perusahaan terutama masalah dana. Karena pemberhentian



karyawan memerlukan dana yang cukup besar di antaranya untuk membayar pensiun atau pesangon karyawan dan untuk membayar tunjangan-tunjangan lainnya. Begitu juga pada saat penarikan kembali karyawan, perusahaan pun mengeluarkan dan yang cukup besar untuk pembayaran kompensasi dan pengembangan karyawan.

Dengan adanya pemberhentian karyawan tersebut tentu sangat berpengaruh sekali terhadap karyawan itu sendiri. Dengan diberhentikan dari pekerjaannya maka berarti karyawan tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan secara maksimal untuk karyawan dan keluarganya. Atas dasar tersebut, maka manajer sumber daya manusia harus sudah dapat memperhitungkan berapa jumlah uang yang seharusnya diterima oleh karyawan yang berhenti, agar karyawan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkat dianggap cukup.





DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 1998. *Performance Management*. London: Kogan page limited.
- . 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Sofyan dan Haryanto. Jakarta: PT Elex Media Komputindo.
- . 2006. *A Handbook of Human Resource Management Practice*. USA: Kogan Page Publishers.
- Dessler, Garry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Prenhallindo.
- . 2000. *Human Resource Management, International Edition*, 8th Ed. New Jersey: Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River.
- Faustino, Cardoso. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Flippo, E.B., 1984. *Personnel Management*. 5th edition. Sydney: McGraw-Hill International Book Company.
- Gibson, James L., James H. Donnelly, JR. John M. Ivancevich. 1997. *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Greer, Charles R. 1995. *Strategy and Human Resources: a General Managerial Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.

- Guest, David E. 1987. *Human Resource Management and Industrial Relation. Journal of Management Studies*, 24: 5, September.
- Hakim, Abdul. 2014. *Dinamika Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*. Semarang: EF Press Digimedia.
- Handoko, T. Hani. 1996. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- . . 2003. *Manajemen*. Cetakan ke-18. Yogyakarta: BPFE.
- Hasibuan, Melayu S.P. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Ivancevich, John M. 2001. *Human Resource Management*. Eighth Edition. McGraw-Hill.
- James A.F. Stoner dan R. Edward Freeman. 1995. *Management*. Edisi Kelima. Jakarta: Intermedia, Prentice Hall.
- Luthans, F. 2005. *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- . . 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Rosdakarya.
- Martoyo. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BT BPFE.
- Marwansyah. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua. Bandung: Alfabeta.
- Mathis, R.L. dan J.H. Jackson. 2006. *Human Resource Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Masram dan Mu'ah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- . . 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Profesional*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Mukminin, Amirul, dkk. 2019. *Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Pendidikan*. Yogyakarta: UNY Press.
- Noe RA, Hollenbeck JR, Gerhart B dan Wright RM. 2003. *Human Resource Management, Gaining a Competitive Advantage, 3th edition*. Boston MA: The Mc. Graw Hill.



- Priyono. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: Zifatama Publisher.
- Rivai, Veithzal dan Basri. 2005. *Performance Appraisal: Sistem yang Tepat untuk Menilai Kinerja Karyawan dan Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Robbins, Stephen P. 2006. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: PT Indeks Kelompok Gramedia.
- Robins dan Coulter. 1996. *Management 5* ed. Prentice Hall, Inc.
- Robbins, Stephen. 2000. *Human Resource Management, 8th edition*. Upper Sadole River NJ: Prentice Hall.
- Robert L. Mathis, John H. Jackson. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schuller, R.S. 1990. *Repositioning The Human Resources Function: Transforming or Demise*. Academy Management Executive. Vol. 4, No. 3: 49-59.
- Schuller, R.S., dan S.E. Jackson. 1988. *Customerizing the Human Resources Department*. Personnel. June: 36-44.
- Schuler, Randall S, Dowling, Peter J. Smart, John P. dan Huber, Vandal. 1992, *Human Resource Management in Australia*, Anatarmono n-wsw, Harper Educational Publisher.
- Siagian, Sondang P. 1999. *Teori dan Praktik Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- . 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke-13. Jakarta: Bumi Aksara.
- . 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula, Andrew. 1981. *Personal Administration and Human Resource Management*. New York: A Wiley Trans Edition By John Willey & Sons, Inc.
- Soetjipto, Budi W., dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sleman Yogyakarta: Penerbit Amara Books.
- Stoner, James F, Freeman, Edward R. dan Gilbert, Daniel R. 1995. *Management 6* ed, Prentice Hall, Inc.
- Sutarto, 1978. *Dasar-Dasar Organisasi*. Yogyakarta: Gajah Mada Press.
- Suwatno dan Doni Juni Priansa. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: Alfabeta.



Taufiqurokhman. 2009. *Mengenal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: FISIP Prof. Moestopo Beragama.

Umar, Husein. 2001. *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.



BIODATA PENULIS



Dr. H. Furtasan Ali Yusuf, S.E., S.Kom., M.M., lahir di Serang, 25 April 1969. Menyelesaikan pendidikan Program Diploma-I (DI) Jurusan Manajemen Informatika di Politeknik Komputer Serang (1992), Program Diploma-III (D3) Jurusan Manajemen Informatika di Akademi Manajemen Informatika dan Komputer (AMIK) Muhamadiyah Serang (1997), Program Sarjana (S-1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi di UPBJJ-UT (Unit Program Belajar Jarak Jauh) Universitas Terbuka Bogor (1999), Program Sarjana (S1) Jurusan Manajemen Informatika/Sistem Informasi di Sekolah Tinggi Manajemen Informatika dan Komputer (STMIK) Budi Luhur Jakarta (2001), Program Magister (S2) Jurusan Magister Manajemen di Universitas Budi Luhur (UBL) Jakarta, (2003) dan Program Pascasarjana Doktor (S3) Jurusan Manajemen Pendidikan di Universitas Negeri Jakarta (2011).

Pengalaman Kerja sebagai Dosen AMIK Serang (1995-1999), Dosen STMIK Serang (1998-1999), Pembantu Direktur I Bidang Akademik AMIK Serang (1995-1998), Sekretaris Direktur AMIK Serang (1998-1999), Kepala LPPM AMIK Serang (1999), Dosen AMIK Raharja

Tangerang (1999-2001), Dosen STMIK Banten Jaya di Serang (1999-2007), Pembantu Ketua I Bidang Akademik STMIK Banten Jaya (1999-2003), Dosen STMIK Raharja Tangerang (2000-2001), Dosen AMIK Wiranusantara Kabupaten Lebak (2001-2003), Dosen Politeknik PIKSI Input Serang (2002-2003), Ketua STT Banten Jaya Serang (2002-2003), Ketua STMIK Banten Jaya Serang (2003-2007), Dosen STIE Bina Bangsa (2006-2017) Ketua STIE Bina Bangsa (2006-2009) dan (2011-2017), Dosen Universitas Bina Bangsa (2017-Sekarang) dan Rektor Universitas Bina Bangsa (2017-Sekarang).

Pengalaman Lain yang relevan dengan pendidikan sebagai Ketua Komite SMAN 1 Kota Serang selama tiga periode (2009-2012), (2013-2016), (2017-2020), Sekretaris APTISI Wilayah-IV/B (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta Indonesia) Komisariat I Banten (2005-2009), Sekretaris Dewan Pendidikan Kota Serang selama dua periode (2009-2013, 2013-2018), Penasihat APTISI Wilayah IV/B Banten (Asosiasi Perguruan Tinggi Swasta) selama dua periode (2009-2013) dan (2013-2016), Anggota Ikatan Sarjana Ekonomi Indonesia (ISEI) DKI Jakarta (2010 sampai sekarang), Anggota Dewan Pendidikan Provinsi Banten (2013-2018), Asesor Akreditasi BAN-SM (Badan Akreditasi Nasional-Sekolah Madrasah) Provinsi Banten (2005-2018), Sekretaris AB-PPTSI (Asosiasi Badan Penyelenggara Perguruan Tinggi Swasta Indonesia Perwakilan Banten (2014-2017), Anggota Pembina APPERTI Pusat (Aliansi Penyelenggara Perguruan Tinggi Indonesia (2018-2023), Tim Pendiri AMIK Serang (1995), Tim Pendiri STMIK Serang (1998), Tim Pendiri STMIK Banten Jaya (1999), Tim Pendiri STMIK Raharja Tangerang (2001), Tim Pendiri STT Banten Jaya (2002), Pemimpin Redaksi Buletin Kampus STMIK Banten Jaya (2005-2007), Pemimpin Redaksi Jurnal Ilmiah “Sain dan Teknologi” STMIK Banten Jaya (2005-2007), Tim Pendiri STIE Bina Bangsa (2006) dan Tim Pendiri Universitas Bina Bangsa (2017),

Jabatan yang pernah diemban di luar bidang Pendidikan sebagai Anggota Departemen IPTEK Korwil ICMI Provinsi Banten (2001-2005), Wakil Ketua Himpunan Nelayan Seluruh Indonesia (HNSI) Provinsi Banten (2011-2015), Anggota DPRD Kota Serang dari Partai Bintang Reformasi selama 2 periode (2004-2009) dan (2009-2014), Anggota DPRD Kota Serang dari Partai HANURA (2014-2019), dan anggota DPRD Provinsi Banten dari Partai NASDEM (2019-2024).



Beberapa buku yang ditulis bersama Prof. Drs. M. Suparmoko, M.A., Ph.D., selain *Pokok-Pokok Ekonomika* yaitu *Perekonomian Indonesia* (Penerbit BPFE Yogyakarta), *Metode Penelitian Praktis: Untuk Ilmu-Ilmu Sosial, Ekonomi dan Bisnis* (Penerbit CV Wacana Mulia, Tangerang), *Ekonomika untuk Manajer* (Penerbit BPFE Yogyakarta) dan *Manajemen Keuangan Sektor Publik* (Penerbit In Media Jakarta).

Beberapa Jurnal yang telah dipublikasikan pada jurnal internasional, meliputi: (2016) *The Comparison of the Empowerment of Administrative Personel in University of Al- Khairiyah Cilegon and STIE Bina Bangsa Serang Banten Indonesia*, Engineering Management Research, Canadian Center of Science and Education; (2017) *The Impact of Organizational Culture, Leadership, Job Satisfaction and Trust towards Lecture's Organizational Commitment of the Private Universities in Serang Regency Indonesia*, International Journal of Human Resource Studies, Macrothink Institute, USA; (2017) *Improving Competitiveness Using Intellectual Capital*, European Journal of Business and Management, International Institute for Science, Technology & Education; (2019) *The Role of Conflict Signaling the Employee: Evidence from Government Hospital in Indonesia*, DLSU Business and Economic Review, De la Salle University, Philippines; (2020) *The Effect of Organizational Culture on Lecturers' Organizational Commitment in Private Universities in Indonesia*, International Journal of Higher Education, Sciedu Press; (2020) *The Role of Organizational Culture of Private Universities on Lecturers Satisfaction and Trust*, Journal of Educational and Social Research, Richtmann Publishing; (2020) *The Citizenship Engagement Quality in ASEAN and the Sustainability of ASEAN Economic Community Performance*, International Journal of Psychosocial Rehabilitation, Hampstead Psychological Associates; (2020) *Effects of Lecturer Trust On Leadership at Private Universities in Banten*, International Journal of Scientific & Technology, International Journal of Scientific & Technology Research.

Menikah dengan *Dra. Hj. Sakti Andayani*, tahun (1993) ASN Guru SMPN 17 Kota Serang, dikaruniai tiga orang anak putri: 1). *dr. Zia'ul Fatwa Andini Yusuf* (P), 2). *Inayatul Izzati Diana Yusuf* (P), Mahasiswi Institut Pertanian Bogor (IPB) 3). *Az-Zahra Ghaida Muslimah Yusuf* (P), pelajar kelas 2 SMAN 1 Kota Serang. E-mail address: faysaabadi@gmail.com.





Dr. Budi Ilham Maliki, S.Pd., M.M. lahir di Karawang, 23 November 1984. Pendidikan Dasar dan Menengah Pertama ditempuh di kampung halamannya. Memperoleh Gelar Sarjana Pendidikan pada tahun 2009; Magister Manajemen tahun 2013; sedangkan Doktor Ilmu Pendidikan diraih tahun 2017 di Universitas Islam Nusantara (UNINUS) Bandung.

Pengabdian melalui kegiatan mengajar dimulai pada tahun 2009 menjadi seorang Guru di SMK YP Krakatau Steel Cilegon Banten sampai tahun 2013. Tahun yang sama menjadi dosen di STIE Bina Bangsa sampai sekarang. Lembaga STIE Bina Bangsa berubah bentuk menjadi Universitas Bina Bangsa Banten. Jabatan di institusi bekerja sebagai Wakil Rektor III Bidang Kemahasiswaan Alumni dan Kerja Sama.

Pengalaman menulis buku. Buku yang banyak dibuat adalah buku-buku tentang Sosial dan Humaniora di antaranya: *Pendidikan Lingkungan Sosial Budaya dan Teknologi, Manajemen Pendidikan di Era Milenial, Menguasai Karakteristik Peserta Didik, Menguasai Teori Belajar dan Prinsip-Prinsip Pembelajaran yang Mendidik, Pengembangan Kurikulum, Penilaian dan Evaluasi, Pedoman Nasional Proses Pembelajaran dan di Sekolah Berdasarkan Standar Proses Pendidikan, Pendidikan dan Pelatihan, Ilmu Pendidikan, Kompetensi Pedagogik, Revolusi Mental dalam Pendidikan, Mental Pedagogik Guru Zaman Now*, dan lain-lain.

Menjadi Tim Fasilitator Pelatihan Program Pengembangan Keterampilan Dasar dan Teknik Instruksional (PEKERTI) dan APPLIED APPROACH (AA) untuk para Dosen di LLDIKTI Wil IV Jawa Barat dan Banten sampai sekarang.

Pengalaman Luar Negeri antara lain: Menjadi Narasumber Seminar Internasional di (UIC) Universitat Internacional de Catalunya Barcelona (2019) serta Duta Universitas ke beberapa negara Eropa di antaranya Spanyol, Prancis, Swis, dan Italy. Perwakilan MoU dengan beberapa Perguruan Tinggi di China tahun 2017 antara lain University Tsinghua Beijing, Renmin University of China, Capital Normal University of China.



Jurnal Internasional Academic Service Improvement In Private Higher Education Institution Using Public Satisfaction Index Approach (Case Study At Banten Province-Indonesia). International journal of education and research.



