
BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen Sumber Daya Manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Dalam sebuah organisasi, peranan manajemen sumber daya manusia sangatlah penting bagi tercapainya tujuan organisasi perusahaan. Sumber daya manusia mencakup keseluruhan manusia yang ada di dalam organisasi perusahaan, yaitu mereka yang secara keseluruhan terlibat dalam operasionalisasi bisnis perusahaan, mulai dari level yang paling bawah, seperti satpam, pekerja di bagian pemrosesan barang untuk jenis perusahaan produksi, atau juga tenaga penjual langsung (direct seller) yang direkrut perusahaan hingga ke posisi direktur utama yang menempati level teratas dalam bisnis perusahaan.

Sekalipun berbeda level, akan tetapi kesemua sumber daya manusia tersebut memiliki peran yang sama dan signifikansi bagi tercapai tidaknya tujuan dari perusahaan. Manajemen sumber daya manusia memiliki tempat yang khusus dalam organisasi perusahaan. Dalam struktur organisasi perusahaan, di antara faktor yang perlu mendapatkan perhatian khusus dari para manajer adalah manajemen sumber daya manusia. Setelah struktur organisasi didesain, kemudian setelah kewenangan dan tanggung jawab disusun, dan pekerjaan ditentukan, maka langkah berikutnya adalah menentukan dan menempatkan sumber daya manusia yang sesuai untuk setiap bagian dalam organisasi .

A. Pengertian Manajemen SDM.

Banyak definisi Manajemen Sumber daya Manusia yang dilontarkan oleh para ahli, diantaranya sebagai berikut :

Menurut Hasibuan (2008), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan.

Menurut Wilson Bangun (2012), Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang manajemen yang melaksanakan kegiatan pengadaan, pelatihan dan pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, serta pemeliharaan sumber daya manusia.

Menurut Sutrisno (2009), MSDM merupakan kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Menurut Marwansyah (2010:3), manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompensasi dan kesejahteraan, keselamatan dan kesehatan kerja, dan hubungan industrial.

Menurut Flippo (1994:5), manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian atas pengadaan tenaga kerja, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja dengan sumber daya manusia untuk mencapai sasaran perorangan, organisasi, dan masyarakat.

Menurut Sastrohadwiryo (2002) menggunakan istilah manajemen tenaga kerja sebagai pengganti manajemen sumber daya manusia. Menurutnya, manajemen tenaga kerja merupakan pendayagunaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan, maupun pegawai dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya, sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga, maupun instansi.

B. Komponen Manajemen SDM.

Beberapa Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain:

1. Pengusaha

Yaitu setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai organisasi tersebut.

2. Karyawan.

Yaitu penjual jasa (pikiran dan tenaga) yang mendapatkan kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, proses dan tujuan yang akan dicapai. Karyawan juga merupakan kekayaan utama dalam organisasi, tanpa keikutsertaan mereka, aktifitas organisasi tidak akan terjadi.

Posisi karyawan dalam organisasi dapat dibedakan menjadi :

1. Karyawan Operasional

Yaitu setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai perintah atasan.

2. Karyawan Manajerial.

Yaitu setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintahnya. Karyawan Manajerial juga dapat digolongkan menjadi 2 komponen, yaitu :

- a) **Manajerial Unit**, yaitu pemimpin yang mempunyai wewenang lini, berhak dan bertanggung jawab langsung pada tujuan organisasi. dalam pelaksanaannya manajerial lini sebaiknya menggunakan pendekatan *Social System* dan *Technical System* agar hubungan atasan dan bawahan berjalan harmonis dan mencapai hasil yang optimal.
- b) **Manajer Staff**, yaitu manajer yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar manajer lini. Manajer ini sebaiknya menggunakan *Cooperative Social System Approach* (kerja sama sosial).

3. Pemimpin atau Manajer.

Yaitu seseorang yang menggunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan.

Faktor-faktor yang mendukung Manajer dalam memimpin bawahannya :

- a. Otoritas untuk melakukan *coercive power*, *reward power*, *legitimate power*, *expert power* dan *reference power*.
- b. Karyawan masih mempunyai kebutuhan yang sama, termasuk kebutuhan kerja
- c. Orang-orang mau bekerja sama dan hidup berkelompok karena keterbatasan fisik dan mental
- d. Orang-orang mau bekerja sama karena keinginan untuk mempertahankan hidup, berkuasa, mendapatkan pujian dan pengakuan

Manajemen sumber daya manusia diperlukan dalam konteks lingkungan yang kompleks dan terus berubah. Tiga komponen utama yang sangat penting dari konteks tersebut adalah kepentingan strategis manajemen sumber daya manusia dan lingkungan hukum dan sosial dari manajemen sumber daya manusia.

Tujuan MSDM sebenarnya adalah untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha mencapai tujuan. William B. Werther dan Keith Davis mengatakan :*the purpose of human resource management is to improve the productive contribution of people to the organization in an ethically and socially responsible way.*

C. Peranan Manajemen SDM.

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Tidak jelas kapan dan dari mana istilah MSDM pertama kali digunakan. Namun, yang perlu dicatat menurut Gomes (1995) adalah bahwa pergantian istilah dari manajemen personalia ke MSDM dianggap sebagai suatu gerakanyang mencerminkan pengakuan adanya peranan vital dan semakin pentingnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi, adanya tantangan –tantangan yang semakin besar dalam pengelolaan MSDM secara efektif, serta terjadinya pertumbuhan ilmu pengetahuan dan profesionalisme di bidang manajemen sumber daya manusia.

MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job descriptions, job specification, job requirement, dan job evaluation.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM di akui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga manusia selain cakap, mampu dan terampil juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak di ikuti moral kerja dan kedisiplinannya karyawan dalam mewujudkan tujuan.

D. Fungsi Manajemen SDM.

MSDM secara fungsional memiliki beberapa fungsi, dimana fungsi-fungsi tersebut terkait satu dengan lainnya, dan aktivitas yang dijalankan oleh MSDM sesuai dengan fungsi yang dimilikinya, dengan tujuan peningkatan produktivitas, kualitas kehidupan kerja dan pelayanan. Adapun Fungsi dari Manajemen SDM sebagai berikut :

1. Fungsi perencanaan (planning) :
Merupakan fungsi MSDM yang dinilai esensial, karena menyangkut rencana pengelolaan SDM organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang dimana hal tersebut berkaitan erat dengan operasionalisasi organisasi dan kelancaran kerja yang ada di dalamnya.
2. Fungsi pengadaan (procurement) :

Merupakan fungsi MSDM dalam usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah SDM yang tepat, yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi.
3. Fungsi Pengembangan (development) :
Fungsi ini berkaitan erat dengan peningkatan ketrampilan dan kemampuan yang diupayakan melalui jalur pelatihan maupun pendidikan terhadap SDM yang ada. Juga berbagai bentuk pengembangan diri untuk para karyawan yang berprestasi.
4. Fungsi Pemeliharaan (maintenance) :
berkaitan dengan upaya mempertahankan kemauan dan kemampuan kerja karyawan melalui penerapan beberapa program yang dapat meningkatkan loyalitas dan kebanggaan kerja.

5. Fungsi Penggunaan (use) :

Fungsi ini menekankan pada pelaksanaan berbagai tugas dan pekerjaan oleh karyawan serta jenjang peningkatan posisi karyawan. Selain itu berkaitan pula dengan kontraprestasi untuk karyawan yang telah berhenti bekerja, baik yang sementara atau permanen maupun akibat pemutusan hubungan kerja sepihak.

E. Perkembangan Manajemen SDM.

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing produksi barang dan jasa yang dihasilkan. Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

Perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis, dan sosial. Masalah-masalah ekonomis meliputi hal-hal berikut :

1. Semakin terbatasnya faktor-faktor produksi menuntut agar sumber daya manusia dapat bekerja lebih efektif dan efisien.
2. Semakin disadari bahwa sumber daya manusia paling berperan dalam mewujudkan tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
3. Karyawan akan meningkatkan moral kerja, kedisiplinan, dan prestasi kerjanya jika kepuasan diperolehnya dari pekerjaannya.
4. Terjadinya persaingan yang tajam untuk mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas diantara perusahaan.
5. Para karyawan semakin menuntut keamanan ekonominya pada masa depan.

Masalah-masalah politis meliputi hal-hal berikut:

1. Hak asasi manusia semakin mendapat perhatian dan kerja paksa tidak diperkenankan lagi.
2. Organisasi buruh semakin banyak dan semakin kuat mengharuskan perhatian yang lebih baik terhadap sumber daya manusia.
3. Campur tangan pemerintah dalam mengatur perburuan semakin banyak.
4. Adanya persamaan hak dan keadilan dalam memperoleh kesempatan kerja.
5. Emansipasi wanita yang menuntut kesamaan hak dalam memperoleh pekerjaan

Masalah-masalah sosial meliputi hal-hal berikut :

1. Timbulnya pergeseran nilai di dalam masyarakat akibat pendidikan dan kemajuan teknologi.
Misalnya : anggapan anak akan memberikan jaminan hidup di masa tua berubah menjadi uang pensiun yang akan menjamin masa tuanya.
2. Berkurangnya rasa kebanggaan terhadap hasil pekerjaan, akibat adanya spesialisasi pekerjaan yang mendetail.

Misalnya : dahulu mendesain,mengerjakan hingga selesai dikerjakan sendiri dan hasil akhirnya dapat dilihat, sekarang hanya mengerjakan satu suku cadang saja dan hasil akhirnya tidak diketahui.

Contohnya, dalam pabrik kapal terbang hanya membuat satu jenis baut.

3. Semakin banyak pekerja wanita yang karena kodratnya perlu mendapat pengaturan dengan perundang-undangan.
4. Kebutuhan manusia yang semakin beraneka ragam, material dan nonmaterial yang harus dipenuhi oleh perusahaan.

Misalnya : masalah status sosial dan kesehatan.

5. Manajemen Sumber Daya Manusia ini akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi, dan perundang-undangan Negara-negara di dunia.

F. Metode Pendekatan SDM.

Dalam mempelajari MSDM ada tiga pendekatan yang dapat dilakukan, yaitu :

1. Pendekatan Mekanis
2. Pendekatan Paternalis
3. Pendekatan Sistem Sosial

Ketiga macam metode pendekatan ini sama-sama mempunyai kebaikan dan kelemahan. Dalam pendekatannya., seorang manager harus dapat menerapkan secara efektif dan selektif metode pendekatan mana yang paling tepat dalam mengatasi masalah yang dihadapinya. Pendekatan mana yang paling efektif tergantung kepada situasi dan keadaan yang dihadapi manager. Sejarah pendekatan masa lalu kita pergunakan sebagai cermin yang akan diimplementasikan kepada masa yang akan datang.

- a. Pendekatan Mekanis.

Mekanisasi (otomatisasi) adalah mengganti peranan tenaga kerja manusia dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian ini didasarkan kepada pertimbangan ekonomis, kemanusiaan, efektivitas, dan kemampuan yang lebih besar dan lebih baik.

Pendekatan mekanis ini menitikberatkan analisisnya kepada spesialisasi,efektivitas, standardisasi, dan memperlakukan karyawan sama dengan mesin.Spesialisasi semakin mendalam dan pembagian kerja semakin mendetail sebagai akibat perkembangan perusahaan dan kemajuan teknologi canggih. Dalam hal ini seorang pekerja hanya mengerjakan satu jenis pekerjaan saja.

Pendekatan mekanis ini akan mengakibatkan timbulnya masalah-masalah berikut :

- 1) Pengangguran teknologis.
- 2) Keamanan ekonomis.
- 3) Organisasi buruh.

4) Kebanggaan dalam pekerjaan.

a) Pengangguran Teknologis.

Mekanisasi berarti bahwa pekerjaan yang dilaksanakan dengan metode padat karya (labor intensive) menjadi metode utama modal (capital intensive). Penggantian metode kerja ini akan mengakibatkan banyak pekerja yang kehilangan pekerjaannya, sebab tenaga satu mesin dapat mengganti pekerja dari banyak orang.

b) Keamanan Ekonomis

Keamanan ekonomis dimaksudkan ketika seseorang karyawan takut di PHK, sehingga dia kehilangan pekerjaan yang mengakibatkan kehilangan pendapatannya.

c) Organisasi Buruh.

Pengangguran teknologi, keamanan ekonomis dan politis mendorong terbentuknya organisasi buruh atau serikat-serikat buruh. Organisasi buruh ini mulanya terbentuk dalam setiap perusahaan, tetapi kemudian berkembanglah organisasi buruh nasional dan internasional.

Organisasi buruh ini berkembang dan semakin kuat dengan tujuan utama melindungi kepentingan buruh dari perlakuan yang sewenang-wenang oleh majikan atau manajer serta ditunggangi oleh unsur-unsur politis dari golongan-golongan tertentu.

Reaksi manajer atau majikan untuk menghadapi organisasi buruh, antara lain, menolak mempekerjakan mereka yang menjadi anggota serikat organisasi buruh, membuat daftar hitam (black list) mengenai orang-orang yang telah masuk organisasi buruh dan daftar ini didarkan kepada perusahaan-perusahaan lain, dan memasukkan unsur politik sebagai alasan penolakan pembentukan organisasi buruh di perusahaan.

d) Kebanggaan dalam Pekerjaan.

Dengan pembagian kerja yang berdasarkan spesialisasi secara mendetail maka setiap buruh hanya mengerjakan semacam pekerjaan saja. Hal ini akan meningkatkan keterampilannya, tetapi di sisi lain pekerjaan menjadi membosankan, dan kebanggaan terhadap pekerjaan semakin rendah, sebab hasil akhir dari pekerjaan itu dirasa kurang berarti.

b. Pendekatan Paternalis.

Pada pendekatan paternalis (paternalistic approach), manajer untuk pengarahannya bertindak seperti bapak terhadap anak-anaknya. Para bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan. Bawahan diperlakukan dengan baik, fasilitas-fasilitas diberikan, bawahan dianggap sebagai anak-anaknya. Misalnya,

diberikan pinjaman uang serta didirikan tokosehingga karyawan dapat membeli kebutuhannya secara kredit.

c. Pendekatan Sistem Sosial.

Pendekatan sistem sosial ini memandang bahwa organisasi / perusahaan adalah suatu sistem yang kompleks yang beroperasi dalam lingkungan yang kompleks yang bisa disebut sebagai sistem yang ada di luar.

Manajer mengakui dan menyadari bahwa tujuan organisasi / perusahaan baru akan tercapai jika terbina kerja sama yang harmonis antara sesama karyawan, bawahan dengan atasan, serta terjadi interaksi yang baik di antara semua karyawan. Pemikiran ini didasarkan pada adanya saling ketergantungan, interaksi, dan keterkaitan di antara sesama karyawan.

Sistem adalah suatu proses yang terdiri dari berbagai unsur atau komponen yang satu sama lain berkaitan secara struktural dan fungsional, saling menunjang dan mengisi, sesuai dengan peran dan kedudukan masing-masing namun keseluruhannya secara mutlak didukung oleh setiap komponen, betapapun kecil nilainya. Jadi setiap sistem mengandung masukan (input), proses, keluaran (output), dan merupakan sebuah kesatuan yang bekerja sendiri.

Komunikasi yang diterapkan hendaknya komunikasi dua arah (two way / traffic), dan umpan balik (feed back) yang positif. Dengan komunikasi dua arah maka akan terbina saling pengertian, yang akhirnya terbentuk suatu hubungan sosial yang baik dan menguntungkan.

G. Tantangan Manajemen SDM.

1. Tantangan eksternal.

a. Perubahan Lingkungan Bisnis yang cepat.

Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam menghadapi perubahan lingkungan / iklim bisnis yang cepat, perlu menetapkan kebijaksanaan SDM sebagai berikut:

- Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.
- Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan penambahan pembiayaan (cost), perusahaan harus berusaha mengatasinya, agar dapat mempertahankan pasar/keuntungan yang sudah diraih.
- Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.

b. Globalisasi.

Dari sudut MSDM berarti mengharuskan dilakukannya usaha mengantisipasi sebagai berikut :

- Perusahaan harus berusaha memiliki SDM yang mampu mengatasi pengaruh perkembangan bisnis / ekonomi internasional seperti resesi, penurunan / kenaikan nilai uang.
- Perusahaan harus berusaha memiliki SDM dengan kemampuan ikut serta dalam bisnis global/internasional dan perdagangan bebas.

c. Peraturan Pemerintah.

Setiap perusahaan harus memiliki SDM yang mampu membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan perundang-undangan dari pemerintah. Untuk itu diperlukan SDM yang memiliki kemampuan mengarahkan agar perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan / kegelisahan, komplek, dan lain-lain khususnya dari para pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja.

d. Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga.

Semakin banyak pasangan suami isteri yang bekerja, sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab secara optimal, karena sebagian waktunya digunakan untuk melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga masing-masing.

e. Kekurangan Tenaga Kerja yang Terampil.

Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan, baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis, maupun untuk pekerjaan manajerial dan pelayanan, yang tidak mudah mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di pasar tenaga kerja.

2. Tantangan Internal.

a. Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif.

Untuk mewujudkan organisasi/perusahaan yang kompetitif , diperlukan berbagai kegiatan MSDM yang dapat meningkatkan kemampuan SDM. Usaha itu dapat dilakukan dengan mendesain sistem pemberian ganjaran yang mampu memotivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antar para pekerja.

b. Fleksibilitas.

Organisasi/perusahaan memerlukan pengembangan sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja, dengan mengurangi kecenderungan mengangkat pekerja reguler (pekerja tetap). Pengangkatan sebaiknya lebih difokuskan pada penggunaan tenaga kerja temporer (tidak tetap).

c. Pengurangan Tenaga Kerja.

Manajemen SDM suatu perusahaan sering dihadapkan dengan keharusan mengurangi secara besar-besaran tenaga kerja, karena berbagai sebab, seperti resesi, berkurangnya aktivitas bisnis, dan lain-lain, ini harus diatasi dengan cara memperbaiki struktur pekerja lini dari tingkat bawah, dengan mendesain kembali proses produksi.

d. Tantangan Restrukturisasi.

Tantangan restrukturisasi adalah usaha menyesuaikan struktur organisasi/perusahaan karena dilakukan perluasan atau penambahan dan sebaliknya juga pengurangan kegiatan bisnisnya.

e. Bisnis Kecil

Bisnis kecil seperti dikemukakan diatas yang terdiri dari banyak anak perusahaan, yang saling memiliki ketergantungan dalam produk berupa barang atau jasa yang dihasilkan sebagai perwujudan net work (jaringan kerja) dalam berbisnis, sebagai perusahaan besar/raksasa yang tersebar di banyak lokasi.

f. Budaya Organisasi.

Budaya perusahaan akan mewarnai dan menghasilkan perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau tidak menjamin kelangsung eksistensi organisasi/perusahaan.

g. Teknologi.

Tantangan teknologi tidak sekedar menyangkut pembiayaan (cost), karena bagi Manajemen SDM hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga kerja yang terampil mempergunakannya, baik dari luar maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam organisasi/perusahaan. Pada giliran berikutnya tantangan teknologi berhubungan juga dengan pengembangan sikap dalam menerima perubahan cara bekerja.

h. Serikat Pekerja.

Dengan kerjasama, perusahaan/organisasi setidaknya-tidaknya harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi penghambat proses produksi, dengan tidak menempatkannya sebagai lawan.

BAB II

ANALISA JABATAN

A. Analisa Jabatan (Job Analisis).

Analisis jabatan terdiri atas dua kata, analisis dan jabatan. Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya. Sedangkan jabatan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu.

Dengan demikian analisis pekerjaan dapat diartikan sebagai suatu aktivitas untuk mengkaji, mempelajari, mengumpulkan, mencatat, dan menganalisis ruang lingkup suatu pekerjaan secara sistematis dan sistemik (Sastrohadiwiryo, 2002:127).

B. Kegunaan dan Manfaat Analisa Jabatan.

1. Kegunaan anlisa Jabatan :

- a. Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan.
- b. Sebagai dasar untuk menentukan standard hasil kerja seseorang
- c. Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan baru.
- d. Untuk mnerencanakan perubahan-perubahan dalam sistem organisasi, perusahaan atau lembaga.

2. Manfaat Analisa Jabatan.

- a. Menetapkan dasar-dasar rasional pengupahan dan penggajian yang obyektif.
- b. Menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan karyawan.
- c. Menghapuskan persyaratan-persyaratan kerja yang dapat menyebabkan diskriminasi dalam pengadaan karyawan.
- d. Menentukan lamaran-lamaran dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang tersedia.
- e. Menentukan dasar-dasar dan kebutuhan penyelenggaraan latihan baik bagi karyawan baru maupunkaryawanlama
- f. menentukan pola atau pokok-pokok system pengemban karier karyawan yang tepat dan meyeluruh.
- g. Menetapkan standar-standar prestasi kerja yang realistic.
- h. Menempatkan karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya secara efektif.
- i. Penataan jabatan dan pengembangan organisasi.
- j. Membantu kemudahan dalam memhami tugas terutama karyawan baru.
- k. Memperbaiki aliran atau alur kerja.
- l. Memperlancar hubungan kerjasama dan saling pengertian antar karyawan dan organsasi.

C. Metode Analisa Jabatan.

Pengumpulan informasi tentang sebuah jabatan dapat dilakukan dengan menggunakan sejumlah tehnik tertentu. Berikut ini adalah beberapa metode pengumpulan data yang lazim digunakan oleh analisis jabatan untuk memperoleh data dan informasi jabatan:

a. Angket Terstruktur.

Dengan cara ini, kepada para pekerja disajikan daftar tugas-tugas, daftar perilaku kerja, atau keduanya. Fokus tugas-tugas itu terletak pada apa yang dihasilkan. Ini adalah pendekatan yang berorientasi pada pekerjaan.

b. Pengamatan.

Analisis mengamati seorang pekerja atau sekelompok pekerja yang sedang melakukan sebuah pekerjaan. Tanpa intervensi apapun, analis mencatat tentang apa, mengapa, dan bagaimana berbagai bagian pekerjaan itu dilakukan. Biasanya, informasi ini dicatat dalam sebuah formulir standar.

c. Wawancara.

Untuk pekerjaan-pekerjaan yang tidak memungkinkan analis untuk benar-benar melakukan pekerjaan tersebut atau bila pengamat tidak praktis untuk dilaksanakan, maka analis perlu mengandalkan deskripsi dari pekerja itu sendiri tentang apa yang ia kerjakan, mengapa dan bagaimana pekerjaan itu dilakukan

d. catatan karyawan.

Mirip dengan metode wawancara, dengan metode ini analis menyadarkan diri pada informasi yang berasal dari catatan karyawan tentang apa, mengapa, dan bagaimana ia melakukan pekerjaan.

e. Kinerja.

Dengan pendekatan ini, analis benar-benar melakukan pekerjaan yang sedang dikajinya untuk memperoleh informasi tangan pertama tentang sebuah pekerjaan.

D. Prosedur Analisis Jabatan.

Kajian yang dilakukan oleh Siegel dan Lane menyebutkan tiga jenis prosedur analisis jabatan, sebagaimana diuraikan berikut ini :

1. Prosedur yang berorientasi pada jabatan. Analisis yang dilakukan menekankan pada hasil spesifik atau hasil akhir dalam jabatan tertentu. Prosedur yang lazim dilakukan adalah dengan meminta pegawai untuk melengkapi sebuah daftar tugas. Daftar ini berupa sebuah daftar yang rinci dan lengkap tentang tugas-tugas yang mungkin dilakukan dalam sebuah jabatan.

2. Prosedur yang berorientasi pada sifat. Dalam prosedur ini, analisis jabatan menekankan pada kemampuan atau karakteristik yang mempengaruhi kinerja yang memuaskan atau kinerja efektif.
3. Prosedur yang berorientasi pada pekerja Prosedur ini menekankan pada apa yang dilakukan oleh pegawai, agar diperoleh hasil tertentu.

E. Langkah-Langkah Analisis Jabatan

Analisis jabatan dilakukan melalui sejumlah langkah, pertama dimulai dengan mengkaji organisasi/lembaga secara keseluruhan dan kesesuaian tiap jabatan yang ada dalam organisasi/lembaga. Kedua, organisasi menentukan bagaimana informasi analisis jabatan akan digunakan, atau menentukan tujuan spesifik analisis jabatan. Ketiga, pemilihan jabatan yang akan dianalisis, atau memilih sejumlah sampel jabatan yang mewakili seluruh jabatan yang ada. Keempat, melibatkan penggunaan teknik-teknik analisis jabatan.

Teknik-teknik ini digunakan untuk mengumpulkan data tentang karakteristik jabatan, perilaku yang diisyaratkan, dan karakteristik yang perlu dimiliki pekerja untuk menjalankan pekerjaan. Informasi yang diperoleh dari langkah keempat digunakan dalam langkah kelima untuk menyusun uraian jabatan.

Selanjutnya, dalam langkah keenam disiapkan spesifikasi jabatan. Akhirnya, pengetahuan dan data yang dikumpulkan dalam langkah pertama sampai keenam digunakan sebagai dasar untuk merencanakan dan menjalankan kegiatan-kegiatan manajemen SDM lainnya.

F. Desain Pekerjaan

Simamora (2004:116) mengatakan desain pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi.

Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian akan sangat sulit untuk dilaksanakan oleh pegawai. Desain pekerjaan haruslah dirancang dengan sebaik mungkin dengan mempertimbangkan elemen-elemen yang mempengaruhi desain pekerjaan.

G. Uraian Pekerjaan (Job description)

Uraian Pekerjaan (Job description) harus diraikan secara jelas agar karyawan yang akan menduduki jabatan tersebut mengetahui tugas, tanggung jawab dan standar prestasi harus dicapainya.

Uraian Pekerjaan (Job description) informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi. Dengan kata lain uraian pekerjaan adalah catatan sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung jawab suatu pekerjaan atau jabatan yang didasarkan pada *apa, bagaimana, mengapa, kapan dan dimana* suatu pekerjaan dilaksanakan.

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

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan, yakni memberikan nama jabatan seperti manager, supervisor, kabag dan sebagainya.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab. yaitu perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata diuraikan secara terpisah.
3. Ringkasan jabatan atau pekerjaan.
4. Rincian tugas yang dilaksanakan.
5. Alat atau mesin yang dipergunakan.
6. Kondisi lingkungan kerja.
7. Penjelasan istilah-istilah yang tidak lazim.

H. Spesifikasi Pekerjaan (Job Specification).

Spesifikasi Pekerjaan (Job Specification) sebagai hasil dari analisa jabatan atau pekerjaan biasa diikuti dengan perumusan spesifikasi jabatan atau pekerjaan.

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

Umumnya suatu spesifikasi pekerjaan berisi hal-hal sebagai berikut :

1. Identifikasi jabatan :
 - a. Nama
 - b. Kode
 - c. Bagian.
2. Persyaratan Jabatan.
 - a. Pendidikan
 - b. Pengetahuan dan keterampilan
 - c. Pengalaman pekerjaan
 - d. Jenis kelamin
 - e. Usia
 - f. Status perkawinan
 - g. Kewarganegaraan
 - h. Emosi dan tempramen.
 - i. Minat pekerjaan
 - j. Kemampuan kemampuan khusus lainnya.

BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian Perencanaan SDM .

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan.

Beberapa pengertian perencanaan sumber daya manusia menurut beberapa ahli yaitu:

- a. Menurut Soekidjo Notoatmodjo (1998; 12) “Perencanaan sumber daya manusia (*human resources planning*) adalah inti dari manajemen sumber daya manusia. Karena dengan adanya perencanaan maka kegiatan seleksi, pelatihan, pengembangan, serta kegiatan-kegiatan lain yang berkaitan dengan sumber daya manusia lebih terarah”.
- b. Werther dan Davis (1989) membuat batasan “*human resources planning (HRP):’ systematically forecast an organization’s future demand for, and supply of, employees.*’ Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu perencanaan yang sistematis tentang perkiraan kebutuhan dan pengadaan atau pasokan tentang pekerja (karyawan)” (Soekidjo Notoatmodjo, 1998; 12).
- c. S.P. Siagian menyatakan “perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat” (Faustino Cardoso Gomes, 1995; 83).
- d. Secara lebih sempit lagi Soekidjo Notoatmodjo (1998; 13) menyatakan bahwa “perencanaan sumber daya manusia berarti menyetimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja dari suatu organisasi di waktu yang akan datang”.
- e. Husein Umar (1997; 4) menyimpulkan perencanaan tenaga kerja menurut Barry (1994) serta John dan Pauline (1998) sebagai “suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu”.
- f. Menurut William Werther dan Keith Davis “perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai(*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik” (Danang Sunyoto, 2012; 35).
- g. Menurut Torrington dan Tan Chwee huat “perencanaan sumber daya manusia adalah merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya

manusia perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang” ((Danang Sunyoto, 2012; 35).

- h. Menurut Barry, John dan Pauline dalam Husein Umar (2001; 4) mengartikan perencanaan tenaga kerja sebagai “suatu cara untuk mencoba menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas dengan cara-cara tertentu”.
- i. Andrew F. Sikula dan John F. McKenna dalam *The Management of Human Resources* (1989) menjelaskan bahwa perencanaan SDM meliputi beberapa langkah yang terdapat dalam Taliziduhu Ndraha (1999; 123-124), yaitu:
 1. Menetapkan tujuan (*objectives*). Penetapan tujuan berarti meletakkan hubungan antara SDM masa depan dengan kebutuhan masa depan perusahaan.
 2. Menyusun rencana organisasi. Pengembangan organisasi (*organizational development*, OD) mempengaruhi perencanaan SDM suatu organisasi.

Perencanaan merupakan kegiatan atau proses yang sangat penting dalam organisasi, termasuk dalam manajemen SDM sebab perencanaan merupakan persyaratan pelaksanaan kegiatan yang harus dilakukan. Perencanaan mengembangkan “**focus**” dan “**fleksibilitas**” suatu organisasi yang memiliki focus untuk mengetahui apa yang terbaik, mengetahui apa yang dibutuhkan.

“Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan” (Robert L.Mathis dan Jhon H.Jackson;2001).

B. Pentingnya Perencanaan SDM

1. Tingkat Perorangan.

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi kepentingan individu karena perencanaan dapat membantu meningkatkan ketrampilan. Kepuasan individu dapat lebih mudah dicapai melalui perencanaan karier yang terarah.

2. Tingkat Perusahaan.

Organisasi atau lembaga menggunakan perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya dalam jangka panjang. Organisasi harus merekrut tenaga kerja yang berkualitas tinggi untuk dipekerjakan sehingga dapat bekerja secara produktif.

3. Tingkat Nasional

Masalah sumber daya manusia di tingkat nasional terkait dengan jumlah, komposisi, keragaman, dan angkatan kerja yang ada pada suatu Negara. Teknologi yang sangat berperan dalam industry akhir-akhir ini sangat membutuhkan sumber daya manusia yang lebih terampil dalam bidang iptek, manajerial dan inovatif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Sangat perlu disiapkan sumber daya-sumber daya

yang berkualitas dan unggul untuk memenuhi kebutuhan yang meningkat untuk produktivitas yang lebih baik dan tanggung jawab social yang tinggi.

C. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Perencanaan sumber daya manusia dapat memenuhi banyak tujuan organisasi. Menurut *Thomas H. Stone* terdapat dua tujuan pokok, yaitu :

1. Membantu menentukan tujuan organisasi, termasuk perencanaan pencatatan kesepakatan kerja yang sama pada karyawan dan tujuan tindakan afirmatif.
2. Melihat pengaruh program dan kebijakan alternative sumber daya manusia dan menyarankan pelaksanaan alternative yang paling menunjang kepada keefektifan organisasi.

D. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia.

Secara umum manfaat perencanaan akan memberikan nilai-nilai positif bagi kepentingan organisasi. Focus pada perencanaan saja akan merugikan organisasi karena mengakibatkan fungsi-fungsi yang lain. Manajemen perlu menyeimbangkan antara fungsi perencanaan sumber daya manusia dengan fungsi-fungsi yang lain agar sasaran organisasi tercapai secara keseluruhan.

Jika perencanaan sumber daya manusia dilakukan dengan baik, akan diperoleh keuntungan-keuntungan sebagai berikut :

1. Manajemen puncak memiliki visi yang lebih baik terhadap aspek-aspek sumber daya manusi atau terhadap keputusan bisnis.
2. Manajemen dapat memprediksi adanya ketidakseimbangan yang mempengaruhi biaya SDM menjadi tindakan terkontrol.
3. Manajemen dapat menempatkan “*right man on the right place*” dengan tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.
4. Manajemen memberikan kesempatan yang lebih baik untuk melibatkan wanita dan golongan minoritas dalam program perencanaan SDM internal organisasi.
5. Menambah system informasi menjadi lebih baik untuk mengetahui tentang profil karyawan, pekerjaana, keahlian, kemampuan, kompetensi yang adil dan layak, serta dapat memprediksi kebutuhan jumlah tenaga kerja saat ini dan yang akan datang.
6. Memungkinkan penarikan karyawan baru secara ekonomis.
7. Koordinasi SDM berjalan lebih baik.

E. Elemen-Elemen Perencanaan Sumber Daya Manusia.

1. Tujuan.

Aktivitas perencanaan SDM memiliki tujuan yang berdasarkan pribadi/individu sekaligus organisasi. Tujuan ini harus memuat SDM yang representative untuk kepentingan jangka panjang organisasi.

Factor yang perlu diperhatikan dalam merumuskan tujuan adalah :

- a. Sejarah
- b. Kemampuan organisasi
- c. Lingkungan organisasi
- d. Focus pada pasar
- e. Dapat dicapai
- f. Dapat memotivasi
- g. Spesifik.

2. Perencanaan organisasi.

Perencanaan ditujukan untuk membantu mencapai tujuan organisasi. Perencanaan harus mendukung fungsi-fungsi yang lain, seperti pengorganisasian, susunan kepegawaian, kepemimpinan, dan pengendalian. Perencanaan dapat meminimalkan resiko atau ketidak pastian.

3. Audit sumber daya manusia.

Audit juga merupakan pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan-kegiatan personalia dalam suatu departemen, divisi atau organisasi.

Manfata audit sumber daya manusia :

- a. Memberikan kontribusi kepada departemen personalia organisasi.
- b. Kesamaan dalam penetapan kebijaksanaan dan praktik-praktik personalia.
- c. Memberikan rasa profesionalisme dan tanggung jawab diantara karyawan.

4. Peramalan sumber daya manusia.

Peramalan SDM pada sisi permintaan berupaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi di masa mendatang. Teknik yang dapat dipakai antara lain teknik Delphi, ekstrapolasi, analisis computer, indeksasi, *new venture analysis*, dan masih banyak lagi. Tentunya, metode apa pun yang akan digunakan harus memiliki pertimbangan keakuratan, validitas, dan efisien dari sisi anggaran.

F. Peramalan Penawaran Sumber Daya Manusia.

Peramalan penawaran SDM bertujuan memprediksi jumlah permintaan dan penawaran karyawan di waktu yang akan datang baik secara kuantitas maupun kualitas.

Sumber daya manusia harus memilih metode yang paling sesuai untuk menjawab permasalahan organisasi. Factor-faktor di bawah ini dapat dijadikan pertimbangan dalam memilih metode peramalan :

1. Stability dan certainty
2. Ketersediaan data
3. Jumlah karyawan
5. Ketersediaan sumber daya
6. Kreibilitas manajemen
7. Jangka waktu

Berikut beberapa teknik peramalan yang dapat direkomendasikan pada organisasi:

1. Teknik Delphi
2. Ekstrapolasi
3. Analisis computer
4. Indeksasi
5. New venture analysis
6. Analisis markov

G. Tahap Atau Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.

1. Analisi factor penyebab perubahan
2. Peramalan kebutuhan
3. Penentuan kebutuhan
4. Analisis ketersediaan
5. Implementasi program.

H. Hambatan dan Kendala Dalam Perencanaan

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

Hambatan dalam perencanaan :

1. Tujuan yang tidak tepat
2. System kompensasi yang tidak tepat
3. Lingkungan eksternal yang tidak kompleks dan dinamin
4. Kondisi persaingan yang semakin tajam
5. Keengganan untuk mengubah tujuan
6. Tidak memahami organisasi yang semakin dinamis
7. Terjadi konflik internal organisasi antara manajemen dan buruh.

Mengatasi hambatan :

Salah satu cara mengatasi hambatan perencanaan adalah dengan memahami tujuan perencanaan dan proses penetapan tujuan. Meskipun bukan salah satu dalam mengatasi masalah, tetapi paling tidak dapat membantu pengambilan keputusan. System informasi

dapat pula membantu pencapaian efektivitas perencanaan. Alat bantu ini diharapkan dapat meminimalkan tingkat risiko dan ketidakpastian hasil yang ada.

I. Kendala-Kendala Perencanaan Sumber Daya Manusia.

a. Standar Kemampuan SDM

Standar kemampuan SDM yang pasti dan akurat belum ada, akibatnya informasi kemampuan SDM hanya ramal-ramalan (*prediction*) saja yang sifatnya subjektif. Hal ini menjadi kendala yang serius dalam PSDM untuk menghitung potensi SDM secara pasti, seperti informasi energy mesin.

b. Manusia (SDM) makhluk hidup

Manusia sebagai makhluk hidup tidak dapat dikuasai sepenuhnya seperti mesin. Hal ini menjadi kendala PSDM, karena itu sulit memperhitungkan segala sesuatunya dalam rencana.

c. Situasi SDM.

Persediaan, mutu, dan penyebaran penduduk yang kurang mendukung kebutuhan SDM perusahaan. Hal ini menjadi kendala proses perencanaan sumber daya manusia yang baik dan benar.

d. Perburuhan pemerintah

Kebijaksanaan Perburuhan pemerintah, seperti kompensasi, jenis kelamin, WNA, dan kendala lain dalam PSDM untuk membuat rencana yang baik dan tepat.

BAB IV

REKRUITMEN

A. Pengertian Rekrutmen.

Rekrutmen adalah proses mencari, menemukan, mengajak dan menetapkan sejumlah orang dari dalam maupun dari luar perusahaan sebagai calon tenaga kerja dengan karakteristik tertentu seperti yang telah ditetapkan dalam perencanaan sumber daya manusia.

Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat yang mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan.

Ada beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Menurut Singodimedjo (2000), menyatakan “rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.
2. Menurut Drs. Fautisno Cardoso Gomes (1995:105) menyatakan bahwa “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.”
3. Menurut *Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227)* dalam Nanang Nuryanta (2008) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.
4. Menurut Noe at. all (2000) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.

Proses rekrutmen dimulai ketika para pelamar dicari dan berakhir ketika lamaran mereka diserahkan. Agar efektifitas dan efisiensi organisasi terwujud diperlukan proses rekrutmen yang tepat dengan dilandasi perencanaan yang matang.

B. Tujuan Rekrutmen

Menurut Henry Simamora (1997:214) rekrutmen memiliki beberapa tujuan, antara lain sebagai berikut:

- a. Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- b. Tujuan pasca pengangkatan adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.

- c. Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan-kesan positif terhadap organisasi atau perusahaan.

C. Sumber Rekrutmen

1. Sumber Internal.

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali (Schuer & Jakson,1996:232).

a) Penawaran terbuka untuk satu jabatan (*job posting*).

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong, dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat.

Semua pekerja yang berminat untuk mengisi jabatan untuk menyampaikan permohonan untuk mengikuti seleksi intern. Cara ini baik untuk mengisi kekosongan eksekutif tingkat bawah, guna menghindari penempatan yang bersifat subyektif.

- b) Perbantuan pekerja
- c) Kelompok pekerja sementara
- d) Promosi dan pemindahan

Keuntungan Sumber Intenal :

1. Semangat kerja yang lebih baik
2. Penilaian kemampuan yang lebih baik
3. Biaya lebih rendah untuk lowongan tertentu
4. Motivasi yang lebih tinggi untuk berkinerja lebih baik
5. Pengisian lowongan lebih cepat

Kerugian Sumber Internal :

1. Karakter yg tidak baik tetap terbawa
2. Menimbulkan masalah semangat kerja bagi yang tidak dipromosikan
3. Menimbulkan konflik bila penempatan salah
4. Menghambat kreatifitas dan inovasi baru
5. Menghambat ide-ide baru.

2. Sumber External.

Rekrutmen eksternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi atau perusahaan.

a. Hubungan dengan Universitas.

Universitas atau perguruan tinggi merupakan lembaga pendidikan yang bertugas menghasilkan tenaga kerja sesuai dengan lapangan kerja yang terdapat dimasyarakat. Dengan demikian berarti universitas merupakan sumber tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi atau perusahaan, untuk mengisi jabatan dibidang bisnis/produk lini dan jabatan penunjangnya.

b. Agen Tenaga Kerja.

Rekrutmen eksternal lainnya dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja, yang memiliki calon dengan berbagai kualifikasi dan kualitasnya. Untuk itu organisasi / perusahaan hanya menyampaikan karakteristik calon yang diinginkan. Organisasi / perusahaan membayar agen apabila ternyata calon yang diajukan disetujui dan diangkat sebagai eksekutif.

c. Rekrutmen dengan Advertensi.

Rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara mengadventasikan tenaga kerja yang diperlukan. Untuk keperluan itu dapat dipergunakan surat kabar lokal, termasuk majalah, radio dan televisi, bahkan melalui surat yang disampaikan secara langsung pada calon.

Keuntungan Sumber Eksternal :

1. Kesalahan dalam pengisian jabatan dihindari karena adanya peluang besar untuk memperoleh calon potensial
2. Kualifikasi tenaga kerja dapat lebih terjamin
3. Adanya gagasan, ide dan nuansa yang baru
4. Transfer pengetahuan baru kepada karyawan lama
5. Transfer pengetahuan baru kepada karyawan lama

Kerugian Sumber Eksternal :

1. Proses memakan waktu yang lama
2. Membutuhkan biaya yang besar
3. Penyesuaian atau orientasi memerlukan waktu yang lama
4. Kemungkinan membawa perilaku lama yang kurang baik.

D. Proses Rekrutmen

Proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, menurut Simamora (1997:221):

1. Penyusunan Strategi Untuk Merekrut.

Di dalam penyusunan strategi ini, departemen sumber daya manusia bertanggung jawab didalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan akan direkrut, di mana dan kapan.

2. Pencarian Pelamar –Pelamar Kerja.

Setelah rencana dan strategi perekrutan disusun, aktivitas perekrutan sesungguhnya bisa berlangsung, melalui sumber-sumber perekrutan yang ada. Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut di dalam menginformasikan lowongan, salah satunya adanya ikatan kerjasama yang baik antara perusahaan dengan sumber-sumber perekrutan eksternal seperti sekolah, universitas.

3. Penyisihan Pelamar-Pelamar yang tidak Cocok /Penyaringan.

Setelah lamaran-lamaran diterima, haruslah disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat, sehingga di dalam proses ini dibutuhkan kecermatan dari pihak penyaring.

4. Pembuatan Kumpulan Pelamar.

Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

E. Kendala Rekrutmen

1. Karakteristik Organisasi.

Adalah Karakteristik organisasi mempengaruhi desain dan implementasi system rekrutmen, misalnya organisasi yang mengecilkan arti promosi, maka system yang digunakan biasanya lewat jalur kampus, jasa rekrutmen.

2. Citra Organisasi.

Citra organisasi adalah berhubungan erat dengan prestise akan mampu dan mudah untuk mendapatkan pelamar potensial, sebaliknya organisasi yang kurang baik citranya akan sulit untuk mendapatkan karyawan yang potensial.

3. Kebijakan Organisasional.

Kebijakan atau aturan organisasi akan mempengaruhi proses perekrutan untuk mendapatkan sdm yang andal, misalnya rekrutmen dari dalam, kebijakan kompensasi, kebijakan status kepegawaian dll.

4. Rencana Strategik.

Keinginan organisasi untuk membuat perencanaan sdm disesuaikan dengan jenis tugas dan pekerjaannya serta spesialisasi yang diinginkan.

5. Kondisi Eksternal.

Yaitu berupa kondisi pasar tenaga kerja, seperti jumlah tenaga kerja, keahlian, kemampuan dan pengalaman kerja akan mempengaruhi kualitas sdm yang diinginkan.

6. Daya Tarik Pekerjaan

Apabila pekerjaan tersebut tidak memiliki daya tarik atau tidak menarik minat pelamar, maka akan sulit untuk mendapatkan tenaga kerja yang andal.

7. Persyaratan Pekerjaan.

Adanya persyaratan tertentu yang harus dimiliki oleh pelamar, disesuaikan dengan kebutuhan organisasi. Misalnya : referensi pengalaman kerja, referensi keahlian dll.

BAB V

SELEKSI TENAGA KERJA

A. Definisi Seleksi.

Seleksi adalah usaha pertama yang dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kualifikasi dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan

Definisi seleksi menurut para ahli sebagai berikut :

1. Menurut Sedarmayanti (2010:113), menyatakan bahwa seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan.
2. Menurut Sondang P. Siagan (2009:132), seleksi adalah tahap yang menentukan diterima tidaknya seseorang dan kemudian diangkat pada posisi tertentu sesuai bidang keahliannya.
3. Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008:99), seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak.
4. Menurut Marwansyah (2010:128), seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu.
5. Menurut Mondy dan Noe dalam Marwansyah (2011:128), seleksi adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, individu-individu yang paling cocok bagi posisi atau organisasi tertentu.
6. 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.
7. Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang - orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu. Menurut Cascio (1992), tujuan dari setiap program seleksi adalah untuk mengidentifikasi para pelamar yang memiliki skor tinggi pada berbagai aspek yang diukur, yang bertujuan untuk menilai pengetahuan, keterampilan, kemampuan, atau karakteristik lain yang penting untuk menjalankan suatu pekerjaan dengan baik.
8. Seleksi dalam MSDM adalah pemilihan terhadap orang-orang. Suatu proses untuk menilai kemungkinan keberhasilan atau kegagalan seseorang untuk melaksanakan pekerjaan. Dubois (2004:96) menyatakan bahwa: *“Selection reduces the list of applicants to those who are most qualified to achieve the desired aoutputs or results. During the process, HR practitioners try to predict which applicant will be most successful and will best fit the job and the corporate culture”*.

9. Pynes (2004:168) “*Selection is the final stage of the recruitment process, when decisions are made as to who will be selected for the recruitment process, when decision are made as to who will be selected for the vacant positions*”.
10. (Ike Kusdyah Rachmawati, 2008:99) “Seleksi adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau ditolak.”

B. Metode Seleksi.

1. Metode non ilmiah,

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi ini tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi.

Metode ini merupakan metode seleksi yang berdasarkan tradisi lama atau metode lama, itu mempunyai kelemahan besar yaitu tidak mempunyai pegangan yang pasti akan tepat tidaknya seorang karyawan untuk memangku suatu jabatan

Bahan –bahan pertimbangan yang diseleksi biasanya meliputi :

1. surat lamaran.
2. ijazah terakhir dan transkrip nilai,
3. surat keterangan pekerjaan dan pengalaman.
4. referensi/rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.
5. walk interview.
6. penampilan dan keadaan fisik.
7. keturunan dari pelamar.
8. tulisan pelamar.

2. Metode ilmiah.

Yaitu pengembangan seleksi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat.

Adapun prosedur seleksi yang lazim diadakan adalah sebagai berikut :

1. Seleksi surat lamaran yang masuk.
2. Pengisian formulir lamaran.

3. Pemeriksaan referensi.
4. Wawancara pendahuluan.
5. Test-test pemeriksaan
6. Test psikologi.
7. Persetujuan atasan langsung.
8. Memutuskan diterima atau ditolak.
9. Prosedur Seleksi

C. Prosedur dalam Proses Seleksi.

Menurut Marwansyah (2010:131), proses seleksi dikenal dua jenis pendekatan yaitu sistem gugur dan sistem kompensasi. Pada pendekatan yang pertama, peserta mengikuti seleksi satu demi satu secara berjenjang.

Jika tidak lulus pada satu tahap akan dinyatakan gugur. Pada system kompensasi, peserta harus mengikuti seluruh tahap seleksi yang diberikan. Kelulusan peserta ditentukan dengan mengevaluasi nilai dari hasil eseluruhan tes tersebut. Nilai tinggi pada suatu tahap dapat mengkompensasi nilai rendah pada tahap yang lain.

Proses seleksi menurut Sedarmayanti (2010:113-114) adalah sebagai berikut:

1. Seleksi persyaratan administrasi (formulir pendaftaran)
2. Seleksi pengetahuan umum (ruang lingkup perusahaan dan kenegaraan)
3. Seleksi psikologi :
 - a) Tes prestasi dan kecerdasan.
 - b) Tes minat dan bakat.
 - c) Tes kepribadian.
4. Wawancara.

Wawancara tidak hanya dilakukan saat seleksi, tapi juga dengan manajer yang akan menjadi atasan langsung.

5. Pemberian referensi.

Pelamar harus melengkapi dokumen lamarannya dengan surat referensi mengenai informasi diri seperti: kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku, dan hal-hal relevan lainnya.

6. Uji kesehatan fisik
 - a) Lampiran surat kesehatan dari dokter
 - b) Evaluasi medis oleh dokter yang ditunjuk organisasi.

7. Keputusan atas pelamar

Ada yang menyebutkan tahapan-tahapan seleksi sebagai berikut:

- a) Penerimaan Pendahuluan (*Preliminary Reception*)

Tahap ini berfungsi bagi masing-masing pihak, yaitu pelamar dan perusahaan, untuk saling melengkapi informasi mengenai masing-masing yang dilakukan melalui wawancara

b) Ujian Penerimaan (*Employment Test*).

- Tes atau ujian merupakan salah satu teknik yang luas digunakan dalam proses pelaksanaan seleksi. Tes ini dapat berupa tes tertulis atau tes praktik/simulasi. Kedua jenis tes ini ditunjukkan untuk mengetahui kemampuan calon dalam melaksanakan pekerjaannya, apabila calon tersebut diterima sebagai pegawai.
- Untuk pekerjaan yang banyak berkaitan dengan kemampuan mental atau intelektual lebih tepat untuk mendalami dengan tes tertulis, sebab kemampuan ini tidak terlihat secara nyata, sedangkan tes praktik lebih tepat untuk pekerjaan yang sifatnya teknis, fungsional, dan membutuhkan keterampilan kerja.
- Tes yang dilakukan untuk menentukan calon pegawai sesuai dengan persyaratan kerja. Setiap pekerjaan pasti memiliki persyaratan kerja yang berbeda, sehingga tes yang dilakukan, apakah tertulis atau tidak, sukar menentukannya. Sejumlah tes yang dapat dilakukan oleh beberapa perusahaan terhadap pekerjaan yang berbeda-beda, yaitu: psychological test, knowledge test, performance test, aptitude test, intelligence test, dan medical test.
- Tes wawancara adalah tes yang paling sering digunakan oleh perusahaan, bahkan lebih sering dilakukan dibandingkan dengan tes tertulis, sehingga sangat jarang ditemukan sebuah perusahaan yang tidak menggunakan wawancara sebagai alat tes. Hasil penelitian menunjukkan bahwa 90% perusahaan menggunakan wawancara sebagai alat seleksi utama.

D. Faktor yang Dipertimbangkan dalam Proses Seleksi.

1. Kondisi Penawaran Tenaga Kerja

Semakin besar jumlah pelamar yang memenuhi syarat (*qualified*), maka akan semakin mudah bagi organisasi untuk memperoleh karyawan yang berkualitas dan sebaliknya. Pada saat rekrutmen bisa terjadi jumlah calon yang terjaring lebih kecil dari yang diharapkan. Kondisi tersebut dimungkinkan oleh :

- a. Imbalan/upah yang ditawarkan rendah.
- b. Pekerjaan menuntut spesialisasi yang tinggi.
- c. Persyaratan yang harus dipenuhi berat.
- d. Mutu pelamar rendah.

2. Faktor Eksternal Organisasi

a. Faktor Etika

Dalam proses seleksi, masalah etika seringkali menjadi tantangan yang berat. Keputusan seleksi seringkali dipengaruhi oleh etika pemegang keputusan. Bila

pertimbangan penerimaan lebih condong karena hubungan keluarga, teman, pemberian komisi/suap dari pada pertimbangan keahlian/profesional, maka kemungkinan besar karyawan baru yang dipilih jauh dari harapan organisasi.

b. Ketersediaan Dana dan Fasilitas

Organisasi seringkali memiliki keterbatasan seperti anggaran atau fasilitas lainnya. Sebagai contoh, besar kecilnya anggaran belanja pegawai menentukan berapa jumlah pegawai baru yang boleh direkrut.

c. Faktor Kesamaan Kesempatan

Budaya suatu daerah dalam memperlakukan masyarakatnya juga merupakan tantangan dalam proses seleksi. Diskriminasi masih sering ditemukan dalam merekrut/menseleksi pegawai yang disebabkan oleh warna kulit, ras, agama, umur, jenis kelamin, dan sebagainya. Sebagai contoh kebijaksanaan organisasi (walau tidak tertulis) yang lebih menyukai pegawai pria atau wanita. Kenyataan ini menghambat proses seleksi secara wajar.

3. Perangkat Organisasi

Selain faktor-faktor di atas, seleksi juga dipengaruhi oleh keberadaan perangkat organisasi seperti :

a. Analisis Jabatan

Analisis jabatan merupakan semacam pedoman bagi kegiatan proses seleksi. Analisis jabatan memberikan informasi tentang uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standarisasi pekerjaan serta persyaratan yang harus dipenuhi untuk memegang jabatan tersebut. dengan demikian, seleksi yang dilakukan harus mengacu pada analisis jabatan.

Seleksi tanpa acuan analisis jabatan (tentu yang benar) niscaya sulit untuk mendapatkan calon pegawai sebagaimana yang dibutuhkan organisasi. Analisis jabatan ini merupakan arah atau petunjuk tentang target apa yang hendak dicapai pada saat seleksi.

b. Perencanaan SDM

Dari perencanaan SDM, akan dapat diketahui berapa jumlah calon pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi, pada jenjang apa dan di bagian mana, dan persyaratan apa yang harus dipenuhi oleh pelamar.

c. Pengadaan Tenaga Kerja (Rekrutmen)

Rekrutmen yang dilakukan akan berpengaruh pada proses seleksi. Qualified tidaknya pelamar yang akan diseleksi sangat tergantung pada tenaga kerja (rekrutmen). Pengadaan kerja yang efektif akan menghasilkan tersedianya sejumlah pelamar yang qualified dan sebaliknya. Jenis dan sifat berbagai langkah yang harus diambil tergantung pada hasil rekrutmen.

E. Kendala Seleksi.

1. Tolak ukur.

yaitu kesulitan untuk menentukan standar yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi seleksi secara objektif. Misalnya; kejujuran, kesetiaan dan prakarsa dari pelamar mengalami kesulitan. Bobot nilai yang diberikan didasarkan pada pertimbangan yang subjektif.

2. Penyeleksi.

yaitu kesulitan mendapatkan penyeleksi yang tepat, jujur dan objektif penilainnya. Penyeleksi sering memberikan nilai atas pertimbangan peranannya, bukan atas fisis pikirannya, bahkan pengaruh dari efek “halo” sulit dihindarkan.

3. Pelamar.

yaitu kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar. Mereka selalu berusaha memberikan jawaban mengenai hal-hal yang baik-baik saja tentang dirinya, sedangkan yang negatif disembunyikan.

Untuk mengurangi kendala-kendala ini, diperlukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.

BAB VI ***PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN.***

A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan.

- *Pelatihan* adalah Proses yang didesain untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan teknis, ataupun meningkatkan kinerja pegawai
- *Pengembangan* adalah Proses yang didesain untuk meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan, dan memperluas human relation

Menurut (Hani Handoko:2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (*training*) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (*Developrment*) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

(Gomes:2003:197) Mengemukakan pelatihan adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya. Menurutnya istilah pelatihan sering disamakan dengan istilah pengembangan, perbedaannya kalau pelatihan langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan tidaklah harus, pengembangan mempunyai *skcope* yang lebih luas dandingkan dengan pelatihan.

B. Tujuan dan Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.

Tujuan umum pelatihan dan pengembangan, harus diarahkan untuk meningkatkan produktifitas organisasi. Tujuan pelatihan dan pengembangan merupakan langkah untuk meningkatkan produktivitas organisasi melalui berbagai kegiatan antara lain:

- *Mengembangkan pengetahuan, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan secara rasional.*
- *Mengembangkan keterampilan atau keahlian, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan lebih cepat dan efektif.*

1. Tujuan pelatihan :

- a. Untuk meningkatkan keterampilan para karyawan sesuai dengan perubahan teknologi.
- b. Untuk meningkatkan produktivitas kerja organisasi.
- c. Memberi wawasan kepada para karyawan untuk lebih mengenal organisasinya dan meningkatkan kemampuan peserta latihan mengerjakan tugasnya yang sekarang.

- d. Kemampuan menumbuhkan sikap empati dan melihat sesuatu dari “kacamata” orang lain.
- e. Meningkatkan kemampuan menginterpretasikan data dan daya nalar para karyawan dan meningkatkan kemampuan dan keterampilan para karyawan dalam menganalisis suatu permasalahan serta pengambilan keputusan.
- f. Meningkatkan kualitas keahlian karyawan sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (*trainer*) memastikan bahwa setiap karyawan dapat secara efektif dan efisien mengembangkan kapasitas potensi yang dimilikinya.
- g. Menghemat waktu belajar karyawan untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan membantu memecahkan persoalan operasional secara kreatif.
- h. Mendorong setiap karyawan memahami dan menjalankan visi dan misi organisasi.
- i. Mengembangkan kemampuan diatas rata-rata (*extra miles*) dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
- j. Mempertajam dan memperlengkapi tingkat profesionalisme para karyawan dengan standar terbaik.

2. Tujuan pengembangan :

- a. Mewujudkan hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan.
- b. Menyiapkan para manajer yang berkompeten untuk lebih cepat masuk ke tingkat senior (promosi jabatan).
- c. Untuk membantu mengisi lowongan jabatan tertentu.
- d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dengan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
- e. Mendorong sikap keterbukaan manajemen melalui gaya manajerial yang partisipatif.
- f. Meningkatkan kepuasan kerja.
- g. Memperlancar jalannya komunikasi yang efektif yang dapat memperlancar proses perumusan kebijakan organisasi dan operasionalnya.
- h. Mengembangkan atau merubah sikap, sehingga menimbulkan kemauan kerja sama dengan sesama karyawan dan manajemen (pimpinan).

3. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

Adapun manfaat dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia dapat dilihat dalam dua sisi diantaranya:

- a. Dari sisi individu pegawai:
 - 1) Menambah pengetahuan terutama penemuan terakhir dalam bidang ilmu pengetahuan yang bersangkutan, misalnya prinsip dan filsafat manajemen yang terbaik dan terakhir.
 - 2) Menambah dan memperbaiki keahlian dalam bidang tertentu sekaligus memperbaiki cara pelaksanaan yang lama.
 - 3) Merubah sikap.
 - 4) Memperbaiki atau menambah imbalan atau balas jasa yang diperoleh dari organisasi tempat bekerja.

b. Dari sisi organisasi:

- 1) Menaikkan produktivitas pegawai.
- 2) Menurunkan biaya.
- 3) Mengurangi *turn over* pegawai.
- 4) Kemungkinan memperoleh keuntungan yang lebih besar, karena direalisirnya kedua manfaat tersebut terlebih dahulu

C. Jenis Pelatihan dan Pengembangan

Terdapa banyak pendekatan untuk pelatlian. Menurut (Simamora:2006 :278) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1. Pehtihan Keahlian.

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatliannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi rnelalui penilaian yang jeli. kriteria penilalan efekifitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang.

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja rnenggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet.

3. Pelatihan Lintas Fungsional.

Pelatihan lintas fungsional (*cros fungsional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan Tim.

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan Kreatifitas.

Pelatihan kreatifitas(*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi hahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebas mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

Adapun perbedaan antara pelatihan dan pengembangan menurut (Syafaruddin:2001 :217).

1. Pelatihan.

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini.

Sasaran: Peningkatan kinerja jangka pendek.

Orientasi: Kebutuhan jabatan sekarang.

Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif rendah.

2. Pengembangan.

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang.

Sasaran: Peningkatan kinerja jangka panjang.

Orientasi: Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana.

Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif tinggi.

D. Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan.

Sebelum pelatihan dapat diselenggarakan, kebutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah/tahapan penilaian dari proses pelatihan. Menurut (Sjafri:2003:140). setelah tahap analisis kebutuhan dilakukan, maka harus melakukan beberapa tahapan berikutnya:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan.

- a. Penilaian kebutuhan perusahaan.
- b. Penilaian kebutuhan tugas.
- c. Penilaian kebutuhan karyawan.

2. Perumusan tujuan pelatihan.

Perumusan tujuan pelatihan harus ada keterkaitan antara input, output, outcome, dan impact dan pelatihan itu sendiri.

3. Prinsip-prinsip pelatihan.

- a. partisipasi
- b. pendalaman
- c. relevansi
- d. pengalihan
- e. umpan balik
- f. suasana nyaman
- g. memiliki kriteria

4. Merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan.

- a. Pelatihan instruksi pekerjaan
- b. Perputaran pekerjaan
- c. Magang dan pelatihan
- d. Kuliah dan presentasi
- e. Permainan peran dan pemodelan perilaku
- f. Studi kasus
- g. Simulasi
- h. Studi mandiri dan pembelajaran program

- i. Pelatihan laboratorium
- j. Pembelajaran aksi

Dalam tahapan ini menurut (Gomes:2003:204) terdapat paling kurang tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan, yakni: penentuan kebutuhan pelatihan, desain program pelatihan, evaluasi program pelatihan.

1. Penentuan kebutuhan pelatihan (*assessing training needs*).

Adalah lebih sulit untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para pekerja yang ada daripada mengorientasikan para pegawai yang baru. Dari satu segi keduanya sama. Tujuan penentuan kebutuhan pelatihan ini adalah untuk mengumpulkan sebanyak mungkin informasi yang relevan guna mengetahui dan atau/menentukan apakah perlu atau tidaknya pelatihan dalam organisasi tersebut.

Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

- a. *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.
- b. *Oversable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
- c. *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidak sesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang.

2. Mendesain program pelatihan (*designing a training program*)

Sehenarnya persoalan performansi bisa disiatasi melalui perubahan dalam system *feedback*, seleksi atau imbalan, dan juga melalui pelatihan. Atau akan lebih mudah dengan melakukan pemecatan terhadap pegawai selama masa percobaannya.

Jika pelatihan merupakan Solusi terbaik maka para manajer atau supervisor harus memutuskan program pelatihan yang tepat yang bagaimana yang harus dijalankan. Ada dua metode dan prinsip bagi pelatihan:

a. Metode pelatihan.

Metode pelatihan yang tepat tergantung kepada tujuannya. Tujuan atau sasaran pelatihan yang berbeda akan berakibat pemakaian metode yang berbeda pula.

b. Prinsip umum bagi metode pelatihan.

Terlepas dari berbagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus memenuhi prinsip—prinsip seperti:

- 1. Memotivasi para peserta pelatihan.

2. Memperlihatkan ketrampilan-ketrampilan.
3. Harus konsisten dengan isi pelatihan.
4. Peserta berpartisipasi aktif.
5. Memberikan kesempatan untuk perluasan ketrampilan.
6. Memberikan feedback.
7. Mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan.
8. Harus efektif dari segi biaya.

E. Kelemahan Pelatihan dan Pengembangan.

Beberapa kelemahan pelatih dapat menyebabkan gagalnya sebuah program pelatihan. Suatu pemahaman terhadap masalah potensial ini harus dijelaskan selama pelatihan pada trainer. (Simamora:2006:282). Kelemahan-kelemahan meliputi:

1. Pelatihan dan pengembangan dianggap sebagai obat untuk semua penyakit organisasional.
2. Partisipan tidak cukup termotivasi untuk memusatkan perhatian dan komitmen mereka.
3. Sebuah teknik dianggap dapat diterapkan disemua kelompok, dalam semua situasi, dengan keberhasilan yang sama.
4. Kinerja partisipan tidak dievaluasi begitu karyawan telah kembali kepekerjaannya.
5. Informasi biaya-manfaat untuk mengevaluasi program pelatihan tidak dikumpulkan.
6. Ketidakadaan atau kurangnya dukungan manajemen.
7. Peran utama penyelia/atasan tidak diakui.
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diveifikasi.
9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

BAB VII

PERENCANAAN KARIER

A. Pengertian Perencanaan Karier.

Perencanaan adalah sejumlah kegiatan yang ditentukan sebelumnya untuk dilaksanakan pada suatu periode tertentu dalam rangka mencapai tujuan yang ditetapkan. *Perencanaan* adalah kegiatan yang akan dilakukan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan.

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan atau sasaran yang hendak dicapai dan menetapkan jalan dan sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan itu seefisien dan seefektif mungkin. Senada dengan itu *Perencanaan* juga merupakan tindakan menetapkan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, apa yang harus dikerjakan dan siapa yang mengerjakannya.

Dari pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa *perencanaan* adalah proses pengambilan keputusan dari sejumlah pilihan mengenai sasaran yang akan dilaksanakan dimasa yang akan datang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kareir adalah semua pekerjaan atau jabatan yang dimiliki atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. *Karier (career)* rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidup. *Karier* adalah urutan-urutan posisi yang diduduki selama masa hidupnya dalam bekerja.

Karier adalah urutan aktivitas yang berkaitan dengan pekerjaan dan perilaku, nilai-nilai dan aspirasi seseorang selama rentang hidup orang tersebut. *Karier* adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya. *Karier* dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian kerja yang terpisah tetapi berkaitan, yang memberikan kesinambungan, ketenteraman, dan arti dalam hidup seseorang.

Handoko (2000), mengemukakan bahwa *karier* telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka. Menurut Singodimedjo (2000), *karier* merupakan urutan dari kegiatan, perilaku yang berkaitan dengan kerja, sikap, dan aspirasi yang berhubungan selama hidup seseorang.

Menurut Hall (dalam Gibson 1987), adalah persepsi orang mengenai sikap dan perilaku yang berhubungan dengan pengalaman dan kegiatan yang berkaitan dengan pekerjaan sepanjang hidup orang tersebut. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa *karier* adalah sebagai suatu rangkaian atas sikap, motivasi, dan perilaku yang berkaitan dengan aktifitas pekerjaan dan pengalaman sepanjang kehidupan seseorang dilingkungan kerja tersebut.

Perencanaan karier adalah proses dimana individu karyawan mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya.

Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seseorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Dengan demikian perencanaan karier merupakan suatu proses yang digunakan seseorang untuk memilih karier dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan kariernya.

Untuk meniti karier, seorang karyawan harus memiliki atau memenuhi persyaratan tertentu guna mendukung peningkatan kariernya.

Keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh hal-hal berikut ini:

a. Pendidikan formal.

Biasanya menjadi syarat untuk duduk di sebuah jabatan, misalnya syarat untuk menjadi dosen, maka minimal harus berpendidikan sarjana.

b. Pengalaman kerja.

Ada beberapa pengamat menilai bahwa dalam mempromosikan para senior bukan hanya mempertimbangkan pengalaman tetapi juga kemampuan dan keahliannya.

c. Sikap atasan.

Bila seorang karyawan ingin meniti kariernya dengan baik, maka selain membenahi diri dengan meningkatkan prestasi, juga perlu membackup diri dengan tingkah laku atau moral yang baik. Dengan bekal moral yang baik, diharapkan akan menyenangkan atasan dan rekan sekerja, mereka merasa sejuk bila melihat kehadirannya.

d. Prestasi kerja.

Usaha yang kuat dari dalam diri seseorang, walaupun karena keterbatasan pendidikan, pengalaman, dan dukungan rekan-rekan sekerja.

e. Faktor nasib.

Dalam meraih karier, selain harus berusaha kerja keras, juga harus dengan do'a agar nasib yang misteri ini menjadikan yang terbaik.

Perencanaan karier juga memiliki proses, proses karier tersebut merupakan suatu proses yang sengaja diciptakan perusahaan untuk membantu karyawan agar lebih meningkatkan karier. Proses karier, suatu kerangka yang dibangun dalam upaya membantu karyawan, seperti:

- a. Menggambarkan secara jelas keahlian, nilai, tujuan karier, serta kebutuhan untuk pengembangan
- b. Merencanakan untuk mencapai tujuan karier
- c. Secara kontinu mengevaluasi, merevisi, dan meningkatkan rancangan

Untuk mencapai proses karier yang baik perlu memperhatikan prinsip-prinsip, yaitu:

1. Karyawan bertanggung jawab terhadap kariernya
2. Keahlian karyawan didasarkan pada usaha perjuangannya
3. Perencanaan karier dibuat secara sadar dan sukarela
4. Menggunakan continuous improvement untuk menumbuhkan pribadinya
5. Sukses dijabarkan dengan baik oleh diri karyawan.

Kesuksesan karier sangat dipengaruhi oleh dua aspek: 1) kemampuan dan kemauan untuk melihat jauh ke depan. 2) keuletan dari individu tersebut dan juga berdoa kepada Allah, serta berbuat baik pada orang lain sehingga memperoleh kesempatan baik.

Sesulit apapun meniti karier, perencanaan karier diperlukan bagi karyawan agar selalu siap menggunakan kesempatan yang ada dengan sebaik-baiknya. Orang yang berhasil dan berprestasi baik dalam penugasannya pada suatu organisasi atau perusahaan biasanya sangat memperhatikan masalah perencanaan karier. Pelaksanaan perencanaan karier di suatu perusahaan meliputi kesesuaian antara keinginan karyawan dengan kesempatan yang tersedia dalam perusahaan.

B. Ruang Lingkup Perencanaan Karier

Perencanaan karier merupakan bagian yang sangat penting karena menentukan dinamika organisasi atau perusahaan untuk manajemen sumber daya manusia. Ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan.
- b. Perencanaan tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan.

Kedua hal tersebut tidak dapat dipisahkan satu sama lain karena keduanya saling berkaitan. Jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi atau perusahaan yang telah disiapkan. Oleh karena itu, setiap perencanaan karier akan mengarah pada tercapainya kepentingan atau tujuan organisasi. Makin lancar perencanaan dan pelaksanaan karier maka organisasi atau perusahaan yang bersangkutan akan semakin dinamis.

1) Perencanaan Jenjang Jabatan/Pangkat

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seorang karyawan dalam suatu rangkaian susunan organisasi. Dalam hal ini, baik jabatan structural maupun jabatan fungsional, seperti, peneliti, dokter penasehat, yang memiliki jenjang karier masing-masing.

Pangkat adalah kedudukan yang menunjukkan tingkat seorang karyawan atau pegawai dalam rangkaian susunan kepegawaian dan yang digunakan sebagai dasar penggajian. Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personel yang menduduki kepangkatan tersebut. Dengan demikian, terdapat pyramidal kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (*span of control*) dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Suatu perencanaan jenjang jabatan/pangkat perlu memperlihatkan factor-faktor, yaitu sifat tugas, beban tugas, dan tanggung jawab. Hal ini berarti, semakin tinggi

jabatan/pangkat seseorang dalam suatu organisasi, semakin kompleks sifat tugasnya dan berat pula tanggung jawab yang dipikulnya.

Tujuan kenaikan pangkat maupun jabatan adalah untuk mengembangkan kebijakan dan metode kerja lebih lanjut yang akan membawa organisasi bersangkutan lebih maju lagi. Dalam hal ini, perlu diperhatikan tingkat kepangkatan, dasar pendidikan, dasar kemampuan, dan dasar keahlian.

2) Perencanaan Tujuan Organisasi

Suatu organisasi atau perusahaan mutlak harus mempunyai tujuan yang jelas. Perumusan tujuan harus didasarkan pada perencanaan yang matang sebab dari tujuan organisasi inilah akan dapat ditentukan:

1. Besar kecilnya misi organisasi;
2. Berat ringannya tugas pekerjaan;
3. Spesifikasi pekerjaan yang perlu dirumuskan;
4. Jenis kelompok pekerjaan yang perlu disusun;
5. Kuantitas dan kualitas personel yang diperlukan.

C. Manfaat Perencanaan Karier

Perencanaan karier, sebagaimana telah diuraikan diatas, jelas sangat bermanfaat tidak hanya bagi para karyawan atau anggota organisasi dalam pelaksanaan tugasnya, tetapi juga bermanfaat bagi organisasi secara keseluruhan.

Manfaat perencanaan karier dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. *Mengembangkan karyawan yang dapat dipromosikan.* Ini berarti bahwa perencanaan karier dapat membantu mengembangkan suplai karyawan internal terutama karyawan yang potensial.
2. *Menurunkan perputaran karyawan.* Perhatian terhadap karier individual dalam perencanaan karier yang ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja (rasa kesetiaan organisasional)
3. *Mengungkap potensi karyawan.* Adanya perencanaan karier yang jelas akan mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok menggali kemampuan potensial masing-masing untuk mencapai sasaran-sasaran karier yang diinginkan.
4. *Mendorong pertumbuhan.* Perencanaan karier yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian, motivasi kerja para karyawan dapat dipelihara.
5. *Mengurangi penimbunan.* Ini berarti perencanaan karier akan dapat mengangkat kembali para karyawan yang tidak berkualifikasi untuk maju sehingga tidak tertimbun tanpa harapan.
6. *Memuaskan kebutuhan karyawan.* Dengan adanya perencanaan karier berarti adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individual karyawan. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya merupakan kebutuhan organisasi juga.
7. *Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.* Perencanaan karier dapat membantu para karyawan agar siap untuk menduduki jabatan-jabatan yang

lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah ditetapkan.

8. *Meluruskan strategi dan syarat-syarat karyawan intern.* Dengan membantu karyawan didalam perencanaan karier, departemen SDM dapat mengantisipasi rencana karjanya serta mendapatkan bakat yang diperlukan untuk mendukung strategi perusahaan.
9. *Memudahkan penempatan keluar negeri.* Perusahaan menggunakan perencanaan karier untuk membantu mengidentifikasi dan menyiapkan penempatan karyawan keseluruh penjuru dunia.
10. *Membantu di dalam keanekaragaman tenaga kerja.* Perencanaan karier membantu karyawan beraneka ragam latar belakangnya didalam mempelajari harapan-harapan perusahaan.
11. *Menyaring potensi karyawan.* Perencanaan karier mendorong karyawan untuk lebih selektif didalam menggunakan kemampuannya sebab mereka mempunyai tujuan karier yang lebih khusus.

Untuk terwujudnya manfaat perencanaan karier tersebut, perusahaan harus mendukung melalui pendidikan karier, informasi karier, dan penyuluhan.

1. Pendidikan Karier.

Banyak SDM yang kurang menyadari tentang manfaat perencanaan karier. Oleh karena itu, departemen SDM hendaknya meningkatkan kesadaran karyawan tersebut melalui berbagai teknik pendidikan seperti lokakarya dan seminar. Dengan kegiatan ini akan mendorong karyawan untuk mengemukakan konsep-konsep yang berkaitan dengan perencanaan karier. Usaha pendidikan karier dapat dilakukan melalui media cetak maupun elektronik.

2. Informasi Karier.

Departemen SDM harus menyediakan informasi yang diperlukan karyawan di dalam membuat perencanaan karier seperti informasi tentang uraian kerja serta spesifikasinya. Apabila tersedia informasi tentang kelompok kerja, karyawan dapat menemukan jalan karier yang layak serta dapat menilainya dengan jalan menanyakannya kepada orang yang telah menjalaninya.

Satu masalah yang sering ditemui adalah banyak karyawan yang ingin menghindarkan diri dari pekerjaan yang kurang menyenangkan serta yang memberikan penghasilan yang rendah. Untuk mencegah hal ini departemen SDM dapat membuat jenjang kemajuan suatu pekerjaan dimana masing-masing jenjang merupakan bagian dari suatu karier serta memerlukan persyaratan tertentu.

Disamping itu departemen SDM menyediakan informasi tentang jalan alternatif menuju karier. Jadi kalau ada seorang karyawan yang tidak berminat pada suatu jenjang pekerjaan tertentu, ada alternatif lain bagi karyawan tersebut tetap dapat mengembangkan kariernya.

3. Konseling Karier.

Untuk membantu SDM menetapkan tujuan karier dan menemukan jalan yang tepat untuk mencapainya diperlukan adanya penyuluhan karier. Penyuluhan karier akan membantu karyawan dalam memilih pekerjaan yang diminati serta

mengamati dan menafsirkan sikap, keterampilan serta tes psikologi lainnya. Salah satu masalah didalam membantu perencanaan karier karyawan adalah adanya karyawan yang kariernya terhambat karena bukan semata-mata kesalahan karyawan itu sendiri melainkan juga kesalahan perusahaan.

4. Bimbingan Karier

Untuk membantu karyawan menetapkan tujuan-tujuan karier dan menemukan jenjang karier yang sesuai, sejumlah departemen memberikan bimbingan penyuluhan karier. Konsultan karier bisa jadi merupakan orang yang mendengarkan berbagai kepentingan perusahaan dan kepentingan karyawan dan memberikan informasi terkait pekerjaan tertentu.

D. Pengembangan Karier.

1. Pengertian pengembangan karier.

Pengembangan karier adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi pada jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

2. Tahap perkembangan karier

Agar tahap perkembangan karier dapat dilakukan secara efektif maka, program karier perlu disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan unik individu dalam berbagai tahap kehidupan dan kariernya.

a. Karier awal.

Karier awal/tahap pembentukan, merupakan tahap penekanan pada perhatian untuk memperoleh jaminan terpenuhinya kebutuhan di tahun-tahun awal pekerjaannya.

Hambatan-hambatan dalam karier awal (early career).

- 1) Frustrasi dan ketidakpuasan disebabkan harapannya tidak sesuai
- 2) Adanya penyelia yang tidak kompeten
- 3) Intensivitas terhadap aspek politis organisasi
- 4) Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal
- 5) Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat/baru memulai berkarier
- 6) Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat
- 7) Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi.
- 8) Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.

b. Karier pertengahan.

Tahap karier pertengahan(middle career) kerap kali meliputi pengalaman baru, seperti penugasan khusus, transfer dan promosi yang lebih tinggi, tawaran dari organisasi lain, kesempatan vasibilitas untuk jenjang organisasi yang lebih tinggi, dan pembentukan nilai seseornag bagi organisasi.

c. Karier akhir.

Pemberian pelatihan kepada penerus, pengurangan beban kerja, atau pendelegasian tugas-tugas utama periode karier akhir (late career) adalah agar tetap produktif dan menyiapkan diri untuk pensiun.

3. Pengembangan karier secara individual dan organisasional.

a. Pengembangan karier secara individual.

Ada enam kegiatan pengembangan karier secara individual yaitu sebagai berikut:

1) Prestasi kerja.

Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik, karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya kemajuan karier sangat tergantungpada prestasi.

2) Exposure.

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

3) Permintaan berhenti.

Bila seorang karyawan melihat kesempatan karier yang lebih besar di tempat lain, permintaan berhenti mungkin merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Banyak karyawan terutama para menejer professional berpindah-pindah perusahaan sebagai strategi karier mereka. Bila hal itu dilakukan secara efektif, mereka biasanya mendapatkan promosi, kenaikan gaji, dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karier dan pengalaman baru. permintaan berhenti untuk melanjutkan karier diperusahaan lain sering disebut leveraging. Bagai manapun juga, bila teknik ini terlalu sering digunakn akan merugikan karyawan sendiri.

4) Kesetiaan pada organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakkan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah pada diri para sarjana baru

(yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para professional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja.

5) Mentor dan sponsor.

Seorang mentor adalah orang yang menawarkan bimbingan karier informal. Karyawan atau mentor dalam banyak perusahaan menyadari bahwa hubungan diantara mereka ada dan berguna bagi pengembangan karier. Bila mentor dapat menominasi karyawan untuk kegiatan-kegiatan pengembangan karier, seperti program-program latihan, transfer, atau promosi maka dia sponsor. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang-orang lain. Sering sponsor karyawan adalah atasan langsung.

6) Kesempatan untuk berkembang.

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

b. Pengembangan karier secara organisasional.

Pengembangan karier seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadang kala idak sesuai dengan kepentingan organisasi, untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian yang berwenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur perkembangan karier para karyawan/ anggota organisasi.

Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karier dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut. Sehingga dengan demikian pihak menejemen (pimpinan) selalu "well-informed" mengenai upaya-upaya karier personalia dalam organisasinya. Proses penyusunan jalur karier dalam sebuah organisasi disebut perencanaan karier organisasional.

Sebagian besar organisasi mengarahkan program perencanaan karier untuk mencapai satu atau lebih tujuan berikut ini:

1. Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif
2. Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau karier yang baru
3. Pengembanagn sumber daya manusia yang lebih efisien didalam dan diantara divisi dan atau lokasi geografis
4. Meningkatkan kinerja malalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karier vertikal dan horisontal

5. Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan
6. Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan
7. Pilihan pengembangan karier.

Pengembangan karir itu sendiri mempunyai arah atau jalur-jalur serta pilihan yang akan memberikan kepada setiap karyawan untuk mengembangkan karirnya sepanjang arah itu mencerminkan tujuan dan kemampuannya.

Pilihan arah yang ingin dikembangkan merupakan kesempatan yang baik bagi karyawan itu sendiri di manapun dan kapanpun. Pilihan arah atau jalur pengembangan karier meliputi.

a. Enrichment.

Yaitu pengembangan dan peningkatan melalui pemberian tugas atau assignment secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan secara khusus, ini merupakan bentuk umum dari pengembangan karier.

b. Lateral.

Yaitu pengembangan kearah samping sesuatu pekerjaan yang lain yang mungkin lebih cocok dengan keterampilannya dan memberi pengalaman yang lebih luas, tentang baru serta memberikan kepercayaan dan kepuasan lebih besar.

c. Vertical.

Yaitu pengembangan kearah atas pada posisi yang mempunyai tanggung jawab dan wewenang yang lebih besar di banding keahlian khusus atau keahlian khusus yang baru.

d. Relocation.

Yaitu perpindahan secara fisik ke unit organisasi lain atau ke tempat yang dapat melengkapi kesempatan pertumbuhan peningkatan keinginan dan kemampuan karyawan untuk tetap pada pekerjaan yang sama.

e. Exploration.

Yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan di pilih.

f. Realignment.

Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merfleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru.

Proses dan pengembangan karier yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti di atas merupakan panduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme. Artinya pengembangan karier karyawan tidak semata kearah structural tetapi juga mengembangkan expertise kearah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai equal partner posisi structural.

c. Peranan dan departemen personalia dalam pengembangan karier.

Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh: karyawan mungkin minta berhenti atau pindah ke perusahaan lain. Atau karyawan bias tidak acuh terhadap kesempatan-kesempatan karier mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi.

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

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

Umpan balik. Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karier mereka adalah sulit bagi para karyawan untuk eneruskan persiapan bertahun-tahun yang kadang-kadang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran karier.

Departemen personalia dapat memberikan umpan balik ini dalam beberapa cara, yaitu: dengan memberitahukan kepada para karyawan secara periodic mengenai prestasi kerja mereka. Untuk melaksanakan ini, banyak departemen personalia mengembangkan berbagai prosedur evaluasi.

Bila prestasi kerja jelek, umpan balik ini memungkinkan karyawan untuk memperbaiki usaha-usaha atau menyesuaikan rencana pengembangan karier mereka. Tipe umpan balik lain berkaitan dengan program kesempatan. Seseorang yang lama tidak dipromosikan akan merasa bahwa pengembangan kariernya tidak berguna.

Calon yang tidak berhasil untuk mengisi lowongan pekerjaan internal harus diberitahu mengapa mereka tidak memperoleh kesempatan karier. Umpan balik ini mempunyai tiga tujuan:

- a. Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka "qualified".

- b. Untuk memperjelas mengapa mereka tidak terpilih
- c. Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karier yang harus diambil.
- b. Kelompok-kelompok kerja kohesif. Bagi para karyawan yang ingin mencapai suatu karier dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Bila mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karier dalam organisasi.

4. Tujuan pengembangan karier dan analisis karier yang sukses

Dari segi pengembangan karier, ada tiga alternatif dalam perlakuan organisasi terhadap karyawan, yaitu:

- a. Organisasi perlu mempertahankan jabatan semula untuk jangka waktu tertentu dengan memberikan ganjaran yang sesuai
- b. Organisasi perlu memudahkan pekerja pada jabatan lain secara horizontal yang lebih relevan dengan peningkatan dan perbaikan pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dialami pekerja
- c. Organisasi perlu menginformasikan kepada pekerja secara vertikal untuk mengisi suatu jabatan, yang secara struktural lebih tinggi kedudukannya

BAB VIII

PROMOSI DAN PEMINDAHAN

A. Pengertian Promosi.

Motivasi yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Sifat dasar manusia pada umumnya ingin menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini.

Karena itulah mereka pada umumnya menginginkan kemajuan dalam hidupnya. Kesempatan untuk maju di dalam suatu organisasi dinamakan dengan promosi (penaikan jabatan). Suatu promosi berarti pula pemindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah/gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibanding dengan pada jabatan lama. Suatu promosi jabatan pada umumnya didambakan oleh setiap anggota organisasi. Oleh karena itu suatu program promosi perlu diadakan, yang mengandung hal-hal berikut :

1. Ke arah mana suatu jabatan akan maju ?
2. Sampai dimanakah jenjang akhir suatu jabatan yang dapat dicapai ?
3. Kriteria apa dan/atau persyaratan yang bagaimana diperlukan untuk promosi jabatan tersebut ? dan sebagainya.

Untuk itu semua perlulah kiranya diketahui lebih jauh tentang jalur promosi, dasar-dasar untuk promosi, kecakapan kerja dan senioritas dan sebagainya, yang relevan dengan maksud dan tujuan promosi jabatan. Perpindahan seseorang pada jabatan baru dapat juga terjadi apabila organisasi yang bersangkutan mengalami ekspansi ataupun karena adanya lowongan yang harus segera diisi.

Berikut dikemukakan beberapa definisi promosi jabatan menurut beberapa ahli lain :

Menurut Flippo yang dikutip oleh H. Malayu S.P Hasibuan (2000 ; 108) menyatakan bahwa : “Promosi berarti perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang mempunyai status yang lebih tinggi.

Biasanya perpindahan ke jabatan yang lebih tinggi ini disertai dengan peningkatan gaji atau cepat lainnya, walaupun tidak selalu demikian.” Sedangkan Andrew F. Sikula yang dikutip oleh Malayu S.P Hasibuan (2004 ; 100) sebagai berikut : “Secara teknis promosi adalah suatu perpindahan di dalam organisasi dan posisi lainnya yang melibatkan baik peningkatan upah maupun status.”

Menurut Manullang (2001:153) bahwa promosi berarti kenaikan jabatan, yakni menerima kekuasaan dan tanggung jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya dalam struktur organisasi sesuatu badan usaha.

Promosi akan selalu diikuti oleh tugas, tanggung jawab, dan wewenang yang lebih tinggi daripada jabatan yang diduduki sebelumnya. Seseorang dipromosikan karena dianggap mempunyai prestasi rata-rata lebih tinggi dari karyawan yang lain meskipun mungkin oleh pimpinan dinilai prestasi yang ada belum memuaskan.

Adapun syarat-syarat yang perlu ditetapkan dalam melaksanakan promosi yaitu:

- a. Pengalaman
- b. Tingkat pendidikan
- c. Loyalitas
- d. Kejujuran
- e. Tanggung jawab
- f. Kepandaian bergaul
- g. Prestasi kerja
- h. Inisiatif dan kreatif

Syarat-syarat promosi ini harus dinyatakan secara tegas. Untuk dapat dipromosikan maka perlu setiap karyawan memenuhi syarat-syarat yang telah ditetapkan. Syarat-syarat tersebut hendaknya menjamin kestabilan perusahaan dan mampu meningkatkan moral kerja dari para karyawannya. Selain itu dengan penetapan syarat-syarat yang tegas dan jelas, akan dapat mencegah dan meminimalkan kemungkinan timbulnya pilih kasih di dalam melaksanakan promosi.

B. Manfaat Promosi.

Manfaat yang dapat diambil dari pelaksanaan promosi jabatan dijelaskan oleh Alex. S. Nitisemito dalam bukunya “manajemen personalia” (2003,83) yaitu:

1. moral dari karyawan yang cenderung lebih dapat ditingkatkan
2. pengetahuan tentang lingkungan kerja yang lebih baik dari karyawan
3. loyalitas yang dapat diharapkan lebih baik dari karyawan yang dipromosikan
4. kebenaran akan data-data dan identitas yang dapat lebih dipercaya

Manfaat lain dari kegiatan promosi jabatan yang dilaksanakan oleh perusahaan adalah:

1. menimbulkan pengalaman dan pengetahuan baru bagi karyawan, dan itu merupakan pendorong bagi karyawan lain untuk mendapatkan promosi
2. kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena mengakibatkan lowongan berantai

3. dapat menimbulkan kepuasan pribadi dan kebanggaan. Disamping itu ada harapan perbaikan dalam penghasilan.

C. Tujuan Promosi.

Menurut Manullang (2001:109), perusahaan perlu melakukan promosi untuk mempertinggi semangat kerja karyawan, kemudian dapat menjamin stabilitas kekaryawanan. Beberapa tujuan promosi yang diungkapkan Hasibuan (2007:113) adalah sebagai berikut :

1. Untuk memberikan pengakuan, jabatan, dan imbalan jasa yang semakin besar kepada karyawan yang berprestasi kerja tinggi.
2. Dapat menimbulkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi, dan penghasilan yang semakin besar.
3. Untuk merangsang agar karyawan lebih bergairah kerja, berdisiplin tinggi, dan memperbesar produktivitas kerjanya.
4. Untuk menjamin stabilitas kekaryawanan dengan direalisasinya promosi kepada karyawan dengan dasar dan pada waktu yang tepat serta penilaian yang jujur.
5. Kesempatan promosi dapat menimbulkan keuntungan berantai dalam perusahaan karena timbulnya lowongan berantai.
6. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik demi keuntungan optimal perusahaan.
7. Untuk menambah/memperluas pengetahuan serta pengalaman kerja para karyawan dan ini merupakan daya dorong bagi karyawan lainnya.
8. Untuk mengisi kekosongan jabatan karena pejabatnya berhenti.
9. Karyawan yang dipromosikan kepada jabatan yang tepat, semangat, kesenangan, dan ketenangannya dalam bekerja semakin meningkat sehingga produktifitas meningkat.
10. Untuk mempermudah penarikan pelamar sebab dengan adanya kesempatan promosi merupakan daya pendorong serta perangsang bagi pelamar- pelamar untuk memasukkan lamarannya.
11. Promosi akan memperbaiki status karyawan dari karyawan sementara menjadi karyawan tetap setelah lulus dalam masa percobaannya.

D. Azas-Azas Promosi.

Asas-asas promosi jabatan harus dituangkan dalam program promosi secara jelas sehingga karyawan mengetahui, sedangkan bagi perusahaan mempunyai pegangan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan perusahaannya. Menurut Hasibuan (2002: 108) mengemukakan bahwa asas- asas promosi jabatan meliputi:

1. Kepercayaan.

Promosi hendaknya berasaskan pada kepercayaan atau keyakinan mengenai kejujuran, kemampuan, dan kecakapan karyawan bersangkutan dalam melaksanakan tugas-tugasnya dengan baik pada jabatan tersebut. Karyawan baru akan dipromosikan, jika karyawan itu menunjukkan kejujuran, kemampuan, dan kecakapannya dalam memangku jabatan.

2. Keadilan.

Promosi berdasarkan keadilan, terhadap penilaian kejujuran, kemampuan, dan kecakapan semua karyawan. Penilaian harus jujur dan objektif tidak pilih kasih atau like and dislike.

Karyawan yang mempunyai peringkat (ranking) terbaik hendaknya mendapatkan kesempatan pertama untuk dipromosikan tanpa melihat suku, golongan, dan keturunannya. Promosi yang berdasarkan keadilan akan menjadi alat motivasi bagi karyawan untuk meningkatkan prestasinya.

3. Formasi.

Promosi harus berdasarkan pada formasi yang ada, karena promosi karyawan hanya mungkin dilakukan jika ada formasi jabatan yang lowong. Untuk itu harus ada uraian pekerjaan/jabatan (job description) yang akan dilaksanakan karyawan. Jadi, promosi hendaknya disesuaikan dengan formasi jabatan yang ada di dalam perusahaan.

E. Dasar-Dasar Promosi.

Menurut Hasibuan (2002: 109) mengatakan bahwa pedoman yang digunakan sebagai dasar untuk mempromosikan karyawan adalah sebagai berikut:

1. Pengalaman (senioritas).

Pengalaman merupakan pertimbangan promosi berdasarkan pada lamanya pengalaman kerja karyawan. Orang yang terlalu lama bekerja dalam perusahaan mendapat prioritas pertama dalam tindakan promosi.

2. Kecakapan (ability).

Kecakapan merupakan pertimbangan promosi berdasarkan penilaian kecakapan. Kecakapan adalah total dari semua keahlian yang diperlukan untuk mencapai hasil yang bisa dipertanggungjawabkan.

3. Kombinasi pengalaman dan kecakapan.

Kombinasi pengalaman dan kecakapan merupakan pertimbangan promosi berdasarkan pada lamanya bekerja dan kecakapan. Pertimbangan promosi adalah berdasarkan lamanya dinas, ijazah pendidikan formal yang dimiliki dan hasil ujian kenaikan golongan.

Menurut Moekijat (1991: 190) Promosi merupakan insentif terbesar dari insentif karyawan. Promosi berarti perbaikan kedudukan dan atau pembayarantambahan. Promosi biasanya didasarkan atas:

- a. Kemampuan (sering tidaknya dinilai secara layak).
- b. Senioritas (biasanya dihitung masa kerja dalam organisasi/lembaga).
- c. Ujian (lebih banyak menguji pengetahuan daripada kemampuan).
- d. Wawancara perseorangan (menguji kepribadian dan sifat).

- e. Rasa senang dan tidak senang perseorangan (dapat berarti penurunan prestasi kerja dan pengurangan efisiensi).

4. Syarat-syarat Promosi.

Adapun syarat-syarat promosi jabatan menurut Nitisemito (1996: 82) adalah:

- a. Pengalaman, dengan pengalaman yang lebih banyak diharapkan kemampuan yang lebih tinggi, ide yang lebih banyak dan sebagainya.
- b. Tingkat pendidikan, bahwa dengan pendidikan yang lebih tinggi dapat diharapkan pemikiran yang lebih baik.
- c. Loyalitas, dengan loyalitas yang tinggi dapat diharapkan tanggung jawab yang lebih besar.
- d. Kejujuran, masalah kejujuran merupakan syarat yang penting, misalnya kasir pada umumnya syarat kejujuran merupakan syarat umum yang harus diperhatikan.
- e. Tanggung jawab, kadang-kadang suatu perusahaan diperlukan suatu tanggung jawab yang cukup besar, sehingga masalah tanggung jawab merupakan syarat utama untuk promosi.
- f. Kepandaian bergaul, untuk promosi jabatan tertentu mungkin diperlukan kepandaian bergaul, sehingga persyaratan kemampuan bergaul dengan orang lain perlu dibutuhkan untuk promosi jabatan tersebut.
- g. Prestasi kerja, pada umumnya setiap perusahaan selalu mencantumkan syarat-syarat untuk prestasi kerjanya dan ini dapat dilihat dari catatan-catatan prestasi yang telah dikerjakan.
- h. Inisiatif dan kreatif, syarat tingkat inisiatif dan kreatif merupakan syarat yang harus diperhatikan. Hal ini disebabkan karena untuk jabatan tersebut sangat diperlukan inisiatif dan kreatif, meskipun demikian tidak setiap perusahaan menentukan hal itu sebagai syaratnya.

Melalui penetapan syarat-syarat secara tegas dan jelas, maka hal ini dapat dipakai sebagai pedoman setiap karyawan tanpa menimbulkan keraguan dan penafsiran yang berbeda juga akan menimbulkan moral yang lebih tinggi bagi para karyawan. Sebab bagi mereka yang mempunyai kemampuan dan berambisi untuk dipromosikan harus berusaha untuk berprestasi lebih baik, sesuai dengan penetapan syarat-syarat yang tegas dan jelas, maka dapat mencegah dan meminimalkan kemungkinan timbulnya pilih kasih didalam melaksanakan promosi.

F. Jenis-Jenis Promosi.

1. Promosi Sementara.

Seseorang dinaikkan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan yang lowong yang harus segera diisi.

2. Promosi Tetap.

Seseorang dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan.

3. Promosi Kecil.

Menaikkan jabatan seseorang dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, maupun gaji.

4. Promosi Kering.

Seseorang dinaikkan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah

Untuk melaksanakan promosi dengan baik, terlebih dahulu organisasi atau perusahaan harus menetapkan syarat-syarat promosi.

Syarat-syarat promosi itu harus dapat dipakai sebagai dasar untuk menetapkan siapa yang berhak memenuhi persyaratan untuk dapat dipromosikan. Syarat-syarat untuk promosi suatu jabatan dengan jabatan lainnya adalah tidak sama, hal ini disebabkan karena masing-masing pekerjaan menuntut kemampuan yang berbeda untuk dapat menduduki jabatan tersebut karena kegiatan perusahaannya berbeda. Disamping itu besar kecilnya perusahaan juga menentukan syarat yang diperlukan karena kompleksitas yang dihadapinya berbeda.

G. Proses Promosi .

Untuk melakukan promosi jabatan struktural atau pengisian lowongan jabatan dilakukan secara terbuka versi Jokowi- Ahok. Proses promosi jabatan dilakukan dengan tahapan:

1. Pertama; pengumuman secara terbuka kepada instansi lain dalam bentuk surat edaran melalui papan pengumuman, dan/atau media cetak, media elektronik (termasuk media on-line/internet) sesuai dengan anggaran yang tersedia. Setiap karyawan yang telah memenuhi syarat administratif berupa tingkat kepangkatan dan golongan, diperbolehkan mendaftarkan diri untuk mengisi lowongan yang tersedia.
2. Kedua, mekanisme seleksi/ penilaian kompetensi manajerial dan kompetensi bidang (substansi tugas) Penilaian kompetensi manajerial dilakukan dengan menggunakan metodologi psikometri, wawancara kompetensi dan analisa kasus dan presentasi. Sedangkan penilaian kompetensi bidang dilakukan dengan metode tertulis dan wawancara (Standar kompetensi Bidang disusun dan ditetapkan oleh masing-masing instansi sesuai kebutuhan jabatan dan dapat dibantu oleh assessor.
3. Ketiga, Panitia Seleksi mengumumkan hasil dari setiap tahap seleksi secara terbuka melalui papan pengumuman, dan/atau media cetak, media elektronik (termasuk media online/internet).

H. Indikator Promosi.

Indikator Promosi Jabatan Ada beberapa indikator dari promosi jabatan yang dikemukakan oleh para ahli yang dapat dijadikan pedoman dalam pelaksanaan promosi

jabatan. Salah satunya adalah dikemukakan oleh Moekijat (1999:106) yang menyebutkan bahwa ada pertimbangan-pertimbangan yang digunakan dalam pelaksanaan jabatan, yaitu :

1. Promosi dibuat atas dasar kecapan Semua pelaksanaan promosi jabatan dalam saringan karyawan dibuat atas dasar kecakapan diantara karyawan yang paling cakap.
2. Promosi diselenggarakan hanya menurut rencana organisasi Promosi diselenggarakan hanya menurut rencana promosi organisasi dan disesuaikan dengan kebijaksanaan promosi dari bagian urusa karyawan.
3. Karyawan harus diinformasikan tentang rencana promosi Para karyawan harus menginformasikan tentang perkembangan dan penempatan rencana promosi sejalas dan sedetail mungkin.
4. Pemberian keterangan mengenai kebijakan dan prosedur promosi memelihara dan melindungi karyawan dengan member segala keterangan tentang kebijaksanaan dan prosedur untuk mengatur rencana promosi.
5. Lapangan persaingan seluas-luasnya. Tiap rencana promosi menggunakan lapangan persaingan yang seluasluasnya dengan didasarkan atas alasan yang tepat serta dilakukan dengan jujur.

I. Penurunan (Demotion).

Demosi merupakan suatu bentuk mutasi vertikal yang berupa penurunan pangkat/posisi/jabatan/pekerjaan yang secara otomatis dengan penurunan pendapatan. Suatu demosi biasanya dilakukan karena seorang tenaga kerja telah melakukan pelanggaran disiplin organisasi yang berat. Demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam suatu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan serta statusnya semakin rendah.

Demosi adalah penurunan pangkat/jabatan seorang karyawan yang dilakukan dalam suatu organisasi (Hasibuan, 2001: 114).

Tujuan demosi adalah untuk menghindari kerugian perusahaan, memberikan jabatan/posisi, gaji dan status yang tepat sesuai dengan kemampuan kecakapan karyawan yang bersangkutan. Demosi ini merupakan hukuman terhadap karyawan yang tidak mampu mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang dipangkunya hingga jabatannya diturunkan.

J. Pemindahan.

Memindahkan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan lain dalam satu tingkatan organisasi secara horizontal tanpa adanya peningkatan tanggung jawab, kekuasaan maupun gaji.

Dasar Pemindahan :

1. Karyawan yang bersangkutan.

Pemindahan yang didasarkan atas keinginan karyawan pada umumnya hanya merupakan memindahkan jabatan yang sama. Alasan pemindahan tersebut misalnya karyawan tersebut merasa kurang tepat pada jabatannya atau kurnag bisa kerja sama dengan kawan-kawan sepekerjaan atau dengan atasan langsungnya.

2. Kehendak perusahaan

Pemindahan karena keinginan perusahaan dapat terjadi karena dua sebab. Sebab pertama adalah untuk menjamin bahwa kepercayaan karyawan bahwa mereka tidak akan diberhentikan karena kekurangan kecakapan dan jabatan yang lama. Sebab yang kedua adalah untuk mengurangi rasa bosan karyawan karena dianggap terlalu lama memegang jabatan yang sama.

Menurut Manullang, pemindahan karyawan karena keinginan perusahaan dapat terjadi sebagai berikut:

1. Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara misalnya seseorang tidak masuk kerja
2. Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan
3. Kebutuhan latihan, misalnya rotasi jabatan
4. Kebutuhan ploege pekerja.

BAB IX

PENILAIAN PRESTASI KERJA

A. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja.

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodic. Dapat diartikan juga penilaian prestasi adalah suatu analisa yang adil dan jujur tentang nilai karyawan bagi organisasi.

Proses adalah suatu cara yang sistematis atau langkah-langkah yang diikuti dalam menghasilkan sesuatu. Dalam sebuah penilaian prestasi kerja terdiri dari kegiatan-kegiatan yaitu identifikasi, observasi, pengukuran, dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi. Bukan saja kuantitas kerja tetapi juga watak, kelakuan dan kualifikasi-kualifikasi pribadi dari karyawan. Penilaian prestasi berupaya mengevaluasi prestasi (karyawan/pekerja) untuk berbagai keperluan.

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

Selanjutnya dilanjutkan dengan observasi. Dengan dilakukan observasi berarti ada pengamatan secara seksama dan periodic. Semua unsur yang dinilai harus diamati secara seksama agar dapat dibuat penilaian yang wajar dan tepat. Dengan kata lain, observasi yang jarang dilakukan dan observasi yang tidak berkaitan dengan prestasi kerja dapat menghasilkan hasil penilaian sesaat dan tidak akurat.

Dalam pengukuran, para penilai akan memberikan penilaian terhadap tingkat prestasi karyawan yang didasarkan pada hasil pengamatannya pada tahap observasi. Selanjutnya, proses penilaian prestasi belum berakhir pada saat nilai dapat ditetapkan, melainkan masih perlu dilanjutkan dengan melakukan pengembangan apabila ternyata ada perbedaan antara apa yang diharapkan oleh pimpinan dengan hasil kerja karyawan.

B. Kegunaan Penilaian Prestasi Kerja.

Penilaian prestasi kerja dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka. Oleh karena itu 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.

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 di kembangkan.

5. Perencanaan dan Pengembangan Karier.

Umpan balik prestasi kerja 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. Ketidak-akuratan Informasional.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.

8. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

9. Kesempatan Kerja yang Adil.

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

C. Metode Penilaian Prestasi kerja.

Dalam menilai kinerja seorang karyawan, hendaknya berorientasi pada objektivitas jika tidak maka hasil dari penilaian bias saja menimbulkan masalah dalam perusahaan. Untuk mengatasinya maka dibutuhkan metode yang efektif dan efisien. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai (2006:309):

1. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu.

Melalui metode ini manajer menilai dengan menggunakan data masa lalu untuk menentukan seberapa besar produktifitas seorang karyawan. Teknik-teknik penilaian ini terdiri dari :

a. Rating scale (skala penilaian).

Tenik ini adalah teknik yang paling sederhana dan mudah dimana atasan langsung memberikan penilaian kepada karyawan dengan menggunakan skala yang biasanya berupa angka atau huruf.

b. Checklist.

Metode ini dilakukan oleh atasan langsung, yang bertujuan untuk mengurangi beban penilai karena tinggal memilih kalimat pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan prestasi kerja karyawan. Pembobotan dilakukan pada item agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan.

c. Metode peristiwa kritis.

Merupakan metode penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan penilai mengenai perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk sekalipun dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya.

d. Metode peninjauan lapangan.

Metode ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara langsung.

e. Tes dan observasi.

Pada metode ini karyawan akan diberikan pertanyaan tertulis untuk mengukur seberapa kemampuan dan pengetahuannya.

f. Metode evaluasi kelompok.

Terdiri dari tiga metode. Pertama, metode ranking, yaitu penilaian dilakukan dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang paling baik kinerjanya. Kedua, Grading atau forced distribution. Pada metode ini, penilaian dilakukan dengan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, dimana setiap klasifikasinya memiliki proporsi tertentu. Ketiga, Point allocation method, dimana penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.

2. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa depan.

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan memusatkan prestasi pada masa yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan dan penetapan sasaran kerja yang sesuai dengan jabatan karyawan. Metode ini terdiri dari :

a. Penilaian diri.

Teknik evaluasi ini berguna untuk melanjutkan pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian psikologis.

Dalam metode ini biasanya perusahaan bekerja sama dengan psikolog. Pendekatan emosional biasanya paling banyak digunakan.

c. Teknik pusat penilaian.

Metode ini dilakukan jika perusahaan memiliki tim penilai khusus untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di masa depan. Penilaian ini bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

d. Pendekatan management by objective.

Bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula.

Menurut Rivai (2006), manajemen berdasarkan Management By Objective (MBO) adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

Menurut Rivai (2009) ada 3 (tiga) pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja, antara lain :

1. Sistem Penilaian (rating system).

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajer pun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

2. Sistem Peringkat (ranking system).

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa

mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

3. Sistem berdasarkan tujuan (object-based system).

Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

D. Masalah-Masalah dalam Penilaian Kinerja.

Menurut Mondy & Noe(2005) masalah yang berkaitan dengan penilaian kinerja adalah:

1. Kurangnya objektivitas.

Salah satu kelemahan metode penilain 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 “Halo error”.

Bias “Halo 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 “longggar” /terlalu “ketat”.

Penilai terlalu “longggar” (*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 di beri 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.

E. Tips Tips Dalam Melaksanakan Penilaian Prestasi.

1. System penilaian prestasi sesuai dengan kebutuhan organisasi
2. Factor factor yang dinilai objektif dan konkrit
3. Penilaiannya bebas dari bias
4. Prosedur dan administrasinya seragam
5. Sistemnya mudah digunakan
6. Hasil penilaian digunakan dalam pengambilan keputusan
7. Sistemnya memungkinkan dilakukannya proses peninjauan ulang
8. Yang menggunakan dapat menggunakannya sebagai input
9. Dapat dilaksanakan dengan ekonomis
10. Hasil penilaiannya didokumentasikan
11. Penilai terlatih dan berkualitas
12. Sistemnya mencakup monitoring dan evaluasi
13. Manajer puncak dengan jelas memberikan dukungannya terhadap system

BAB X

KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi.

Definisi kompensasi menurut beberapa para ahli antara lain sebagai berikut :

Menurut Panggabean (2004:75) mengemukakan: “Kompensasi dapat didefinisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi”.

Menurut Rivai (2004:357) mengemukakan bahwa: “Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan”.

Menurut Sihotang (2007 :220) ”Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi karyawan dan para manajer baik berupa finansial maupun barang dan jasa pelayanan yang diterima oleh setiap orang karyawan”.

Menurut Sikula dalam Mangkunegara (2007:83) bahwa: ”Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai sesuatu yang sebanding. Dalam kekaryawanan, hadiah yang bersifat uang merupakan kompensasi yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan dari pelayanan mereka”.

Menurut Hariandja (2005:244) mengemukakan bahwa : ”Kompensasi adalah keseluruhan balas jasa yang diterima oleh karyawan sebagai akibat dari pelaksanaan pekerjaan di organisasi dalam bentuk uang atau lainnya, yang dapat berupa gaji upah, bonus, insentif, dan tunjangan hari raya, uang makan, uang cuti, dan lain-lain”.

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas bahwa kompensasi merupakan bentuk penghargaan atau balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya baik yang berbentuk finansial maupun barang dan jasa pelayanan agar karyawan merasa dihargai dalam bekerja.

Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas organisasi..

B. Jenis-Jenis Kompensasi.

Banyak pendapat yang menyatakan tentang jenis-jenis kompensasi yang diterima oleh karyawan. Salah satunya menurut Rivai (2004 : 358) kompensasi terbagi menjadi dua yaitu sebagai berikut :

1. Kompensasi Finansial.

Kompensasi finansial terdiri atas dua yaitu kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung (tunjangan).

- a. Kompensasi finansial langsung terdiri atas pembayaran pokok (gaji, upah), pembayaran prestasi, pembayaran insentif, komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham, sedangkan pembayaran tertangguh meliputi tabungan hari tua, saham kumulatif.
- b. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas proteksi yang meliputi asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun. Kompensasi luar jam kerja meliputi lembur, hari besar, cuti sakit, cuti hamil, sedangkan berdasarkan fasilitas meliputi rumah, biaya pindah, dan kendaraan.

2. Kompensasi Non Finansial.

Kompensasi non finansial terdiri atas karena karir yang meliputi aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa, sedangkan lingkungan kerja meliputi dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan dan kondusif.

Pada dasarnya kompensasi dikelompokkan kedalam dua kelompok, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi bukan finansial. Selanjutnya kompensasi finansial ada yang langsung dan ada yang tidak langsung. Sedangkan kompensasi nonfinansial dapat berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Menurut Mondy dan Noe dalam Panggabean (2004:76) mengemukakan bahwa:

1. Kompensasi keuangan langsung terdiri atas:

a. Gaji.

Gaji adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan secara teratur, seperti tahunan, caturwulan, bulanan atau mingguan. Harder (1992) mengemukakan bahwa gaji merupakan jenis penghargaan yang paling penting dalam organisasi.

b. Upah.

Upah merupakan imbalan finansial langsung 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 karyawan agar mau masuk menjadi karyawan.

c. Insentif.

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu

mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

2. Kompensasi tidak langsung (*Fringe benefit*).

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan terhadap semua karyawan dalam usaha meningkatkan kesejahteraan karyawan. Contohnya asuransi kesehatan, asuransi jiwa, dan bantuan perumahan.

Menurut Dessler dalam Indriyatni (2009) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- a. Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- b. Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- c. Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi.

Berdasarkan pernyataan para ahli tersebut di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kompensasi finansial terdiri atas :

1. Kompensasi Finansial Langsung, yaitu:

- a. Upah, menurut Nawawi (2001:316) diartikan sebagai harga untuk jasa-jasa yang telah diberikan oleh seseorang kepada orang lain. Sedangkan Rivai (2004:375) mengartikan upah sebagai imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.
- b. Gaji, menurut Hariandja (2005:245) merupakan balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai seorang karyawan yang memberikan sumbangan dalam mencapai tujuan organisasi.
- c. Bonus, menurut Mathis dan Jackson (2000:369) mendefinisikan bonus sebagai pembayaran satu kali yang tidak menjadi bagian dari gaji pokok karyawan.
- d. Insentif.
Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Dengan mengasumsikan bahwa uang dapat digunakan untuk mendorong karyawan bekerja lebih giat lagi, maka mereka yang produktif lebih menyukai gajinya dibayarkan berdasarkan hasil kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan untuk menentukan standar yang tepat. Tidak terlalu mudah untuk dicapai dan juga tidak terlalu sulit. Standar yang terlalu mudah tentunya tidak menguntungkan bagi perusahaan. Sedangkan yang terlalu sulit menyebabkan karyawan frustrasi.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung/ Tunjangan, yang terdiri atas:

- a. Program Asuransi, merupakan jaminan atau pertanggungan kepada karyawan dan keluarga mereka apabila terjadi suatu resiko finansial atas diri mereka sesuai dengan

jumlah polis yang disepakati. Jaminan ini diberikan oleh perusahaan yang bekerja sama dengan perusahaan asuransi. Menurut Rivai (2004:398) jaminan asuransi yang dapat diberikan kepada karyawan antara lain adalah asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi karena ketidakmampuan fisik atau mental karyawan, dan jaminan asuransi lainnya.

- b. Program pensiun, menurut Rivai (2004:401) program ini diberikan kepada karyawan yang telah bekerja pada perusahaan untuk masa tertentu, dan merupakan program dalam rangka memberikan jaminan keamanan finansial bagi karyawan yang sudah tidak produktif. Program ini bukanlah sesuatu yang diharuskan oleh pemerintah sehingga hanya perusahaan swasta bertaraf nasional maupun internasional saja yang biasanya menggunakan program ini selain instansi pemerintah yang memang diwajibkan memberikan dana pensiun kepada karyawan tetapnya.
- c. Bayaran saat tidak masuk kerja, menurut Rivai (2004:405) yang termasuk dalam kategori ini adalah istirahat selama jam kerja, cuti sakit, cuti dan liburan, bebas dari kehadiran, serta asuransi pengangguran. Senada dengan pendapat tersebut Schuler dan Jackson (1996:201) membaginya dalam dua kategori utama yaitu pertama waktu pekerja tidak bekerja di luar kantor, yang antara lain adalah cuti, cuti sakit, dan acara pribadi. Kedua, waktu pekerja tidak bekerja di dalam kantor, yang termasuk di dalamnya adalah jam istirahat, waktu makan siang, waktu membersihkan diri, dan waktu-waktu ganti pakaian dan persiapan.

C. Tujuan Kompensasi.

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal.

Menurut Rivai (2004:359) tujuan kompensasi yaitu :

Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi :

- a. Memperoleh SDM yang berkualitas.
- b. Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- c. Mempertahankan karyawan yang ada
Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- d. Menjamin keadilan
Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

- e. Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- f. Mengendalikan biaya
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.
- g. Mengikuti aturan hukum
system gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- h. Memfasilitasi pengertian
Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
- i. Meningkatkan efisiensi administrasi
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat system informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

Menurut Hill, Bergma, dan Scarpello yang dikutip Panggabean (2004:77) mengemukakan bahwa kompensasi diberikan untuk :

- a. Menarik karyawan dalam jumlah dan kualitas yang diinginkan
- b. Mendorong agar lebih berprestasi
- c. Agar dapat mempertahankan mereka

D. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi.

Menurut Mangkunegara (2007:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

- a. Faktor Pemerintah.

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan.

- b. Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Karyawan.

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

c. Standard Biaya Hidup Karyawan.

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar pagawai dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpanuhinya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan pagawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada korelasi tinggi antara motivasi kerja karyawan dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

d. Ukuran Perbandingan Upah.

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan karyawan, masa kerja karyawan. Artinya, perbandingan tingkat upah karyawan perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

e. Permintaan dan Persediaan.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah karyawan.

f. Kemampuan Membayar.

Dalam menentukan kebijakan kompensasi karyawan perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah karyawan. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Menurut Rivai (2004:363) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu :

1. Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi.

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

a. Pasar Tenaga Kerja.

Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. *Pertama*, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau *floor* tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja diperusahaan itu. *Kedua*, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.

b. Kondisi Ekonomi.

Salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi.

c. Peraturan Pemerintah.

Pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).

d. Serikat Pekerja

Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja di perusahaan sektor swasta diperkirakan meningkatkan upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

2. Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi.

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

a. Anggaran Tenaga Kerja

Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan kemasing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.

b. Siapa yang membuat keputusan kompensasi

Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi dibanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, system apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan.

Menurut Panggabean (2004:81) mengemukakan bahwa tinggi rendahnya kompensasi dipengaruhi oleh faktor :

- a. Penawaran dan permintaan.
- b. Serikat pekerja.
- c. Kemampuan untuk membayar.
- d. Produktivitas.

- e. Biaya hidup.
- f. Pemerintah.

Perlu dicatat bahwa tidak setiap perusahaan memberikan bentuk kompensasi seperti yang telah disebutkan diatas kepada karyawannya. Hal ini tergantung pada kondisi dari perusahaan tersebut. Di satu pihak perusahaan harus dapat memenuhi kebutuhan karyawannya, tetapi dilain pihak perusahaan juga harus memperhitungkan kemampuan perusahaan dalam membiayai karyawan tersebut.

Kompensasi ini memerlukan biaya yang tidak sedikit oleh karena itu perlu diperhatikan apakah pemberian kompensasi yang dilakukan dapat memberi manfaat bagi karyawan maupun bagi perusahaan.

E. Tahapan Menetapkan Kompensasi.

Menurut Rivai (2004:366):

Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut ini:

- Tahap 1 : Mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan, untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relative setiap pekerjaan
- Tahap 2 : Melakukan survey upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah pembayaran dipasar kerja.
- Tahap 3 : Menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Menurut. Panggabean (2004:82) tahapan-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil terdiri atas:

- a. Menyelenggarakan survey gaji, yaitu survey mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal),
- b. Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal),
- c. Mengelompokkan pekerjaan yang sama / sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin *employee equity* / keadilan karyawan),
- d. Menetapkan harga tiap tingkatan gaji dengan menggunakan garis upah,
- e. Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji layak dan wajar),

F. Tantangan yang Dihadapi dalam Menetapkan Kompensasi

Menurut Panggabean (2004:83) metode penetapan gaji yang sebaik apapun akan menghadapi tantangan-tantangan tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Standar gaji yang berlaku umum.
- b. Beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya sebab oleh desakan pasar (terutama untuk jabatan yang sukar diisi lowongannya).
- c. Kekuatan serikat buruh.
Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya.
- d. Produktivitas.
Perusahaan harus memperoleh laba agar bias tetap hidup. Sebaliknya juga karyawan tidak akan digaji lebih dari pada kontribusi yang diberikan kepada perusahaan (digaji sesuai produktivitas mereka).
- e. Kebijakan gaji dan upah.
Beberapa perusahaan memiliki kebijakan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan. Kebijakan yang umum yaitu memberikan kenaikan gaji yang sama kepada karyawan yang tergabung dengan serikat kerja dengan karyawan yang tidak tergabung dengan serikat kerja.
- f. Peraturan pemerintah.
Pemerintah turut campur dalam menentukan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti penentuan upah minimum regional, upah lembur, pembatasan usia kerja (15 tahun s/d 65 tahun), dan pembatasan jam kerja (maximum 40 jam / minggu).
- g. Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama .
Masalah penting dalam manajemen kompensasi dengan kesempatan yang sama adalah "*Comparable worth*" (nilai yang sebanding). Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama. *Comparable worth* berarti pembayaran yang sama untuk pekerjaan yang sama.

BAB XI

KEPUASAN KERJA

A. Definisi Kepuasan Kerja.

Kepuasan kerja pada hakikatnya merupakan perasaan karyawan terhadap hasil yang diterimanya dalam perusahaan, berupa gaji, promosi dan bonus serta hal-hal lain yang berdampak pada kejiwaan karyawan. Pegawai akan merasa puas terhadap pekerjaannya dalam organisasi sangat tergantung pada perlakuan atasan kepada karyawan yang bersangkutan.

1. Menurut *Robbins (2001:179)* menyatakan bahwa “Kepuasan kerja sebagai suatu sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya”.
2. Menurut *Handoko (2000:193)* menyatakan bahwa kepuasan kerja (job satisfaction) adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana karyawan memandang pekerjaan mereka. Pendapat tersebut dapat dipahami bahwa karyawan harus ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan dan latar belakang ketrampilannya.
3. Menurut *Davis (2002:105)* menyatakan bahwa “kepuasan kerja merupakan seperangkat perasaan karyawan tentang menyenangkan atau tidak menyenangkan pekerjaan mereka”.
4. Menurut *Hasibuan (2005:202)* menyatakan bahwa “kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini dicerminkan oleh moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja dinikmati dalam pekerjaan, luar pekerjaan dan kombinasi dalam dan luar pekerjaan.
5. Menurut *Steve M. Jex (2002:131)* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “tingkat afeksi positif seorang pekerja terhadap pekerjaan dan situasi pekerjaan.” Bagi Jex, kepuasan kerja melulu berkaitan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya.
6. Menurut *Barbara A. Fritzsche and Tiffany J. Parrish (2005:180)* mendefinisikan kepuasan kerja sebagai “.variabel afektif yang merupakan hasil dari pengalaman kerja seseorang
7. *As’ad (2004 : 104)* mengutip definisi atau pengertian kepuasan kerja, antara lain:
 - a. Menurut *Wexley & Yukl (1977)* yang disebut kepuasan kerja ialah “*is the way an employee feels about his her job*”. Ini berarti kepuasan kerja sebagai “perasaan seseorang terhadap pekerjaan”.
 - b. *Vroom (1964)* dikatakan sebagai “refleksi dari job attitude yang bernilai positif”.
 - c. *Hoppeck* menarik kesimpulan setelah mengadakan penelitian terhadap 309 karyawan pada suatu perusahaan di New Hope Pennsylvania USA bahwa kepuasan kerja

- merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaan-pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.
- d. Menurut Tiffin (1958) berpendapat bahwa kepuasan kerja berhubungan erat dengan sikap karyawan terhadap pekerjaannya sendiri, situasi kerja, kerjasama antara pimpinan dengan sesama karyawan.
 - e. Kemudian Blum (1956) mengemukakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap umum yang merupakan hasil dari beberapa sikap khusus terhadap faktor-faktor pekerjaan, penyesuaian diri dan hubungan sosial individual di luar kerja.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut Effendy (2000:92) sebagai berikut :

- a. Upah yang cukup.

Upah yang cukup untuk kebutuhan merupakan keinginan setiap karyawan. Untuk tercapainya hal tersebut ada diantara para karyawan yang menggiatkan diri dalam bekerja atau menambah pengetahuannya dengan mengikuti kursus.

- b. Perlakuan yang adil.

Setiap karyawan ingin diperlakukan secara adil, tidak saja dalam hubungannya dengan upah, tetapi juga dalam hal-hal lain, untuk dapat menciptakan persepsi yang sama antara atasan dengan bawahan mengenai makna adil yang sesungguhnya, maka perlu diadakan komunikasi yang terbuka antara mereka.

- c. Ketenangan bekerja.

Setiap karyawan menginginkan ketenangan, bukan saja hubungannya dengan pekerjaan, tetapi juga menyangkut kesejahteraan keluarganya.

- d. Perasaan diakui.

Pada setiap karyawan terdapat perasaan ingin diakui sebagai karyawan yang berharga dan sebagai anggota kelompok yang dihormati. Hal ini berhubungan dengan kegiatan-kegiatan diluar tugas pekerjaan, seperti : olah raga, kesenian dan lain-lain.

- e. Penghargaan atas hasil kerja.

Para karyawan menginginkan agar hasil karyanya dihargai, hal ini bertujuan agar karyawan merasa senang dalam bekerja dan akan selalu bekerja dengan segiat-giatnya.

- f. Penyalur perasaan.

Perasaan tertentu yang menghinggapi para karyawan bisa menghambat gairah kerja. Hal ini dapat diatasi melalui komunikasi dua arah secara timbal balik.

Aspek-aspek yang terdapat dalam kepuasan kerja yaitu :

1. Kerja yang secara mental menantang.

Kebanyakan Karyawan menyukai pekerjaan-pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan tugas, kebebasan dan umpan balik mengenai betapa baik mereka mengerjakan.

Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang menciptakan kebosanan, tetapi terlalu banyak menantang menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gajaran yang pantas.

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Pemberian upah yang baik didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. tidak semua orang mengejar uang.

Banyak orang bersedia menerima baik uang yang lebih kecil untuk bekerja dalam lokasi yang lebih diinginkan atau dalam pekerjaan yang kurang menuntut atau mempunyai keleluasaan yang lebih besar dalam kerja yang mereka lakukan dan jam-jam kerja. Tetapi kunci yang manakutkan upah dengan kepuasan bukanlah jumlah mutlak yang dibayarkan; yang lebih penting adalah persepsi keadilan.

Serupa pula karyawan berusaha mendapatkan kebijakan dan praktik promosi yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dalam cara yang adil (fair and just) kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka.

3. Kondisi kerja yang mendukung.

Karyawan peduli akan lingkungan kerja baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk memudahkan mengerjakan tugas. Studi-studi memperagakan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar fisik yang tidak berbahaya atau merepotkan. Temperatur (suhu), cahaya, kebisingan, dan faktor lingkungan lain seharusnya tidak esktrrem (terlalu banyak atau sedikit).

4. Rekan kerja yang mendukung.

Orang-orang mendapatkan lebih dari pada sekedar uang atau prestasi yang berwujud dari dalam kerja. Bagi kebanyakan karyawan, kerja juga mengisi kebutuhan akan sosial. Oleh karena itu bila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan

menyenangkan dapat menciptakan kepuasan kerja yang meningkat. Tetapi Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan.

Pada hakikatnya orang yang tipe kepribadiannya kongruen (sama dan sebangun) dengan pekerjaan yang mereka pilih seharusnya mendapatkan bahwa mereka mempunyai bakat dan kemampuan yang tepat untuk memenuhi tuntutan dari pekerjaan mereka.

Dengan demikian akan lebih besar kemungkinan untuk berhasil pada pekerjaan tersebut, dan karena sukses ini, mempunyai kebolehdjian yang lebih besar untuk mencapai kepuasan yang tinggi dari dalam kerja mereka.

C. Pengukuran Kepuasan Kerja.

Menurut Robbins (2003:73) terdapat dua macam pendekatan yang secara luas dipergunakan untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Single Global Rating.

Yaitu tidak lain dengan minta individu merespon atas satu pertanyaan seperti : dengan mempertimbangkan semua hal, seberapa puas anda dengan pekerjaan anda? Responden menjawab antara “Highly Satisfied” dan “Highly Dissatisfied”.

2. Summation Score lebih canggih.

Mengidentifikasi elemen kunci dalam pekerjaan dan menanyakan perasaan pekerja tentang masing-masing elemen. Faktor spesifik yang diperhitungkan adalah sifat pekerjaan, supervisor, upah sekarang, kesempatan promosi dan hubungan dengan kondisi kerja.

Sedangkan Greenberg dan Baron (2003:151), menunjukkan adanya tiga cara untuk melakukan pengukuran kepuasan kerja, yaitu sebagai berikut :

1. Rating Scales dan Kuesioner.

Rating scales dan kuesioner merupakan pendekatan pengukuran kepuasan kerja yang paling umum dipakai dengan menggunakan kuesioner dimana rating scales secara khusus disiapkan. Dengan menggunakan metode ini, orang menjawab pertanyaan yang memungkinkan mereka melaporkan reaksi mereka pada pekerjaan mereka.

2. Critical Incidents.

Disini individu menjelaskan kejadian yang menghubungkan pekerjaan mereka yang mereka rasakan terutama memuaskan atau tidak memuaskan. Jawaban mereka dipelajari untuk mengungkap tema yang mendasari. Sebagai contoh misalnya apabila banyak

pekerja menyebutkan situasi di pekerjaan dimana mereka diperlakukan kasar oleh supervisor atau apabila pekerja memuji supervisor atas sensitifitas yang ditunjukkan pada masa yang sulit, gaya pengawasan memainkan peranan penting dalam kepuasan kerja mereka.

3. Interviews

Interview merupakan prosedur pengukuran kepuasan kerja dengan melakukan wawancara tatap muka dengan pekerja. Dengan menanyakan secara langsung tentang sikap mereka, sering mungkin mengembangkan lebih mendalam dengan menggunakan kuesioner yang sangat terstruktur. Dengan mengajukan pertanyaan secara berhati-hati kepada pekerja dan mencatat jawabannya secara sistematis, hubungan pekerjaan dengan sikap dapat dipelajari.

D. Hubungan Kepuasan Kerja terhadap Peningkatan Prestasi Kerja.

Kepuasan kerja pada tingkat tertentu dapat mencegah karyawan untuk mencari pekerjaan diperusahaan lain. Apabila karyawan di perusahaan tersebut mendapatkan kepuasan, karyawan cenderung akan bertahan pada perusahaan walaupun tidak semua aspek-aspek yang mempengaruhi kepuasan kerja terpenuhi. Karyawan yang memperoleh kepuasan dari perusahaannya akan memiliki rasa keterikatan atau komitmen lebih besar terhadap perusahaan dibanding karyawan yang tidak puas.

Kepuasan kerja akan mendorong karyawan untuk berprestasi lebih baik. Prestasi yang lebih baik akan menimbulkan imbalan ekonomi dan psikologis yang lebih tinggi. Apabila imbalan tersebut dipandang pantas dan adil maka timbul kepuasan yang lebih besar karena karyawan merasa bahwa mereka menerima imbalan sesuai dengan prestasinya. Sebaliknya apabila imbalan dipandang tidak sesuai dengan tingkat prestasi maka cenderung timbul ketidakpastian.

BAB XII

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

A. Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

1. Menurut Mangkunegara (2002, p.163).

Keselamatan dan kesehatan kerja adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmaniah maupun rohaniah tenaga kerja pada khususnya, dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budaya untuk menuju masyarakat adil dan makmur.

2. Menurut Suma'mur (2001, p.104).

Keselamatan kerja merupakan rangkaian usaha untuk menciptakan suasana kerja yang aman dan tentram bagi para karyawan yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

3. Menurut Simanjuntak (1994).

Keselamatan kerja adalah kondisi keselamatan yang bebas dari resiko kecelakaan dan kerusakan dimana kita bekerja yang mencakup tentang kondisi bangunan, kondisi mesin, peralatan keselamatan, dan kondisi pekerja .

4. Menurut Mathis dan Jackson (2002, p. 245).

Menyatakan bahwa Keselamatan adalah merujuk pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang terhadap cedera yang terkait dengan pekerjaan. Kesehatan adalah merujuk pada kondisi umum fisik, mental dan stabilitas emosi secara umum.

5. Menurut Ridley, John (1983) yang dikutip oleh Boby Shiantosia (2000, p.6).

Mengartikan Kesehatan dan Keselamatan Kerja adalah suatu kondisi dalam pekerjaan yang sehat dan aman baik itu bagi pekerjaannya, perusahaan maupun bagi masyarakat dan lingkungan sekitar pabrik atau tempat kerja tersebut.

6. Menurut Jackson (1999, p. 222).

Menjelaskan bahwa Kesehatan dan Keselamatan Kerja menunjukkan kepada kondisi-kondisi fisiologis-fisikal dan psikologis tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan.

B. Indikator Penyebab Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Menurut Mangkunegara (2002, p.170), bahwa indikator penyebab keselamatan kerja adalah:

1. Keadaan tempat lingkungan kerja, yang meliputi:

- a. Penyusunan dan penyimpanan barang-barang yang berbahaya yang kurang diperhitungkan keamanannya.
- b. Ruang kerja yang terlalu padat dan sesak
- c. Pembuangan kotoran dan limbah yang tidak pada tempatnya.

2. Pemakaian peralatan kerja, yang meliputi:

- a. Pengaman peralatan kerja yang sudah usang atau rusak.
- b. Penggunaan mesin, alat elektronik tanpa pengaman yang baik Pengaturan penerangan.

C. Tujuan Penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja.

Tujuan Penerapan Kesehatan dan Keselamatan Kerja : Secara umum, kecelakaan selalu diartikan sebagai kejadian yang tidak dapat diduga. Kecelakaan kerja dapat terjadi karena kondisi yang tidak membawa keselamatan kerja, atau perbuatan yang tidak selamat.

Kecelakaan kerja dapat didefinisikan sebagai setiap perbuatan atau kondisi tidak selamat yang dapat mengakibatkan kecelakaan. Berdasarkan definisi kecelakaan kerja maka lahirlah keselamatan dan kesehatan kerja yang mengatakan bahwa cara menanggulangi kecelakaan kerja adalah dengan meniadakan unsur penyebab kecelakaan dan atau mengadakan pengawasan yang ketat. (Silalahi, 1995)

Keselamatan dan kesehatan kerja pada dasarnya mencari dan mengungkapkan kelemahan yang memungkinkan terjadinya kecelakaan. Fungsi ini dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu mengungkapkan sebab-akibat suatu kecelakaan dan meneliti apakah pengendalian secara cermat dilakukan atau tidak.

Menurut Mangkunegara (2002, p.165) bahwa tujuan dari keselamatan dan kesehatan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Agar setiap pegawai mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja baik secara fisik, sosial, dan psikologis.
- b. Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya selektif mungkin.
- c. Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya.
- d. Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai.
- e. Agar meningkatkan kegairahan, keserasian kerja, dan partisipasi kerja.
- f. Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja.
- g. Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja

BAB XIII

PEMBERHENTIAN

A. Pengertian Pemberhentian

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mengartikan bahwa Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha. Sedangkan menurut Moekijat mengartikan bahwa Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerjas 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 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 (Drs. Malayu Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2001).

Pemutusan hubungan kerja merupakan fungsi terakhir manajer sumberdaya 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 (Mutiara Sibarani Panggabean, Manajemen Sumber Daya Manusia, 2004).

B. 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 demikian, untuk melindungi karyawan dari tindakan demikian, maka pemerintah telah mendaptkan kebijakannya sebagai tertuang di dalam undang-undang No. 13 Tahun 2003 bahwa, pengusaha dilarang melakukan pemutusan hubungan kerja dengan alasan:

1. Pekerja berhalangan masuk karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus menerus.
2. Pekerja berhalangan Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku.
3. Pekerja mengerjakan ibadah yang diperintahkan agamanya.
4. Pekerja menikah
5. Pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan atau menyusui bayinya.
6. Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.
7. Pekerja mendirikan, mejadi anggota dan atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja bersama.
8. Pekerja yang mengadakan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindakan pidana kejahatan.
9. Karena perbedaan yang paham, agama, aliran politik, suku, wana kulit, golongan, jenis kelami, kondisi fisik atau status perkawinan.
10. Pekerjaan dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Di samping hal tersebut di atas yang melarang pengusaha mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan karyawannya, tapi ada juga yang membolehkan pengusaha mengadakan pemutusan kerja dengan karyawan dengan alasan pekerja telah melakukan kesalahan berat sebagai berikut:

1. Melakukan penipuan, pencurian atau penggelapan dan/atau uang milik perusahaan.
2. Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
3. Mabuk, minum-minuman kerjas memabukan, memakai atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja.
4. Melakukan perbuatan asusiala atau perjudian di lingkungan kerja.
5. Menyerang menganiaya, mengancam atau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja.
6. Membujuk temasn sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
7. Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau mebiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan rugi bagi perusahaan.
8. Dengan ceroboh atau membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja.
9. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang harusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan Negara.
10. Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana 5 tahun atau lebih Semua kegiatan seperti di atas, baru pengusaha memutuskan melakukan pemutusan hubungan hubungan kerja dengna karyawan, apabila memang benar-benar terbukti dengan didukung oleh bukti-bukti, atau tertangkap tasngan dan adanya pengakuan dari karyawan.

Melayu Hasibuan menyebutkan beberapa alasan karyawan diberhentikan dari perusahaan yaitu:

1. 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.

2. 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.

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan ini disebabkan:

1. Karyawan tidak mampu mengerjakan pekerjaannya.
2. Perilaku dan kedisiplinannya kurang baik.
3. Melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan.
4. Tidak dapat bekerja sama dan konflik dengan karyawan lainnya.
5. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan.

3. 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. Pemberhentian karena keinginan karyawan dapat juga terjadi karena:

1. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
2. Kesehatan yang kurang baik
3. Untuk melanjutkan pendidikan
4. Untuk berwirausaha
5. Bebas jasa terlalu rendah
6. Mendapat pekerjaan yang lebih baik
7. Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius
8. Kesempatan promosi yang tidak ada
9. Perlakuan yang kurang adil

4. Pensiun

Undang-undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Usia kerja seseorang karyawan untuk setatus kepegawaian adalah 58 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.

5. 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 dimana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya. Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut di perpanjang.

6. 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.

7. 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.

C. Proses Pemberhentian

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. Berikut adalah prosedur/proses pemecatan karyawan:

1. Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan
2. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
3. Musyawarah pimpinan serikat buruh.
4. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan.
5. Pemutusan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri

Bagi pemutusan hubungan kerja yang bersifat massal yang disebabkan keadaan perusahaan, maka sebelum pemutusan hubungan kerja pengusaha harus berusaha untuk meningkatkan efisiensi. Upaya peningkatan efisiensi yang biasa digunakan adalah dengan:

1. Mengurangi shift kerja
2. Menghapuskan kerja lembur
3. Mengurangi jam kerja
4. Mempercepat pension
5. Meliburkan atau merumahkan karyawan secara bergilir untuk sementara

Adapun beberapa cara yang dilakukan dalam proses pemberhentian karyawan:

1. Bila kehendak perusahaan dengan berbagai alasan untuk memberhentikan dari pekerjaannya perlu ditempuh terlebih dahulu:
 - a. Adakan musyawarah antara karyawan dengan perusahaan.
 - b. Bila musyawarah menemui jalan buntu maka jalan terakhir adalah melalui pengadilan atau instansi yang berwenang memutuskan perkara.
 - c. Bagi karyawan yang melakukan pelanggaran berat dapat langsung diserahkan kepada pihak kepolisian untuk diproses lebih lanjut tanpa meminta ijin terlebih dahulu kepada Dinas terkait atau berwenang.
 - d. bagi karyawan yang akan pensiun, dapat diajukan sesuai dengan peraturan. Demikian pula terhadap karyawan yang akan mengundurkan diri atau atas kehendak karyawan diatur atas sesuai dengan peraturan perusahaan dan peraturan perundang-undangan.

D. Pemberhentian Karyawan Terhadap Perusahaan

Dengan adanya pemberhentian karyawan tentu berpengaruh sekali terhadap perusahaan terutama masalah dana. Karena pemberhentian karyawan memerlukan dana yang cukup besar diantaranya 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 beberapa jumlah uang yang seharusnya diterima oleh karyawan yang berhenti, agar karyawan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkat dianggap cukup.

BAB XIV ***AUDIT SDM***

A. Pengertian Audit SDM

Audit SDM juga diartikan sebagai pemeriksaan kualitas kegiatan Sumber Daya Manusia secara menyeluruh dalam suatu departemen, divisi atau perusahaan, dalam arti mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM dalam suatu perusahaan dengan menitikberatkan pada peningkatan atau perbaikan (Rivai, 2004: 548).

Menurut Gomez-Mejia (2001:28), audit sumber daya manusia merupakan tinjauan berkala yang dilakukan oleh departemen sumber daya manusia untuk mengukur efektifitas penggunaan sumber daya manusia yang terdapat di dalam suatu perusahaan. Selain itu, audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang, sumber daya, dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM serta menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut.

Intinya, melalui audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundangan-undangan dan perencanaan strategis perusahaan. Audit sumber daya manusia mengevaluasi kegiatan-kegiatan kepegawaian yang dilakukan dalam suatu organisasi, baik bagian per bagian ataupun satuan kerja ataupun unit kerja secara keseluruhan.

a. Kepentingan Audit bagi Perusahaan

1. Untuk mengetahui prestasi karyawan.
2. Untuk menetapkan besarnya kompensasi karyawan bersangkutan.
3. Untuk mengetahui kreativitas dan perilaku karyawan.
4. Untuk menetapkan apakah karyawan perlu dimutasi (vertikal atau horizontal) dan/atau diberhentikan.
5. Untuk mengetahui apakah karyawan itu dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya.

b. Kepentingan Audit bagi SDM

1. Untuk memenuhi kepuasan ego manusia yang selalu ingin diperhatikan dan
2. mendapat nilai/pujian dari hasil kerjanya.
3. Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik daripada karyawan lainnya.
4. Untuk kepentingan jasa dan promosinya.
5. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinannya.

B. Tujuan Audit SDM

1. Untuk mengetahui apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

2. Untuk mengetahui apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job descriptionnya dengan baik dan tepat waktu.
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan.
4. Sebagai dasar pertimbangan pemberian pujian dan atau hukuman kepada setiap karyawan.
5. Sebagai dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi vertikal (promosi atau demosi), horizontal, dan atau alih tugas bagi karyawan.
6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja, dan disiplin karyawan.
7. Untuk menghindari terjadinya kesalahan sedini mungkin dan tindakan perbaikannya dapat dilakukan secepatnya.
8. Sebagai dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan pendidikan).
9. Untuk memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai mereka.
10. Sebagai pedoman yang efektif dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di masa datang.
11. Sebagai dasar penilaian kembali rencana SDM apakah sudah baik atau tidak, atau masih perlu disempurnakan kembali.

C. Ruang Lingkup Audit SDM

Ruang lingkup audit SDM dibagi ke dalam tiga kelompok, yaitu penarikan, pemberdayaan/pemanfaatan, dan pemberhentian/pemensiunan sebagai berikut:

1. Rekrutmen atau penarikan SDM, mulai dari proses perencanaan kebutuhan SDM hingga proses seleksi dan penempatan.
2. Pengelolaan (pemberdayaan) SDM, meliputi semua aktivitas pengelolaan SDM setelah ada di perusahaan, dimulai dari pelatihan dan pengembangan sampai dengan penilaian kinerja pegawai.
3. Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karena mengundurkan diri maupun pemecatan akibat pelanggaran aturan perusahaan, atau disebabkan pegawai memasuki usia pensiun.

Sasaran audit sumber daya manusia (SDM) harus diamati dengan penuh perhatian untuk memungkinkan tercapainya efisiensi dan efektivitas pengelolaan organisasi. Dalam hal ini tetap diperhatikan aspek “manusiawi” nya pada batas-batas kewajaran atau padabatas “proporsionalitas” yang tepat.

Dengan memperhatikan berbagai aspek yang perlu diperhatikan dalam rangka audit sumber daya manusia di atas, maka perlu sekali adanya ketentuan-ketentuan standar dalam berbagai aspek tadi sebagai tolok ukur. Ketentuan-ketentuan standar dapat berbagai macam antara lain:

1. Berapa jumlah pegawai yang harus ada dalam organisasi untuk dapat mencapai sasaran yang ingin dicapai organisasi.
2. Berapa jumlah pegawai yang paling ideal atau tepat untuk mendapatkan hasil yang paling maksimal dari organisasi.
3. Kualitas pengetahuan dan keahlian pegawai yang bagaimana harus mengisi berbagai jabatan/tugas dan pekerjaan dalam organisasi dengan segala jenis latar belakang pendidikannya.

4. Sikap dan perilaku kerja yang bagaimana harus diperlihatkan oleh pegawai ketika menjalankan suatu tugas/pekerjaan dari organisasi.
5. Gap kompetensi apa saja yang perlu diberikan kepada pegawai sehingga sanggup menjalankan tugas dan pekerjaannya lebih efektif.
6. Apa upaya yang dilakukan organisasi untuk menekan tingkat kemangkiran pegawai, dan berapa toleransi tingkat kemangkiran pegawai
7. Sasaran apa saja pada setiap unit kerja/satuan kerja yang ingin dicapai dan bagaimana kaitannya antara unit kerja/satuan kerja tersebut, sehingga mencapai sasaran organisasi dapat secara sistematis dicapai.
8. Bagaimana pola karier para pegawai dalam organisasi, yang akan berpengaruh pada upaya peningkatan prestasi kerja dan sebagainya.
9. i. Bagaimana organisasi menegakkan reward dan punishman secara adil terhadap pegawai, dan bagaimana sistem yang dibangun dapat meningkatkan kinerja pegawai.
10. Bagaimana cara organisasi menghargai para pegawai yang telah memberikan kontribusi atau jasa kepada organisasi.

D. Fungsi Audit SDM

Fungsi audit secara umum dapat dikategorikan ke dalam tiga bidang utama yaitu :

1. Policy audit/manajemen audit atau penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independen, berorientasi ke masa depan terhadap : keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen yang bertujuan untuk meningkatkan kualitas SDM melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang sudah ditetapkan, serta pencapaian social objective.
2. Performance/operasional audit, merupakan suatu kegiatan penilaian yang sistematis, dilaksanakan secara objektive dan independen berorientasi atas masa depan untuk semua kegiatan yang ada dalam suatu perubahan yang utamanya dalam bidang SDM.
3. Financial audit, yang mempunyai orientasi pengujian / penilaian secara independen dan objektif atas tingkat kewajaran dan kecermatan serta data keuangan untuk memberikan perlindungan keamanan asset perusahaan dengan melakukan evaluasi kelayakan internal control yang di tetapkan. Audit ini sendiri dapat dilakukan dalam beberapa situasi, di antaranya :
 - a. ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak
 - b. ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa untuk dilakukan suatu tinjauan
 - c. ketika seorang manajer baru yang merasa bertanggung jawab atas departemen SDM
 - d. ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam suatu dunia usaha yang memaksa untuk melakukan considerasi ulang manajemen SDM.
 - e. ketika suatu keinginan specialist SDM untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM organisasi.

E. Tujuan Audit SDM

Ada beberapa hal yang ingin dicapai melalui audit SDM, diantaranya :

1. Menilai efektifitas dari fungsi SDM
2. Menilai apakah program / aktivitas SDM telah berjalan ekonomis, efektif, dan efisien

3. Memastikan ketaatan berbagai program/aktivitas SDM terhadap ketentuan hukum, peraturan, dan kebijakan yang berlaku di organisasi.
4. Mengidentifikasi berbagai hal yang masih dapat ditingkatkan terhadap aktivitas SDM dalam menunjang kontribusinya terhadap organisasi.
5. Merumuskan beberapa langkah perbaikan yang tepat untuk meningkatkan ekonomisasi, efisien, dan efektivitas berbagai program/aktivitas SDM.

F. Manfaat Audit Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan
2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM
3. Mendorong tanggungjawab dan profesionalisme yang lebih besar diantara karyawan departemen SDM
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggungjawab departemen SDM
5. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM
6. Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis
7. Memastikan ketaatan terhadap hukum dan peraturan, dalam praktik SDM
8. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku
9. Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif
10. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan didalam departemen SDM.
11. Memberikan evaluasi yang cermat terhadap system informasi SDM.

G. Kegunaan Audit Sumber Daya Manusia (SDM).

1. Mengidentifikasi sumbangan-sumbangan bagian kepegawaian kepada organisasi
2. Meningkatkan kesan profesional kepada bagian Kepegawaian
3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme lebih besar diantara para karyawan Bagian Kepegawaian
4. Menstimulasi keseragaman kebijakan-kebijakan dan praktik-praktik kepegawaian
5. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab bagian kepegawaian
6. Menemukan masalah-masalah kepegawaian kritis
7. Menyelesaikan keluhan-keluhan lama dengan aturan legal
8. Meningkatkan kesediaan untuk menerima perubahan-perubahan yang diperlukan dalam Bagian Kepegawaian
9. Memberikan tinjauan terhadap sistem informasi bagian kepegawaian

Audit SDM membantu organisasi/perusahaan meningkatkan kinerja atas pengelolaan SDM dengan cara :

1. Menyediakan umpan balik nilai kontribusi fungsi SDM terhadap strategi bisnis dan tujuan perusahaan.
2. Menilai kualitas praktik, kebijakan, dan pengelolaan SDM.
3. Melaporkan keberadaan SDM saat ini dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.
4. Menilai biaya dan manfaat praktik-praktik SDM
5. Menilai hubungan SDM dengan manajemen lini dan cara-cara meningkatkannya.
6. Merancang panduan untuk menentukan standar kinerja SDM
7. Mengidentifikasi area yang perlu diubah dan ditingkatkan dengan rekomendasi khusus.

H. Pendekatan Audit Sumber Daya Manusia (SDM).

Ada tiga pendekatan utama dalam audit SDM yang umum digunakan, yaitu :

1. Menentukan Ketaatan pada Hukum dan Peraturan yang Berlaku Audit menekankan penilaian bagaimana organisasi menetapkan berbagai aturan dan kebijakan yang secara internal berlaku di dalam organisasi, apakah telah sesuai dengan aturan dan hukum yang ditetapkan pemerintah sebagai pemegang otoritas dan apakah setiap komponen dalam organisasi menjalankan aktivitasnya sesuai dengan aturan dan kebijakan tersebut. Berbagai aturan yang ditetapkan pemerintah mengenai SDM ini tercantum dalam Undang Undang Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan dan berbagai peraturan lain yang merupakan penjabaran dari undang-undang tersebut, Peraturan Pemerintah Nomor 53 Tahun 2010 tentang Pokok-Pokok Kepegawaian, Kode Etik Pegawai, dan sebagainya. Dalam praktek auditnya, berbagai program seperti peningkatan kesejahteraan pegawai, keselamatan kerja, peningkatan keterampilan, dan keahlian pegawai sering menjadi sorotan. Selain itu, yang tak kalah pentingnya untuk di audit adalah bagaimana pegawai melaksanakan kewajiban dan tanggung jawabnya secara professional dalam kerangka aturan dan kebijakan yang telah ditetapkan oleh organisasi.
2. Mengukur Kesesuaian Program dengan Tujuan Organisasi. Pemahaman terhadap tujuan organisasi dan strategi pencapaiannya, menjadi dasar dalam penyusunan program setiap fungsi bisnis. Terlebih dengan menjadikan SDM sebagai kekuatan bersaing menuntut adanya program pengelolaan SDM yang secara optimal memberikan ruang dan waktu terhadap keterlibatan SDM dalam keberhasilan organisasi, seperti memberikan kesempatan yang sebesar-besarnya bagi pegawai untuk berpartisipasi dan mengambil peran dalam mencapai keberhasilan organisasi. Organisasi hendaknya secara periodik melakukan evaluasi terhadap program-program dalam proses SDM-nya untuk menilai apakah program-program yang telah ditetapkan mendukung tujuan perusahaan secara keseluruhan. Penilaian terhadap kesesuaian program/aktivitas SDM terhadap strategi pencapaian tujuan perusahaan inilah yang menjadi sorotan penting dalam audit SDM.
3. Menilai Kinerja Program. Untuk mencapai tujuannya, fungsi SDM menetapkan berbagai program sebagai implementasi rencana yang telah ditetapkan. Proses audit disini akan melakukan evaluasi secara komprehensif terhadap kinerja program yang telah direncanakan dan dilaksanakan oleh organisasi. Penilaian ini ditekankan pada ekonomisasi, efisiensi, dan efektivitas program dalam mencapai tujuan. Dari hasil audit ini akan diketahui tingkatan kinerja program-program audit yang dilaksanakan, apakah telah maksimal atau sebaliknya. Kemudian dari evaluasi ini, auditor atau pihak manajemen dapat menindaklanjutinya dengan rencana-rencana perbaikan untuk memperbaiki kekurangan yang masih terjadi pada program-program SDM tersebut.

I. Langkah-Langkah Audit

Dalam audit SDM terdapat 5 (lima) tahapan yang hendaknya dilaksanakan, yaitu :

1. Audit pendahuluan
2. Review dan pengujian pengendalian manajemen atas program- program SDM

3. Audit lanjutan.
4. Pelaporan.
5. Tindak lanjut.

Pada tahap audit pendahuluan, auditor menekankan kegiatan auditnya pada pencarian informasi latar belakang dan gambaran umum terhadap program/aktivitas SDM yang di audit. Informasi yang diperoleh ini nantinya digunakan oleh auditor untuk mengidentifikasi tujuan sementara audit, pengembangan kriteria, penyebab, dan akibat dalam proses audit.

Kriteria merupakan pedoman/dasar bagi auditor dalam melakukan penilaian terhadap program/aktivitas SDM. Kriteria dalam audit SDM terdiri dari rencana SDM, berbagai kebijakan dan peraturan tentang SDM, tujuan setiap program SDM, Standar Operasional Prosedur (SOP) organisasi, rencana pelatihan dan pengembangan pegawai, standar evaluasi yang telah ditetapkan organisasi, peraturan pemerintah, dan kriteria lain yang mungkin diterapkan.

Sementara itu, penyebab diartikan sebagai pelaksanaan dari program-program SDM, yang bisa dibagi dalam dua sifat, yaitu (1) bersifat positif, dimana program-program yang dilaksanakan dapat mendukung tercapainya tujuan organisasi, dan (2) bersifat negative apabila program tersebut gagal untuk mendukung tercapainya tujuan organisasi. Bila kriteria dibandingkan dengan penyebab, maka muncul istilah akibat yang mana merupakan sesuatu yang harus ditanggung organisasi karena adanya perbedaan diantaranya. Akibat yang berasal dari penyebab positif dapat menguntungkan organisasi, sedangkan akibat dari penyebab negatif bersifat sebaliknya.

Pada tahap review dan pengujian pengendalian manajemen atas program-program SDM, beberapa hal harus diperhatikan auditor dalam audit SDM yakni:

1. Tujuan dari program/aktivitas SDM harus dinyatakan dengan jelas dan tegas.
2. Kualitas dan kuantitas dari SDM yang melaksanakan program kualifikasi dari SDM yang terlibat.
3. Anggaran program.
4. Pedoman/metode kerja.
5. Spesifikasi dan deskripsi pekerjaan.
6. Standar kinerja program.

Dalam tahap audit lanjutan, pelaporan dan tindak lanjut sama halnya dengan proses audit pada umumnya, dimana pada audit lanjutan auditor akan mengembangkan temuan-temuannya, pelaporan audit pun disajikan dengan bahasa yang jelas menyangkut hasil audit, serta tindak lanjut yang berhubungan dengan rekomendasi dari auditor.

DAFTAR PUSTAKA