



Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP lahir di Jakarta, 15 September 1983 adalah Dosen Tetap Universitas Pamulang, Fakultas Ekonomi & Bisnis Program Studi S1 Manajemen sejak tahun 2018.

Mengampu beberapa mata kuliah antara lain: Manajemen Keuangan, Akuntansi Manajemen, Pengantar Manajemen, Perpajakan 1 & 2, Akuntansi Biaya dan Pengantar Akuntansi. Penulis juga tercatat sebagai Pelatih Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP) Skema Teknisi Akuntansi dan Reviewer Team Jurnal Mandiri; Ilmu Pengetahuan, Seni, dan Teknologi pada LKD-PM Universitas Pamulang. "Kita tidak harus hebat saat memulai, tapi kita harus memulai untuk menjadi hebat "



Elmira Siska, S.P., M.B.A., Ph.D., lahir di Bukittinggi, 9 April 1980 adalah Dosen Tetap Universitas Bina Sarana Informatika - Jakarta. Sebelumnya, penulis adalah dosen di Perbanas Institute – Jakarta. Penulis memperoleh gelar Sarjana dari Fakultas Pertanian, Program Studi Manajemen Agribisnis, Institut Pertanian Bogor tahun 2004.

Pada tahun 2010 penulis memperoleh gelar M.B.A dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Program Magister Manajemen Universitas Gadjah Mada. Penulis memperoleh gelar Ph.D di bidang Ilmu Manajemen dari Faculty of Business and Accountancy, Lincoln University College, Malaysia tahun 2024. Penulis aktif mengajar dan membimbing mahasiswa program sarjana di FEB - Universitas Bina Sarana Informatika dan menjadi Tutor di FEB - Universitas Terbuka. Penulis juga aktif sebagai Editor Buku dan reviewer pada beberapa jurnal ilmiah terakreditasi Sinta. "Salah satu amal jariah yang tidak terputus pahalanya adalah ilmu yang bermafaat", semoga buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini memberikan manfaat bagi pembaca".

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari tentang cara mengelola sumber daya yang ada pada individu secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga mendesain dan mengimplementasikan sistem perencanaan, perekrutan dan penyusunan karyawan, serta pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan agar berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen.



PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA
 ANGGOTA IKAPI 041/SBA/2023
 Email : penerbitmafya@gmail.com
 Website : penerbitmafya.com
 FB : Penerbit Mafy

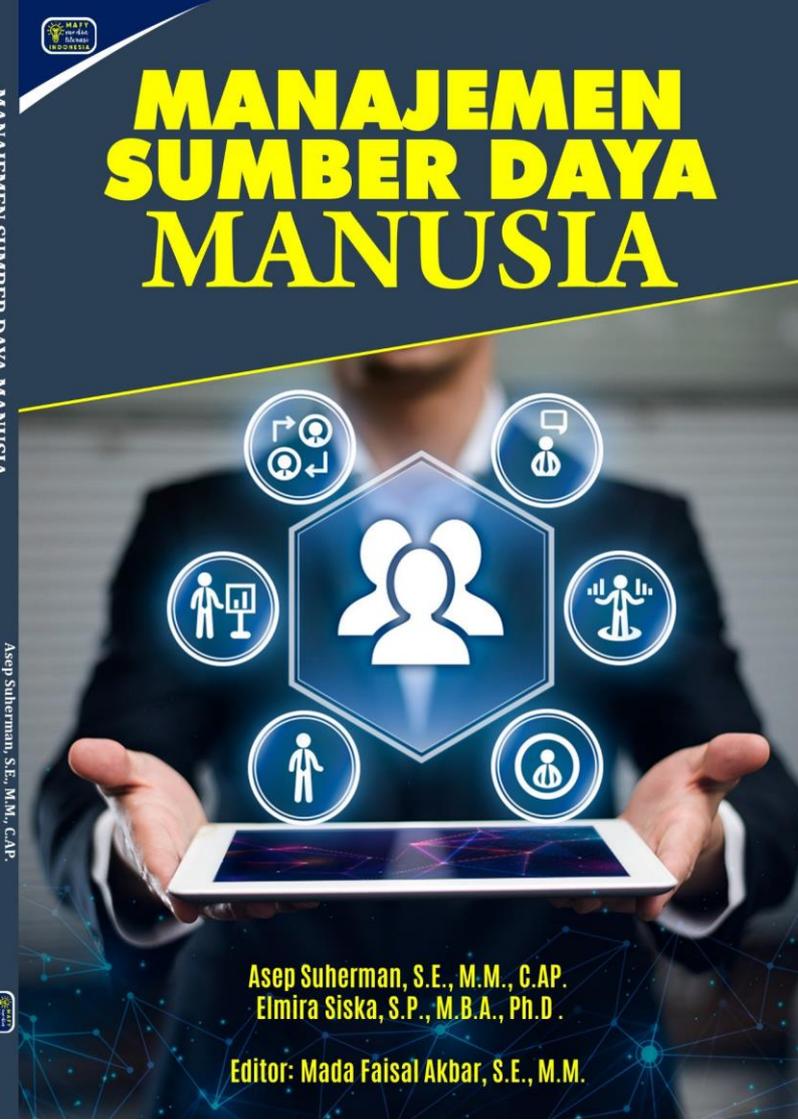


MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP.
 Elmira Siska, S.P., M.B.A., Ph.D.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP.
Elmira Siska, S.P., M.B.A., Ph.D.

Editor: Mada Faisal Akbar, S.E., M.M.

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA
MANUSIA**

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

Undang-Undang No. 28 Tahun 2014 Tentang Hak Cipta

- I. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- II. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- III. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- IV. Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP.
Elmira Siska, S.P., M.B.A., Ph.D.

Editor:

Mada Faisal Akbar, S.E., M.M.



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Asep Suherman, S.E., M.M., C.AP.

Elmira Siska, S.P., M.B.A., Ph.D.

Editor:

Mada Faisal Akbar, S.E., M.M.

Desainer:

Tim Mafy

Sumber Gambar Cover:

www.freepik.com

Ukuran:

iii, 107 hlm., 15,5 cm x 23 cm

ISBN:

978-623-8659-57-9

Cetakan Pertama:

Juni 2024

Hak Cipta dilindungi oleh Undang-undang. Dilarang menerjemahkan, memfotokopi, atau memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit.

PT MAFY MEDIA LITERASI INDONESIA

ANGGOTA IKAPI 041/SBA/2023

Kota Solok, Sumatera Barat, Kode Pos 27312

Kontak: 081374311814

Website: www.penerbitmafy.com

E-mail: penerbitmafy@gmail.com

KATA PENGANTAR

Puji syukur kami panjatkan Allah SWT, berkat limpahan karunia-Nya, penulis dapat menyelesaikan penulisan buku dengan judul, “MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA” ini.

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu yang mempelajari tentang cara mengelola sumber daya yang ada pada individu secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan dari suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga mendesain dan mengimplementasikan sistem perencanaan, perekrutan dan penyusunan karyawan, serta pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan agar berjalan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen.

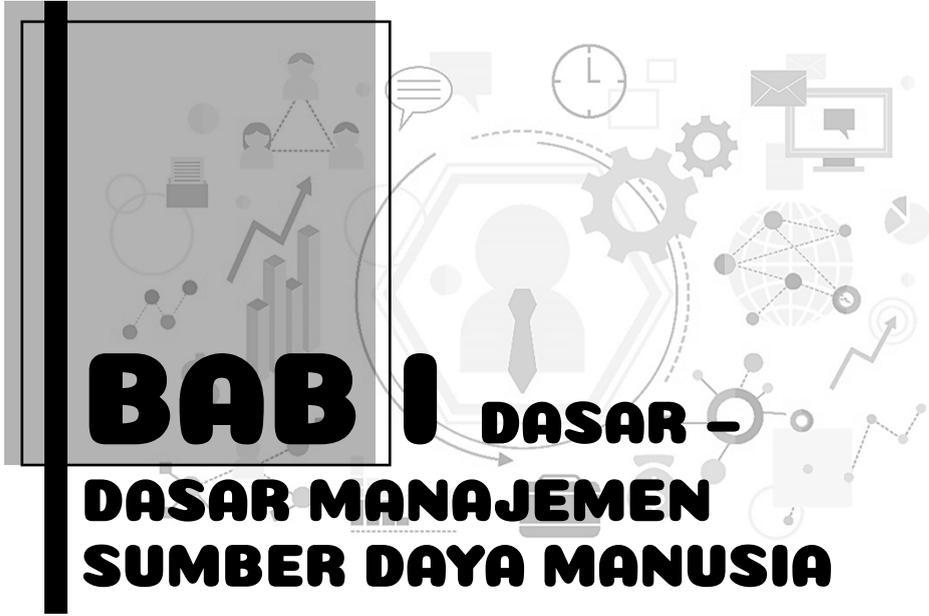
Penulis berterima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dan memberi dukungan dalam proses penyelesaian buku ini. Kepada keluarga, rekan dan seluruh tim Penerbit PT Mafy Media Literasi Indonesia yang telah melakukan proses penerbitan, cetak, dan distributor terhadap buku kami, penulis haturkan terima kasih.

Penulis menanti saran konstruktif untuk perbaikan dan peningkatan pada masa mendatang. Semoga buku ini dapat memberikan kontribusi dan khazanah informasi. Sebagaimana peribahasa tak ada gading nan tak retak, mohon dimaafkan segala kekeliruan yang ada pada terbitan ini. Segala kritik dan saran, tentu akan diterima dengan tangan terbuka. Harapan penulis, semoga buku ini dapat bermanfaat bagi kita semua. Jangan takut untuk menulis, dengan menulis kita bisa menuangkan asa-asa kita selama ini terpendam menjadi otentik bukan khayalan berkelanjutan tanpa ada realisasinya.

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I DASAR - DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	1
BAB II ANALISIS DAN RANCANG BANGUN PEKERJAAN 	17
BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	31
BAB IV REKRUITMEN, SELEKSI, ORIENTASI DAN PENEMPATAN.....	47
BAB V PENILAIAN KINERJA.....	73
BAB VI KOMPENSASI DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL..... 	86
BAB VII KESIMPULAN.....	102
DAFTAR PUSTAKA.....	104



BAB I DASAR – DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset perusahaan untuk mencapai tujuannya. Sumber daya yang dimiliki perusahaan dapat dikategorikan atas empat tipe sumber daya, seperti Finansial, Fisik, Manusia dan Kemampuan Teknologi. Sumber daya finansial merupakan salah satu unsur penting dalam rangka membentuk perusahaan yang maju dan terus berkembang karena berhubungan dengan saham yang merupakan modal utama dalam membangun sebuah perusahaan dan mengembangkan serta melanjutkan perusahaan tersebut. Sumber daya fisik merupakan sumber daya yang menyangkut penunjang secara fisik berdirinya suatu perusahaan seperti alat-alat kelengkapannya. Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu perusahaan, karena dengan adanya kemampuan skill para pekerja dan kualitas sumber daya manusia dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar. Kemampuan teknologi juga merupakan unsur

penunjang penting dalam menggerakkan perusahaan, karena dengan adanya kelengkapan teknologi dan kecanggihan teknologi akan memudahkan berjalannya suatu perusahaan.

Dari keempat sumber tersebut aspek yang terpenting yaitu manusia, karena manusia merupakan penggerak terpenting dalam perusahaan. Maju dan tidaknya perusahaan tergantung pada pengelolaan sumber daya manusia ini dapat dilakukan dalam suatu perusahaan itu atau oleh suatu departemen tertentu. Manajemen adalah ilmu dan seni m proses mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber- sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur yaitu: man, money, methode, materials, machines, dan market.

Unsur men (manusia) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari man power management. MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan.

Manusia berperan aktif dan dominan dalam kegiatan setiap organisasi, karena manusia menjadi perencana pelaku dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Mengatur karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka memiliki pikiran, perasaan, status, keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung.

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. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia- bukan mesin - dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis.

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

- Menurut Melayu SP. Hasibuan.
MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- Menurut Henry Simamora
MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja.
MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.
- Menurut Achmad S. Rucky
MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.
- Menurut Mutiara S. Panggabean
MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

- Menurut Mutiara S. Panggabean

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

Dari definisi di atas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia di dalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Jadi, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenagakerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dalam usaha pencapaian tujuan perusahaan permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentar, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, namun juga menyakup karyawan (SDM) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun, perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produksi lainnya, merupakan masukan (input) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan keluaran (output).

Peranan karyawan bagi sebuah perusahaan berupa keterlibatan mereka dalam sebuah perencanaan, sistem, proses dan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Berbicara mengenai peranan tenaga kerja, harus dibedakan antara mereka yang memiliki pekerjaan dan mereka yang bekerja. R. Kyosaki menyebutnya dalam empat tingkatan (quadrant) yaitu self

employed, employe, pebisnis dan investor. Karyawan adalah mereka yang bekerja pada orang lain dengan menjual jasa mereka; waktu, tenaga dan pikiran untuk perusahaan dan mendapat kompensasi dari perusahaan tersebut. Namun berbicara mengenai tenaga kerja ini masih umum. Karena ada yang tidak bekerja, yang bekerja (pada orang lain/negara/swasta) dan mereka yang bekerja sendiri.

Dalam MSDM yang ingin diteliti adalah karyawan (mereka yang menjual jasa-pikiran, tenaga dan waktu- kepada orang lain atau perusahaan. Disini terjadi sebuah ikatan atau kontrak mengenai hak dan kewajiban masing-masing.

- **Perencanaan**

Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja (Preparation and selection). Persiapan. Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang mungkin timbul. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan perkiraan/forecast akan pekerjaan yang lowong, jumlahnya, waktu, dan lain sebagainya. Ada dua faktor yang perlu diperhatikan dalam melakukan persiapan, yaitu faktor internal seperti jumlah kebutuhan karyawan baru, struktur organisasi, departemen yang ada, dan lain-lain. Faktor eksternal seperti hukum ketenagakerjaan, kondisi pasar tenaga kerja, dan lain sebagainya.

- **Rekrutmen & Seleksi**

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

- Pelatihan, Pengembangan & Penilaian Prestasi
 - Pengembangan dan evaluasi karyawan (Development and evaluation). Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya. Untuk itu diperlukan suatu pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta meningkatkan kinerja yang ada. Dengan begitu proses pengembangan dan evaluasi karyawan menjadi sangat penting mulai dari karyawan pada tingkat rendah maupun yang tinggi.
 - Memberikan kompensasi dan proteksi pada pegawai (Compensation and protection). Kompensasi adalah imbalan atas kontribusi kerja pegawai secara teratur dari organisasi atau perusahaan. Kompensasi yang tepat sangat penting dan disesuaikan dengan kondisi pasar tenaga kerja yang ada pada lingkungan eksternal. Kompensasi yang tidak sesuai dengan kondisi yang ada dapat menyebabkan masalah ketenaga kerjaan di kemudian hari atau pun dapat menimbulkan kerugian pada organisasi atau perusahaan. Proteksi juga perlu diberikan kepada pekerja agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan tenang sehingga kinerja dan kontribusi perkerja tersebut dapat tetap maksimal dari waktu ke waktu. Kompensasi atau imbalan yang diberikan bermacam-macam jenisnya yang telah diterangkan pada artikel lain pada situs organisasi.org ini.
- Promosi, Pemindahan dan Pemisahan
 - Promosi adalah sebuah jenis transfer yang meliputi penugasan kembali seorang pegawai pada sebuah posisi yang kemungkinan besar diberikan pembayaran yang lebih tinggi dan tanggung jawab, hak dan kesempatan yang lebih besar.

Demosi, kadang-kadang disebut transfer ke bawah, adalah sebuah jenis transfer meliputi pemotongan pembayaran, hak dan kesempatan.

- Pemisahan, disebut juga pemberhentian, bahkan sering disebut downsizing, adalah perpindahan sementara atau tidak definitif seorang pegawai dari daftar gaji. Umumnya adalah untuk mengurangi kelebihan beban biaya tenaga kerja dan permasalahan keuangan perusahaan semakin serius.
- Terminasi adalah tindakan manajemen berupa pemisahan pegawai dari organisasi karena melanggar aturan organisasi atau karena tidak menunjukkan kinerja yang cukup.
- Pemberhentian sukarela adalah pemisahan pegawai dari organisasi atas inisiatif organisasi atau kemauan pegawai sendiri.
- Pengunduran diri adalah pemisahan pegawai yang telah menyelesaikan masa kerja atau umumnya di kenal dengan istilah pensiun.

Aktivitas manajer dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, Mengingat peran pentingnya MSDM pada sebuah perusahaan, selain 4 fungsi utama manajemen SDM yang sudah dijelaskan di atas ada pula tugas pokok yang mesti diemban. Secara singkat, tugas pokok MSDM bisa dijelaskan sebagai berikut:

- Melakukan pengawasan terhadap proses perekrutan, seleksi, wawancara, dan penempatan sejumlah tenaga kerja baru.
- Mengkoordinasi tenaga kerja yang berbakat dan memiliki keahlian sesuai yang diharapkan perusahaan.
- Menghubungkan pihak manajemen dengan tenaga kerja.
- Memberi pelayanan kepada tenaga kerja.
- Memberikan masukan atas kebijakan-kebijakan perusahaan.

- Melakukan pengawasan terhadap kinerja tenaga kerja khusus dan juga staf pendukung. Mengatasi permasalahan-permasalahan mengenai ketenagakerjaan.

Tugas pokok MSDM memang tidak mudah. Oleh karena itulah, keberadaan Manajemen SDM sangat penting artinya dalam sebuah perusahaan. Sekian uraian mengenai 4 fungsi utama manajemen SDM beserta tugasnya kali ini. Semoga memberi info yang bermanfaat untuk Anda.maksimalnya dari organisasi.

Agar perusahaan bisa berjalan dengan baik dan bahkan mengalami perkembangan yang cukup signifikan, ada beberapa tanggung jawab yang harus diselesaikan oleh tim manajemen SDM dengan baik, antara lain:

- Mendesain Struktur dan Tugas dalam Organisasi

Tugas ini dimulai dengan mengidentifikasi masing – masing pekerjaan dalam perusahaan dan keterampilan serta kompetensi masing – masing tenaga kerja, sehingga mereka dapat ditempatkan di departemen dan pekerjaan yang tepat. Selain itu, meninjau suatu masalah yang tengah dihadapi perusahaan dan ikut mencarikan pemecahannya. Jika memang dibutuhkan, mereka juga bertugas dalam perubahan organisasi.

- Mengorganisasikan Sumber Daya

Dalam tugas ini, tanggung jawab manajemen SDM adalah menganalisa kebutuhan akan tenaga kerja, pengadaan karyawan baru (termasuk pemasangan pengumuman lowongan kerja, wawancara, tes dan pengelolaan kontrak kerja) dan juga mengembangkan kemampuan dan orientasi tenaga kerja, pemberhentian, pensiun dan pengunduran diri.

- Menilai Kinerja Karyawan

Tugas ini termasuk melakukan monitor dan evaluasi sehingga ditemukan apakah terdapat kemajuan atau justru kemunduran dalam organisasi karena kinerja tersebut. Jika terdapat masalah

dalam kinerja karyawan; koordinasi dan pendisiplinan perlu dilakukan.

- Mengembangkan Karyawan

Tanggung jawab yang harus dipenuhi Manajemen SDM dalam hal ini adalah mempersiapkan dan mengadakan pelatihan, pembinaan dan bahkan pendidikan yang dapat meningkatkan kemampuan karyawan dan mengembangkan karirnya.

- Mengatur Penghargaan untuk Karyawan

Tanggung jawab yang diemban oleh Manajemen SDM dalam hal ini adalah bagaimana departemen ini dapat membangun sistem pemberian upah yang adil dan sesuai dengan apa yang telah dikejakan karyawan. Sistem penghargaan ini dapat diberikan dengan cara pemberian insentif tertentu atau pembagian untung yang diberikan berdasarkan kinerja, kontribusi atau kompetensi. Tanggung jawab ini juga mencakup pemberian bonus hingga insentif pensiun.

Fungsi dan tugas sebuah manajemen SDM tentunya sangat penting bagi sebuah perusahaan. Semua tugas dan tanggung jawabnya berkenaan dengan dokumentasi prestasi tenaga kerja, keamanan dan juga kesehatan masing – masing karyawan dalam perusahaan.

Seluruh aspek yang berkenaan dengan karyawan atau tenaga kerja harus diatur dan dipertanggung jawabkan dengan baik karena tenaga kerja juga termasuk ke dalam asset perusahaan yang harus dipelihara dengan baik; tidak hanya menuntut mereka untuk bekerja dengan baik dan menguntungkan perusahaan, tapi juga memberikan hak – hak yang mereka butuhkan.

Dengan adanya manajemen SDM yang baik, seluruh pekerjaan yang berkaitan dengan karyawan pastinya dapat terselesaikan dengan sempurna.

Manajemen sumber daya manusia ini juga akan menjadi penghubung yang baik antara perusahaan dan para tenaga kerja. Jika penghubung ini bisa menjadi cukup kuat dan bekerja sebagaimana mestinya, pastinya sebuah perusahaan akan berjalan dengan baik.

Perusahaan tersebut dapat memiliki banyak karyawan berkualitas dan terus mengembangkan potensi. Selain itu, kinerja mereka dapat selalu stabil dan konflik di dalam perusahaan jarang terjadi karena keseimbangan hak dan kewajiban telah terpenuhi seperti sebagai mana mestinya.

Sumber daya manusia merupakan elemen yang sangat penting dalam satu perusahaan. Kegagalan mengelola sumber daya manusia dapat mengakibatkan timbulnya gangguan dalam pencapaian tujuan organisasi, baik kinerja, profit, maupun kelangsungan hidup organisasi. Manajer seharusnya mengerti bahwa keberhasilan dalam meningkatkan kinerja harus melibatkan pegawai karena pegawai tidak hanya menjadi kekuatan utama dalam mewujudkan perubahan, tetapi juga semakin aktif berpartisipasi dalam merencanakan perubahan tersebut.

Untuk memperoleh pegawai yang mempunyai kinerja yang baik, perusahaan perlu melakukan usaha-usaha dalam memenuhi kebutuhan pegawainya. Salah satunya melalui pengembangan karir pegawai dan motivasi. Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan dorongan kepada pegawai agar dapat termotivasi, misalnya diberikan penghargaan seperti pengembangan karir, promosi, maupun insentif untuk pegawai tersebut. Salah satu strategi yang harus diimplementasikan oleh pihak manajemen adalah membuat perencanaan dan pengembangan karir bagi pegawai selama mereka bekerja di perusahaan. Untuk sebagian pegawai peningkatan dalam berkarir adalah hal yang sangat krusial karena mereka akan tahu dimana posisi tertinggi yang akan mereka

raih, sehingga mereka dapat terus termotivasi dan terus berusaha meningkatkan kemampuan dan loyalitas terhadap perusahaan.

Menurut Belinda Renee Barnett dan Lisa Bradley (2017:2) “Perubahan dalam lingkungan ekonomi, teknologi, dan bisnis selama dua dekade terakhir, tidak adanya dukungan dari perusahaan atau adanya kendala kontekstual yang menghambat kemajuan karir pegawai, kepribadian pegawai yang tidak proaktif di perusahaan, minimnya kesempatan pelatihan dan pengembangan pegawai kemungkinan bisa menjadi penyebab masalah dalam pengembangan karir pegawai”.

Menurut Jessica Lee dan Roland k Yeo, 2016 dengan judul penelitian *Quality Of Work Life And Career Development* mengatakan bahwa “Peluang promosi yang terbatas, perubahan dalam demografi tenaga kerja, seperti angkatan kerja yang menua, kemerosotan ekonomi dan persaingan global. Lingkungan kerja yang penuh tekanan menyebabkan tekanan emosional dan sering membuat pegawai memikirkan kembali keputusan karir mereka, karena jika pegawai percaya bahwa mereka tidak dapat mengatasi tekanan tersebut, mereka akan lebih memilih keluar dari pekerjaan mereka”. Hal ini mengindikasikan kemungkinan adanya masalah dalam pengembangan karir pegawai di perusahaan tersebut. Menurut Bocciardi dkk, 2016 dengan judul penelitian *Career Addaptibility as a Strategic Competence for Career Development* mengatakan bahwa “Kemampuan dan pendidikan pegawai yang rendah kemungkinan juga bisa menjadi penyebab masalah dalam pengembangan karir pegawai”.

Menurut Indra Wardhana, Agus Dwi Sasono, 2015 dengan judul penelitian *Pengaruh Motivasi, Insentif dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Pegawai* mengatakan bahwa “Perbedaan status pegawai di sebuah perusahaan menjadi tolak ukur yang kuat untuk menjadikan kinerja pegawai semakin meningkat, menurun atau

bisa dikatakan kurang produktif. Pegawai dengan status kontrak biasanya tidak terlalu produktif dibandingkan pegawai dengan status tetap atau non kontrak. Rasa ketidakpuasan terhadap pihak manajemen sumber daya manusia tentang tunjangan yang belum dibayarkan. Seperti tunjangan kesehatan, tunjangan pensiun, tunjangan handphone dan tuntutan kesejahteraan untuk pegawai kemungkinan juga bisa menjadi penyebab pegawai kurang termotivasi dalam bekerja". Kurangnya pengetahuan pegawai juga bisa menjadi penyebab pegawai kurang termotivasi, seperti pekerja berpendidikan tinggi cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi karena mereka lebih mampu memperoleh dan menerapkan pengetahuan yang relevan dengan pekerjaan daripada mereka dengan tingkat pengetahuan yang lebih rendah. Dan kurangnya kualitas pegawai yang disebabkan pegawai kurang memahami penguasaan produk ataupun operasional kemungkinan bisa menjadi penyebab pegawai kurang termotivasi dalam bekerja.

Pegawai tidak bekerja tanpa memberitahukan alasan yang jelas, lalu pekerjaan yang pegawai hadapi dari waktu ke waktu yang itu-itu saja, selain itu antar pegawai terlihat saling tidak mendukung dalam penyelesaian tugas, sehingga pekerjaan yang semestinya cepat terselesaikan menjadi terlambat penyelesaiannya. Hal ini mengindikasikan kemungkinan adanya masalah dalam motivasi pegawai di perusahaan itu dan kecenderungan malas masuk kantor, sebagian pegawai tidak berada ditempat pada jam kerja, masuk dan pulang kantor tidak sesuai jam kerja, dan suka menunda-nunda pekerjaan. Sementara itu belum terpenuhinya secara memadai kebutuhan dasar antara lain berupa kebutuhan fisiologis sandang dan pangan, perlindungan fisik (perumahan), dan kebutuhan dasar manusia kemungkinan bisa menjadi penyebab pegawai kurang termotivasi dalam bekerja.

Kontrol berlebihan oleh perusahaan terhadap pegawai membuat pegawai merasa tertekan kemungkinan bisa menjadi penyebab pegawai kurang termotivasi. Lalu penyebab lain yaitu promosi pengembangan karir yang lambat dan upah yang rendah kemungkinan bisa menjadi penyebab pegawai kurang termotivasi dalam bekerja.

Seiring berjalannya waktu, ilmu yang mempelajari tentang SDM pada akhirnya berkembang menjadi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Sama halnya dengan manajemen, MSDM juga dikaji oleh banyak ahli sehingga menghasilkan berbagai definisi dan penjelasan. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karya R. Supomo (2018:6) terdapat beberapa pengertian MSDM menurut para ahli, diantaranya:

- Drs. H. Sadili Samsudin, M.M., M.Pd., mengemukakan bahwa MSDM adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.
- Herman Sofyandi mengungkapkan MSDM adalah suatu strategi dalam penerapan fungsi-fungsi manajemen mulai dari planning, organizing, leading, dan controlling dalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi, dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.
- Drs. Malayu S.P. Hasibuan juga mengemukakan bahwa MSDM adalah Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

- Arif Yusuf Hamali juga mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu pendekatan yang strategis terhadap keterampilan, motivasi, pengembangan, dan manajemen pengorganisasia sumber daya.
- Marwansyah juga mengemukakan bahwa 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.

Dari beberapa pengertian MSDM diatas, secara umum MSDM bisa diartikan sebagai ilmu dan seni pengelolaan fungsi-fungsi manajemen menggunakan unsur 6M dalam setiap aktivitas operasional SDM agar setiap tenaga kerja dapat membantu mewujudkan tujuan perusahaan dengan efektif dan efisien.

Lalu tujuan manajemen sumber daya manusia ada 4, yaitu:

- Tujuan Organisasional

Pada dasarnya tiap manajer dari masing-masing departemen bertanggung jawab atas pegawai di departemennya. Disini bukan berarti departemen SDM atau manajer SDM tidak turut campur dalam urusan SDM di departemen lain. Justru departemen SDM bertugas untuk membantu departemen lain dalam menangani hal-hal yang berurusan dengan sumber daya manusia di setiap departemen.

- Tujuan Fungsional

Bertujuan untuk memastikan bahwa tiap departemen berkontribusi sesuai dengan porsinya dalam organisasi. Jangan sampai ada departemen kurang berkontribusi dalam organisasi atau terlalu berlebihan dalam urusan organisasi.

- Tujuan Sosial

Sebuah respon untuk menanggapi kebutuhan dan tantangan dari masyarakat dengan menggunakan tindakan yang dapat mengurangi efek negatif terhadap organisasi. Contohnya masyarakat bisa memberikan batasan terhadap kebijakan dari manajemen sumber daya manusia dengan menggunakan perangkat hukum seperti melakukan diskriminasi, keamanan, dan hal-hal lain yang dapat menjadi perhatian masyarakat.

- Tujuan Personal

Ditujukan agar bisa membantu pegawai untuk mencapai tujuannya, setidaknya tujuan tersebut dapat membantu pegawai untuk meningkatkan kontribusinya terhadap organisasi.

Dari definisi tujuan manajemen sumber daya manusia diatas, maka dapat disimpulkan bahwa tujuan tersebut dimaksudkan agar masing-masing departemen bertanggung jawab atas para pegawai di departemennya, lalu memastikan bahwa tiap departemen berkontribusi sesuai dengan porsinya.

Selanjutnya peran manajemen sumber daya manusia, yang di kemukakan oleh R. Supomo (2018:15) manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

- Menetapkan jumlah, kuantitas, dan penetapan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement dan job evaluation.
- Menetapkan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan asas the right man in the right place and the right man in the right job.
- Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

- Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
- Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
- Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi kerja.
- Mengatur mutase pegawai baik vertical maupun horizontal.
- Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peran MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.



BAB II ANALISIS DAN RANCANG BANGUN PEKERJAAN

memiliki informasi dan memahami pentingnya informasi tentang sumber daya manusia yang terdapat dalam suatu organisasi merupakan satu tantangan yang harus dihadapi dalam kehidupan organisasional. Dikatakan tantangan oleh karena tanpa informasi tersebut suatu organisasi tidak mungkin atau sulit mengambil langkah-langkah yang diperlukan untuk memanfaatkan sumber daya manusia semaksimal mungkin.

Tantangan demikian menjadi lebih jelas lagi terlihat apabila diingat bahwa hanya berdasarkan informasi yang mutakhir, lengkap dan dapat dipercayalah analisis dan rancang bangun pekerjaan dapat dilakukan secara tepat. Dengan perkataan lain melalui sistem informasi sumber daya manusia yang demikian akan dapat ditingkatkan produktivitas suatu organisasi dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasarnya. Artinya, dalam usaha meningkatkan produktivitas, efisiensi dan efektivitas pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi serta dalam usaha

meningkatkan mutu hasil pekerjaan, titik tolak yang paling tepat adalah pengetahuan yang paling mendalam tentang berbagai kegiatan yang diselenggarakan oleh setiap orang dalam organisasi. Agar satuan organisasi yang mengelola sumber daya manusia dapat berfungsi sebagaimana mestinya dan dapat membantu satuan-satuan kerja lainnya dalam organisasi, satuan kerja tersebut mutlak perlu mengetahui secara pasti semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi yang bersangkutan.

Mungkin ada pendapat yang mengatakan bahwa dalam suatu organisasi yang kecil, memiliki suatu sistem informasi tentang sumber daya manusia bukanlah merupakan hal yang mutlak. Akan tetapi lain halnya dengan suatu organisasi yang besar yang mempekerjakan ribuan ribuan tenaga kerja. Artinya, dalam suatu organisasi yang besar, satuan kerja yang menangani pengelolaan sumber daya manusia hanya mungkin memberikan sumbangannya yang positif bagi organisasisebagai keseluruhan bila dalam organisasi itu terdapat suatu sistem informasi sumber daya manusia yang dapat diandalkan. Sangat penting untuk menyadari bahwa satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia hanya dapat memberikan bantuan yang diharapkan daripadanya dan yang memang merupakan tugas fungsionalnya semaksimal mungkin apabila satuan kerja tersebut memiliki pangkalan informasi ketenagakerjaan yang mutakhir.

Analisis pekerjaan adalah usaha yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Kegiatan analisis pekerjaan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi. Dikatakan demikian karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan. Teori manajemen sumber daya manusia member petunjuk bahwa ada paling sedikit

sepuluh kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang penyelenggaraannya dengan baik didasarkan pada informasi yang berhasil dikumpulkan dan diolah.

Menurut Malayu, Job Analysis (analisis pekerjaan) adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana pekerjaannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan.

Menurut Umar bahwa analisis pekerjaan adalah merupakan suatu proses untuk menentukan isi suatu pekerjaan sehingga dapat dijelaskan orang lain untuk tujuan manajemen.

Analisis pekerjaan adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang pekerjaan dan proses menentukan prasyarat yang harus disiapkannya, termasuk di dalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi, atau pengendalian, dan perusahaan atau institusi usahanya.

Dengan kata lain analisis pekerjaan adalah mempelajari, mencari, dan menentukan gambaran atau desain dari aktivitas-aktivitas yang menentukan tugas-tugas, kewajiban dan wujud tanggungjawab dari setiap pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Dengan demikian, pada intinya analisis pekerjaan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan. Hal ini dapat mengurangi resiko-resiko yang kurang menguntungkan bagi perusahaan atau institusi usaha. Berdasarkan batasan-batasan di atas maka menurut penulis analisis pekerjaan memiliki arti yang sama dengan analisis jabatan, yaitu proses pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja secara sistematis.

Pertama, informasi analisis pekerjaan memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan para pekerja dalam organisasi. Kedua,

menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif. Ketiga, analisis pekerjaan harus juga mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat-mutu karya para anggota organisasi. Keempat, merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan. Kelima, analisis pekerjaan harus mampu mencocokkan lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia. Keenam, analisis pekerjaan sangat membantu dalam menentukan kebijaksanaan dan program pelatihan. Ketujuh, menyusun rencana pengembangan potensi para pekerja. Kedelapan, untuk kepentingan penentuan standar prestasi kerja yang realistis. Kesembilan, informasi analisis pekerjaan sangat penting pula arti dan peranannya dalam penempatan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya. Kesepuluh, informasi tentang analisis pekerjaan juga sangat penting artinya dalam merumuskan dan menentukan system serta tingkat imbalan yang adil dan tepat.

Pada hakikatnya semua orang yang menduduki jabatan manajerial adalah manajer sumber daya manusia. Dalam suatu organisasi kecil, mungkin saja tidak dirasakan pentingnya membentuk suatu organisasi yang khusus menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Alasan utamanya ialah karena para manajer pelaksana kegiatan pokok organisasi dianggap sudah mengetahui ciri, standard dan persyaratan ketenagakerjaan yang diperlukan dalam melakukan berbagai tugas yang menjadi tanggung jawab satuan kerja yang dipimpinnya.

Akan tetapi apabila suatu organisasi makin besar, pelaksanaan berbagai kegiatan pengelolaan sumber daya manusia biasanya diserahkan kepada tenaga-tenaga spesialis dalam bidang itu. Para tenaga kerja spesialis dibidang pengelolaan sumber daya

manusia tidak selalu memiliki pengetahuan yang mendalam tentang semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam satuan-satuan kerja lain dalam organisasi. Instrumen yang dimiliki oleh para tenaga spesialis itu untuk mengumpulkan pengetahuan tentang berbagai jenis pekerjaan yang ada dan berbagai persyaratannya yaitu analisis pekerjaan.

Seorang analis pekerjaan mempunyai salah satu fungsi pokoknya mengumpulkan informasi tentang semua pekerjaan dalam suatu organisasi dan cirri-ciri pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut. Tiga jenis kegiatan pengumpulan informasi dilakukan yaitu:

- Identifikasi pekerjaan. Penting untuk mengetahui sumber informasi tentang berbagai pekerjaan itu seperti daftar gaji dan bagan organisasi, yang mungkin perlu dilengkapi dengan diskusi dengan para pekerja dan para penyelia dalam organisasi yang bersangkutan.
- Penyusunan kuesioner. Biasanya suatu kuesioner yang disusun untuk kepentingan pengumpulan informasi tentang pekerjaan, mengandung paling sedikit lima hal yaitu status informasi yang dimiliki sekarang dikaitkan dengan pekerjaan yang diidentifikasi, tugas dan tanggung jawab, karakteristik insani, kondisi kerja, dan standar prestasi kerja.
- Pengumpulan informasi. Para analislah yang harus mampu memilih dan menentukan teknik pengumpulan informasi mana yang paling tepat dan efektif untuk digunakannya. Teori penelitian dan pengalaman member petunjuk bahwa para analis dapat menggunakan berbagai teknik yang telah terbukti tepat digunakan seperti wawancara, pandangan pejabat senior, kuesioner melalui pos, catatan harian pegawai, observasi dan penggabungan berbagai teknik.

Menciptakan sumber daya manusia yang handal dalam menghadapi tantangan teknologi modern, merasakan kenyamanan dalam bekerja, bermartabat dan berkeadilan di dalam suatu perusahaan ada beberapa hal penting yang harus diperhatikan seperti penggunaan teknologi canggih dan kenyamanan serta suasana pekerjaan. Tujuan lembaga, organisasi atau perusahaan dengan perencanaan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada hasil analisis pekerjaan adalah untuk mewujudkan eksistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta produktivitas dalam mencapai tujuan atau sasaran perusahaan

Oleh karena itu, kegiatan analisis pekerjaan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan. Terdapat sepuluh kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang penyelenggaraannya dengan baik didasarkan pada informasi yang berhasil dikumpulkan dan diolah, yaitu:

- Informasi analisis pekerjaan memberikan gambaran tentang tantangan yang bersumber dari lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan para pekerja dalam organisasi.
- Menghilangkan persyaratan pekerjaan yang sebenarnya tidak diperlukan karena didasarkan pada pemikiran yang diskriminatif
- Analisis pekerjaan harus juga mampu menemukan unsur-unsur pekerjaan yang mendorong atau menghambat mutu ke karyawan para anggota organisasi
- Merencanakan ketenagakerjaan untuk masa depan
- Analisis pekerjaan harus mampu mencocokkan lamaran yang masuk dengan lowongan yang tersedia
- Analisis pekerjaan sangat membantu dalam menentukan kebijaksanaan dan program pelatihan

- Menyusun rencana pengembangan potensi para pekerja
- Menentukan standar prestasi kerja yang realistis
- Informasi analisis pekerjaan sangat penting pula arti dan peranannya dalam penempatan para pegawai agar benar-benar sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang dimilikinya
- Informasi tentang analisis pekerjaan juga sangat penting artinya dalam merumuskan dan menentukan sistem serta tingkat imbalan yang adil dan tepat

Jelaslah bahwa informasi tentang analisis semua pekerjaan dalam suatu organisasi mutlak perlu dimiliki dan digunakan secara tepat dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia.

Aplikasi Informasi Analisis Pekerjaan tepat tidaknya penggunaan satu atau gabungan beberapa teknik pengumpulan informasi dalam rangka analisis pekerjaan, pada akhirnya harus dikaitkan dan diukur dengan aplikasi informasi yang diperoleh. Paling sedikit berbagai teknik tersebut harus mampu memberikan sumbangan nyata dalam menentukan empat hal, yaitu:

- penyusunan uraian pekerjaan.
- merumuskan spesifikasi pekerjaan.
- menetapkan standar prestasi kerja.
- menciptakan sistem informasi sumber daya manusia.

Rancang Bangun Pekerjaan dalam melakukan rancang bangun pekerjaan ada tiga hal yang penting mendapat perhatian. Pertama, rancang bangun pekerjaan harus mencerminkan usaha pemenuhan tuntutan lingkungan organisasional dan berperilaku terhadap terhadap pekerjaan yang dirancang bangun itu. Kedua, mempertimbangkan ketiga jenis tuntutan tersebut berarti upaya diarahkan pada pekerjaan yang produktif dan memberikan keputusan pada pelakunya. Ketiga, tingkat produktivitas dan kepuasan pelaksana harus mampu berperan sebagai umpan balik

Teknik Rancang Bangun Kembali Pekerjaan Kenyataan menunjukkan bahwa organisasi selalu berubah karena antara lain lingkungan dimana organisasi bergerak juga selalu mengalami perubahan. Berbagai perubahan tersebut sering menuntut rancang bangun kembali berbagai pekerjaan dalam organisasi.

Untuk mengatasi situasi demikian, tiga teknik dapat digunakan. Pertama, dengan rotasi tugas. Melakukan rotasi tugas berarti memindahkan pekerja dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain tanpa berubahnya jenjang kepangkatan atau jabatan yang bersangkutan. Kedua, perluasan tugas. Makna teknik ini ialah bertambahnya "isi" suatu tugas yang pada gilirannya membuat aktivitas dalam penyelesaian suatu pekerjaan semakin bervariasi. Ketiga, memperkaya pekerjaan. maksudnya ialah bahwa kepada para pekerja diberikan keleluasaan dan tanggung jawab yang lebih besar dalam merencanakan kegiatannya, otonomi yang lebih besar dalam menyelesaikan pekerjaan dan kesempatan yang lebih luas untuk mengendalikan diri sendiri dalam melakukan berbagai aktivitas berkarya.

Tujuan Analisis pekerjaann menurut Gomes, ada 12 tujuan analisis pekerjaan yang digunakan oleh sektor publik maupun sektor swasta, yaitu:

- Job description, yaitu untuk mengidentifikasi pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggung jawaban, serta untuk mengetahui spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar pekerjaan.
- Job classification, yaitu penyusunan pekerjaan-pekerjaan kedalam kelas-kelas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu
- Job evaluation, yaitu suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terikat

- Job desing restructuring, yaitu meliputi usaha-usaha untuk mengalokasikan dan merestrukturisasi kegiatan pekerjaan kedalam berbagai kelompok
- Personel requirement, yaitu berupa persyaratan atau spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan
- Performance appraisal, yaitu merupakan penilaian sistematis yang dilakukan oleh supervisor terhadap performansi pekerjaan dari para pekerja
- Worker training, yaitu pelatihan yang ditujukan kepada para pekerja
- Worker mobility, yaitu dinamika keluar-masuknya seseorang dalam posisi, perkerjaan-pekerjaan, dan okupasi-okupasi tertentu
- Efficiency, ini mencangkup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas, serta prosedur kerja, susunan kerja dan standar kerja.
- Safety, berfokus pada identifikasi dan peniadaan perilaku kerja yang tidak aman, kondisi fisik dan kondisi lingkungan.
- Human resource planning, kegiatan antisipasi dan reaktif melalui suatu organisasi.
- Legal, aturan dan ketentuan lain yang berkaitan dengan organisasi.

Langkah-langkah Pelaksanaan Job analysis

Ada beberapa langkah yang harus ditempuh dalam analisis jabatan.:

- Tentukan lebih dulu tugas-tugas pokok yang harus ada dalam jabatan itu, termasuk didalamnya perilaku dan aktivitas yang melekat pada jabatan itu.
- Mengidentifikasi knowledge, abilities, skills, dan other characteristics (KASOCs) yang diperlukan untuk melaksanakan tugas-tugas itu.

- Knowledge berarti seperangkat informasi yang ada di dalam prosedur yang harus diterapkan dalam pekerjaan itu.
- Abilities berarti kompetensi untuk menghasilkan hasil yang bisa diamati. Misalnya: kemampuan seorang pengetik yang baik adalah menghasilkan ketikan yang rapi dan tidak banyak salahnya.
- Skill berarti kompetensi untuk melakukan tindakan yang bisa dipelajari, baik yang sifatnya motorik, verbal, manual, atau melakukan pengolahan mental yang menyangkut data, orang atau barang.
- Other characteristics meliputi faktor kepribadian, sikap, atau watak yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan. Laporan analisa jabatan untuk seorang perwira patroli jalan raya mungkin berupa pengetahuan hukum, komunikasi lisan yang baik, kemampuan menyopir yang trampil, dan keterampilan untuk melaksanakan tugasnya dengan cukup baik.

Proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan
Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan artinya penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisis pekerjaannya. Karena hasilnya akan digunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi hasil analisis pekerjaan dipergunakan untuk menetapkan job description, job specification, dan job evaluation dalam pengadaan pegawai.
- Mengumpulkan informasi tentang latar belakang
Mengumpulkan informasi tentang latar belakang artinya penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan

data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses, dan uraian pekerjaan. Pengumpulan data dilakukan dengan metode penelitian deskriptif analisis, survei, sensus, dan sample, sedangkan teknik pengumpulan data dapat dengan cara wawancara, observasi, kuesioner, dan angket. Data yang terkumpul dikualifikasikan, dianalisis, dan diaplikasikan kepada masa depan.

Menyeleksi mewakili (orang yang akan disertai) jabatan yang akan dianalisis. Menyeleksi mewakili jabatan yang akan dianalisis artinya penganalisis harus memilih beberapa muwakal orang (yang akan disertai) jabatan untuk dianalisis. Hal ini perlu dilakukan untuk menghemat biaya dan waktu jika banyak pekerjaan yang akan dianalisis.

- Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan
Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan artinya penganalisis mengadakan analisis pekerjaan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat-syarat personel yang akan melaksanakan pekerjaan
- Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan
Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan artinya analisis pekerjaan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan. Informasi hendaknya diverifikasi dengan pekerja yang akan melaksanakan pekerjaan itu serta atasan langsung karyawan bersangkutan. Dengan memverifikasi informasi itu akan membantu untuk menentukan kebenarannya dan melengkapinya secara faktual serta dapat dipahami dengan mudah oleh semua pihak yang berkepentingan. Langkah peninjauan ini juga akan dapat membantu perolehan penerimaan seseorang atas data analisis pekerjaan yang telah dihimpun dengan memberikan

kesempatan bagi orang tersebut untuk memodifikasi uraian tentang aktivitas yang dilaksanakannya.

- Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan artinya penganalisis pekerjaan kemudian menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan, dan evaluasi pekerjaan
- Meramalkan dan memperhitungkan perkembangan perusahaan
Meramalkan dan memperhitungkan perkembangan perusahaan, artinya pengana-lisis harus juga memperhitungkan/meramalkan perkembangan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, apakah dikemudian hari diperlukan pengayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan penyederhanaan pekerjaan dalam perusahaan. Hal ini perlu guna memperhitungkan kemampuan karyawan untuk masa kini dan masa depan supaya mereka dapat tetap melaksanakan pekerjaan walaupun ada pemakaian teknologi canggih dan reorganisasi perusahaan.

Analisis pekerjaan akan memperoleh informasi tentang pekerjaan, uraian jabatan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan pada perusahaan tersebut.

Terdapat tiga faktor utama yang berpengaruh dalam merancang suatu pekerjaan, yaitu:

- Faktor organisasional

Sesungguhnya wahana utamanya adalah pendekatan yang bersifat mekanis dan efisien. Melalui pendekatan ini para pekerja terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin. Akan tetapi kelemahan pendekatan ini terletak pada aplikasinya. Hal lain dalam faktor organisasional dalam merancang suatu pekerjaan adalah masalah arus dan kebiasaan-kebiasaan dalam melakukan pekerjaan. Pertimbangan organisasional dalam merancang pekerjaan baru mencakup juga dalam hal-hal berikut.

- Pemilihan struktur organisasi
- Pola tanggung jawab dan wewenang tugas
- Prasarana dan tradisi pekerjaan
- Perlu tidaknya pengembangan dan pelatihan.

- Faktor lingkungan

Faktor lingkungan juga mempengaruhi rancang bangun pekerjaan dimana pekerja berinteraksi dengan masyarakat sekitar. Paling tidak dalam analisis harus melihat dari beberapa sudut pandang seperti pekerjaan apa yang perlu dilakukan, tersedia atau tidaknya tenaga-tenaga pelaksana, dan perlu tidaknya pemanfaatan teknologi canggih. Tradisi budaya dan adat istiadat masyarakat setempat juga harus dihargai dan dihormati.

- Faktor keperilakuan

Faktor keperilakuan jug sangat signifikan dalam meningkatkan mutu kehidupan berkarya seseorang di suatu organisasi sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia.

Analisis pekerjaan/jabatan yaitu proses pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja secara sistematis. Hasil dari analisis pekerjaan adalah uraian pekerjaan (job description) dan spesifikasi pekerjaan (Job specification).

Tujuan lembaga, organisasi atau perusahaan dengan perencanaan manajemen sumber daya manusia yang berorientasi pada hasil analisis pekerjaan adalah untuk mewujudkan eksistensi, efektivitas, dan efisiensi, serta produktivitas dalam mencapai tujuan atau sasaran perusahaan. Oleh karena itu, kegiatan analisis pekerjaan merupakan hal yang sangat penting bagi suatu organisasi karena berbagai tindakan dalam pengelolaan sumber daya manusia tergantung pada informasi tentang analisis pekerjaan yang telah dilakukan.

Langkah-langkah dalam pelaksanaan analisis pekerjaan adalah menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan, mengumpulkan informasi tentang latar belakang, menyeleksi muwakal (orang yang akan diserahi) jabatan yang akan dianalisis, mengumpulkan informasi analisis pekerjaan, meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan, menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, serta meramalkan dan memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Untuk mengelola sumber daya manusia secara lebih efektif, setiap organisasi mutlak perlu menciptakan suatu sistem informasi sumber daya manusia dalam organisasi. Berdasarkan informasi tentang analisis pekerjaan melalui uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar prestasi kerja, satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dapat mengambil berbagai langkah yang diperlukan dengan maksud berguna baik untuk kepentingan internal maupun eksternal.

Secara internal, informasi tersebut akan sangat membantu dalam hal pengelompokan berbagai pekerjaan berdasarkan jenisnya yang bermanfaat dalam mengambil berbagai keputusan. Secara eksternal, pemanfaatan informasi untuk kepentingan dalam hal pembuktian kepada aparat pemerintah yang memerlukannya bahwa organisasi mentaati berbagai ketentuan peraturan perundang-undangan di bidang kepegawaian.

Aplikasi Informasi Analisis Pekerjaan meliputi Penyusunan uraian pekerjaan, Merumuskan spesifikasi pekerjaan, Menetapkan standar prestasi kerja dan menciptakan sistem informasi sumber daya manusia.

Rancang bangun pekerjaan adalah proses penentuan tugas-tugas yang akan dilaksanakan, dengan berbagai faktor seperti faktor organisasional, lingkungan, dan keperilakuan.



BAB III

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang.

Perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM

yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan dimasa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan Sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi, menurut Riva'I (2004:35) "tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya, maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang". Oleh karena itu disini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan .

Perencanaan merupakan suatu kegiatan atau proses yang sangat penting dalam berbagai kegiatan dalam suatu organisasi, termasuk dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, sebab perencanaan merupakan prasyarat pelaksanaan kegiatan yang akan dilakukan. Hal ini dapat dipahami sebab secara umum perencanaan merupakan proses penentuan tujuan, pengevaluasian berbagai alternatif pencapaiannya, dan penentuan tindakan yang akan diambil. Dalam konteks Manajemen Sumber Daya Manusia, perencanaan merupakan proses penentuan sumber daya manusia dan tindakan untuk mendapatkannya.

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM dimasa 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.

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh:

- Handoko (1997), Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut.
- Andrew E. Sikula (1981;145) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.
- George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981:173). Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan ke luar organisasi, Arthur W Sherman dan Goerge W Bohlander, dalam Hadari Nawawi, 1997:137. Sementara menurut G Steiner, dikatakan bahwa perencanaan SDM merupakan perencanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan meningkatkan kemampuan organisasi

dalam mencapai tujuan, melalui strategi pengembangan kontribusi pekerjaanya di masa depan. Dari ke dua definisi yang disebut di atas, sementara dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan upaya merencanakan dalam mengantisipasi masa depan.

Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan (*forecasting*) mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang.

Dengan kata lain, tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapanpun dan apapun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, maka dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan karyawan akan lebih mudah dan terkendali. Sedangkan menurut Safarudin Alwi, 2001:143, dikatakan bahwa perencanaan SDM adalah perencanaan yang disusun pada tingkat operasional yang diajukan untuk memenuhi permintaan SDM dengan kualifikasi yang dibutuhkan.

Perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut

akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Sementara perencanaan SDM menurut Graham dan Benet dalam Safarudin Alwi, 2001:148, dikatakan bahwa perencanaan SDM sebagai upaya memproyeksikan berapa banyak karyawan dan macam apa yang dibutuhkan organisasi dimasa yang akan datang. Sebenarnya masih banyak lagi definisi tentang perencanaan SDM yang bisa diangkat, namun dari beberapa definisi yang disebut di atas secara umum dapat disimpulkan bahwa perencanaan SDM merupakan proses menentukan kebutuhan SDM,

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja atau sumber daya manusia (SDM) dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal & faktor eksternal perusahaan.

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan.

Adapun tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan yaitu :

- Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.

- Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- Untuk menghindari kekurangan dan/atau kelebihan karyawan.
- Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Dengan perencanaan tenaga kerja diharapkan dapat memberikan beberapa manfaat baik bagi perusahaan maupun bagi karyawan. Manfaat-manfaat tersebut antara lain: (Rivai, 2004, p. 48). Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:

- Jumlah karyawan yang ada
- Berbagai kualifikasinya
- Masa kerja masing-masing karyawan
- Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
- Bakat yang masih perlu dikembangkan
- Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan

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

- Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.

- Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
- Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.

Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Standard Operating Prosedure (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh sumber daya manusia. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih professional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan.

Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Dengan tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin

penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki sumber daya manusia yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri).

Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan sumber daya manusia (Human Resources Information) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat.

Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan sumber daya manusia adalah penelitian.

Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:

- Permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dan segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.
- Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya.
- Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.

Mengetahui pasar tenaga kerja. Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang

potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan sumber daya manusia di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia.

Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

Perencanaan Sumber daya manusia ini sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna mencapai tujuan perusahaan. Dengan Perencanaan Sumber daya manusia kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. Perencanaan Sumber daya manusia perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta control karyawan dapat dilakukan. Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (Handoko, 1997, p. 55-57)

- Lingkungan Eksternal

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

- Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran

dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

- Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- Perkembangan teknologi/komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.
- Keputusan-keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

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

- Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

- Faktor-faktor Persediaan Karyawan

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan trend perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

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

- Kepentingan Perencanaan SDM

Ada tiga kepentingan dalam perencanaan sumber daya manusia (SDM), yaitu:

- Kepentingan Individu.
- Kepentingan Organisasi.
- Kepentingan Nasional.

- Komponen-komponen Perencanaan SDM

Terdapat beberapa komponen yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM, yaitu: Tujuan Perencanaan SDM harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.

Faktor yang perlu diperhatikan dalam merumuskan tujuan adalah :

- Sejarah
- Kemampuan organisasi
- Lingkungan organisasi
- Focus pada pasar
- Dapat dicapai
- Dapat memotivasi
- Spesifik

Perencanaan Organisasi merupakan aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mengadakan perubahan yang positif bagi perkembangan organisasi. Peramalan SDM dipengaruhi secara drastis oleh tingkat produksi. Tingkat produksi dari perusahaan penyedia (supplier) maupun pesaing dapat juga berpengaruh. Meramalkan SDM, perlu memperhitungkan perubahan teknologi, kondisi permintaan dan penawaran, dan perencanaan karir.

Kesimpulannya, PSDM memberikan petunjuk masa depan, menentukan dimana tenaga kerja diperoleh, kapan tenaga kerja dibutuhkan, dan pelatihan dan pengembangan jenis apa yang harus dimiliki tenaga kerja. Melalui rencana suksesi, jenjang karier tenaga kerja dapat disesuaikan dengan kebutuhan perorangan yang konsisten dengan kebutuhan suatu organisasi.

- Syarat – syarat perencanaan SDM
 - Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakannya.
 - Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM.
 - Harus mempunyai pengalaman luas tentang job analysis, organisasi dan situasi persediaan SDM.
 - Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang.
 - Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan.

- Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah.
- o Audit sumber daya manusia

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

Manfaat audit sumber daya manusia :

- Memberikan kontribusi kepada departemen personalia organisasi.
- Kesamaan dalam penetapan kebijaksanaan dan praktik-praktik personalia.
- Memberikan rasa profesionalisme dan tanggung jawab diantara karyawan.
- Peramalan sumber daya manusia

Peramalan SDM pada sisi permintaan berupaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi dimasa 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.

- Proses Perencanaan SDM

Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan dan dikelola. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan.

Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

Adapun proses perencanaan tersebut adalah:

- Prosedur perencanaan SDM.
- Menetapkan secara jelas kualitas dan kuantitas SDM yang dibutuhkan.
- Mengumpulkan data dan informasi tentang SDM.
- Mengelompokkan data dan informasi serta menganalisisnya.
- Menetapkan beberapa alternative.
- Memilih yang terbaik dari alternative yang ada menjadi rencana.
- Menginformasikan rencana kepada para karyawan untuk direalisasikan.

Metode Perencanaan SDM, dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaanya saja. Rencana SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas tenaga kerja tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya timbul mismanajemen dan pemborosan yang merugikan Perusahaan.

Metode ilmiah diartikan bahwa Perencanaan SDM dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan (forecasting) dari perencanaanya. Rencana SDM semacam ini risikonya relative kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

▪ **Pengevaluasian Rencana SDM**

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

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

Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan salah satu fungsi dalam Manajemen Sumber daya manusia yang mengorientasi pada bagaimana menyusun langkah-langkah strategi menyiapkan sumber daya manusia (pegawai/karyawan) dalam suatu organisasi secara tepat dalam jumlah dan kualitas yang diperlukan. Perencanaan SDM sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan dengan menggunakan data sebagai pedoman perencanaan di masa depan .

Perencanaan sumber daya manusia awal difokuskan pada perencanaan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan serta cara pencapaian tujuannya dan implementasi program-program, yang kemudian berkembang, termasuk dalam hal pengumpulan data untuk mengevaluasi keefektifan program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencana bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program daat diperlukan.

Dalam pelaksanaannya, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu. Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisikan adanya kesenjangan agar tujuan dengan

kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi bisa terus survive dan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan yang sangat cepat dan dinamis .

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor baik yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (internal) maupun baik yang berasal dari lingkungan organisasi (eksternal). Manfaat dan tujuan perencanaan akan memberikan nilai-nilai positif bagi kepentingan organisasi atau suatu perusahaan. Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting dalam suatu perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia yang baik akan menentukan kemajuan suatu perusahaan. Maka sebaiknya dengan adanya SDM yang tersedia saat ini bisa digunakan secara baik sehingga dapat meningkatkan kualitas perusahaan. Serta visi dan misi SDM harus sejalan dengan visi dan misi perusahaan dan perusahaan bisa melakukan pengadaan karyawan secara tepat.



BAB IX

REKRUITMEN, SELEKSI, ORIENTASI DAN PENEMPATAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan/organisasi disamping sumber daya yang lain, misalnya modal, material, mesin dan teknologi. Dewasa ini semakin disadari oleh banyak pihak bahwa dalam menjalankan roda suatu perusahaan/organisasi, manusia merupakan unsur terpenting. Hal ini karena manusialah yang mengelola sumber daya lainnya yang ada dalam perusahaan/organisasi, sehingga menjadi bermanfaat dan tanpa adanya sumber daya manusia maka sumber daya lainnya menjadi tidak berarti. Mengingat bahwa sumber daya manusia merupakan unsur terpenting, maka pemeliharaan hubungan yang kontinyu dan serasi dengan para karyawan dalam suatu perusahaan/organisasi menjadi sangat penting selain itu, apabila jumlah karyawan suatu perusahaan yang mengalami kekurangan

harus segera mencari penggantinya agar produktivitas tetap tercapai.

Pengisian karyawan kosong ini tentunya harus melakukan rekrutmen. Rekrutmen dilakukan bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang tepat mengisi kekosongan posisi. Tentunya dalam proses rekrutmen tersebut harus melakukan beberapa alur yang harus dilaksanakan oleh pelamarnya. Pada dasarnya adalah setiap pelamar harus mempersiapkan semuanya dari kelengkapan administratif hingga tes uji kemampuan. Seleksi tersebut yang dilakukan bertujuan untuk mendapatkan pelamar yang tepat. Dalam hal ini kegiatan seleksi sangatlah penting.

Apabila kita telah mendapatkan orang yang tepat maka kegiatan selanjutnya adalah orientasi dan penempatan kerja. Orientasi adalah kegiatan pengenalan kehidupan perusahaan dan penjelasan tentang pekerjaan yang akan dilakukan. Kemudian barulah ditempatkan di posisi yang telah ditentukan.

suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen SDM adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan SDM yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha. Dengan SDM yang dapat menjalankan berbagai fungsinya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, masyarakat dan para karyawan itu sendiri. Salah satu fungsi MSDM yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya melalui *recruitment*. Semuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM.

Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif sebelum memutuskan rekrutmen. Alternatif terhadap rekrutmen antara lain, adalah: overtime, subcontracting, temporary employees, dan employee lesaing yang penjelasannya berikut ini:

- Overtime (kerja lembur)

Metode yang barangkali paling banyak digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah melalui penggunaan tenaga kerja overtime atau kerja lembur. Metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan latihan. Para pekerja itu sendiri mendapatkan manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi.

- Subcontracting

Walaupun kenaikan permintaan jangka panjang bagi barang-barang atau jasa-jasanya telah diantisipasi, suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (subcontracting). Pendekatan ini mempunyai penampilan spesial apabila subkontraktor kenyataannya mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu. Penerapan cara subcontracting ini kadang-kadang mempunyai manfaat yang besar bagi kedua belah pihak.

- Temporary Employees

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30 sampai 40% di atas total cost. Ini tidak termasuk antara lain biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan

sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan ini membantu Client dengan menangani beban kerja yang berlebihan. Mereka memberikan tugas pada pegawainya sendiri untuk kepentingan langganannya dan memenuhi kewajiban yang diberikan kepadanya oleh pemberi kerja. Dengan model ini biaya-biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat kepada karyawan dapat dihindari.

- Employee Leasing

Salah satu alternatif terhadap rekrutmen yang sedang populer saat ini adalah employee leasing, Menggunakan pendekatan ini berarti suatu perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu leasing company kemudian mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan (lease) kembali kepada majikan semula, yang telah menjadi clientya.

- Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan/kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik.

Ada berbagai definisi mengenai rekrutmen yang dikemukakan oleh beberapa pakar di bidang manajemen sumber daya manusia, diantaranya sebagai berikut:

Simamora (1997:212) dalam buku koleksi digital Universitas Kristen Petra menyatakan bahwa Rekrutmen (Recruitment) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan

motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Gomes (1995:105) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.

Schuler dan Jackson (1997:227) dalam Nuryanta (2008) yang berpendapat bahwa 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.

Noe at. all (2000) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.

Flippo (1984) mendefinisikan rekrutmen adalah penarikan calon pegawai atau tenaga kerja adalah proses pencarian tenaga kerja yang dilakukan secara seksama, sehingga dapat merangsang mereka untuk mau melamar jabatan-jabatan tertentu yang ditawarkan oleh organisasi.

S.Werther dan Davis (1996) mendefinisikan rekrutmen adalah proses untuk mendapatkan dan untuk merangsang pelamar-pelamar yang mempunyai kemampuan agar menjadi pegawai.

Musselman dan Hughes (1981) yang menyatakan bahwa Penarikan calon pegawai adalah proses pembentukan sekumpulan pelamar yang memiliki kualitas tertentu.

Schermerhorn, (1997) Rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada

perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

Dari berbagai pendapat para ahli tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa rekrutmen didefinisikan sebagai aktivitas dan proses pencarian sumber daya manusia dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan, yang dilakukan dengan seksama, untuk diperkerjakan pada suatu jabatan dalam organisasi.

Tujuan Rekrutmen

Dalam sebuah organisasi rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang ingin dicapai. Dalam hal ini rekrutmen sangat dibutuhkan dalam memenuhi kebutuhan organisasi dalam hal sumber daya manusia. Rekrutmen diharapkan mampu menjadi proses/aktivitas organisasi untuk memperoleh sumber daya manusia yang berkualitas adan sesuai harapan.

Menurut Simamora (1997:214) rekrutmen dilakukan dengan berbagai tujuan yang ingin dicapai, di antaranya:

- Untuk memikat sekumpulan besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
- Tujuan pasca pengangkatan (post-hiring goals) adalah penghasilan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
- Upaya-upaya perekrutan hendaknya mempunyai efek luberan (spillover effects) yakni citra umum organisasi haruslah menanjak, dan bahkan pelamar-pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan-kesan positif terhadap perusahaan.

Jadi, tujuan rekrutmen adalah untuk menghasilkan karyawan-karyawan yang dapat memenuhi posisi/jabatan yang dibutuhkan dengan kualifikasi yang sesuai.

Sumber-sumber Rekrutmen

Sumber-sumber rekrutmen adalah pelamar langsung, lamaran tertulis, lamaran berdasarkan informasi, orang lain, jalur iklan, perusahaan penempatan tenaga kerja, perusahaan pencari tenaga kerja profesional, lembaga pendidikan, organisasi profesi, serikat pekerja, dan melalui balai latihan kerja milik pemerintah.

Ada beberapa pembagian sumber rekrutmen, antara lain:

- **Pelamar Langsung**

Pelamar langsung sering dikenal dengan istilah *applications at the gate*. Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidak ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.

- **Lamaran Tertulis**

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

- **Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam**

Para anggota organisasi berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu dapat sanak saudara, tetangga, teman sekolah, bersal dari suatu daerah dan lain

sebagainya. Sumber rekrutmen ini layak dipertimbangkan karena beberapa alasan, yaitu para pencari tenaga kerja baru memperoleh bantuan dari pihak dalam organisasi untuk mencari tenaga kerja baru sehingga biaya yang harus dipikul oleh organisasi menjadi lebih ringan. Para pegawai yang menginformasikan lowongan itu kepada teman atau kenalannya agar berusaha agar hanya yang paling memenuhi syaratlah yang melamar. Para pelamar sudah memiliki bahan informasi tentang organisasi yang akan dimasukinya sehingga lebih mudah melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan jika lamarannya ternyata diterima. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa pekerja yang diterima melalui jalur ini menjadi pekerja yang baik karena mereka biasanya berusaha untuk tidak mengecewakan orang yang membawa mereka ke dalam organisasi.

- Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang diberbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik visual, audio, maupun yang bersifat audio visual.

- Instansi Pemerintah

Di setiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya mengurus ketenagakerjaan secara nasional, seperti departemen tenaga kerja, departemen pemburuhan, departemen sumber daya manusia atau instansi pemerintah yang cakupan tugas sejenis. Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya Perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

- Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional mengkhhususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga profesional lainnya yang memiliki pengetahuan atau tenaga khusus.

- Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi. Pembatasan ini didasarkan kepada pemikiran bahwa lembaga lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar pada tingkat sekolah dasar meluluskan anak-anak yang belum layak diperlakukan sebagai pencari lapangan kerja.

- Organisasi Profesi

Makin maju suatu masyarakat makin banyak pula organisasi profesi yang dibentuk seperti dibidang kedokteran, teknik, ahli ekonomi, ahli administrasi, ahli hukum, ahli pekerja sosial, ahli statistik, ahli matematika, ahli komunikasi, ahli pertanian, dan lain sebagainya.

- Serikat Pekerja

Banyak negara serikat pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi atau perusahaan dimana semua pekerja, terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya, menjadi anggota, tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan, seperti misalnya serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, serikat perawat dan lain sebagainya.

- Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah

Salah satu maksud dan tujuan didirikannya balai latihan adalah mengurangi tingkat pengangguran, seperti diketahui pengangguran dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu

pengangguran struktural dan non struktural. Peranan berbagai latihan itu akan semakin penting apabila para penyelenggara memiliki informasi yang lengkap dan mutakhir tentang permintaan akan tenaga teknis tertentu di pasaran kerja sehingga program pelatihan yang diselenggarakan benar-benar tertuju pada pemenuhan permintaan di pasaran kerja. Para lulusan betul-betul merupakan tenaga kerja yang siap pakai sehingga segera setelah diterima sebagai pegawai, mereka langsung dapat berkarya secara produktif. Terjalin kerjasama antara berbagai organisasi/perusahaan pemakai tenaga kerja. Jalur ini merupakan salah satu jalur yang layak untuk dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja baru, terutama apabila yang dicari adalah tenaga kerja yang mahir menyelenggarakan berbagai kegiatan teknis operasional.

Maka dari itu, kami menyimpulkan bahwa ada berbagai macam sumber rekrutmen yang dapat dilakukan oleh perusahaan dan bagaimana pencari pekerjaan dapat mencari informasi tersebut.

Prinsip-prinsip Rekrutmen

- Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat: Analisis Pekerjaan, Deskripsi Pekerjaan, dan Spesifikasi Pekerjaan
- Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan: Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (workforce analysis).
- Biaya yang diperlukan diminimalkan.
- Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
- Flexibility.

- Pertimbangan-pertimbangan hukum.

Rekrutmen dapat juga dengan strategi (Mathis and Jackson: 2003). Selain itu, perlu diselaraskan rencana kegiatan yang diinginkan dan juga kebutuhan khusus yang ditentukan oleh para perusahaan, maka berdasarkan analisis pekerjaan dan permintaan para manajer yang membutuhkan itulah para rekruter akan mengidentifikasi lowongan pekerjaan. Setelah lowongan tersebut teridentifikasi maka rekruter mempelajari persyaratan dengan mereview info analisis pekerjaan yang khususnya deskripsi/uraian pekerjaan dan spesifikasi tugas. Dalam proses ini para rekruter akan menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan apa yang diinginkan.

Karena berharap mendapatkan calon tenaga kerja yang bermutu dan memenuhi syarat, maka dalam proses rekrutmen ada beberapa kendala yang dihadapi oleh penyelenggara, di antaranya:

- Faktor-faktor organisasional yang meliputi kebijakan promosi dari dalam, yaitu apabila terjadi kekosongan jabatan, maka akan diisi oleh karyawan yang ada di dalam, kebijakan tentang imbalan yang meliputi gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, kebijakan tentang status kepegawaian dan rencana SDM, Dalam merumuskan kebijakan perusahaan tentang sistem imbalan maka ada empat hal yang perlu dipertimbangkan yaitu: 1).Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan, 2) Kemampuan perusahaan, 3) Keharusan mentaati peraturan, 4) Penyeimbangan lokasi
- Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berpikir.
- Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi: Tingkat pengangguran, Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru vis a vis organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama, Langka-tidaknya keahlian atau

keterampilan tertentu, Proyeksi angkatan kerja pada umumnya, Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, Praktik rekrutmen oleh organisasi lain, Kendala terakhir yang harus dipertimbangkan oleh pencari tenaga kerja yaitu tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

Selain kendala yang dihadapi tersebut ada beberapa tantangan yang berhubungan dengan rekrutmen, yaitu:

- Para rekruter menghadapi permasalahan dalam menarik pelamar,
- Sumber atau channel transisional perekrutan tidak memadai seperti yang terjadi pada tahun 1900-an,
- Departemen SDM harus terus menemukan kebutuhan pelanggannya, manajer operasi yang memiliki pekerjaan harus diisi,
- Kompetisi SDM menyebabkan para manajer menerima calon yang belum kualified sehingga perlu latihan-latihan pengembangan yang lebih intensif.

Namun dari beberapa kelemahan /batasan dan tantangan di atas, maka yang sering timbul adalah:

- Rencana SDM dan strategi, yaitu berupa arahan perusahaan dan saran tipe tugas dan pekerjaan yang perlu ditangani.
- Kesempatan kerja yang sama, yang menolak adanya diskriminasi dalam semua pekerjaan meliputi rekrutmen.
- Kebiasaan rekruter yang mengarah pada keputusan membatasi konsumsi waktu
- Persyaratan pekerja adalah keterampilan meliputi: Membuat surat lamaran untuk para pelamar, Mengembangkan lamaran alternatif, Merekrut melalui organisasi perusahaan dan mengembangkan hubungan dengan koordinator siswa yang tidak bisa pada sekolah, college dan universitas umum dan

khusus/swasta, Mengumumkan komitmen pegawai, Mengakomodasi karyawan yang tidak mampu, sehingga karyawan menjadi produktif, Memelihara lingkungan organisasi untuk semua pegawai tanpa ada kesulitan.

- Harga pelamar dalam proses rekrutmen harus dievaluasi agar efektif dan efisien.
- Insentif akan menjadi hambatan jika para karyawan menggunakannya atau merupakan respon terhadap batasan lain yang dihadapi oleh rekruter.
- Kebijakan perusahaan digunakan untuk memperoleh manfaat informasi dan ekonomi

Pengertian Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai Karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, Wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam rnegevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, yaitu reliabilitas dan validitas.

Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi, yaitu:

- Surat-surat rekomendasi, Pada umumnya surat-surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif.
- Format (borang) lamaran, Pada tahap ini perlu format baku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi/data yang lengkap dari calon karyawan.
- Tes Kemampuan, Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan.
- Tes Potensi Akademik (ability test), Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi.
- Tes Kepribadian, Tes kepribadian (personality test) menaksir sifat-sifat (traits), karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama.
- Tes psikologi, Para pengusaha corporate, pengusaha retail, perdagangan eceran, perbankan dan perusahaan jasa lainnya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang tak berguna dan dianggap sering mencuri dalam pekerjaan. Namun pada saat ini banyak tes psikologi yang dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan-tantangan pekerjaan.
- Wawancara
 - Pengertian Wawancara, Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-hadapan satu dengan lainnya.

Wawancara mempunyai tujuan yang khusus dan diselenggarakan dengan kesadaran untuk itu.

Berdasarkan pengertian di atas maka suatu wawancara baru terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:

Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan)

Mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).

- Persiapan Wawancara, Bentuk atau jenis wawancara apapun yang akan digunakan, keharusan melakukan persiapan terlebih dahulu merupakan hal mutlak. Langkah-langkah yang perlu dilakukan:

Penentuan tujuan wawancara diadakan. Setiap pewawancara pertama-tama harus mempersiapkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk dapat memenuhi kriteria sebagai pewawancara yang baik.

Apabila wawancara dilakukan dalam rangka seleksi, pengenalan terhadap organisasi perusahaan secara umum, kondisi kerja dan spesialisasi jabatan, harus sudah dilakukan dalam rangka persiapan ini.

Apabila langkah di atas telah dilaksanakan, pewawancara mulai menentukan secara terinci tujuan yang ingin dicapai.

Menentukan waktu pelaksanaan wawancara. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, waktu pelaksanaan wawancara bisa bervariasi.

Menetapkan tempat pelaksanaan wawancara. Wawancara dapat dilaksanakan secara efektif apabila ruangan yang digunakan terhindar dari kemungkinan terganggu (ruangan yang bising), sebaiknya ruangan yang nyaman.

o Pelaksanaan Wawancara

Ada 3 hal yang perlu diperhatikan di dalam rangka pelaksanaan wawancara, yaitu: (1) jenis pertanyaan yang diajukan; (2) pendengar yang baik; dan (3) gerak gerik.

- Wawancara dengan Supervisor, Tanggung jawab terakhir untuk keberhasilan pekerja yang baru diterima terletak pada supervisor yang sering dapat mengevaluasi kemampuan-kemampuan teknis pelamar dan dapat menjawab pertanyaan-penanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.
- Evaluasi Medis/Kesehatan, Proses seleksi termasuk pula evaluasi medis pelamar sebelum keputusan mempekerjakan karyawan dibuat. Normalnya, evaluasi tersebut terdiri atas ceklis kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan. Angket kadang-kadang ditambah dengan pemeriksaan fisik oleh perawat atau dokter perusahaan.
- Peninjauan Pekerjaan yang Realistis, Peninjauan pekerjaan yang realistis menambah wawancara pengawas/supervisor. Peninjauan pekerjaan yang realistis artinya menunjukkan pekerjaan kepada para pegawai dan format pekerjaan sebelum keputusan penerimaan dibuat. Hal ini menunjukkan kepada calon karyawan, jenis pekerjaan, peralatan dan kondisi-kondisi kerja yang dilibatkan.
- Assessment Center, Assessment center adalah cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta. Para penyelia menilai kinerja pada simulasi ini dan membuat kesimpulan menangani kemampuan dan keterampilan masing-masing pelamar

pada area tertentu, seperti pengorganisasian, perencanaan, pembuatan keputusan, dan kepemimpinan.

- Drug test, Tes ini secara khusus meminta para pelamar untuk menjalani analisis air seni sebagai pokok dari prosedur seleksi rutin. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan pemilihan selanjutnya. Maksud utama dari tes ini adalah untuk menghindari pengangkatan karyawan yang mungkin membuat masalah.
- Keputusan Penerimaan, Terlepas dari apakah supervisor atau departemen SDM membuat keputusan penerimaan, penerimaan (kerja) menandakan akhir proses seleksi dengan beranggapan bahwa kandidat menerima tawaran kerja. Proses penerimaan kerja menyangkut lebih dari sekedar menyampaikan tawaran. Untuk memelihara hubungan-hubungan publik yang baik departemen SDM harus memberi tahu pelamar yang tidak terpilih.

Sistem Seleksi yang Efektif

Dalam hal ini perlu disadari bahwa proses seleksi karyawan baru merupakan kegiatan penting bagi perusahaan maupun bagi calon karyawan itu sendiri. Mempertahankan ataupun mengembangkan suatu sistem seleksi yang menghasilkan karyawan produktif dan mencari peluang untuk meningkatkan cara kerjanya sangat penting untuk keberhasilan perusahaan. Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu:

Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.

Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.

Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

Jenis-jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki.

Jenis-jenis seleksi:

▪ Seleksi Administrasi

Yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar untuk menentukan apakah sudah sesuai dengan persyaratan yang diminta organisasi perusahaan, antara lain:

- Ijazah
- Riwayat hidup
- Domisili/keberadaan status yang bersangkutan
- Surat Lamaran
- Sertifikat keahlian misalnya: komputer
- Pas foto
- Copy Identitas (KTP, Pasport, SIM, dan lain-lain)
- Pengalaman kerja
- Umur
- Jenis kelamin
- Status Perkawinan
- Surat Keterangan kesehatan dari dokter
- Akte Kelahiran

▪ Seleksi secara tertulis, terdiri dari:

- Tes kecerdasan (Intelegensi test)
- Tes kepribadian (Personal test)
- Tes bakat (Aptitude test)
- Tes minat (Interest test)
- Tes prestasi (Achievment test)

▪ Seleksi tidak tertulis terdiri dari:

- Wawancara

- Praktek
- Kesehatan/Medis

Peranan Rekrutmen Dan Seleksi

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi-fungsi MSDM yang mempunyai Peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi. Kedua kegiatan tersebut didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut secara wajar dan dikerjakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik, akan dapat mencegah suatu organisasi akan mengalami surplus pegawai, kecuali karena adanya faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri.

Dewasa ini dapat disaksikan surplus karyawan yang demikian banyak pada pegawai negeri sipil Republik Indonesia, yang sesungguhnya hanya membutuhkan karyawan sekitar dua atau tiga juta orang saja. Namun, dalam kenyataannya jumlah karyawan telah melampaui jumlah empat juta orang sehingga menimbulkan surplus lebih dari satu juta orang yang berakibat tekanan yang sangat berat pada anggaran belanja negara. Meskipun secara umum telah terjadi surplus karyawan, setiap tahun selalu saja terjadi rekrutmen dan seleksi yang akibatnya semakin memberikan beban anggaran yang tinggi pada negara dan mengurangi potensi pembangunan pada sektor yang lain. Tapi tidaklah berarti bahwa dalam suasana surplus karyawan secara integral, tidak dirasakan kekurangan pegawai negeri pada sektor-sektor tertentu, seperti tenaga penyuluhan, penelitian, guru-guru,

tenaga medis, kepolisian dan lain-lainnya. Oleh karena itu, sangat diperlukan penataan rekrutmen dan seleksi di lingkungan pegawai negeri dengan lebih nasional, integratif dan koordinatif.

Penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik juga mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, evaluasi kinerja, kompensasi.

Pelaksanaan fungsi rekrutmen dan seleksi sepenuhnya adalah tanggung jawab dari departemen SDM dalam suatu perusahaan secara manajerial. Artinya tidaklah semua kegiatan rekrutmen dan seleksi dilaksanakan oleh setiap karyawan baik secara sendiri maupun yang tergabung dalam perusahaan seperti recruiter, pelaksanaan berbagai tes yang belum tentu dimiliki oleh suatu perusahaan.

Pengertian Penempatan

Pelaksanaan penempatan karyawan yang tepat akan tercipta manakala kemampuan bekerja dari pegawai sudah sesuai dengan standar yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Keputusan mengenai penempatan dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat.

Adapun beberapa pengertian penempatan (placement) menurut para ahli antara lain :

- Menurut Veithzal Rivai (2004:211) "Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya".
- Menurut Malayu Hasibuan (2004 : 63) "Penempatan adalah menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus Seleksi) pada jabatan/ pekerjaan yang membutuhkan dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut".

- Menurut MARIHOT Tua Effendi (2002:156) “Penempatan merupakan proses penugasan/ pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/ jabatan baru atau jabatan yang berbeda”

Supaya karyawan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal serta mampu mencapai target yang diharapkan dalam menunjang tujuan perusahaan maka fungsi penempatan mutlak dilaksanakan sebaik-baiknya.

Metode Penempatan Pemilihan metode sangat penting dilaksanakan, agar supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Manajer yang cakap akan menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan karyawan seperti promosi, transfer, dan demosi hendaknya dilakukan dengan metode yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai.

Adapun metode-metode yang harus ditempuh adalah :

- Menentukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia.
- Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- Pengadaan (recruitment).
- Mengadakan test atau sebaiknya men screening para pelamar.
- Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas.
- Mengadakan seleksi pegawai.

Syarat-syarat penting dalam proses penempatan karyawan antara lain :

- Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.
- Rencana-rencana Sumber Daya Manusia yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi.
- Keberhasilan fungsi recruitment yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Dalam rangka menempatkan karyawan yang lulus dalam seleksi yang akan dilaksanakan, maka manajer tetangga harus mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kontinuitas perusahaan.

Faktor-faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan, antara lain

- Faktor Prestasi Akademi

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana karyawan yang bersangkutan akan ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya.

- Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan karyawan tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan yang bersangkutan. Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa karyawan yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

- Faktor kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan karyawan faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan tidak menutup kemungkinan akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.

- Faktor Status Perkawinan

Mengenai status perkawinan karyawan adalah merupakan hal yang sangat penting. Selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan.

- Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan karyawan, faktor usia pada diri karyawan yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.

Prosedur Penempatan Karyawan
Prosedur penempatan karyawan berkaitan erat dengan sistem dan proses yang di gunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan B. Siswanto Sastrohardiwiryo yang di kutip oleh Suwanto mengemukakan “Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan”.

Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan :

- Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang di kembangkan melalui analisis tenaga kerja.
- Harus mempunyai standar yang di gunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
- Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan di seleksi untuk di tempatkan

Apabila terjadi salah penempatan, maka perlu di adakan suatu program penyesuaian kembali karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang di miliki, yaitu dengan melakukan:

Menempatkan kembali pada posisi yang lebih sesuai. Menugaskan kembali dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan Tujuan Penempatan Setiap pekerjaan yang di laksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajer sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang di bebaskan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Maksud di adakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan criteria sebagai berikut :

- Kemampuan
- Kecakapan
- Keahlian

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan yaitu:

- Prinsip kemanusiaan.

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

- Prinsip Demokrasi.

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

▪ *Prinsip the right man on the right place.*

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

○ Prinsip equal pay for equal work.

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

○ Prinsip Kesatuan Arah.

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang di gariskan.

○ Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang di capai.

○ Prinsip Kesatuan Komando.

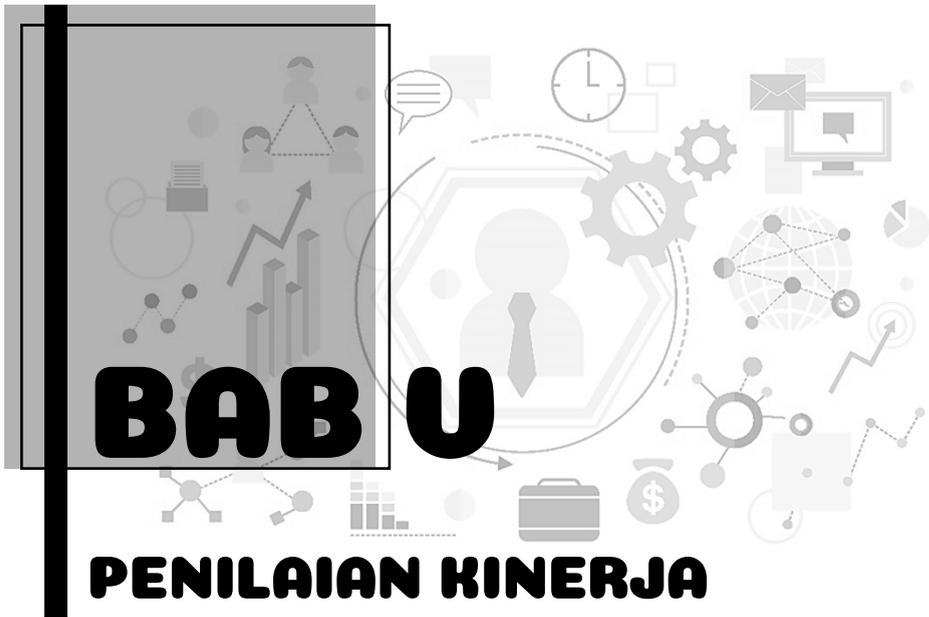
Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

○ Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Hubungan Antara Sistem Rekrutmen Dengan Kesesuaian Penempatan Kerja Setiap perusahaan dalam mencari dan memilih calon karyawan, tentunya akan berusaha sebaik mungkin

mendapatkan yang terbaik dan sesuai dengan yang dibutuhkan oleh perusahaan tersebut. Usaha untuk mendapatkan calon karyawan yang baik tentunya perusahaan harus melakukan rekrutmen dengan efektif. Pelaksanaan rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk mencari dan menentukan calon karyawan yang akan diterima atau ditolak perusahaan. Perusahaan menggunakan sistem rekrutmen yang baik, diharapkan agar perusahaan mendapatkan calon karyawan yang benar-benar sesuai dengan posisi/jabatan yang dibutuhkan.



Pengertian Kinerja Menurut Kasmir (2016:182) Kinerja adalah hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu.

Menurut Mangkunegara (2015:67) Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Sehingga dapat didefinisikan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Edison (2016:190) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah di tetapkan

sebelumnya.

Berdasarkan berbagai pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang individu ataupun kelompok dalam melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang dibebankan padanya.

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kinerja menurut Kasmir (2016:182).

- Kemampuan dan Keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan pekerjaan, semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara benar, sesuai dengan apa yang telah ditetapkan.

- Pengetahuan

Maksudnya pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan menghasilkan pekerjaan yang baik.

- Rencana Kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan pegawai dalam mencapai tujuan, artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar.

- Kepribadian

Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang setiap orang memiliki kepribadian dan karakter yang berbeda satu sama lainnya.

- Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika pegawai memiliki dorongan yang

kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya misalnya dari pihak perusahaan, maka pegawai akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik, maka dari itu motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

○ Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan menerima bawahannya untuk mengajarkan suatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya.

○ Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintah bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter, dalam prakteknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

○ Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan, kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

○ Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan sesudah melakukan sesuatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk bekerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik.

○ Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi disekitar tempat lokasi kerja, lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana serta hubungan kerja dengan sesama pegawai.

- **Loyalitas**
Merupakan kesetiaan pegawai untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik.
- **Komitmen**
Merupakan kepatuhan pegawai untuk menjelaskan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja, komitmen ini diartikan kepatuhan pegawai kepada janji-janji yang telah dibuatnya atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat.
- **Disiplin Kerja**
Merupakan usaha pegawai untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakannya, pegawai yang disiplin akan mempengaruhi kinerja pegawai.

Penilaian Kinerja Pegawai

Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, organisasi membutuhkan pegawai yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakantindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu seharusnya menggambarkan penilaian kinerja.

Menurut Kasmir (2016:184) Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang dilakukan secara periodik untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja individu. Penilaian kinerja merupakan suatu pedoman yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja para pegawai secara rutin dan teratur.

Menurut Edison (2016:197) Suatu perusahaan/atau organisasi melakukan penilaian kinerja didasarkan pada beberapa alasan, yaitu:

- Manajemen perlu mengetahui kemampuan pegawai (atau pihak yang dinilai) dalam menjalankan tugasnya.
- Manajemen perlu memastikan bahwa pegawai telah bekerja dengan benar sesuai dengan tujuan perusahaan/organisasi.
- Manajemen memberi sinyal kepada pegawai/ pegawai bahwa setiap proses dan/hasil yang dicapai akan dinilai dan dihargai sesuai kontribusi dan prestasi yang dicapai

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W. adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sedangkan Mejia, dkk (2004:222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

- Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.
- Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki

kesamaan tugas.

- Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai di organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

- Performance Improvement. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
- Compensation adjustment. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
- Placement decision. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
- Training and development needs mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

- Career planning and development. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
- Staffing process deficiencies. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
- Informational inaccuracies and job-design errors. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi job-analysis, job-design, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
- Equal employment opportunity. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif.
- External challenges. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
- Feedback. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Elemen Penilaian Kinerja

- Performance Standar
Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.
- Kriteria Manajemen Kinerja (Criteria for Managerial Performance)

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (functional utility), keabsahan (validity), empiris (empirical base), sensitivitas (sensitivity), pengembangan sistematis (systematic development), dan kelayakan hukum (legal appropriateness).

o Pengukuran Kinerja (Performance Measures)

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (rating) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis (1996:346). Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi. Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

o Analisa Data Pengukuran

Setelah menetapkan standar pengukuran, kemudian mulailah dikumpulkan data-data yang diperlukan. Data-data dapat dikumpulkan dengan melakukan wawancara, survei langsung, atau meneliti catatan pekerjaan dan lain sebagainya. Data-data tersebut dikumpulkan dan dianalisa apakah ada perbedaan antara standar kinerja dengan kinerja aktual.

o Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya

berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai.

Metode Penilaian kinerja

- Rating Scales

Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja (performance factor). Misalnya dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab pegawai tersebut biasa saja, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya.

- Critical Incidents

Evaluators mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (extremely good or bad behaviour) pegawai. Dalam metode ini, penilai harus menyimpan catatan tertulis tentang tindakan-tindakan atau perilaku kerja yang sangat positif (high favorable) dan perilaku kerja yang sangat negatif (high unfavorable) selama periode penilaian.

- Essay

Evaluators menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut. Metode ini cenderung lebih memusatkan perhatian pada perilaku ekstrim dalam tugas-tugas karyawan daripada pekerjaan atau kinerja rutin yang mereka lakukan dari hari ke hari. Penilaian seperti ini sangat tergantung kepada kemampuan menulis seorang penilai.

- Work standard

Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan. Standar mencerminkan keluaran normal dari seorang pekerja yang berprestasi rata-rata, yang bekerja pada kecepatan atau kondisi normal. Agar standar ini dianggap objektif, para pekerja harus memahami secara jelas bagaimana standar yang ditetapkan.

o Ranking

Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan. Contohnya, pekerja terbaik dalam satu bagian diberi peringkat paling tinggi dan pekerja yang paling buruk prestasinya diletakkan di peringkat paling bawah. Kesulitan terjadi bila pekerja menunjukkan prestasi yang hampir sama atau sebanding.

o Forced distribution

Penilai harus “memasukkan” individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal. Contoh para pekerja yang termasuk ke dalam 10 persen terbaik ditempatkan ke dalam kategori tertinggi, 20 persen terbaik sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, 40 persen berikutnya ke dalam kategori menengah, 20 persen sesudahnya ke dalam kategori berikutnya, dan 10 persen sisanya ke dalam kategori terendah. Bila sebuah departemen memiliki pekerja yang semuanya berprestasi istimewa, atasan “dipaksa” untuk memutuskan siapa yang harus dimasukan ke dalam kategori yang lebih rendah.

o Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya penilaian pelayanan pelanggan. Bila pegawai

bagian pelayanan pelanggan tidak menerima tip dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila pegawai itu membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi skala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan.

Masalah-masalah dalam penilaian kinerja

- Kurangnya objektivitas
Salah satu kelemahan metode penilai 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.
- 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.
- Terlalu “longgar” / terlalu “ketat”
Penilai terlalu “longgar” (leniency) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya. Penilai terlalu “ketat” (strictness) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.
- 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.

o 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.

o Bias pribadi (stereotype)

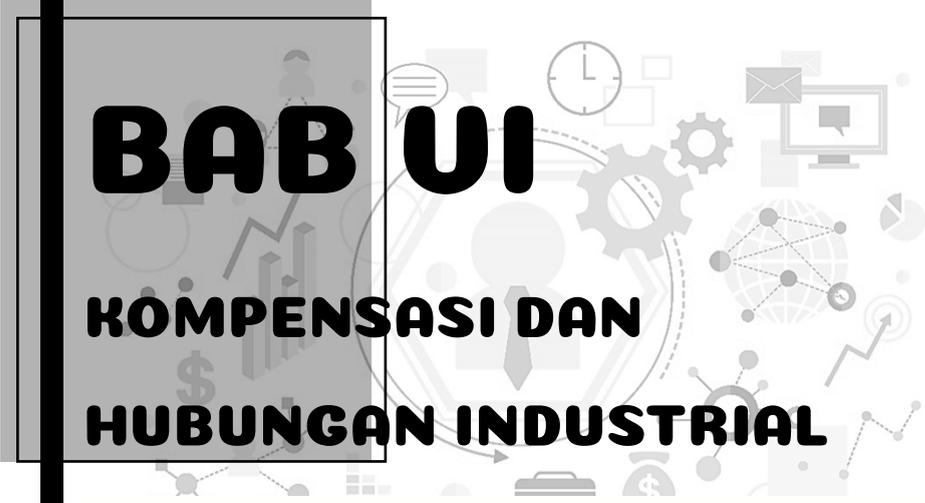
Penyedia yang melakukan penilaian bisa saja memiliki bias yang berkaitan dengan karakteristik pribadi pekerja seperti suku, agama, gender atau usia. Meskipun ada peraturan atau undang-undang yang melindungi pekerja, diskriminasi tetap menjadi masalah dalam penilaian kinerja.

Penilaian kinerja merupakan salah satu aspek penting dalam pengelolaan pegawai dalam suatu organisasi. Pemahaman mengenai kinerja yang diharapkan menjadistarting point dalam penilaian kinerja. Seluruh pegawai harus memahami konsep kinerja yang diterapkan dan memahami apa yang diharapkan dari mereka. Kemudian, seluruh pihak yang terkait dengan penilaian kinerja harus memahami aspek-aspek yang akan dijadikan penilaian kinerja. Melalui pemahaman ini, kesalahpahaman mengenai penilaian kinerja dapat diminimalisir.

Instrumen penilaian kinerja yang valid dan reliabel merupakan hal yang tidak kalah pentingnya. Melalui instrumen ini, akan dapat terdeteksi, pegawai yang mempunyai kinerja sesuai dengan yang diharapkan dan pegawai yang belum mampu mencapai kinerja yang diharapkan. Kepentingan adanya instrumen yang valid dan reliabel akan sangat terasa manakala hasil penilaian dikaitkan dengan apresiasi dan program pengembangan pegawai.

Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijakan selanjutnya. Penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk penilaian hasil kerja relatif lebih mudah karena ada standar fisik yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti meter, liter, dan kilogram. Aspek penting dari suatu sistem penilaian kerja adalah memiliki standar yang jelas. Sasaran utama dari adanya standar tersebut ialah teridentifikasinya unsur-unsur kritical suatu pekerjaan. Standar itulah yang merupakan tolak ukur seseorang melakukan pekerjaannya.

Selain hal-hal tersebut, hal terpenting dalam proses penilaian kinerja adalah kepedulian pimpinan organisasi terhadap perlunya penilaian kinerja. Pimpinan organisasi yang mempunyai komitmen tinggi terhadap penilaian kinerja akan selalu berusaha mencari cara-cara terbaik dan tepat dalam melakukan penilaian kinerja serta melaksanakannya secara konsisten.



BAB UI

KOMPENSASI DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

Kompensasi merupakan salah satu bidang manajemen sumber daya manusia yang paling sulit dan menantang karena mengandung banyak unsur dan memiliki dampak yang cukup panjang bagi tujuan strategi organisasi. Jika dikelola secara tepat, kompensasi atau balas jasa, dapat membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya dan mendapatkan, memelihara, serta mempertahankan pekerja-pekerja unggul dan produktif. Kompensasi yang meliputi pembayaran uang tunai secara langsung, imbalan tidak langsung dalam bentuk masalah tambahan (*benefit*), pelayanan, dan insentif untuk memotivasi pekerja agar mencapai produktivitas yang lebih tinggi.

Pentingnya kompensasi sebagai salah satu indikator kepuasan dalam bekerja sulit ditaksir, karena pandangan-pandangan karyawan mengenai uang atau imbalan langsung nampaknya sangat subjektif dan barang kali merupakan sesuatu yang sangat khas dalam industri. Tetapi pada dasarnya dugaan adanya ketidakadilan dalam memberikan gaji merupakan sumber ketidakpuasan karyawan terhadap kompensasi yang pada akhirnya bisa menimbulkan perselisihan dan semangat rendah dari karyawan itu sendiri.

Tidak mudah merancang dan mengelola sebuah sistem kompensasi atau sistem imbalan yang efektif. Kompensasi dipengaruhi oleh kekuatan-kekuatan seperti faktor pasar tenaga kerja, kompetisi, kesepakatan kerja, peraturan pemerintah, dan filosofi manajemen puncak mengenai pemberian gaji atau upah dan masalah serta berbagai faktor lain. Implementasi manajemen dan sistem kompensasi juga seringkali menjadi isu yang peka dalam sebuah organisasi, karena pada dasarnya tujuan yang hendak dicapai adalah terwujudnya imbalan yang adil dan layak bagi seluruh anggota organisasi.

Kompensasi merupakan salah satu fungsi penting dalam manajemen sumber daya manusia karena kompensasi merupakan salah satu aspek yang paling sensitif di dalam hubungan kerja. Kasus yang terjadi dalam hubungan kerja mengandung masalah kompensasi dan berbagai segi yang terkait, seperti tunjangan, kenaikan kompensasi, struktur kompensasi, dan skala kompensasi. Dalam praktiknya masih banyak perusahaan yang belum memahami secara benar sistem kompensasi. Sistem kompensasi membantu dalam memberi penguatan terhadap nilai-nilai kunci organisasi serta memfasilitasi pencapaian tujuan organisasi. Kompensasi adalah keseluruhan imbalan yang diberikan kepada para karyawan sebagai balasan atas jasa atau kontribusi mereka terhadap organisasi.

Menurut Singodimedjo, kompensasi adalah semua balas jasa yang diterima seorang karyawan dari perusahaannya sebagai akibat dari jasa atau tenaga yang telah diberikannya pada perusahaan tersebut. Kompensasi sering disebut sebagai penghargaan dan dapat di definisikan sebagai setiap bentuk penghargaan yang diberikan pada pegawai sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi.

Menurut William B. Werther dan Keith Davis dalam buku Malayu S. P. Hasibuan, *compensation is what employee receive in exchange of their work. Whether hourly wages or periodic salaries, the personnel department usually designs and administers employee compensation.* Kompensasi adalah apa yang seorang pekerja terima sebagai balasan dari pekerjaan yang diberikannya. Baik upah per jam ataupun gaji periodik didesain dan dikelola oleh bagian personalia. Garry Dessler mendefinisikan kompensasi sebagai *Employee compensastionnis all forms of pay rewards going to employee and arising from their employment.*

Menurut Handoko, kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi dapat diberikan dalam berbagai macam bentuk, seperti: pemberian uang, pemberian material dan fasilitas, dan dalam bentuk pemberian kesempatan berkarir. Sedangkan Tohardi, mengemukakan bahwa kompensasi dihitung berdasarkan evaluasi pekerjaan, perhitungan kompensasi berdasarkan evaluasi pekerjaan tersebut dimaksudkan untuk mendapatkan pemberian kompensasi yang mendekati kelayakan (*worth*) dan keadilan (*equity*). Karena bila kompensasi dirasakan tidak layak dan tidak adil oleh para karyawan, maka tidak mustahil hal tersebut merupakan sumber kecemburuan sosial. Untuk itulah paling tidak kecemburuan sosial tersebut dapat ditekan atau dapat diminimalkan serendah mungkin, maka perlu tindakan preventif. Pemberian kompensasi yang layak dan adil tersebut merupakan kata kunci dalam upaya mendekati pemberian upah yang layak dan adil tersebut.

Pada prinsipnya, pemberian kompensasi itu merupakan hasil penjualan tenaga para SDM terhadap perusahaan. Namun dalam hal ini terkandung pula pengertian bahwa para karyawan telah memberikan segala kemampuan kerjanya kepada

perusahaan, maka perusahaan sewajarnya menghargai jerih payah karyawan itu dengan cara memberi balas jasa yang setimpal kepada mereka. Sebenarnya hubungan antara perusahaan dan karyawan tidak ubahnya seperti hubungan antara pihak penjual dan pembeli di pasar. Perusahaan sebagai pembeli jasa, menawarkan pekerjaan kepada karyawan (pencari kerja), sedangkan karyawan bersedia menjual jasa atau tenaga kepada perusahaan. Sebagai imbalan dari menjual atau memberikan tenaga ini, maka perusahaan memberikan imbalan atau kompensasi kepada karyawan atas jasa yang telah diberikannya itu. Jadi, hubungan antara perusahaan dan karyawan sudah merupakan hubungan simbiosis mutualisme.

Menurut Panggabean, agar pemberian kompensasi terasa adil, maka proses yang harus dilakukan adalah sebagai berikut.

- Menyelenggarakan survei kompensasi, yaitu survei mengenai jumlah kompensasi yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal).
- Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal).
- Mengelompokkan pekerjaan yang sama atau sejenis ke dalam tingkat kompensasi yang sama pula (untuk menjamin keadilan karyawan).
- Menyesuaikan tingkat kompensasi dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin kompensasi layak dan wajar).

Agar kompensasi terasa adil, maka evaluasi pekerjaan, survei kompensasi, dan penilaian prestasi kerja merupakan serangkaian kegiatan yang perlu dilakukan dalam pemberian kompensasi. Penilaian pekerjaan atau evaluasi pekerjaan merupakan suatu proses yang digunakan untuk menentukan nilai relatif dari berbagai pekerjaan, antara lain dengan cara

membandingkan nilai suatu jabatan-jabatan lain yang ada dalam suatu perusahaan.

Bagi organisasi atau perusahaan, kompensasi memiliki arti penting karena kompensasi mencerminkan upaya organisasi dalam mempertahankan dan meningkatkan kesejahteraan pegawainya. Pengalaman menunjukkan bahwa kompensasi yang tidak memadai dapat menurunkan prestasi kerja, motivasi kerja, dan kepuasan kerja pegawai, bahkan dapat menyebabkan pegawai yang potensial keluar dari organisasi.

Menurut Luthans, kompensasi merupakan "Incentives, at the end of the motivation cycle is the incentives defined as anything that will alleviate a need and reduce a drive, thus attaining an incentive will tend to restore physiological and psychological balance and will reduce or cut off the drive". Maksudnya adalah kompensasi didefinisikan sebagai segala sesuatu yang akan meringankan kebutuhan, dengan demikian pencapaian kompensasi akan menuju kepada perbaikan keseimbangan fisiologis dan psikologis.

Supaya efektif, kompensasi seharusnya dapat memenuhi kebutuhan dasar, mempertimbangkan adanya keadilan internal dan eksternal, dan pemberiannya disesuaikan dengan kebutuhan individu.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa kompensasi adalah semua jenis penghargaan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan secara layak dan adil atas jasa mereka dalam mencapai tujuan perusahaan.

Komponen-Komponen Kompensasi adapun komponen-komponen kompensasi adalah sebagai berikut.

- Gaji

Gaji adalah balas jasa dalam bentuk uang yang diterima karyawan sebagai konsekuensi dari kedudukannya sebagai

seorang karyawan yang memberikan sumbangan tenaga dan pikiran dalam mencapai tujuan perusahaan. Atau dapat juga dikatakan sebagai bayaran tetap yang diterima seseorang dari keanggotaannya dalam sebuah perusahaan.

- **Upah**

Upah merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada karyawan berdasarkan jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau banyaknya pelayanan yang diberikan.

- **Insentif**

Insentif merupakan imbalan langsung yang dibayarkan kepada karyawan karena kinerjanya melebihi standar yang ditentukan. Insentif merupakan kompensasi tetap, yang biasa disebut kompensasi berdasarkan kinerja.

- **Kompensasi Tidak langsung (Fringe Benefit)**

Fringe benefit merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya berupa fasilitas-fasilitas, seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, dan uang pensiunan.

Tujuan Kompensasi

Suatu kegiatan yang dilakukan biasanya ada tujuan yang ingin dicapai, atau minimal kegiatan tersebut diusahakan mengarah atau mendekati hal yang ingin dicapai.

Menurut Singodimedjo, pemberian kompensasi kepada para karyawan juga mempunyai tujuan, antara lain menjamin sumber nafkah karyawan beserta keluarganya, meningkatkan prestasi kerja, meningkatkan harga diri para karyawan, mempererat hubungan kerja antarkaryawan, mencegah karyawan meninggalkan perusahaan, meningkatkan disiplin kerja, efisiensi tenaga karyawan yang potensial, perusahaan dapat bersaing

dengan tenaga kerja di pasar, mempermudah perusahaan mencapai tujuan, melaksanakan peraturan perundang-undangan yang berla, dan perusahaan dapat memberikan teknologi baru.

Manajemen kompensasi berkaitan dengan upaya memformulasikan dan mengimplementasikan strategi dan kebijakan kompensasi. Manajemen kompensasi dalam sebuah organisasi dalam mewujudkan keberhasilan jangka panjang (yang bersifat strategis).

Secara umum pemberian manajemen kompensasi adalah untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuan keberhasilan strategi dan menjamin terciptanya keadilan baik keadilan internal maupun keadilan eksternal.

Menurut Hasibuan, tujuan dari kompensasi, antara lain sebagai berikut.

- Ikatan Kerjasama

Agar terjalin ikatan kerjasama antara majikan dengan pegawai, dimana pegawai harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedangkan pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan perjanjian.

- Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa, pegawai akan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya sehingga ia memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu.

- Pengadaan Efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar maka pengadaan pegawai yang berkualitas untuk organisasi itu akan lebih mudah.

- Motivasi

Motivasi adalah keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna pencapaian suatu tujuan.[6] Jika balas jasa yang diberikan

memotivasi bawahannya cukup besar, manajemen akan lebih mudah memotivasi bawahannya.

- Stabilitas Pegawai

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif, maka stabilitas pegawai lebih terjamin karena turn over relatif kecil.

- Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin pegawai semakin baik, mereka akan menyadari serta mentaati peraturan yang berlaku.

Tujuan pengembangan kompensasi bukanlah aturan yang harus dengan kaku diikuti dan dijalankan, akan tetapi lebih kepada pedoman dalam pemberian upah/ gaji kepada para pegawainya. Semakin baik pengaturan gaji dan upah suatu organisasi maka akan semakin baik pula gaji atau upah tersebut diterima oleh para pegawainya. Pengaturan kompensasi haruslah memenuhi beberapa tujuan. Kadang-kadang tujuan ini akan bertentangan satu sama lainnya.

Kompensasi merupakan alat pengikat organisasi terhadap pegawainya, faktor penarik bagi calon pegawai dan faktor pendorong seseorang menjadi pegawai. Dengan demikian kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi.

Menurut Notoadmodjo, ada beberapa tujuan dari kompensasi yang perlu diperhatikan, yaitu:

- Menghargai prestasi kerja

Dengan pemberian kompensasi yang memadai adalah suatu penghargaan organisasi terhadap prestasi kerja para karyawan.

- Menjamin keadilan

- Dengan adanya kompensasi yang baik akan menjamin terjadinya keadilan di antara karyawan dalam organisasi.

Administrasi pengupahan dan penggajian berusaha untuk memenuhi prinsip keadilan. Keadilan sangat penting diperhatikan dalam penentuan tingkat kompensasi.

- Mempertahankan karyawan
Dengan sistem kompensasi yang baik, para karyawan akan lebih survival bekerja pada organisasi itu.
- Memperoleh karyawan yang bermutu
Dengan sistem kompensasi yang baik akan menarik lebih banyak calon karyawan, akan lebih banyak pula peluang untuk memilih karyawan yang terbaik.
- Pengendalian biaya
Dengan sistem pemberian kompensasi yang baik, akan mengurangi seringnya melakukan rekrutmen, sebagai akibat semakin seringnya karyawan yang keluar mencari pekerjaan yang lebih menguntungkan di tempat lain. Hal ini berarti penghematan biaya untuk rekrutmen dan seleksi calon karyawan baru.
- Memenuhi peraturan-peraturan
Sistem kompensasi yang baik merupakan tuntutan dari pemerintah. Suatu perusahaan yang baik dituntut adanya sistem administrasi kompensasi yang baik pula.

Tujuan orang bekerja adalah agar ia dapat hidup dari hasil kerjanya. Mereka mau bekerja dikarenakan mereka merasa bahwa dengan bekerja ia akan mendapatkan kompensasi sebagai sumber rezeki untuk menghidupi dirinya beserta anak dan istrinya. Dengan adanya sumber nafkah tersebut, ia juga mengharapkan adanya kepastian bahwa sumber tersebut selalu ada selama ia menjadi karyawan suatu perusahaan. Oleh karena itu, tujuan perusahaan untuk memberikan kompensasi kepada karyawan merasa terjamin sumber nafkahnya.

Menurut Marwansyah, tujuan spesifik yang ingin dicapai melalui manajemen kompensasi yang efektif adalah sebagai berikut.

- Mendapatkan karyawan yang cakap atau kompeten
- Mempertahankan karyawan yang sudah ada
- Menjamin terciptanya keadilan
- Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan
- Mengendalikan biaya
- Mengikuti peraturan-peraturan atau hukum yang berlaku
- Menumbuhkan saling pengertian
- Membantu menciptakan efisiensi administrasi.

Pemberian kompensasi yang layak bukan saja dapat memengaruhi kondisi materi para karyawan, tetapi juga dapat menentramkan batin karyawan untuk bekerja lebih tekun dan mempunyai inisiatif. Sebaliknya, pemberian kompensasi yang tidak layak akan meresahkan gairah kerja, sehingga prestasi kerja akan merosot. Oleh karena itu, untuk meningkatkan prestasi kerja perusahaan harus memberikan kompensasi yang layak kepada para karyawan sesuai dengan kemampuan perusahaan sendiri.

Pemberian kompensasi yang tepat waktu dapat mencegah karyawan keluar meninggalkan perusahaan. Kompensasi yang layak dan seimbang dengan jasa yang dikorbankan parakaryawan. Adapun kompensasi yang tepat waktu adalah kompensasi yang diberikan perusahaan sesuai dengan waktu yang ditentukan perusahaan. Dengan pemberian kompensasi tepat waktu diharapkan bisa meningkatkan disiplin karyawan.

Perusahaan yang telah berhasil memberikan kompensasi yang layak dan tepat, akan dapat berkembang dan menghasilkan produk yang dibutuhkan masyarakat. Perusahaan yang terus berkembang tidak mungkin puas dengan penggunaan teknologi produksi seperti tahun-tahun sebelumnya. Perusahaan harus selalu dapat mengantisipasi perkembangan teknologi maju yang mutakhir dan

menerapkan dalam perusahaan, sehingga perusahaan dapat selalu mengikuti perkembangan keadaan dan tuntutan perubahan zaman. Penciptaan kondisi intern yang baik dan menguntungkan memungkinkan perusahaan dapat terus lebih maju untuk mempercepat pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Besar kecilnya pemberian kompensasi tidak mungkin dapat ditentukan begitu saja, tanpa mengantisipasi perkembangan keadaan sekitar yang mengelilingi gerak perusahaan. Penetapan kompensasi yang hanya berdasarkan keinginan sepihak (perusahaan) saja tanpa didasarkan pada perhitungan-perhitungan yang rasional dan bisa dipertanggungjawabkan secara yuridis akan sulit diterapkan dalam jangka panjang. Karena itu, ada anggapan bahwa besar kecilnya kompensasi akan selalu dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya:

- **Penawaran dan Permintaan Tenaga Kerja**
Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relative kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.
- **Kemampuan dan Kesediaan Perusahaan**
Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.
- **Serikat Buruh/Organisasi Karyawan**
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relative kecil.

- **Produktivitas Kerja Karyawan**
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit sedikit maka kompensasinya kecil.
- **Pemerintah dengan Undang-Undang dan Keppres**
Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah atau balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari sewenang-wenang.
- **Biaya Hidup/ *Cost of Living***
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi atau upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi atau upah relatif kecil.
- **Posisi Jabatan Karyawan**
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji atau kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji atau kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji atau kompensasi yang lebih besar pula.
- **Pendidikan dan Pengalaman Karyawan**
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji atau balasnya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/ kompensasinya kecil.

- **Kondisi Perekonomian Nasional**
Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah atau kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi full employment. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena banyak penganggur (*disqueshed unemployment*).
- **Jenis dan Sifat Pekerjaan**
Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah atau balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah atau balas jasanya relatif rendah.

Langkah-langkah Penentuan Kompensasi

Penentuan kompensasi yang pasti, tidak hanya memberikan rasa ketenangan bagi pegawai atau karyawan saja, tetapi bagi perusahaan dapat digunakan untuk berapa besar anggaran biaya pegawai yang harus dikeluarkan oleh perusahaan secara periodik. Untuk penentuan kompensasi tersebut, ada beberapa langkah yang dapat digunakan, yaitu:

- **Menganalisis Jabatan**
Analisis jabatan sebagaimana telah dijelaskan merupakan kegiatan untuk mencari informasi tentang tugas-tugas yang dilakukan dan persyaratan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas tersebut supaya berhasil untuk mengembangkan uraian tugas, spesifikasi tugas, dan standar untuk kerja. Kegiatan ini perlu dilakukan sebagai landasan untuk mengevaluasi jabatan.

- Mengevaluasi Jabatan

Evaluasi jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan nilai relatif dari suatu pekerjaan dibandingkan dengan pekerjaan lain. Proses ini adalah untuk mengusahakan tercapainya internal equity dalam pekerjaan sebagaimana unsur yang sangat penting dalam penentuan tingkat gaji.

- Melakukan Survei Gaji dan Upah

Survey gaji dan upah merupakan kegiatan untuk mengetahui tingkat gaji yang berlaku secara umum dalam perusahaan-perusahaan yang mempunyai jabatan yang sejenis, ini dilakukan untuk mengusahakan keadilan eksternal sebagai salah satu faktor penting dalam perencanaan dan penentuan gaji dan upah. Survey dapat dilakukan dengan berbagai macam cara seperti mendatangi perusahaan-perusahaan untuk mendapatkan informasi mengenai tingkat gaji dan upah yang berlaku, membuat kuesioner secara formal dan sebagainya.

Tujuan utama survey gaji adalah untuk mengetahui seberapa besar perusahaan lain yang bergerak di bidang yang sejenis memberikan gaji kepada jabatan-jabatan yang sama. Apabila perusahaan membayar lebih tinggi gaji untuk jabatan yang sejenis dibandingkan dengan umumnya perusahaan lain di pasar maka perusahaan tersebut berada di posisi higher market level. Sebaliknya, apabila lebih rendah maka perusahaan tersebut berada di posisi below market level.

- Menentukan Tingkat Gaji

Untuk menciptakan keadilan internal yang menghasilkan ranking jabatan, dan melakukan survey tentang gaji yang berlaku di pasar tenaga kerja, selanjutnya adalah penentuan gaji, misalnya untuk penggunaan metode poin, faktor-faktor pekerjaan telah ditentukan poinnya dan jabatan-jabatan kunci telah diketahui harga pasarnya berdasarkan survey yang

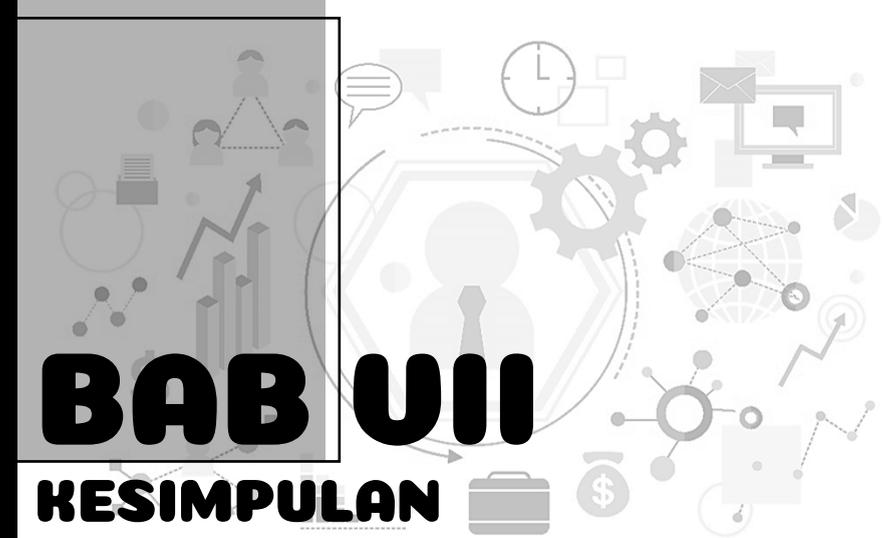
dilakukan. Selanjutnya berdasarkan poin yang sudah ditentukan dengan cara mempelajari informasi analisis jabatan seperti job description, job specification, dan job performance standart, setiap pekerjaan ditentukan poinnya.

Dalam Organisasi manusia ditempatkan sebagai unsur yang sangat khusus karena manusia baru akan terdorong untuk bekerja dan meningkatkan produktivitasnya jika beragam kebutuhannya mulai dari kebutuhan fisik (seperti: makan, papan, pakaian), kebutuhan rasa aman, kebutuhan sosial, sampai dengan kebutuhan aktualisasi diri dapat terpenuhi dengan baik. Ada beberapa hal yang perlu diingat oleh organisasi dalam pemberian kompensasi. Pertama, kompensasi yang diberikan harus dapat dirasakan adil oleh pegawai. Kedua, besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh pegawai. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka pegawai akan merasa puas. Kepuasan akan memicu pegawai untuk terus meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan organisasi maupun kebutuhan pegawai akan tercapai secara bersama. Untuk mencapai keadilan sebagaimana diharapkan oleh pegawainya, maka organisasi harus mempertimbangkan kondisi eksternal, kondisi internal dan kondisi individu. Kompensasi harus diusahakan sebanding dengan kondisi di luar organisasi. Kompensasi juga harus memperhatikan kondisi individu, sehingga tidak memberikan kompensasi dengan pertimbangan subyektif dan diskriminatif.

Untuk memenuhi harapan pegawai, hendaknya kompensasi yang diberikan oleh organisasi dapat memuaskan berbagai kebutuhan pegawai. Kompensasi yang diberikan berdasarkan pekerjaan atau senioritas tanpa memperhatikan kemampuan dan keterampilan seringkali membuat pegawai yang mempunyai keterampilan dan kinerja baik menjadi frustrasi dan meninggalkan organisasi. Sebab, kompensasi yang diberikan oleh

organisasi dirasakan tidak adil dan tidak sesuai dengan harapan mereka. Sebaliknya kompensasi ini akan membuat pegawai yang tidak berprestasi menjadi benalu bagi organisasi.

Kompensasi yang diberikan berdasarkan kinerja dan keterampilan pegawai nampaknya dapat memuaskan pegawai sehingga diharapkan pegawai termotivasi untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan keterampilannya. Hal ini disebabkan karena pegawai yang selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja dan keterampilannya akan mendapatkan kompensasi yang semakin besar.



BAB VII

KESIMPULAN

Untuk mendapatkan sumber daya yang berkualitas prima, maka proses pembinaannya tidak bisa hanya sebatas selama masa kerja, melainkan harus dimulai sejak proses rekrutmen. Rekrutmen yang tepat akan memudahkan proses penempatan yang tepat, dan pada akhirnya akan melancarkan proses pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, masalah-masalah dan kendala-kendala yang dihadapi pada tingkat rekrutmen harus diantisipasi dan dipecahkan secara memuaskan dengan tetap berorientasi kepada tujuan organisasi

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Sejarah Manajemen Sumber Daya Manusia sebelum permulaan abad ke-20 manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak oleh majikan, hingga saat ini peningkatan kualitas sumber daya masih terus dilakukan, karena meskipun suatu negara tidak mempunyai keunggulan komparatif yang baik, namun

mempunyai keunggulan kompetitif, maka negara tersebut bisa lebih bersaing dengan negara lain. Pendekatannya Manajemen Sumber Daya Manusia yaitu dilakukan dengan pendekatan mekanis, pendekatan paternalisme, dan, pendekatan system social. Tahap pelaksanaannya yaitu recruitment (pengadaan), maintenance (pemeliharaan), dan development (pengembangan).

DAFTAR PUSTAKA

- A.A. Anwar Prabu Mangkunegara. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung : Remaja Rosdakarya.
- Anwar Prabu Mangkunegara. 2015. *Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Cetakan kedua belas. Remaja Rosdakarya:Bandung
- Belinda Renee Barnett Queensland Rail, Sandgate, Australia, and Lisa Bradley. 2017. " *The Impact of Organisational Support for Career Development on Career Satisfaction*" Sholl of Management, Queensland University of Technology, Brisbane, Australia.
- Bianca, Okky Camilla. 2016. *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Karya Hidup Sentosa Di Yogyakarta*. Universitas Negeri Yogyakarta: Yogyakarta.
- Bocciardi dkk. 2016. " *Career Addaptibility as a Strategic Competence for Career Development*". *Jurnal Emerald Insight European Journal of Training and Development*, Jurnal 41, Nomer 1, Hal: 67 – 82. 2016.
- Edison, Emron. dkk. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung
- Edy. Sutrisno. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Edy. Sutrisno. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana
- Eko Widodo,Suparno. 2015. " *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*". Yogyakarta: Pustaka Pelajar
- Handoko. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan Pertama. Bandung: Pustaka Setia, Bandung.

- Indra Wardhana, Agus Dwi Sasono. 2015. *“Pengaruh Motivasi, Insentif, dan Disiplin kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Telkomsel Grapari Pemuda Surabaya”*. E-Jurnal Ilmu Manajemen MAGISTRA Vol. 1 No.2. E-ISSN : 2442-4315
- Jessica Lee & Roland K. Yeo. 2016. *Sensemaking the quality of work life. European Journal of Training and Development*. Vol. 37 Iss: 2, pp.136 – 160. ISSN 2277-2502.
- Kasmir. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada
- Marwansyah. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Alfabeta
- Nitisemito, 2016. *Manajemen personalia Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. Ghalia Indonesia, Jakarta.
- R. Supomo dan Eti Nurhayati. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yrama Widya, Bandung.
- Rivai Dan Ella Sagala. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Rajawali Pers, Jakarta.
- Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*, (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2004), hlm. 110-111.
- Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2005), hlm. 91-92.
- Rachmawati, Ike Kusdiyah. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Ed. 1. Yogyakarta: Andi.
- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Prabu mangkunegara, anwar. 2009. *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Jakarta: PT.Bumi Aksara.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Andi

- Hasibuan, Malayu. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT Bumi Aksara.
- Armstrong, M. and Baron, A. 1998. *Performance Management – The New Realities*. London: Institute of Personnel and Development.
- Bernardin, H.J. and Russel, J.E.A. 1998. *Human Resource Management 2nd Edition – An Experiential Approach*. Singapore: McGraw-Hill.
- Cascio, W. F. 2003. *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits 6th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Cummings, L.L. and Schwab, D.P. 1973. *Performance in Organizations: Determinants and Appraisal*. Glenview, Illinois: Scott, Foresman and Company.
- Irawan, P., dkk. 1992. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: STIA LAN Press.
- Marwansyah dan Mukaram. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pusat Penerbit Administrasi Niaga Politeknik Negeri Bandung.
- Mondy, R.W. and Noe, R.M. 1990. *Human Resource Management 4th Edition*. USA: Allyn and Bacon.
- Noe, R.A. et al. 2003. *Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage 4th Edition*. New York: McGraw-Hill.
- Stewart, V. and Stewart, A. 1977. *Practical Performance Appraisal*. England: Gower Press.
- Williams, Richard, R. 2002. *Managing Employee Performance: Design and Implementation in Organizations*. London: Thomson Learning.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Penerbit PT, Remaja Rosdakarya, Bandung, Tahun 2000 Halaman 164.

- Nawawi, H. Hadari, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Gajah Mada University Press, Yogyakarta, Tahun 1997, Halaman 89.
- Gomes, Faustino Cardoso, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Penerbit Andi Offset, Jakarta, Tahun 2000, Halaman 162.
- Mangkunegara, Anwar Prabu, Op-cit, Halaman 107.
- Handoko, Hani, *Manajemen Personalia Dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, Penerbit BPFE-UGM, Yogyakarta, Halaman 69
- Djaali. 2011. *Psikologi Pendidikan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hanggraeni, Dewi. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Marwansyah. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Alfabeta.
- Rachmawati, Ike Kusdyah. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi.
- Rivai, Veithzal Rivai dan Ella Jauvani Sagala. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Singodimedjo, Markum. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya: SMMAS.
- Sunyoto, Danang. 2015. *Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.