

MODUL PERTEMUAN 4

 11PERTEPE

**Manajemen SDM**

**Dosen : Riri Fajriah, S.Kom, MM**

Universitas Mercu Buana

2016

1. **TUJUAN PEMBELAJARAN**

Adapun beberapa tujuan penting yang diharapkan dapat dicapai dalam mempelajari mengenai Manajemen SDM adalah sebagai berikut :

* Mempunyai pemahaman mengenai pengertian personalia dan sumber daya manusia.
* Dapat memahami mengenai pentingnya manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu strategi pengembangan organisasi.
* Mampu untuk menganalisa strategi yang tepat untuk meningkatkan motivasi pekerja agar berdampak pada kepuasan kerja.
* Mengetahui hal-hal yang perlu diperhatikan dalam hal perencanaan SDM, yaitu yang berkaitan dengan, analisis pekerjaan, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, kepemimpinan dan pemberhentian.

1. **PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM)**

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.Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dll.

Unsur MSDM adalah manusia.Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

1. **PEMAHAMAN MANAJEMEN PERSONALIA DAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Personalia, administrasi dan manajemen personalia, departemen sumber daya manusia, fungsi personalia dan hubungan industri merupakan beberapa istilah yang dipakai untuk menggambarkan fungsi hubungan personalia.

Manajemen karir, manajemen sumber daya manusia dan perencanaan tenaga kerja telah ditambahkan ke dalam daftar istilah diatas untuk menggambarkan arah baru aktivitas hubungan personalia ini. Berbagai terminology baru ini mengandung beberapa pokok : menekankan perencanaan, implementasi rencana, dan perhatian yang lebih besar terhadap aspek manajerial serta pendayagunaan orang-orang sebagai sumber daya organisasi secara lebih baik. Perubahan terminology itu juga merefleksikan peningkatan signifikasi yang berkenaandengan pengelolaan orang-orang didalam organisasi serta perspektif yang lebih luas atas pengkajian bidang ini. Istilah-istilah manajemen personalia (*personal management*) dan manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) mengacu proses yang sama.

Manajemen sumber daya manusia merupakan terminology modern mengemuka selama kurun waktu 1970-an dan diterima secara luas padsa tahun 1989 pada saat Perhimpunan Amerika untuk Adminiustrasi Personalia (American Society for Personel Administrasi, ASPA) mengganti namanya menjadi Perhimpunan untuk Manajemen Sumber Daya Manusia (Society for Human Resource Management, SHRM). Sungguhpum demikian, kedua istilah itu mengacu kepada hal yang serupa ; personalia yang bekerja bagi sebuah perusahaan mewakili sumber daya manusia perusahaan tersebut. Karena sumber daya manusia merupakan aktiva organisasi yang paling penting, semua manjer sudah selaiknya berkepentingan dengan manajemen sumber daya manusia.Perbedaan berbagai istikah diatas terletak pada penekananya.Sebagai contoh, istilah fungsi personalia untuk fungsi maupun staf digunakan untuk memberikan aksentuasi terhadap fungsi manajemen pada hal-hal seperti itu.Sedangkan istilah manajemen sumber daya manusia dipakai untuk memperlihatkan kruang lingkup yang luas.

Pendekatan sumber daya manusia relative baru dalam pengelolaan orang orang. Terminologi ini menjadi popular selama awal decade 1970-an, tatkala riset Ilmu Perilaku menunjukan bahwa mengelola orang-orang dengan menganggapnya sabagai sumber daya ketimbang hanya sebagai faktor produksi akan membuahkan manfaat nyata, baik itu bagi organisasi maupun karyawan. Sejumlah prinsip menjadi landasan bagi pendekatan sumber daya manusia:

* Para karyawan sebagai suatu investasi yang jikalau di kembangkan dan dikelola secara efektif akan memberikan imbalan jangka panjang bagi organisasi dalam bentuk produktivitas yang lebih besar.
* Manajer menyusun berbagai kebijakan, program dan praktik yang memuaskan kebutuhan ekonomi dan emosional para karyawan.
* Manajer menciptakan lingkungan kerja dimana para karyawan dipacu untuk mengembangkan dan menggunakan keahlian mereka semaksimal mungkin.
* Program dan praktik personalia deterapkan dengan tujuan menyeimbangkan kebutuhan karyawan sekaligus tujuan organisasi.

Dengan memberikan penekanan terhadap aspek tertentu dari manajemen sumber daya manusia, adalah mungkin bahwa manajemen sumber daya manusia sangat berbeda dengan sumber daya personalia. Anggapan bahwa manajemen sumber daya manusia proaktif daripada reaktif; mencakup yang lebih luas daripada bagian per bagian ; memperlakukan karyawan sebagai modal social ketimbang sebagai biaya variabel; lebih berorientasi pada tujuan daripada hasil; dan akhirnya lebih berorientasi pada komitmen dari pada hasil, semua itu mengindikasikan bahwa manajemen sumber daya manusia”lebih baik” dari pada manajemen personalia.

Manajemen personalia lebih diarahkan kepada para karyawan organisasi; merekrut dan melatih mereka, mengelola gaji dan kontrak karyawan, menjelaskan apa yang diharapkan organisasi pada mereka, menjustifikasikan apa yang dilakukan manjemen, dan mengubah setiap tindakan manajemen yang akan kemungkinan akan menyulut tanggapan negative dari kalangan karyawan. Sebaiknya manajemen sumber daya manusia tidak bertolak karyawan organissasi, melainkan dari kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia; lebih bersifat permintaan sumber daya manusia dari pada suplai sumber daya manusia. Singkatnya, manajemen sumber daya manusia lebih menekankan strategi dan perencanaan daripada penyelesaian atas sengketa dan permasalahan.Manajemen sumber daya manusia mempunyai strategic dan terintegrasi dengan semua kebijakan bisnis perusahaan.Manajemen sumber daya manusia merangkul semua personalia manajerial (khususnya manajer umum).Manajemen sumber daya manusia menganggap manusia sebagai aktiva perusahaan yang paling penting.Manajemen sumber daya manusia menganut pandangan bahwa para manajer haruslah proaktif dalam hubungannya dengan orang-orang.

Terdapat tiga hal penting yang membedakan manajemen sumber daya manusia dengan manajemen personalia:

* Manajemen sumber daya manusia diterapkan terhadap para manajer dan karyawan.
* Manajemen sumber daya manusia memperhatikan masalah pengelolaan manusia dan sumber daya lainya didalam organisasi.
* Manajemen sumber daya manusia menekankan pengelolaan kultur organisasional sebagai pusat aktivitas manajmen senior.

Meskipun demikian, ada juga pendapat lain yang bersimpangan dengan pendapat diatas. Beberapa pengamat mengatakan bahwa sebenarnya manajemen sumber daya manusia tidak lebih dari penamaan ulang (*re-labeling*) dan pengemasan ulang (*re-packing*) dari manajemen personalia yang dimunculkan oleh para manajer personalia “dalam rangka mencari peningkatan status dan kekuatan.”

Dari perspektif sejarah dan evolusinya, manajemen personalia telah berkembang melalui asimilasi atau penerimaan beberapa tambahan penekanan supaya menghasilkan paduan keahlian yang lebih kaya. Menurut mereka, manajemen sumber daya manusia bukan;lah revolusi, akan tetapi sebuah dimensi yang lebih maju dengan berbagai peran multifaset (*multi-facted role*).

Perkembangan terakhir memperlihatkan bahwa beberapa perusahaan telah mengganti sebutan departemen personalia (*personal department*) menjadi departemen sumber daya manusia (*human resources department*) atau devisi sumber daya manusi. Pergantian ini bukan sekadar permainan kata-kata belaka.Pergantian itu mengindikasikan adanya perubahan sikap dan pendekatan terhadap hubungan antara perusahaan dengan kalangan karyawan berkenaan dengan aktivitas rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan pemeliharaan yang kompeten dan produktif.

1. **FUNGSI MANAJEMEN SDM DALAM ORGANISASI**

Akhir – akhir ini Manajemen SDM semakin mendapat perhatian dan sorotan yang sungguh dari berbagai pihak.Baik pihak yang berasal dari sektor publik maupun sektor swasta.Berbagai penyelenggaraan seminar, pelatihan dan kursus – kursus, lokakarya dan yang sejenisnya, semuanya menekankan mamanejemen sumber daya manusia.Semua pihak menyadari betapa pentingnya manajemen SDM.Yang kini tampaknya telah menjadi kebutuhan pokok bagi organisasi-organisasi tanpa pandang bulu.Apakah itu organisasi besar, kecil, organisasi *public*, swasta, organisasi sosial atau bisnis.Semuanya berusaha membenahi diri melalui MSDM.Agar bisa hidup dan mampu menjawab tantangan-tantangan jaman.

Pentingnya MSDM ini dapat disoroti dari berbagai Perspektif.Moses K. Kiggundu misalnya menyoroti relevansi dan pentingnya SMDM ini dari empat perspektif, yaitu politik, ekonomi, teknologi dan social budaya.S.P. Siagian melangkah lebih jauh dengan mengemukakan enam perspektif atau pendekatakan dalam menjelaskan relevansi dan pentingnya MSDM.Keenam perspektif tersebut adalah politik, ekonomi, hukum, sosio-kultural, administratif dan teknologi.

1. **Pespektif Politik**

Pentingnya MSDM dari persfektif ini lebih banyak mengarah pada sudut makro. Diasumsikan, bahwa dampak makro pada akhirnya juga akan menyentuh sudut mikro dari MSDM. Dalam perspektif ini, relevansi dan pentingnya SDM bertitik tolak dari keyakinan bahwa sumber SDM merupakan aset terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi,mulai dari level makro (Negara), atau bahkan internasional, hingga level mikro. SDM yang terdidik, trampil, cakap, berdisipilin, tekun, kreaif, idealis, mau bekerja keras, kuat fisik/mental, setia kepada cita-cita dan tujuan organisasi, akan sangat berpengaruh positif terhadap keberhasilan dan kemajuan organisasi.

1. **Perspektif Ekonomi**

Dari sudut perspektif ekonomi orang sering beranggapan bahwa pemahaman MSDM tidak lainkarena untuk kepentingan ekonomi semata. Segala bobot perhatian dan tekanan yang diberikan terhadap MSDM seolah-olah karena relevansinya yang lebih dekat pada sisi yang satu ini.Artinya, MSDM dianggap erat kaitannya dengan ekonomi. Dari sisi ekonomi, orang akan lebih banyak memperoleh keterangan tentang MSDM, tanpa berusaha melihat kaitannya dengan dimensi lain. Modal besar dan berlimpahnya kekayaan alam (material), atau prosedur kerja yang bagus sekalipun, tidak akan bermanfaat secara efesien, efektif dan produktif, jika manusianya tidak mendapat perhatian sungguh-sungguh. Jadi, manusia adalah pusat segalanya bagi suatu organisasi.

1. **Perspektif Hukum**

Dalam organisasi manapun terdapat berbagai peraturan, ketentuan atau perjanjian-perjanjian, yang kesemuanya mengatur tentang hak dan kewajiban secara timbal balik antara organisasi dengan anggotanya, antara orang yang mempekerjakan dengan orang yang dipekerjakan.Keseimbangan antara hak dan kewajiban ini merupakan suatu tuntutan yang perlu terus diwujudkan, dibina, dipelihara dan dikembangkan. Jika keseimbangan tersebut tidak terwujud, maka akan menimbulkan distorsi atau gangguan yang akan berdampak negative terhadap kelangsungan hidup organisasi.Pemeliharaan keseimbangan, menuntut adanya kejelasan mengenai hak dan kewajiban dari masing-masing pihak dalam organisasi.Apa yang menjadi hak anggota, akan menjadi hak organisasi. Semuanya bisa menjadi jelas dan bisa diwujudkan hanya melalui suatu system manajemen yang tepat.MSDM yang dikelola secara baik dan teratur, merupakan alternative yang paling relevan.

1. **Perspektif Sosio-Kultural**

Ada dua alasan utama yang mendasari perspektif ini. Pertama, sisi yang satu ini akan lebih pekakarena berkaitan langsung harkat dan martabat manusia. Setiap manusia tentunya menghendaki kehidupan yang kebih baik.Hal ini hanya bisa diwujudkan jika mempunyai pekerjaan tertentu.Kesempatan berkarya merupakan upaya untuk meningkatkan harkat dan martabatnya.Namun, harkat dan martabat tidak bisa diukur dari hal-hal yang bersifat kebendaan, tetapi mencakup hal-hal non fisik.Orang bekerja tidak lagi semata untuk memenuhi kebutuhan fisik.Melainkan juga menghendaki diwujudkannya kebutuhan sosio-psikologis.

Kedua, melalui perspektif ini juga ingin ditekankan bahwa sulit diperoleh suatu MSDM yang bebas nilai.Pemenuhan kebutuhan sosio-psikologis terkait pada norma-norma social yang berlaku didalam masyarakat, dimana orang itu menjadi bagian.Nilai itulah yang menentukan baik buruknya, wajar tidaknya, dan sekaligus menjadi barometer penilaian bagi seseorang. Nilai-nilai dalam suatu organisasi biasanya sangat erat kaitannya dalam unsure-unsur seperti sejarah organisasi, dasar falsafah pembentukan organisasi, falsafah hidup pendiri organisasi, jenis kegiatan organisasi,konfigurasi anggota organisasi, para stake holder yang harus dihadapi dan dipuaskan oleh organisasi. Serta barang-barang dan jasa yang dihasilkan organisasi.Semuanya memberikan corak khas pada organisasi yang pada gilirannya menuntut penanganan secara baik dan benar melalui MSDM.

1. **Perspektif Administrasi**

Perspektif ini menekankan bahwa peranan organisasi pada jaman modern ini menjadi semakin penting.Semua kemajuan dan keberhasilan manusia dalam berbagai aspek kehidupannya niscaya dicapai melalui organisasi. Kenyataan yang ada mengindikasikan bahwa maju atau mundurnya kehidupan manusia , terwujud atau tidaknya impian, cita-cita indah manusia,tergantung kemampuannya untuk mengatur dan memanfaatkan sumber daya yang ada dalam organisasi, termasuk sumber daya manusianya dengan lebih efisien, efektif dan produktif. Orientasi manusia organisataris pun tertuju kepada tiga hal ini, efisiensi, efektivitas dan produktivitas. Disinilah letak relevansi dan pentingnya MSDM.

1. **Perspektif Teknologi**

Relevansi dan pentingnya MSDM tidak terlepas dari berbagai perkembangan dan kemajuan yang dicapai dibidang ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).Dampak dari berbagai kemajuan tersebut dapat bersifat positif dan juga negatif.Banyak pekerjaan yang sekarang diambil alih oleh mesin-mesin canggih, seperti Robotisasi.Pengangguran muncul bersamaan dengan berperannya berbagai masin hasil kemajuan teknologi canggih. Proses mekanisasi, otomasi dan robotisasi mulai menggeser manusia.Dilain pihak, kemajuan teknologi juga membawa dampak positif yang sangat bermanfaat bagi organisasi.Terutama dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitasnya. Metode kerja dan peralatan kantor sudah mulai semarak dikehidupan dan jalannya organisasi. Tantangan baru mulai muncul.Manusia diharapkan agar dapat menyesuaikan diri dengan berbagai perkembangan tersebut.Organisasi dituntut untuk bisa memanfaatkan berbagai kemajuan tersebut.Hal ini hanya bisa dicapai melalui suatu system manajemen sumber daya manusia yang tepat.

1. **MENINGKATKAN MOTIVASI KERJA**

Motivasi dapat diartikan sebagai kekuatan (energi) seseorang yang dapat menimbulkan tingkat ketekunan dan antusiasmenya dalam melaksanakan suatu kegiatan, baik yang bersumber dari dalam diri individu itu sendiri (motivasi internal) maupun dari luar individu (motivasi eksternal). Motivasi yang ada pada setiap orang tidaklah sama, berbeda-beda antara yang satu dengan yang lain. Untuk itu, diperlukan pengetahuan tentang pengertian dan hakikat motivasi, serta kemampuan teknik menciptakan situasi sehingga menimbulkan motivasi atau dorongan bagi seseorang untuk berbuat atau berperilaku sesuai dengan apa yang dikehendaki oleh individu lain atau organisasi. Seberapa kuat motivasi yang dimiliki seseorang akan banyak menentukan kualitas perilaku yang ditampilkannya, baik dalam konteks belajar, bekerja maupun dalam kehidupan lainnya.

Seperti yang telah dikemukakan, motivasi seorang individu sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik yang bersifat internal maupun eksternal. Termasuk dalam faktor internal adalah :

1. Persepsi seseorang mengenai diri sendiri
2. Harga diri
3. Harapan pribadi
4. Kebutuhan
5. Keinginan
6. Kepuasan kerja
7. Prestasi kerja yang dihasilkan.

Sedangkan faktor eksternal yang mempengaruhi motivasi seseorang, antara lain:

1. Jenis dan sifat pekerjaan
2. Kelompok kerja dimana seseorang bergabung
3. Organisasi tempat bekerja
4. Situasi lingkungan pada umumnya
5. Sistem imbalan yang berlaku serta cara penerapannya.

Motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang atau motif mempunyai dua unsur, yaitu berupa daya dorong untuk berbuat dan sasaran atau tujuan yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur inilah yang membuat seseorang mau melakukan kegiatan dan sekaligus mencapai apa yang dikehendaki melalui kegiatan tersebut. Dan kedua unsur tersebut tidak dapat dipisahkan, karena bila salah satu unsur tidak ada maka tidak akan timbul suatu kegiatan.

Sumber dari motivasi kerja diantaranya adalah adanya kesempatan untuk berkembang, jenis pekerjaan yang dilakukan, serta adanya perasaan bangga menjadi bagian dari organisasi dimana seseorang tersebut bekerja.Di samping itu, motivasi kerja juga dipengaruhi oleh perasaan aman dalam bekerja, gaji yang adil dan kompetitif, lingkungan kerja yang menyenangkan, penghargaan atas prestasi kerja, serta perlakuan yang adil dari pimpinan.

Dalam suatu organisasi formal, motivasi merupakan tugas seorang pimpinan untuk membuat karyawan melakukan apa yang harus dilakukan. Pimpinan dapat memotivasi karyawan dengan berbagai cara, diantaranya:

1. Menginspirasi, yaitu dengan memasukkan semangat ke dalam diri orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan efektif. Orang diinspirasi melalui kepribadian pimpinan, keteladanannya, dan pekerjaan yang dilakukannya secara sadar atau tidak sadar.
2. Mendorong, yaitu dengan merangsang orang untuk melakukan apa saja yang harus dilakukan melalui pujian, persetujuan dan bantuan.
3. Mendesak, yaitu membuat orang merasa harus melakukan apa yang harus dilakukan dengan sesuatu cara, termasuk paksaan, kekerasan dan ancaman jika perlu. Namun, motivasi jenis ini sudah tidak sesuai lagi dengan tuntutan zaman dan bersifat negatif karena karyawan bekerja disebabkan adanya paksaan tanpa ada motif dari dirinya sendiri.

Beberapa usaha yang dapat dilakukan oleh pimpinan dalam menumbuhkan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja karyawan, diantaranya:

1. Memberikan kepada karyawan keterangan yang mereka perlukan untuk melakukan sesuatu pekerjaan dengan baik.
2. Memberikan kesempatan umpan balik secara teratur.
3. Meminta masukan dari karyawan dan melibatkan mereka di dalam keputusan yang mempengaruhi pekerjaan mereka.
4. Membuat saluran komunikasi yang mudah dipergunakan, sehingga karyawan dapat menggunakannya untuk mengutarakan pertanyaann atau kehawatiran mereka dan memperoleh jawaban.
5. Belajar dari para karyawan itu sendiri apa yang memotivasi mereka.
6. Menghargai karyawan karena pekerjaan mereka yang baik secara umum.
7. Terus menerus memelihara hubungan dengan karyawan yang dbawahi.
8. Memberi selamat secara pribadi kepada karyawan yang melakukan pekerjaan dengan baik.
9. Kenalilah kebutuhan-kebutuhan pribadi karyawan karena karyawan akan lebih terdorong untuk bekerja bagi perusahaan yang memperhatikan keperluan pribadinya.
10. Menulis memo secara pribadi kepada karyawan tentang hasil kinerja mereka.
11. Memastikan apakah karyawan mempunyai sarana kerja yang terbaik.
12. Memberi karyawan satu pekerjaan yang baik untuk dikerjakan dan pimpinan harus memperlihatkan kepada karyawan bagaimana mereka dapat berkembang dan memberi kesempatan untuk mempelajari kemampuan-kemampuan baru.
13. Membantu berkembangnya rasa “bermasyarakat” sehingga karyawan akan merasa betah di dalamnya.
14. Gajilah karyawan secara bersaing berdasarkan apa yang mereka kerjakan.
15. Menawarkan “pembagian keuntungan” (profit sharing) kepada karyawan.
16. **PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA**
17. **Pengertian Pengadaan SDM**

Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi& induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

1. **Pentingnya Fungsi Pengadaan SDM**

Dikarenakan untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yg kompeten, serasi, serta efektif tidaklah semudah membeli dan menempatkan mesin, melainkan merupakan fungsi operasional MSDM.

1. **Analisis dan Perancangan Pekerjaan**

* Apa, bagaimana, dan mengapa?
* Dengan analisa dapat mendesain organisasi, menetapkan spesifikasi kerja, evaluasi pekerjaan, perluasan, pengayaan pekerjaan.
* Persyaratan pekerjaan yaitu merupakan persyaratan-persyaratan jabatan tentang keterampilan yang dikehendaki

1. **Rekruitmen**

Merupakan proses seleksi yaitu usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan.

1. **IDENTIFIKASI DAN ANALISIS JABATAN**

Perkembangan organisasi dan perubahan struktur dalam organisasi menyebabkan kebutuhan akan pekerjaan baru semakin meningkat. Sebelum organisasi melakukan seleksi terhadap karyawan yang akan menduduki jabatan yang baru, maka manajer sumber daya manusia perlu mengetahui dan mengidentifikasi pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukan dan bagaimana pekerjaan dilakukan serta jenis personal yang bagaimana yang layak menduduki pekerjaan tersebut. Dalam hal ini, organisasi perlu menetapkan standar-standar pekerjaan dan kriteria keterampilan, pendidikan, dan pengalaman yang diperlukan.

Untuk mengetahui jenis pekerjaan, bagaimana melakukan pekerjaan dan siapa yang tepat untuk melakukan pekerjaan itu perlu dilakukan analisis terhadap pekerjaan itu sendiri yang disebut sebagai analisa jabatan (job analysis).***Dessler (1997)***, mengungkapkan bahwa analisa jabatan merupakan prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut. Dalam pengertian ini, dessler menekankan pada dua aspek, yaitu meyangkut isi pekerjaan dan orang yang melaksanakan pekerjaan.

Dalam pengertian lain, Mathis dan Jakson (2000) mengartikan analisis pekerjaan sebahai berikut; A Systematic may to gather and analyze information about the content and the human requirements of jobs, and the context in which jobs are performed. (analisis jabatan merupakan cara sistematik untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi dan personal yang dipersyaratkan dalam jabatan, dan dalam hubungannya dengan prestasi jabatan). Lebih lanjut, Mathis dan Jackson memisahkan antara jabatan (jobs) dan posisi (position). Jabatan, dalam pengertiannya adalah sekelompok tugas, kewajiban, dan tangggung jawab.Sedangkan position diartikan sebagai prestasi jabatan yang dilakukan oleh seseorang.

Informasi yang diperoleh dari analisa jabatan tersebut dapat digunaan untuk menentukan karakteristik apa yang harus dimiliki seseorang yang akan menduduki jabatan tertentu. Adapun hasil dari analisa jabatan tersebut dapat berupa deskripsi jabatan (*job description*) dan spesifikasi jabatan (*job specification*).Deskripsi jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya. Sedangkan spesifikasi jabatan merupakan pernyataan tertulis yang menunjukkan siapa yang akanmelakukan pekerjaan itu dan persyaratan yang diperlukan terutama menyangkut keterampilan, pengetahuan dan kemampuan individu.

1. **MANFAAT ANALISIS JABATAN**

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia sangat bergantung pada informasi yang diperoleh dari analisis jabatan. Oleh karena itu, informasi dari analisis jabatan dapat digunakan untuk kegiatan-kegiatan sebagai berikut:

1. **Untuk Keperluan Penarikan dan Seleksi**

Penarikan dan seleksi karyawan dapat dilaksanakan apabila manajemen sudah mendapatkan gambaran yang jelas tentang jenis dan karakteristik pekerjaaan. Dengan memahami karakteristik pekerjaan maka akan dapat ditetapkan siapa personel yang tepat untuk memangku jaabatan tertentu tersebut.

1. **Untuk Keperluan Kompensasi**

Besarnya gaji atau upah karyawan bergantung pada pekerjaan apa yang mereka lakukan dalam organisasi. Bagi karyawan yang memiliki keterampilan dan pendidikan yang tinggi tentu akan memperoleh gaji yang lebih besar dibanding dengan karyawan yang hanya memiliki keterampilan dan pendidikan terbatas.

1. **Untuk Keperluan Penilaian Kinerja**

Dalam analisis jabatan, setiap pekerjaan ditetapkan standar-standar kinerja.Untuk mengetahui apakah kaaryawan berprestasi atau tidak, manajer cukup membanding antara kinerja actual dengan kinerja standar yang ditetapkan.

1. **Untuk Keperluan Pelatihan**

Apabila karyawan yang diterima belum cukup keterampilannya untuk melaksakan tugas, maka manajer dapat memutuskan untuk segera memberikan pelatihan tambahan.

Ditambahkan oleh Tohardi (2002), analisis jabatan yang menghasilkan Deskripsi Jabatan daan Spesifikasi Jabatan dapat memberikan manfaaat berikut:

1. **Promosi dan Transfer**

Informasi dalam analisis jabatan sangat tepat untuk merencanakan posisi karyawan di masa depan berdasarkan penilaian atas keterampilan, pengetahuan serta bakatnya.

1. **Penambahan Organisasi**

Jika terdapat kekurangan dalam organisasi, maka informasi dari analisa jabatan dapat digunakan untuk melakukan pembenahan.

1. **Orientasi**

Khusus untuk karyawan baru, pengenalan dan penguasaan terhadap pekerjaan sangat penting agar tidak terjadi kesalahan dalam menjalankan pekerjaannya.

1. **Memperbaiki Aliran Kerja**

Begitu pentingnya analisis jabatan ini sehingga mengharuskan organisasi untuk tetap melakukan uraian terhadap jabatan dalam organisasi dapat berjalan dengan lancar. Terdapat enam alasan penting mengapa analisa jabatan sangat diperlukan dalam sebuah organisasi :

1. **Organisasi Baru Dibentuk**

Uraian jabatan pada hakikatnya sama pentingnya dengan alasan mengapa organisasi itu dibentuk. Setiap organisasi yang baru muncul atau dibentuk tentu akan memiliki jenis pekerjaan yang berbeda dengan organisasi lain yang telah terbentuk. Karena organisasi itu baru dibentuk, maka penting sekali untuk menjelaskan atau menguraikan pekerjaan-pekerjaan apa saja yang akan dilakukannya.

1. **Pembentukan Suatu Pekerjaan Baru**

Alasan ini mengadu pada munculnya jenis pekerjaan yang baru dan sama sekali tidak ada hubungannya dengan pekerjaan sebelumnya. Bila organisasi yang baru dibentuk tidak memunculkan jenis pekerjaan yang baru, maka uraian jabatan tidak perlu dilakukan.

1. **Karyawan Tidak Paham Terhadap Pekerjaannya**

Ada sebagian karyawan, terutama yang baru diterima tidak memahami apa yang akan dikerjakannya nanti. Walaupun dalam iklan lowongan pekerjaan mereka sudah tergambarkan jenis pekerjaan apa yang dibutuhkan. Uraian pekerjaan sangat penting untuk menyamakan pandangan terhadap jenis pekerjaaan yang akan dilakukan.

1. **Tumpang Tindih dan Konflik**

Antara karyawan yang satu dengan yang lainnya seringkali melakukan pekerjaan yang sama meskipun mereka berada dalam bidang berbeda. Kondisi ini dapat mengakibatkan salah paham atau konflik terutama dalam hal pertanggungjawaban atas pekerjaan.Hal ini tentu disebakan oleh belum jelasnya pekerjaan masing-masing karyawan.

1. **Arus Kerja Tidak Lancar**

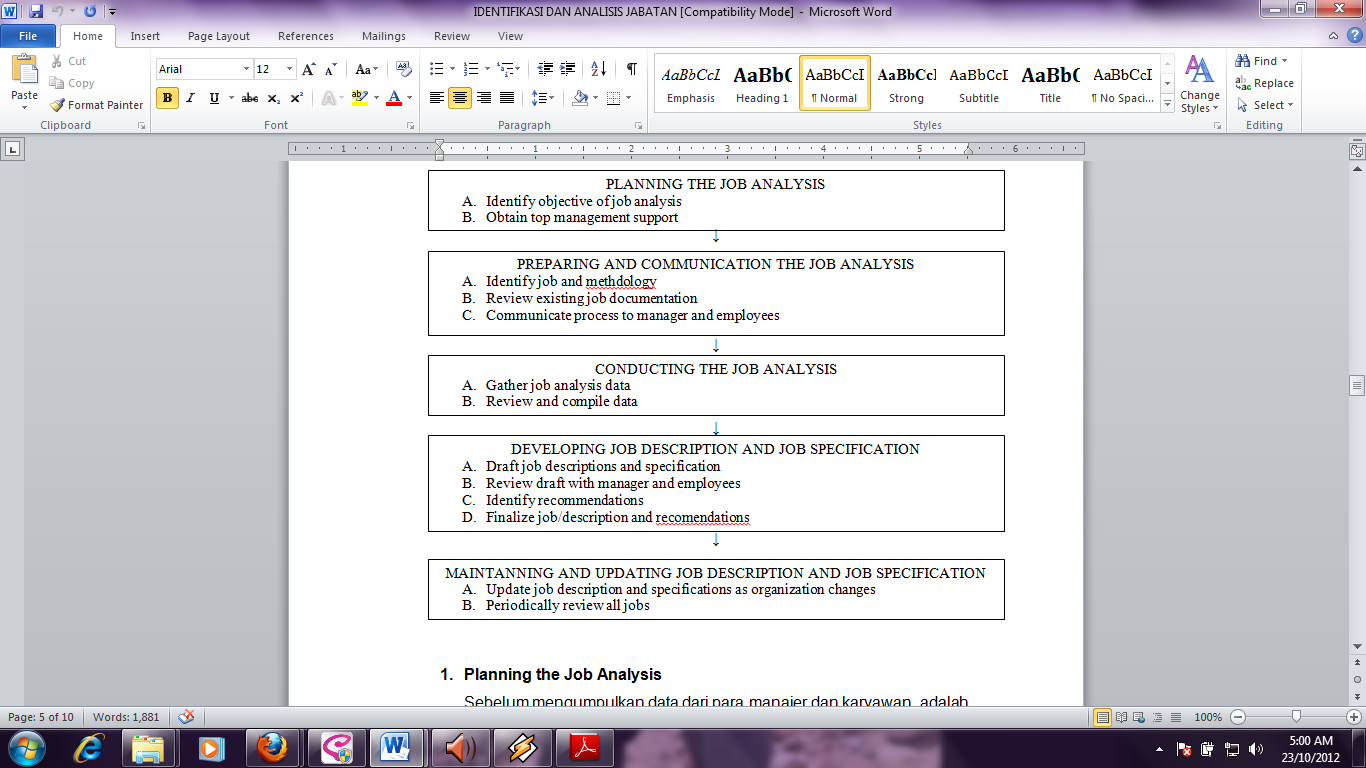
Dalam arus kerja, pekerjaan yang satu tentu berhubungan dengan pekerjaan yang lainnya. Apabila satu pekerjaan belum memahami keana pekerjaan itu diteruskan maka kondisi itu dapat mengakibatkan terhentinya proses pada pekerjaan yang lain.

1. **Sistem Penggajian Tidak Konsisten**

Uraian jabatan akan memberikan batasan-batasan terhadap pekerjaaan yang akan dilakukan. Semakin banyak jenis pekerjaan yang dilakukan tentu akan semakin besar kompensasi (gaji) yang diperoleh. Ketidakjelasan terhadap jenis pekerjaan yang dilakukann akan menyebabkan tidak adanya konsistensi dalam hal pemberian imbalan gaji.

1. **PROSES ANALISA JABATAN**

Mathis and Jackson (2000), mengembangkan lima tahapan dalam proses analisa jabatan yang harus diadakan dengan suatu cara yang efektif. Lima tahapan itu nampak dalam bagan 1, yaitu sebagai berikut :



**Bagan 1. Tahapan Dalam Proses Analisa Jabatan**

1. ***Planning The Job Analysis***

Sebelum mengumpulkan data dari para manajer dan karyawan, adalah penting untuk melakukan proses perencanaan terhadap analisis jabatan. Permasalahan utama dalam perencanaan analisis pekerjaan adalah menjawab dan mengidentifikasi sasaran dan analisis pekerjaan itu.Selanjutnya perencana meminta persetujuan dan dukungan dari manajemen puncak untuk menghindari munculnya keresahan dan resisensi manajerial dan karyawan.

1. ***Preparingand Communication The Job Analysis***

Pada tahap ini, pegawai yang akan dilibatkan dalam melakukan analisis pekerjaan dan metode yang akan digunakan harus diidentifikasi. Apakah mereka yang dilibatkan itu termasuk kelompok pegawai harian, untuk salah satu divisi, atau seluruh pegawai yang ada dalam organisasi. Kegiatan lain dalam tahap ini adalah mengkaji dokumentasi pekerjaan yang ada, baik menyangkut struktur organisasi maupun sumber daya yang tersedia. Terakhir adalah mengkomunikasikan proses kepada para manajer dan pegawai untuk menghindari keresahan tadi.

1. ***Conducting The Job Analysis***

Pada tahap ini analisis sudah dapat dilakukan. Berbagai data yang diperlukan dikumpulkan melalui sebuah angket yang disertai dengan sebuah surat yang menjelaskan proses dan instruksi untuk pengisian dan mengembalikan angket analisis pekerjaan itu. Setelah data terkumpul, kegiatan berikutnya adalah melakukan pemilahan (sortir) menurut kelompok atau unit-unit.Bila perlu untuk mencocokan data perlu digunakan wawancara atau pertanyaan tambahan.

1. ***Developing Job Descriptions and Job Specifications***

Apabila data yang dikumpulkan sudah sesuai, maka selanjutnya menyiapkan draft uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Begitu draft tersebut rampung diisi, selanjutnya ditinjau ulang oleh manajer. Setelah selesai ditinjau oleh manajer, uraian pekerjaan kemudian didistribusikan oelh bagian SDM ke para manajer, supervisor, dsn pegawai.

1. ***Maintaining and Updating Job Description and Job Specification***

Begitu uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan telah selesai dan ditinjau ulang oleh semua individu yang sesuai, sebuah system harus dikembangkan untuk menjaga keakuratannya. Satu cara efekitf untuk menjamin terjadinya tinjauan ulang yang akurat adalah menggunakan uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dalam aktivitas SDM lainnya. Misalnya, setiap kali terjadi kekosongan, uraian dan spesifikasi pekerjaan harus ditinjau ulang dan direvisi secara tepat sebelum kegiatan perekrutan dan seleksi dimulai.

1. **METODE ANALISIS JABATAN**

Untuk memperolah informasi analisis pekerjaan dapat dilakukan dengan berbagai cara. Metode yang umum digunakan dalam mengumpulkan informasi adalah observasi, wawancara, dan angket.

1. **Metode Observasi**

Metode observasi adalah metode yang digunakan dalam mengumpulkan informasi dengan mengamati individu yang melakukan pekerjaan itu dan mencatatnya untuk menguraikan tugas dan kewajiban yang dilakukannya.Metode observasi sangat tepat jika dilakukan pada jenis pekerjaan yang bersifat pengulangan.Penggunaan metode observasi memungkinkan analisis dilakukan dekat dengan suasana pekerjaan dilapangan.Walaupun sifatnya pengamatan, namun tidak seharusnya analis mengamati secara kontinyu perkembangan dari waktu ke waktu. Penggunaan work sampling dan *employee diary* atau log.

1. **Metode Wawancara**

Pekerja diseleksi dan diwawancara secara langsung ditempat pekerjaan meraka atau mereka yang terkait langsung dengan pekerjaan yang dianalisis. Tiga jenis wawancara dapat digunakan untuk mengumpulkan data analisis jabatan, yaitu wawancara individual, wawancara kelompok, dan wawancara penyelia **(*Dessler : 1997*).** Dalam beberapa keadaan, seperti pekerjaan yang diarahkan oleh tim, dapat juga digunakan wawancara kelompok. Salah satu kelemahan metode wawancara adalah sangat memakan waktu, khususnya jika pewawancara berbicara dengan dua atau tiga pegawai yang melakukan setiap pekerjaan.

1. **Metode Angket**

Dengan mengunakan angket, yang bersangkutan diminta untuk memberikan data-data mengenai jabatannya dangan kata-kata sendiri.Analis meminta karyawan mengisi kuisioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka.Keuntungan utama dari metode kuisioner angket adalah informasi atas sejumlah pekerjaan dapat dikumpulkan secara murah dan dalam waktu yang relative singkat.Sebaliknya, metode angket memerlukan waktu yang lama untuk menguji kuisioner tersebut.

1. **DESKRIPSI DAN SPESIFIKASI JABATAN**

Berdasarkan keterangan yang diperoleh dari hasil analisa jabatan dapat disusun deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan (job description and job specification). Sebuah deskripsi jabatan merupakan satu pertanyaan tertulis tentang apa yang sesungguhnya dilakukan pemegang jabatan, bagaimana dia melakukannya, dan dalam kondisi apakah pekerjaan itu dijalankan.

Deskripsi jabatan bukan sekedar menjelaskan tentang suatu jabatan, akan tetapi juga menjelaskan lebih lanjut tentang tugas-tugasnya, tanggung jawabnya, wewenang dan sebagainya. Dengan demikian, diharapkan setiap karyawan/pegawai yang memangku jabatan tersebut akan memahami batas-batas antara lain dari tugas-tugas, tanggung jawab serta wewenangnya. Hal ini tentu untuk menghindari terjadinya overlapping antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lainnya.

Agar deskripsi jabatan yang dibuat dapat merupakan landasan atau pedoman pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, maka deskripsi jabatan yang dibuat haruslah sedemikian rupa sehingga tidak terjadi penetapan tugas-tugas antara jabatan yang satu dengan jabatan yang lain dapat menimbulkan kesimpangsiuran atau overlapping.Oleh karena itu, maka penyusunan deskripsi jabatan untuk suatu jabatan tertentu tidak lepas dari format standar yang harus dipenuhi.

Walaupun tidak terdapat format standar yang baku dan berlaku untuk semua organisasi, namun secara umum deskripsi jabatan memuat hal-hal sebagai berikut :

1. **Identifikasi Jabatan**

Bagian identifikasi jabatan memuat informasi-informasi tentang nama jabatan, kode jabatan, tanggal analisis, penyusun, dan dalam departemen apa.

1. **Ringkasan Jabatan**

Ringkasan jabatan hendaknya menggambarkan sifat umum dari jabatan, yaitu berupa fungsi dan kegiatan utamanya.

1. **Hubungan, Tanggung Jawab, dan Kewajiban**

Bagian ini memperlihatkan hubungan pemegang jabatan dengan pihak atau bagian lain, baik di dalam organisasi maupun luar organisasi.Batas-batas tanggung jawab serta kewajiban utama jabatan itu juga perlu dijelaskan.

1. **Wewenang Dari Pemegang Jabatan**

Bagian ini menentukan batas-batas wewenag pemegang jabatan, termasuk wewenang pengambilan keputusannya dan batas-batas penganggarannya.

1. **Standar Kinerja**

Bagian ini menetapkan standar-standar yang diharapkan bisa dicapai oleh karywan pada masing-masing tugas dan tanggung jawab dari deskripsi jabatan.

1. **Kondisi Kerja**

Deskripsi jabatan juga akan merangkum kondisi kerja umum yang tercakup pada jabatan. Misalnya, masalah kebisingan, kondisi bahaya, dan suhu udara dalam ruang pekerjaan.

Spesifikasi jabatan **(*job specification*)** menunjukkan siapa yang melakukan pekerjaan itu dan factor-faktor manusia yang diisyaratkan **(*Handoko : 1996*).**Di dalam spesifikasi jabatan ditentukan kemampuan dan bakat dasar yang harus dimiliki untuk menjalankan pekerjaan.Pada umumnya spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang diikuti oelh kualifikasi definitive yang dibutuhkan dari calon yang memangku jabatan itu.Misalnya, tingkat pendidikan, keadaan fisik, pengetahuan dan kecakapan, status, jenis kelamin, umur, pengalaman, dan karakter.

1. **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Pelatihan adalah proses mengajar keterampilan yang dibutuhkan karyawan baru untuk melakukan pekerjaannya .

1. **Proses Pelatihan**
2. Konteks strategis pelatihan

Manajemen kinerja adalah proses yang digunakan oleh pengusaha untuk memastikan karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi.

1. Lima langkah proses pelatihan dan pengembangan, yaitu :

* Analisis Kebutuhan

Adalah mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisis keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan prestasi.

* Merencanakan Instruksi

Untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan, dan aktivitas yang menggunakan teknik pelatihan kerja langsung dan di bantu oleh komputer.

* Validasi

Dimana orang–orang yang terlibat membuat sebuah program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa pemirsa yang dapat mewakili.

* Menerapkan Program

Melatih karyawan yang ditargetkan.

* Evaluasi dan Tindak Lanjut

Dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan suatu program.

1. Pelaihan, belajar, dan motivasi

Proses belajar biasanya lebih mudah bagi orang yang ikut pelatihan untuk memahami dan mengingat bahan yang berarti. Sedangkan proses pelatihan akan memudahkan memindahkan keterampilan dan perilaku baru dari temapt pelatihan ke tempat kerja.

1. Motivasi
2. Menganalisis kebutuhan pelatihan karyawan baru

Adalah untuk menentukan apa yang dibutuhkan pekerjaan itu dan memecahkannya menjadi sub tugas , kemudian masing-masing subtugas akan diajarkan kepada karyawan baru.

1. Analisis tugas

Adalah studi yang rinci dan pekerjaan untuk mengetahui keterampilan khusus yang dibutuhkan.

1. Analisis pekerjaan

Adalah mengetahui bahwa ada defisiensi prestasi dan menentukan apakah defisiensi itu harus dikoreksi melalui pelatihan atau cara lain.

1. **Metode Pelatihan**

Ada beragam metode yang digunakan perusahaan untuk menyampaikan pelatihan :

1. *On The Job Training*

Adalah melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya. Jenis pelatihan*on the job training* yang paling dikenal adalah metode *coaching* (membimbing) atau *understudy* (sambil belajar). Ada beberapa langkah untuk membantu memastikan keberhasilan dalam proses *on the job training* :

* Tahap 1 : Persiapkan orang yang belajar.
* Tahap 2 : Perlihatkan cara melaksanakan pekerjaan.
* Tahap 3 : Lakukan uji coba
* Tahap 4 : Tindak lanjut

1. Magang

Suatu proses terstuktur dimana pekerja dilatih menjadi yang terampil melalui kombinasi pelajaran dikelas dan pelatihan langsung dipekerjaan.

1. *Job Instruction Training*

Adalah daftarkan urutan tugas setiap pekerjaan, dan hal penting lainnya, untuk memberikan langkah-langkah pelatihan secara bertahap kepada karyawan.

1. Pengajaran

Pengajaran merupakan cara yang tepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok orang yang akan dilatih.Berikut beberapa pedoman berguna untuk memberikan pengajaran kepada karyawan, yaitu :

* Jangan salah dalam memulai.
* Membuat kesimpulan sesingkat mungkin.
* Memperhatikan baik-baik pemirsa.
* Jaga kontak mata dengan orang yang dilatih.
* Kendalikanlah tangan pada saat memberikan persentasi.
* Praktik

1. Pelajaran Yang Terprogram (Instruksi Terprogram)

Metode sistematis untuk mengerjakan keterampilan pekerjaan dengan memberikan pertanyaan atau fakta, yang memungkinkan orang itu untuk memberikan responnya, dan memberikan orang yang belajar itu jawaban timbal balik yang akurat.

1. Teknik Pelatihan Membaca dan Menulis
2. Pelatihan Dengan Peralatan Audiovisual

Teknik pelatihan dengan menggunakan audiovisual seperti film, power point, video konferensi, kaset audio, dan kaset video dapat sangat efektif dan telah luas digunakan.

1. Pelatihan Dengan Simulasi

Sebuah metode dimana orang–orang yang dilatih belajar dengan peralatan yang sebenarnya atau dengan simulasi yang akan digunakan dalam pekerjaan, tetapi sebenarnya mereka dilatih diluar pekerjaan.

1. Pelatihan Berbasis Komputer

Orang yang dilatih menggunakan sistem berbasis komputer atau CD-ROM untuk secara interaktif meningkatkan pengetahuan atau kerampilannya.

1. Sistem Pendukung Kinerja Elektronik

Bantuan pekerjaan adalah sekumpulan intruksi, diagram, atau metode serupa yang tersedia ditempat pekerjaan untuk membimbing pekerjaan .Sistem yang dimaksud adalah kumpulan peralatan terkomputerisasi dengan tampilan yang dapat mengotomatisasi pelatihan, dokumentasi, dan dukungan telepon, mengintegrasikan secara otomatis ke dalam aplikasi, dan memberikan dukungan yang lebih cepat, lebih murah, dan lebih efektif dari pada metode tradisional.

1. Pelatihan Jarak Jauh Berbasis Internet
2. **Pengembangan Manajemen**

Pengembangan manajemen adalah usaha untuk meningkatkan prestasi manajemen saat itu atau mendatang dengan menanamkan pengetahuan, perubahan perilaku, atau peningkatan keterampilan.

Perencanaan sukses adalah proses yang dilalui perusahaan dalam merencanakan dan mengisi lowongan tingkat senior.

Sedangkan 10 tahap proses perubahan yaitu :

1. Membangun rasa bahwa hal ini sangat penting.
2. Memobilisasi komitmen melalui diagnosis gabungan dari berbagai masalah.
3. Menciptakan koalisi yang terarah.
4. Mengembangkan visi bersama.
5. Mengomunikasikan visi.
6. Membantu karyawan untuk melakukan perubahan.
7. Membangkitkan pemenang jangka pendek.
8. Mengonsolidasikan pencapaian dan menghasilkan lebih banyak perubahan.
9. Menetapkan cara baru dalam melakukan berbagai hal dalam budaya perusahaan.
10. Mengawasi kemajuan dan menyesuaikan visi sesuai dengan kebutuhan.
11. **Mengevaluasi Usaha Pelatihan**

Dua permasalahan dasar yang harus di bahas saat mengevaluasi program pelatihan adalah sebagai berikut :

1. Merencanakan Studi Evaluasi

Eksperimentasi terkendali adalah metode formal untuk menguji efektivitas dari program pelatihan, lebih disukai dengan pengujian sebelum dan sesudah dan sebuah kelompok pengendali.

1. Efek Pelatihan Yang Diukur

Ada 4 kategori dasar dari hasil pelatihan :

1. Reaksi
2. Pembelajaran
3. Perilaku
4. **KOMPENSASI DAN BENEFIT**

Jika kita memperhatikan beberapa iklan lowongan kerja di beberapa media massa baik cetak maupun elektronik, maka ada beberapa lowongan yang membutuhkan tenaga yang khusus untuk mengelola tentang Kompensasi dan Benefit pada sebuah perusahaan, jadi demikian pentingnya pengelolaan tentang Kompensasi dan Benefit sehingga perusahaan dimaksud memerlukan tenaga khusus dan tenaga yang dibutuhkan juga tidak sembarangan yaitu pada level Manajer. Dari pengamatan penulis mengenai perusahaan yang membutuhkan tenaga ini memang merupakan perusahaan-perusahaan besar yang memiliki karyawan diatas seribu orang dan beragam tugas dan tanggungjawabnya dalam perusahaan serta dengan berbagai level atau tingkatan jabatan, namun tentu saja yang menjadi pertanyaan adalah apa yang melatarbelangkangi dibutuhkannya tenaga ini.

Seperti kita ketahui bersama bahwa mengelola Kompensasi dan Benefit adalah bagian dari pengelolaan Sumber Daya Manusia Perusahaan, Kompensasi adalah imbal jasa yang diberikan oleh perusahaan karena adanya hubungan kegiatan pekerjaan dan imbal jasa ini langsung diterima karyawan sementara Benefit adalah bentuk kompensasi yang tidak langsung diterima karyawan dalam bentuk materi tetapi merupakan fasilitas kesejahteraan. Untuk perusahaan-perusahaan kecil dan menengah, pengelolaannya dilakukan langsung oleh Manajer HRD sedangkan untuk perusahaan besar, pengelolaannya memang dibuat khusus karena pengelolaan Kompensasi dan Benefit sangat erat kaitannya dengan strategi maupun kebijakan-kebijakan perusahaan. Pemberian Kompensasi kepada karyawan pada dasarnya diawali dari Visi,misi dan strategi unit kerja SDM sebagai pengelola, dan tentu saja bahwa unit kerja SDM membuat Visi,misi dan strategi tentunya juga berdasarkan dari Visi, misi dan strategi perusahaan, sebagai contoh adalah bagaimana para pengelola SDM berupaya mempertahankan seorang karyawan handal dengan memberikan imbal jasa yang sesuai dengan kontribusinya serta memberikan Benefit yang kompetitif, dengan bertahannya tenaga handal di perusahaan tentunya akan membuat target-target perusahaan dapat tercapai.

Ada beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat sebuah sistim kompensasi diperusahaan yaitu :

1. Kompensasi harus memenuhi rasa keadilan bagi setiap karyawan (*Internally Equitable*).
2. Mempunyai nilai dalam bersaing dengan nilai pasar tenaga kerja (*Externally Competitiveness*).
3. Pemberian Kompensasi akan menunjang keberhasilan perusahaan (*Performance Driven*).
4. Berdasarkan kemampuan perusahaan (*Affordable*).
5. Memenuhi perundangan yang berlaku (*Legally Defensible*).
6. Setiap orang mudah memahami dan mengerti akan sistim kompensasinya (*Explainable*).
7. Fleksibel terhadap perkembangan bisnis perusahaan (*Managable*)

Dengan sistim Kompensasi yang dibangun sedemikian rupa dan berdasarkan kepada hal-hal diatas maka tujuan dari pemberian Kompensasi akan tercapai yaitu :

1. Memikat karyawan
2. Mempertahankan karyawan
3. Memotivasi karyawan

Untuk itu ada hal yang menarik untuk diperhatikan dan menjadi tantangan bagi para pengelola sistim Kompensasi adalah bagaimana sistim Kompensasi mampu menjaga rasa keadilan (*Internal Equitable*) dalam perusahaan dengan besaran nilai pasar tenaga kerja kerja (*Externally Competitiveness*), agar terjadi keseimbangan itu maka para pengelola Kompensasi berupaya melakukan maintenance terhadap sistim dan besaran nilai kompensasi yang ada didalam perusahaan. Salah satu kegiatan yang harus dilakukan adalah mengikuti survey gaji pada lembaga yang dinilai mempunyai tingkat kepercayaan yang tinggi dan lembaga ini banyak terdapat di Indonesia, dan pada tulisan kali ini tidak terlalu banyak membahas mengenai kompensasi ini karena telah dibahas sebelumnya mengenai gaji atau penghasilan. Namun yang tidak kalah pentingnya juga adalah bagaimana melakukan perencanaan untuk mengelola program Benefit didalam perusahaan dan dibawah ini akan dijelaskan mengenai hal dimaksud.

1. **PERTIMBANGAN STRATEGIK DALAM PERANCANGAN PROGRAM BENEFITS**

Para pengelola Benefit harus mempertimbangkan dengan hati-hati tentang apa yang ingin mereka capai sehubungan dengan program benefitsnya. Hal ini dikarenakan besarnya anggaran yang harus disediakan perusahaan untuk benefit. Untuk dapat mengungkit dampak dari anggaran yang besar tersebut, para pengelola harus memperhatikan beberapa hal besar dibawah ini :

1. **Rencana Strategik Bisnis Jangka Panjang**

Pada tahap perkembangan awal, perusahaan umumnya menawarkan gaji dasar dan benefit yang rendah, namun insentifnya besar. Sedangkan pada tahap dewasa, perusahaan akan lebih royal dalam ketiga bentuk kompensasinya. Selain itu, perubahan kondisi seperti downsizing, akuisisi, pemberhentian geografis, dan perubahan dalam laba juga akan berpengaruh dalam hal perubahan kombinasi optimum benefits, yang harus konsisten dengan rencana bisnis perusahaan.

1. **Diversitas Dalam Angkatan Kerja Berarti Ada Diversitas Dalam Preferensi Benefit**

Karyawan muda umumnya lebih senang dengan pembayaran langsung daripada program pensiun. Sedangkan karyawan tua akan lebih senang yang sebaliknya. Karyawan yang memiliki serikat mungkin lebih senang dengan benefit yang seragam, sedangkan bagi yang memiliki cacat tubuh atau orangtua tunggal akan senang dengan jam kerja yang fleksibel.

1. **Persyaratan Legal**

Pemerintah memiliki peran besar dalam mengatur benefits.Sementara perusahaan memfokuskan untuk mengendalikan biaya, pemerintah menginginkan kesejahteraan sosial dan ekonomi bagi rakyatnya.

1. **Kekompetitifan Dari Benefits Yang Ditawarkan**

Isu mengenai ini lebih besar dari isu kekompetitifan gaji.Dalam hal gaji, manajemen dan karyawan hanya perlu fokus pada pembayaran langsung, baik tetap maupun variabel. Sedangkan dalam hal benefits, fokus perusahaan adalah pada biaya, sementara karyawan berfokus pada nilai.

1. **Strategi Kompensasi Total**

Sesuai dengan tujuan utama penyusunan kompensasi, yaitu untuk mengintegrasikan gaji, insentif, dan benefit dalam satu paket yang mendorong pencapaian tujuan organisasional, maka benefit yang ditawarkan harus efektif dengan tujuan tersebut.Misalnya, benefit program pensiun saja mungkin tidak berpengaruh banyak bagi kinerja keseharian karena jauhnya jarak antara kinerja dengan waktu benefit diterima.

Dalam semua kasus, pertimbangan kecukupan, kesamaan, pengendalian biaya, dan keseimbangan harus menuntun pengambilan keputusan dalam strategi kompensasi total diatas. Ada beberapa komponen kunci dari paket benefits, yaitu :

1. Biaya : berdasarkan survei pada tahun 2000, rata-rata prosentase benefits dari gaji adalah 30%. Jumlah ini bervariasi sesuai ukuran perusahaan. Perusahaan besar umumnya memberi benefits lebih banyak.
2. Benefit kesehatan dan keamanan : termasuk didalamnya berbagai jenis asuransi, tunjangan Kesehatan,pensiun, izin sakit, dana pensiun, dan lain sejenisnya. Berikut akan dijelaskan bentuk-bentuk dari benefit kesehatan dan keamanan yaitu sebagai berikut :

* Asuransi Jiwa : Asuransi ini biasanya diperbarui setiap satu tahun dan akan dihentikan apabila karyawan keluar dari perusahaan. Besarnya nilai asuransi umumnya sekitar dua kali gaji tahunan karyawan. Saat ini, asuransi jiwa banyak dipengaruhi oleh program benefit fleksibel. Misalnya, perusahaan membayar sekian untuk asuransi jiwa karyawan, namun ada beberapa paket tambahan yang dapat dipilih karyawan sesuai preferensinya dan nantinya akan dipotong dari gaji.
* Kompensasi pekerja : yang termasuk didalamnya adalah pembayaran untuk menggantikan upah yang hilang, biaya kesehatan media dan rehabilitasi, dan pelatihan ulang utnuk melakukan pekerjaan yang berbeda. Umumnya di setiap negara ada Undang-Undang yang mengatur mengenai kompensasi ini.
* Asuransi kecacatan : yaitu mencakup pembayaran atas kematian yang tidak disengaja, serta pembayaran apabila karyawan mendapat kecacatan. Cacat jangka panjang (6 bulan atau lebih) biasanya membayar tidak lebih dari 60% dari gaji dasar karyawan sampai mereka mulai menerima dana pensiun.
* Tunjangan rumah sakit, operasi, dan maternitas : ini adalah tunjangan yang sangat penting bagi karyawan karena biayanya bisa sangat besar. Tentu saja, sama dengan perusahaan, biaya operasional dari tunjangan ini bisa memberatkan, mengurangi laba, dan mengurangi kekompetitfan perusahaan secara global. Isu-isu kompetitif dari biaya kesehatan ini umumnya parah pada perusahaan dengan jumlah pekerja berusia 40-50 tahun yang banyak, tunjangan kesehatan yang lebih banyak bagi karyawan yang telah pensiun, dan perusahaan dengan produk yang harus bersaing dalam pasar dunia.Apabila perusahaan ingin mengurangi biaya besar yang ditimbulkan dari tunjangan rumah sakit, operasi, dan maternitas diatas, perusahaan dapat melakukan beberapa strategi biaya seperti :
  + Bergabung dengan perusahaan lain untuk membentuk hubungan yang lebih kuat dalam menegosiasikan biaya-biaya rata-rata dengan insurer.
  + Bekerjasama dengan rumah sakit, insurer, dan pemasok lainnya.
* Program Izin Sakit : menyediakan pergantian upah atas ketidakhadiran jangka pendek karyawan akibat sakit. Dalam prakteknya, benefit ini sering disalahgunakan oleh karyawan. Mereka sering memandang bahwa izin sakit adalah hak yang harus digunakan meskipun mereka tidak sakit. Untuk mengatasinya, perusahaan dapat beralih ke program “*managed-disability*”.
* Pensiun : adalah sejumlah uang yang dibayarkan secara teratur pada intervalnya kepada karyawan yang telah pensiun dan berhak menerimanya. Pensiun swasta jarang ditemui sebelum Perang Dunia II, sebelum adanya peraturan dari National Labor Relations Board dan klarifikasi mengenai perlakuan pajak dari kontribusi perusahaan. Di Amerika saat ini, dana pensiun yang disisihkan perusahaan telah menjadi sumber modal terbesar negara.
* Keamanan Sosial : adalah program perawatan pendapatan. Ini adalah pertahanan terbaik dalam mengatasi ketidaksejahteraan orang-orang tua. Pajak pendapatan yang diperoleh dari pekerja yang masih bekerja didistribusikan untuk membayar benefits bagi mereka yang telah pensiun. Saat ini perbandingan antara mereka yang masih bekerja masih 3:1, namun akibat ekspektasi hidup yang semakin panjang dan peningkatan jumlah pensiunan dari baby boomers, pada tahun 2030 diprediksikan bahwa pajak keamanan sosial hanya akan menutupi 75% dari benefits yang dijanjikan. Meskipun Social Security ini tidak menutupi semua kebutuhan pensiunan (hanya sekitar 45% di US, sisanya dari tabungan pribadi atau dana pensiun), namun sistem ini mungkin harus segera direformasi untuk menangani ketersediaan dana beberapa tahun mendatang.
* Asuransi Pengangguran : Di negara-negara maju, pekerja umumnya memiliki benefit ini. Namun demikian, ada beberapa syarat khusus yang harus dipenuhi agar pengangguran berhak menerimanya. Syarat-syarat tersebut bervariasi di setiap negara, namun biasanya berupa (1) pekerja harus mampu, mau, dan aktif mencari pekerjaan, (2) pekerja tidak boleh menolak pekerjaan yang sesuai dengannya, (3) bukan menjadi pengangguran akibat perseteruan pekerja, (4) tidak boleh meninggalkan pekerjaan, (5) bukan diberhentikan karena kesalahan dalam pekerjaan, dan (6) harus telah pernah bekerja sebelumnya dan menghasilkan sejumlah uang.Dana yang digunakan untuk benefit ini berasal dari pajak yang ditanggung perusahaan atas klaim dari karyawan maupun tingkat turnover yang tinggi.
* Pembayaran Severance : tidak diwajibkan secara hukum dan banyak perusahaan tidak menawarkannya karena telah ada kompensasi pengangguran. Namun program ini digunakan secara ekstensif oleh perusahaan yang melakukan downsizing. Misalnya, perusahaan memberi tambahan beberapa bulan gaji apabila karyawan setuju untuk pensiun sesuai waktu yang disepakati, contoh lainnya dalam hal takeover, apabila yang diberhentikan adalah setara top manajemen, mereka akan menerima pesangon yang besarnya mencapai 2-3 tahun gaji mereka.
* Pembayaran Atas Waktu-Waktu Tidak Bekerja : yang termasuk didalamnya adalah saat liburan, cuti, dan waktu melapor. Karyawan level atas di perusahaan-perusahaan raksasa banyak yang mendapat kebebasan untuk berlibur kapan saja.
* Layanan Karyawan : beberapa contohnya adalah bantuan konseling, layanan makan, mobil perusahaan, fasilitas olah raga, rencana pembelian saham, transportasi, bantuan adopsi, seragam, bantuan hukum, penjagaan anak, bonus natal, fasilitas kredit, jam kerja fleksibel, dan lain sebagainya.

Mengenai program benefit ini sekali lagi sangat tergantung dari keuangan perusahaan namun jika ada kemampuan perusahaan tidak ada salahnya seluruh program benefit diatas bisa kita laksanakan.

1. **HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DENGAN MOTIVASI KERJA**

Proses kepemimpinan secara singkat sering dikatakan sebagai cara untuk mencapai tujuan melalui orang lain. Orang lain disini bisa diartikan sebagai orang-perorang, atau sekelompok orang. Akan tetapi karena orang banyak itu terdiri dari individu dengan kebutuhan yang bervariasi, diperlukan kiat-kiat khusus untuk mengatur supaya kebutuhan, keinginan, dan kepentingan yang bermacam-macam tersebut bisa terakomodasi sehingga timbul dorongan atau motivasi untuk secara mandiri bekerja mencapai tujuan pribadi maupun kelompok.

Dalam proses kepemimpinan, motivasi merupakan sesuatu yang esensial dalam kepemimpinan, karena memimpin adalah memotivasi. Seorang pemimpin harus bekerja bersama-sama dengan orang lain atau bawahannya, untuk itu diperlukan kemampuan memberikan motivasi kepada bawahan. Menurut Wahjosumidjo (1984), kepemimpinan mempunyai kaitan yang erat dengan motivasi, sebab keberhasilan seorang pemimpin dalam menggerakkan orang lain dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangat bergantung kepada kewibawaan, dan juga pemimpin itu di dalam menciptakan motivasi di dalam diri setiap orang bawahan, kolega maupun atasan pemimpin itu sendiri.

Seorang pemimpin memotivasi pengikut melalui gaya kepemimpinan tertentu yang akan menghasilkan pencapaian tujuan kelompok dan tujuan individu. Pengikut yang termotivasi akan berusaha mencapai tujuan secara sukarela dan selanjutnya menghasilkan kepuasan. Kepuasan mengakibatkan kepada perilaku pencapaian tujuan yang diulang kembali untuk mencapai tujuan atau memenuhi kebutuhan di masa yang akan datang.

1. **TEORI SIFAT KEPEMIMPINAN**

Teori sifat mengasumsikan kepemimpinan tidak dilahirkan dan tidak dapat dibuat.Kepemimpinan terdiri dari karakter dan sifat yang diturunkan.Karakterdan sifat tersebut yang membedakan seseorang sebagai pemimpin.***Gheselli*** yang dikutip dari ***Manning dan Curtis (2005)*** mengidentifikasikan sifat kepemimpinan yang efektif :

1. ***Need for achievement***

Seorang pemimpin harus bertanggung jawab dan bekerja keras agar berhasil.

1. ***Intellegence***

Pemimpin harus memiliki pertimbangan, alasan, dan pemikiran yang baik.

1. ***Decisiveness***

Seorang pemimpin harus mampu membuat keputusan tanpa keraguan.

1. ***Self Confidence***

Seorang pemimpin harus memiliki kesan positif sebagai seorang yangmemiliki kemampuan.

1. ***Initiative***

Pemimpin harus menjadi acuan, melakukan pekerjaan dengan pengawasanyang minimal.

1. ***Supervisory Ability***

Pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas secara baik kepada bawahannya.

Lebih lanjut Manning dan Curtis menyatakan bahwa sepuluh kualitas yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin untuk membantunya dalam proses kepemimpinan :

1. **Visi**

Syarat utama menjadi seorang pemimpin adalah memiliki visi yang baik. Visi menginspirasi yang lain dan menyebabkan seorang pemimpin dapat melakukan tugasnya.

1. **Kemampuan**

Seorang pemimpin harus memiliki pemahaman yang baik atas pekerjaanya.Karyawan biasanya menunjukkan kesabaran kepada seorang pemimpin yang baru, tetapi mereka akan kehilangan kepercayaan kepada seorang pemimpin yang gagal dalam melaksanakan tugasnya.

1. **Antusiasme**

Ciri dari seorang pemimpin yang baik yaitu memiliki antusiasme yang kuat.Antusiasme yang ditunjukkan seorang pemimpin membangkitkan antusiasme bagi pengikutnya.

1. **Stabilitas**

Seorang pemimpin harus memiliki profesionalisme, dengan membedakan masalah perusahaan dengan masalah pribadi.

1. **Memahami Sesama**

Seorang pemimpin tidak boleh merendahkan bawahannya atau memperlakukan mereka seperti mesin.Seorang pemimpin harus memahami kesejahteraan bawahannya. Pengertian terhadap orang lain membutuhkan kesabaran dan kemauan untuk mendengarkan permasalahan bawahannya.

1. **Percaya Diri**

Apabila seorang pemimpin kurang percaya diri, karyawan akan mempertanyakan otoritasnya, bahkan mengabaikan perintah.

1. **Ketekunan**

Seorang pemimpin memiliki kebulatan tekad dan ketekunan untuk menyelesaikan suatu masalah yang sulit.

1. **Vitalitas**

Seorang pemimpin harus memiliki kekuatan dan stamina yang prima dalam menjalankan tugasnya sebagai seorang pemimpin.

1. **Karisma**

Seorang pemimpin harus memiliki karisma yaitu kemampuan untuk menarik perhatian pegawainya dan membuat mereka mengikutinya.

1. **Integritas**

Syarat paling penting seorang pemimpin adalah integritas, yaitu: kejujuran, karakter yang kuat, dan keberanian. Tanpa integritas maka tidak ada kepercayaan.Kepercayaan memimpin kepada rasa hormat, loyalitas, dan tindakan.

1. **PROSES PEMBERHENTIAN**
2. **Pengertian Pemberhentian**

Menurut Undang-undang No. 13 Tahun 2003 mengartikan bahwa Pemberhentian atau Pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antar pekerja dan pengusaha.Sedangkan menurut Moekijat mengartikan bahwa Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan.

1. **Alasan Pemberhentian**

Ada beberapa alasan yang menyebabkan seseorang berhenti atau putus hubungan kerjanya dengan perusahaan, ada yang bersifat karena peraturan perundang-undangan, tapi ada juga karena keinginan pengusaha, agar tidak terjadi hal semena-mena yang dilakukan pengusaha, maka pemerintah telah mengeluarkan beberapa kebijakan yang berkaitan dengan pemberhentian karyawan. Dalam pengertian ini pemerintah tidak melarang secara umum untuk memberhentikan karyawan dari pekerjaannya. Jangan karena tidak cocok dengan pendapat perusahaan atau bertentangan dengan kehendak atau keinginan pengusaha yang mengharapkan karyawan terus bekerja utuk meningkatkan produksinya, karyawan tersebut langsung diberhentikan, tanpa melalui prosedur yang telah ditetapkan oleh Pemerintah dan tanpa dijelaskan alasan-alasannya kepada karyawan.

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

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

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

1. Melakukan penipuan, pencurian atau penggelapan dan/atau uang milik perusahaan.
2. Memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
3. Mabuk, minum-minuman kerjas memabukan, memakai atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat adiktif lainnya di lingkungan kerja.
4. Melakukan perbuatan asusiala atau perjudian di lingkungan kerja.
5. Menyerang, menganiaya, mengancam astau mengintimidasi teman sekerja atau pengusaha di lingkungan kerja.
6. Membujuk teman sekerja atau pengusaha untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan.
7. Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan rugi bagi perusahaan.
8. Dengan ceroboh atau membiarkan teman sekerja atau pengusaha dalam keadaan bahaya di tempat kerja.
9. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang harusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan Negara.
10. Melakukan perbuatan lainnya di lingkungan perusahaan yang diancam pidana 5 tahun atau lebih.

Semua kegiatan seperti di atas, baru pengusaha memutuskan melakukan pemutusan hubungan hubungan kerja dengan karyawan, apabila memang benar-benar terbukti dengan didukung oleh bukti-bukti, atau tertangkap tangan dan adanya pengakuan dari karyawan.

Melayu SP. Hasibuan menyebutkan beberapa alasan karyawan diberhentikan dari perusahaan.

1. **Undang-Undang**

Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan, antara lain anak-anak karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

1. **Keinginan Perusahaan**

Keinginan perusahaan memberhentikan karyawan ini disebabkan :

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

1. **Keinginan Karyawan**

* Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua
* Kesehatan yang kurang baik
* Untuk melanjutkan pendidikan
* Untuk bewirausaha
* Bebas jasa terlalu rendah
* Mendapat pekerjaan yang lebih baik
* Suasana dan lingkungan pekerjaan yang kurang serius
* Kesempatan promosi yang tidak ada
* Perlakukan yang kurang adil

1. **Pensiun**

Undang-undang mempensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Usia kerja seseorang karyawan untuk setatus kepegawaian adalah 55 tahun atau seseorang dapat dikenakan pensiun dini, apabila menurut keterangan dokter, karyawan tersebut sudah tidak mampu lagi untuk bekerja dan umurnya sudah mencapai 50 tahun dengan masa pengalaman kerja minimal 15 tahun.

1. **Kontrak Kerja Berakhir**

Beberapa perusahaan sekarang ini banyak mengadakan perjanjian kerja dengan karyawanya di dalam sutau kontrak dimana di dalamnya, disebutkan masa waktu kerja atau masa kontraknya.Dan ini alasan juga tidak dilakukan pemutusan hubungan kerja apabila kontrak kerja tersebut di perpanjang.

1. **Meninggal Dunia**
2. **Perusahaan Dilikuidasi**

Dalam hal perusahaan dilikuidasi masalah pemberhentian karyawan diatur dengan peraturan perusahaan, perjanjian bersama dan peraturan perundang-undangan yang berlaku.Untuk menentukan apakah benar atau tidak perusahaan dilikuidasi atau dinyatakan bangkrut harus didasarkan kepada peraturan perundang-undasngan.

1. **Alasan Pemberhentian**

Dalam pemberhentian karyawan, apakah yang sifatnya kehendak perusahaan, kehendak karyawan maupun karena undang-undang harus betul-betul didasarkan kepada peraturan, jangan sampai pemberhentian karyawan tersebut menibulkan suatu konflik suatu konflik atau yang mengarah kepada kerugian kepada dua belah pihak, baik perusahaan maupun karyawan.

Adapun bebera cara yang dilakukan dalam proses pemberhentian karyawan:

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

1. **PENGARUH PEMBERHENTIAN KARYAWAN TERHADAP PERUSAHAAN**

Dengan adanya pemberhentian karyawan tentu berpengaruh sekali terhadap perusahaan terutama masalah dana. Karena pemberhentian karyawan memerlukan dana yang cukup besar diantaranya untuk membayar pensiun atau pesangon karyawan dan untuk membayar tunjangan-tunjangan lainnya. Begitu juga pada saat penarikan kembali karyawan, perusahaan pun mengeluarkan dan yang cukup besar untuk pembayaran kompensasi dan pengembangan karyawan.

Dengan adanya pemberhentian karyawan tersebut tentu sangat berpengaruh sekali terhadap karyawan itu sendiri.Dengan diberhentikan dari pekerjaannya maka berarti karyawan tersebut tidak dapat lagi memenuhi kebutuhan secara maksimal untuk karyawan ddan keluarganya.Atas dasar tersebut, maka manajer sumber daya manusia harus sudah dapat memperhitungkan beberapa jumlah uang yang seharusnya diterima oleh karyawan yang behenti, agar karyawan tersebut dapat memenuhi kebutuhannya sampai pada tingkat dianggap cukup.

**REFERENSI**

* Cut Zurnali, (2010), Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan, Penerbit Unpad Press, Bandung
* Handoko, T.H.(1987). Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi ke-2. Yogyakarta:PBFE [Universitas Gadjah Mada].
* Siagian, Sondang P. (2006), Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan ketiga belas, Bumi Aksara, Jakarta.
* Saydam, Gouzali, (2000), Manajemen Sumber Daya Manusia : Suatu pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab), Cetakan kedua, Djambatan, Jakarta
* Hariandja, Marihot Tua Efendi, (2005), Manajemen Sumber Daya Manusia : Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktivitas Pegawai, Cetakan ketiga, PT Grasindo, Jakarta.
* http://manajemenrosyidsolo.wordpress.com/2011/08/24/termonologi-manajemen-personalia-dan-manajemen-sumber-daya-manusia/
* http://chocomilkcorner.tripod.com/sdm/sdm\_shan\_1.htm
* http://www.hrcentro.com/artikel/Pentingnya\_Manajemen\_SDM\_dalam\_Organisasi\_120329.html