

BUKU AJAR

SEMINAR

PERENCANAAN

SUMBER DAYA

MANUSIA

Denok Sunarsi, S.Pd.,MM., CHt.

Penerbit:



“Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia”

Penulis	: Denok Sunarsih, S.Pd., MM., CHt.
Editor	: Gatot Kusjono
Lay Out	: Gatot Kusjono
Cover	: Arga Teriyan, S.E
Hal	: x – 241 hal.
Ukuran	: 20cm x 29cm

Diterbitkan Oleh :

Asmoro Mediatama

Jln. Pajajaran Rt.03/03 Pamulang Barat - Tang-Sel
Telp.(021)74717893. 0877 7586 0464 – 0812 1993 1998
email : asmoromediatama@gmail.com

KDT Perpustakaan Nasional

ISBN. 978.602.70082.1.7

Copyright 2018 Denok Sunarsih, S.Pd., MM., CHt.

Hak cipta dilindungi undang-undang

***Dilarang mengutip atau memperbanyak sebagian
atau seluruh isi buku ini tanpa izin tertulis dari Penerbit***

**Sanksi Pelanggaran Pasal 72
Undang-Undang Nomor 19 Tahun 2002
Tentang HAK CIPTA**

1. *Barang siapa dengan sengaja melanggar dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 2 Ayat (1) atau Pasal 49 Ayat (1) dan Ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat (satu) bulan dan/atau denda paling sedikit Rp.1.000.000,00 (satu juta rupiah) atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah)*
2. *Barang siapa dengan sengaja menyiaran, memamerkan, mengedarkan atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran Hak Cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada Ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah)*

IDENTITAS MATA KULIAH
SEMINAR PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Identitas Mata Kuliah

Program Studi	:	Manajemen
Mata Kuliah / Kode	:	Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia / E142008
Jumlah SKS	:	3 SKS
Prasyarat	:	--
Deskripsi Mata Kuliah	:	Mata Kuliah ini berisikan muatan tentang lanjutan konsep-konsep seminar perencanaan SDM dan penerapan dan beberapa analisis sehubungan dengan fenomena manajemen sumberdaya manusia. Melalui mata kuliah seminar ini akan memberi pemahaman dan penambahan wawasan sehubungan dengan masalah sumber daya manusia yang digunakan oleh organisasi profit maupun non profit
Capaian Pembelajaran	:	Setelah pembelajaran, mahasiswa memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menyusun proposal seminar
Penyusun	:	Denok Sunarsi, S. Pd., M.M., CHT.

Tangerang Selatan, 20 Februari 2018

Penyusun

KATA PENGANTAR

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi yang dilakukan organisasi terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia, sehingga organisasi tersebut dapat menentukan langkah yang harus diambil guna mencapai tujuannya. Selain itu, pentingnya diadakan perencanaan sumber daya manusia ialah organisasi akan memiliki gambaran yang jelas akan masa depan, serta mampu mengantisipasi kekurangan kualitas tenaga kerja yang diperlukan

Sumber daya manusia adalah kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki individu, perilaku dan sifatnya ditentukan oleh keturunan dan lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi kepuasannya. 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) mendefinisikan bahwa: “Perencanaan tenaga kerja adalah proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat”.

Mata kuliah *Seminar Perencanaan Sumber Daya Manusia* mempelajari tentang ruang lingkup kegiatan perencanaan sumber daya manusia, ruang lingkup informasi dan konsep dasar berjalannya sebuah sistem, indikator perencanaan sumber daya manusia, analisis dan mengembangkan perencanaan sumber daya manusia.

Tangerang Selatan, 20 Februari 2018

Penulis

DAFTAR ISI

Identitas Mata Kuliah	iii
Kata Pengantar.....	v
Daftar Isi	vii

PERTEMUAN 1:

PENGERTIAN MSDM DAN PERENCANAAN SDM

A. Tujuan Pembelajaran	1
B. Uraian Materi.....	1
C. Latihan Soal/Tugas	8
D. Daftar Pustaka.....	9

PERTEMUAN 2:

TUGAS POKOK PERENCANAAN SDM

A. Tujuan Pembelajaran	11
B. Uraian Materi.....	11
C. Latihan Soal/Tugas	20
D. Daftar Pustaka.....	21

PERTEMUAN 3:

SISTEM INFORMASI SDM

A. Tujuan Pembelajaran	23
B. Uraian Materi.....	23
C. Latihan Soal/Tugas	44
D. Daftar Pustaka.....	44

PERTEMUAN 4:

PERAMALAN SDM

A. Tujuan Pembelajaran	45
B. Uraian Materi.....	45
C. Latihan Soal/Tugas	49
D. Daftar Pustaka.....	49

PERTEMUAN 5:

TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN SDM

A. Tujuan Pembelajaran	51
B. Uraian Materi.....	51
C. Latihan Soal/Tugas	61
D. Daftar Pustaka.....	61

PERTEMUAN 6:

**KARAKTERISTIK LINGKUNGAN BISNIS,
USAHA MENGATASI PERSAINGAN BISNIS BISNIS**

A. Tujuan Pembelajaran	63
B. Uraian Materi.....	63
C. Latihan Soal/Tugas	71
D. Daftar Pustaka.....	71

PERTEMUAN 7:

REKRUTMEN PEGAWAI

A. Tujuan Pembelajaran	73
B. Uraian Materi.....	73
C. Latihan Soal/Tugas	88
D. Daftar Pustaka.....	88

PERTEMUAN 8:

SELEKSI SDM

A. Tujuan Pembelajaran	89
B. Uraian Materi.....	89
C. Latihan Soal/Tugas	104
D. Daftar Pustaka.....	104

PERTEMUAN 9:

METODE DALAM PERENCANAAN SDM

A. Tujuan Pembelajaran	105
B. Uraian Materi.....	105
C. Latihan Soal/Tugas	109
D. Daftar Pustaka.....	110

PERTEMUAN 10:

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI

PERENCANAAN SDM

A. Tujuan Pembelajaran	111
B. Uraian Materi.....	111
C. Latihan Soal/Tugas	115
D. Daftar Pustaka.....	115

PERTEMUAN 11:

PENEMPATAN SDM

A. Tujuan Pembelajaran	117
B. Uraian Materi.....	117
C. Latihan Soal/Tugas	136
D. Daftar Pustaka.....	136

**PERTEMUAN 12:
PENGANGKATAN SDM**

A. Tujuan Pembelajaran	137
B. Uraian Materi.....	137
C. Latihan Soal/Tugas	142
D. Daftar Pustaka.....	142

**PERTEMUAN 13:
PELATIHAN SDM**

A. Tujuan Pembelajaran	143
B. Uraian Materi.....	143
C. Latihan Soal/Tugas	159
D. Daftar Pustaka.....	159

**PERTEMUAN 14:
PENDIDIKAN SDM**

A. Tujuan Pembelajaran	161
B. Uraian Materi.....	161
C. Latihan Soal/Tugas	182
D. Daftar Pustaka.....	182

**PERTEMUAN 15:
KOMPENSASI**

A. Tujuan Pembelajaran	183
B. Uraian Materi.....	183
C. Latihan Soal/Tugas	193
D. Daftar Pustaka	193

**PERTEMUAN 16:
EVALUASI KINERJA SDM**

A. Tujuan Pembelajaran	195
B. Uraian Materi.....	195
C. Latihan Soal/Tugas	219
D. Daftar Pustaka	219

**PERTEMUAN 17:
MOTIVASI KERJA**

A. Tujuan Pembelajaran	221
B. Uraian Materi.....	221
C. Latihan Soal/Tugas	228
D. Daftar Pustaka	228

PERTEMUAN 18:	
PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA	
A. Tujuan Pembelajaran	229
B. Uraian Materi.....	229
C. Latihan Soal/Tugas	237
D. Daftar Pustaka	238
Rencana Pembelajaran Semester (RPS).....	239

**PERTEMUAN
1**

PENGERTIAN MSDM DAN PERENCANAAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.
- 1.2. Mengetahui sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia
- 1.3. Mengetahui pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia
- 1.4. Untuk Mengetahui Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Manajemen Sumber Daya Manusia

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

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

1. 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.

2. 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, pengeloaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

3. Menurut Achmad S. Rucky

MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akusis, 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.

4. 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

5. 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.

Dengan 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 mengasilkan keluaran (output).

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Sejarah Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Sejarah Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak kali oleh majikan. Manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan sebagainya. Majikan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh 5 faktor yaitu:

1. Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori oleh Taylor.
2. Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan.
3. Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja.
4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh.
5. Akibat depresi besar tahun 1930.

Adanya kelima faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.

Di Indonesia masalah sumber daya manusia baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minum, Kesejahteraan pegawai dan sebagainya. Dalam arah pembangunan jangka panjang kedua disebutkan bahwa melalui upaya pembangunan, potensi sumber daya Nasional diarahkan menjadi kekuatan ekonomi, sosial budaya, politik dan pertahanan keamanan yang nyata, didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki kemampuan

memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen. Sumber daya manusia termasuk pemuda dan wanita, sebagai penggerak pembangunan nasional dipadukan aspirasi, peranan dan kepentingannya ke dalam gerak pembangunan bangsa melalui peran serta aktif dalam seluruh kegiatan pembangunan.

Titik berat pembangunan jangka panjang kedua diletakkan pada bidang ekonomi yang merupakan penggerak utama pembangunan, seiring dengan kualitas sumber daya manusia dan didorong secara saling memerlukan, saling terkait dan terpadu dengan pembangunan bidang-bidang lainnya yang dilaksanakan seirama, selaras, dan serasi dengan keberhasilan pembangunan bidang ekonomi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran pembangunan nasional.

Sampai 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, contohnya Jepang. Sumber daya alam yang dipunyai sangatlah minim, akan tetapi sumber daya manusia yang dimiliki sangatlah berkualitas, hal ini dapat menempatkan Jepang sebagai negara maju di dunia. Untuk itulah negara Indonesia yang sudah mempunyai keunggulan komparatif, harus selalu digalakkan tentang peningkatan kualitas sumber daya manusianya agar tidak ketinggalan negara-negara lain.

Tujuan Pembelajaran 1.3:

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam setiap kegiatan atau aktivitas organisasi dari waktu ke waktu selalu timbul masalah-masalah.Untuk mengatasi masalah-masalah yang timbul ada beberapa pendekatan sesuai dengan periodenya.Maksudnya pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru ditinjau dari segi waktunya.Namun sampai sekarang pun masih ada pimpinan perusahaan yang menggunakan pendekatan lama dalam mengatasi permasalahan. Di bawah ini dikemukakan tiga pendekatan: Pendekatan Mekanis, Pendekatan Paternalisme, dan, Pendekatan Sistem Sosial.

1. Pendekatan Mekanis (klasik)

Perkembangan di bidang Industri dengan penggunaan mesin-mesin dan alat-alat elektronika membawa kemajuan yang sangat pesat dalam efisiensi kerja. Dalam pendekatan mekanis, apabila ada permasalahan yang berhubungan dengan tenaga kerja, maka unsur manusia dalam organisasi disamakan dengan faktor produksi lain, sehingga pimpinan perusahaan cenderung menekan pekerja dengan upah yang minim sehingga biaya produksi rendah. Pandangan pendekatan ini menunjukkan sikap bahwa tenaga kerja harus dikelompokkan sebagai modal yang merupakan faktor produksi. Dengan hal ini maka di usahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa di manfaatkan semaksimal mungkin dan memperoleh hasil yang lebih besar untuk kepentingan pemberi kerja. Pendekatan ini cukup dominan di negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920 – an.

2. Pendekatan Paternalisme (Paternalistik)

Dengan adanya perkembangan pemikiran dari para pekerja yang semakin maju dari para pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen atau pimpinan perusahaan mengimbangkan dengan kebaikan untuk para pekerja.

Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930 – an.

3. Pendekatan Sistem Sosial (Human Relation)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekompleksan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor – faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan

dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

Tujuan Pembelajaran 1.4:

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.

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 pekerjanya 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/menutup 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, secara kuantitatif dan kualitatif untuk mencapai tujuan strategik organisasi melalui fungsi-fungsi MSDM dalam jangka pendek maupun jangka panjang secara efektif dan efisien.

Berikut merupakan pengertian Perencanaan menurut para ahli:

1. George R.Terry mengatakan bahwa perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta dan membuat serta menggunakan asumsi-umsi mengenai masa yang akan datang dengan jalan menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Billy E. Goetz mengatakan bahwa perencanaan adalah pemilihan yang fundamental dan masalah perencanaan timbul, jika terdapat alternatif-alternatif.

Sedangkan perencanaan sumber daya manusia menurut para ahli yaitu:

1. Menurut Andrew F Sikula, perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi.

2. Menurut Thomas H. Stone, perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi.
3. Menurut John B. Miner dan Mary Green Miner, perencanaan sumber daya manusia dapat diuraikan sebagai suatu proses yang berusaha menjamin jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuannya.

Perencanaan SDM adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Perencanaan SDM ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Jadi, dalam rencana SDM harus ditetapkan semua hal tersebut secara baik dan benar.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa perbedaan dan persamaan antara manajemen dengan MSDM ?
2. Jelaskan satu persatu pendekatan MSDM
3. Apakah dasar pendekatan Mekanis itu !
4. Jelaskan apa tujuan dan peranan MSDM
5. Apa saja fungsi-fungsi MSDM sebutkan dan jelaskan!
6. Apa hubungan antara perencanaan SDM dan strategi perusahaan?
7. Jelaskan apa yang dimaksud dengan perencanaan SDM !
8. Jelaskan pengertian analisa perencanaan kebutuhan SDM !
9. Sebutkan dan jelaskan apa yang anda ketahui tentang klasifikasi perencanaan SDM ?
10. Apa keuntungan organisasi melakukan perekrutan ?

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010. *Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
2**

**TUGAS POKOK
PERENCANAAN SDM**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Setelah selesai mempelajari materi yang ini: diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1.Menjelaskan pengertian perencanaan dengan baik dan benar
- 1.2.Menjelaskan tugas pokok perencanaan dengan baik dan benar

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Perencanaan SDM

1. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia merupakan sebuah proses yang sistematis untuk memperkirakan atau mengantisipasi permintaan dan kebutuhan adanya tenaga kerja dan mengevaluasi ukuran, sifat dan sumber-sumber pasokan yang dibutuhkan untuk memenuhi permintaan tersebut. Adapula yang mengartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan proses perencanaan dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia dan cara memenuhinya, baik secara kuantitatif maupun secara kualitatif.

2. Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan dari perencanaan SDM yakni untuk memastikan bahwa sejumlah tenaga kerja dalam jumlah tertentu, yang dibutuhkan oleh organisasi telah memenuhi persyaratan, dan tersedia pada suatu kurun tertentu. Sasaran Perencanaan SDM

Dengan diadakannya perencanaan terhadap SDM maka sasaran yang ingin dipenuhi, yakni: berkurangnya biaya yang dikeluarkan, perencanaan SDM dan perencanaan strategik , dasar bagi efektivitas MSDM, dan rekrutmen.

3. Aspek perencanaan SDM

Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM yakni: aspek kuantitas SDM yang tepat , aspek Kualitas SDM yang tepat , aspek waktu dan posisi yang tepat, aspek perhatian terhadap tujuan individu maupun tujuan organisasi secara maksimal.Klasifikasi Perencanaan SDM berdasarkan ruang lingkupPerencanaan SDM diklasifikasikan kedalam dua kategori, yakni:

- Manpower Planning merupakan perencanaan tenaga kerja secara menyeluruh pada aspek MSDM.
- Manpower Programming merupakan perencanaan tenaga kerja yang bersifat detail. Dan merupakan implementasi dari manpower planning.

4. Pentingnya Perencanaan SDM

Alasan mengapa pentingnya Perencanaan sebuah SDM, yakni:

- Untuk mengetahui rencana ketenagakerjaan agar dapat mengembangkan karier.
- Membantu manajemen untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, sehingga organisasi mampu meningkatkan efisiensi dan produktifitasnya.
- Rencana membimbing ke arah sukses.
- Memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian dengan perubahan-perubahan yang mungkin terjadi.
- Mengharuskan manajemen untuk menetapkan tujuan yang hendak dicapai.

- Untuk melakukan pengawasan yang efektif.

5. Tahapan Dalam Proses Perencanaan SDM

Tahapan-tahapan yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan SDM, yakni:

- a. peramalan permintaan dan ketersediaan tenaga kerja
- b. Peramalan tentang kelebihan ataupun kekurangan tenaga kerja.
- c. Sasaran dan rencana strategi
- d. Implementasi, dan
- e. Evaluasi

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Tugas Pokok Perencanaan SDM

Dari uraian-uraian tentang beberapa pengertian perencanaan dan implementasinya dalam Perencanaan SDM tersebut di atas, jelas bahwa perencanaan merupakan kegiatan pembuatan keputusan tentang masa depan dan cara mewujudkannya di suatu lingkungan tertentu, khususnya sebuah organisasi dibidang bisnis.

Sehubungan dengan itu pembahasan tentang tugas pokok perencanaan sebagai kegiatan pengambilan keputusan dalam uraian ini pada dasarnya menempatkan perencanaan sebagai suatu disiplin ilmu, bukan sebagai salah satu fungsi manajemen. Dengan demikian pembahasannya tidak dihubungkan dengan fungsi-fungsi manajemen lainnya.

Ketiga tugas pokok perencanaan yang dimaksud adalah sebagai berikut :

1. Tugas Persiapan dan/Eksploratif

Perencanaan suatu bidang/aspek suatu kehidupan tertentu harus dimulai atau bertolak dari kondisinya pada saat sekarang.Untuk mengetahui kondisi itu diperlukan kegiatan menghimpun informasi atau data dengan mengidentifikasi kondisi bidang/aspek tersebut, agar jelas yang mana diantaranya yang perlu dimasukkan dalam perencanaan, baik untuk diadakan jika belum ada maupun yang perlu diperbaiki atau disempurnakan atau diganti dengan sesuatu yang baru.Kegiatan mengidentifikasi dengan menghimpun data dan informasi dimaksudkan adalah tugas eksplanatif sebagai kegiatan awal perencanaan. Dengan kata lain tujuan dari kegiatan pertama dalam perencanaan ini adalah untuk menjelaskan (explanation) kondisi awal bidang atau masalah yang akan dijelajahi sebuah perencanaan.

Data atau informasi yang diperlukan untuk keperluan tersebut, di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan yang baik/sehat, biasanya sudah tersedia di dalam Sistem Informasi Manajemen (SIM) termasuk di dalamnya informasi mengenai SDM. Data/informasi itu perlu dianalisis untuk menemukan dan memilih alternative yang dapat ditetapkan dalam perencanaan sebagai keputusan. Di antaranya adalah tentang tujuan yang hendak dicapai, program atau kegiatan pemecahan masalah yang akandilaksanakan, baik masalah yang dihadapi sekarang maupun yang diprediksi akan dihadapi di masa datang. Alternatif itu sebagaimana telah dijelaskan di atas, pada dasarnya berbentuk pilihan program atau kegiatan dalam memperbaiki, merubah, meningkatkan atau menyempurnakan

kondisi awal bidang yang tercakup dalam sebuah perencanaan, sesuai dengan kondisi organisasi/perusahaan yang di inginkan di masa depan. Kegiatan yang diuraikan di atas pada dasarnya merupakan langkah persiapan yang hasilnya disebut perencanaan untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan di masa depan, yang terarah pada tujuan organisasi/perusahaan.

Tugas ini disebut juga tugas orientasi atau kegiatan evaluasi diri yang dilakukan untuk mengenali bidang atau masalah yang akan dijelajahi oleh perencanaan yang akan dirumuskan. Orientasi atau evaluasi diri dilakukan antara lain terhadap ruang lingkup, kekuatan dan kelemahan organisasi/perusahaan, peluang yang dapat dimanfaatkan, hambatan yang dihadapi, sumber daya yang dimiliki dll sebagai informasi untuk memperjelas kondisi awal organisasi/perusahaan. Kegiatan Orientasi atau Evaluasi Diri hasilnya dapat dianalisis dengan mempergunakan analisis statistika atau sekurang-kurangnya dengan mempergunakan Analisis SWOT (Strength/kekuatan/Weakness/kelemahan, Opportunity/kesempatan dan Threat/hambatan) yang masih akan dijelaskan dalam uraian pada bagian lain buku ini juga. Tugas eksplanatif ini jika diimplementasikan dalam Perencanaan SDM sangat khusus sifatnya karena telah memiliki beberapa model analisis yang siap dipergunakan, di antaranya disebut Audit SDM atau Work Forces Analysis, Analisis Beban Kerja atau Work Load Analysis terutama dalam bentuk Evaluasi Pekerjaan (Job Evaluation), Analisis Sumber Tenaga Kerja Internal dll, yang akan dibahas dalam bab-bab berikutnya.

2. Tugas Prediktif

Perencanaan pada dasarnya merupakan kegiatan memprediksi suatu kondisi masa depan yang diinginkan, berbeda dari kondisinya di masa sekarang. Prediksi itu pada dasarnya merupakan kegiatan memilih alternative mengenai kondisi organisasi/perusahaan yang ideal di masa mendatang. Prediksi harus bersifat realistik berupa kondisi masa depan yang diperkirakan dapat diwujudkan. Untuk itu harus dihindari memprediksi kondisi masa depan yang tidak mungkin dicapai, sehingga menjadi khayalan yang tidak dapat diwujudkan. Dengan demikian berarti juga harus dimiliki kemampuan dan cara atau strategi mencapainya, atau sebaliknya harus dihindari pelaksanaan kegiatan yang diprediksi tidak relevan dengan kondisi yang ingin dicapai. Strategi atau cara dan program untuk mencapai kondisi yang diprediksi dan dipilih untuk diwujudkan di masa depan pada dasarnya adalah perubahan, perbaikan, penyempurnaan dan bahkan mungkin mengganti kondisi masa sekarang yang dinilai tidak sesuai lagi atau yang sifatnya kurang atau tidak menguntungkan lagi bagi organisasi/perusahaan. Berdasarkan uraian di atas berarti juga kondisi masa depan yang diprediksi sebagai kondisi yang ingin diwujudkan dapat disebut sebagai tujuan perencanaan.

Tugas prediksi seperti diuraikan di atas harus di lakukan secara cermat dan realistic, agar benar-benar dapat dilaksanakan dan tujuan-tujuannya dapat dicapai secara efektif dan efisien. Untuk itu tugas perencanaan yang pertama seperti diuraikan terdahulu harus dilaksanakan secara baik, agar informasi atau data yang digunakan untuk mengetahui kondisi sekarang

yang perlu dirubah, diperbaiki, diadakan dan/atau disempurnakan menjadi jelas, dan penetapan prediksi kondisi yang diinginkan di masa depan tidak keliru.

3. Tugas Kontrol

Tujuan perencanaan yang akan diwujudkan di masa depan pada dasarnya merupakan control terhadap kondisi yang akan terjadi/dicapai di masa depan. Demikian juga pemilihan program dan kegiatan untuk mewujudkan tujuan tersebut, pada dasarnya merupakan control masa depan agar dapat menghindari terjadi atau terwujudnya kondisi yang tidak diinginkan. Untuk itu program-program dan/atau kegiatan-kegiatannya harus dipilih yang paling relevan sebagai kegiatan control, agar tidak berdampak merugikan dan menimbulkan konsekwensi terjadinya kondisi yang tidak diinginkan.

Perencanaan sebagai kegiatan control sangat penting bagi setiap dan semua organisasi/perusahaan karena berpengaruh langsung pada usaha mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Kemampuan memilih dan melaksanakan kegiatan bisnis sebagai control masa depan di lingkungan organisasi/perusahaan berpengaruh langsung pada kondisi kompetitifnya dalam mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya. Untuk itu kemampuan tersebut harus diwujudkan dalam penyusunan perencanaan bisnis yang berisi program dan kegiatan yang lebih baik dari competitor yang terdapat di wilayah operasional bisnis yang sama. Dengan memperhatikan uraian-uraian di atas dapat disimpulkan bahwa esensi perencanaan mencakup empat substansi sebagai berikut :

Perencanaan merupakan proses pengambilan keputusan dengan memilih dan memilih program-program atau kegiatan-kegiatan yang akan dilaksanakan untuk mewujudkan kondisi masa depan yang diinginkan. Perencanaan adalah respon terhadap masalah atau kondisi masa kini (sekarang) yang belum atau tidak memuaskan, yang harus dirubah, diperbaiki, disempurnakan bahkan mungkin diganti dengan kondisi yang lebih memuaskan.

Perencanaan dirumuskan oleh manusia dan harus dilaksanakan oleh manusia sebagai sumber daya.Untuk itu setiap organisasi yang bergerak dibidang bisnis sangat perlu melaksanakan kegiatan Perencanaan SDM agar di lingkungannya selalu tersedia sumber daya manusia yang mampu mempertahankan dan mengembangkan eksistensinya.

Perencanaan SDM di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan, harus menghasilkan SDM yang memiliki kemampuan melaksanakan ketiga tugas pokok perencanaan agar tidak terjadi pemborosan yang merugikan.

Perencanaan SDM merupakan perencanaan perluasan tenaga kerja yang berkualitas dengan penarikan, seleksi, pengembangan dan pelatihan, penempatan, mutasi dan pemberian balas jasa.

Pengawasan dan evaluasi aspek Kunci Perencanaan SDM Perencanaan SDM merupakan proses yang sistimatis, bukanlah sebuah peristiwa yang kebetulan. proses yang dilakukan harus secara konsisten, karena lingkungan organisasi selalu berubah. Perencanaan SDM juga berorientasi pada jangka pendek dan

panjang, ada integrasidengan perencanaan organisasi, dan penentuan kebutuhan SDM secara kualitatif dankuantitatif.

Terdapat empat faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia yang efektif yakni: pemahaman seluruh manajer terhadap makna perencanaan SDM secara komprehensif, para manajemen puncak bersikap suportif, ada komunikasi yang harmonisantara bagian SDM dengan manajemen lini lainnya, perencanaan SDM terintegrasi dengan perencanaan keseluruhan organisasi, dan perencanaan SDM harus dimulai dari pendayagunaan secara efektif dan efisien terhadap SDM yang sudah dimiliki dan hanya akan menambah atau merekrut SDM dari luar apabila ternyata terdapat kekurangan SDM untuk melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi.Teknik Dalam Peramalan Kebutuhan Tenaga KerjaTerdapat tiga teknik yang dipergunakan dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja, yakni:

1. Teknik Delphi, merupakan salah satu metode untuk memprediksi permintaan (demand)SDM dengan menetapkan kualifikasi SDM yang dibutuhkan, dengan mempergunakan pengalaman, keyakinan, intuisi, keahlian mengestimasi jumlah dan kualifikasi SDM tanpa menggunakan data kuantitatif, dalam arti tidak dianalisis melalui perhitungan statistika ataumatematika.
2. Rata-rata Bergerak (Moving Average), merupakan sebuah pendekatan kuantitatif untuk meramalkan permintaan tenaga kerja yang didasarkan pada suatu indeks organisasi seperti penjualan.3.
3. Management Forecasts, adalah sebuah pendapat atau keputusan dari para supervisor,manager departemen atau pihak lain yang memiliki pemahaman

mengenai kebutuhan organisasi akan tenaga kerja. Tools of Supply Analysis Tools of supply analysis meliputi beberapa hal, yakni:

- a. Tabel staffing, adalah penyajian dalam bentuk tabel dari semua jabatan dalam organisasi, disertai dengan jumlah dari karyawan yang menjabat saat ini dan kebutuhan tenaga kerja untuk masa yang akan datang.
- b. Markov analysis, adalah metode untuk melacak pola dari pergerakan karyawan pada berbagai jabatan.
- c. Rencana suksesi, adalah proses untuk mengidentifikasi, mengembangkan dan melacak individu-individu kunci untuk posisi eksekutif.
- d. Bagan penempatan, adalah daftar dari pemegang jabatan saat ini dan personil yang potensial jika ada lowongan pada jabatan tersebut.
- e. Skills Inventories, adalah data dari pendidikan, pengalaman, minat, dan ketrampilan, yang dapat memberikan petunjuk kepada manajemen untuk secara cepat mengisi lowongan jabatan sesuai dengan latar belakang karyawan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah pengertian Perencanaan SDM?
2. Apakah tujuan dari Perencanaan SDM?
3. Sebutkan Aspek-aspek yang perlu diperhatikan dalam perencanaan SDM

4. Klasifikasi Perencanaan SDM berdasarkan ruang lingkup PerencanaanSDM!
5. Sebutkan Manfaat dari perencanaan SDM!
6. Jelaskan Tahapan-tahapan yang harus diperhatikan dalam proses perencanaan SDM!
7. Sebutkan dan jelaskan tiga teknik yang dipergunakan dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja!
8. Sebutkan Ketiga tugas pokok perencanaan SDM!
9. Sebutkan empat faktor yang perlu diperhatikan dalam perencanaan sumber daya manusia yang efektif!
10. Jelaskan Tools of Supply Analysis!

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara
- Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.
- Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.
- Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
3**

SISTEM INFORMASI SUMBER DAYA MANUSIA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Filsafat Manajemen
- 1.2. Mengetahui Kebijakan di Lingkungan Organisasi
- 1.3. Mengetahui Strategi Manajemen.

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Filsafat Manajemen

A. Filsafat Manajemen

Filsafat atau falsafah mempunyai banyak pengertian. Menurut Socrates, filsafat adalah suatu cara berpikir yang radikal dan menyeluruh atau cara berpikir yang mengupas sesuatu sedalam-dalamnya. Tetapi tugas filsafat tidak menjawab pertanyaan yang timbul dalam kehidupan, tetapi mempersoalkan jawaban yang diberikan.Berfilsafat adalah berpikir radikal atau sampai kepada radiks-nya (akarnya), menyeluruh dan mendasar.

Filsafat bersifat menyeluruh, mendasar, dan spekulatif. Dengan kata lain cakupan filsafat hanyalah mengenai hal-hal yang bersifat umum. Hal-hal yang bersifat khusus menjadi kajian ilmu.Jadi cakupan ilmu memang lebih sempit dari pada cakupan filsafat.Meskipun cakupan ilmu lebih sempit, kajian ilmu adalah lebih mendalam dan lebih tuntas.

Telaah ilmu dari segi filosofis adalah telaah yang berusaha menjawab pertanyaan mengenai hakikat ilmu.Telaah tersebut dinamakan filsafat ilmu. Pertanyaan yang diusahakan untuk dijawab oleh filsafat ilmu adalah yang berkenaan dengan:

- a. Obyek telaah suatu ilmu.
- b. Wujud hakiki obyek tersebut.

- c. Hubungan antara obyek dan manusia yang membawa ilmu dan pengetahuan.
- d. Cara memperoleh dan mengembangkan ilmu pengetahuan yang benar.
- e. Penggunaan ilmu dan pengetahuan.

Manajemen mengandung tiga pengertian yaitu: pertama, manajemen sebagai proses, kedua manajemen sebagai kolektivitas, ketiga manajemen sebagai suatu seni (art) dan suatu ilmu.

Pengertian ketiga istilah tersebut di atas diuraikan sebagai berikut:

1. Manajemen sebagai suatu proses, berbeda-beda definisi yang diberikan oleh para ahli. Menurut Haiman, manajemen adalah fungsi untuk mencapai sesuatu dengan melalui kegiatan orang lain dan mengawasi usaha-usaha individu untuk mencapai tujuan utama bersama. Selanjutnya menurut GR. Terry mengatakan bahwa manajemen adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain. Dari dua definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa ada tiga pokok penting dalam defisi tersebut yaitu, pertama adanya tujuan yang ingin dicapai, kedua tujuan yang dicapai dengan mempergunakan kegiatan orang lain, dan ketiga kegiatan orang lain itu harus dibimbing dan diawasi.
2. Manajemen sebagai kolektivitas, orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen. Jadi setiap orang yang melakukan aktivitas manajemen dalam suatu badan tertentu disebut manajemen. Dalam arti tunggal disebut manajer. Manajer adalah pejabat yang bertanggung jawab atas terselenggaranya aktivitas-aktivitas manajemen agar tujuan unit pimpinannya tercapai dengan menggunakan bantuan orang lain.
3. Manajemen sebagai suatu seni dan ilmu, manajemen sebagai seni berfungsi untuk mencapai tujuan yang nyata mendatangkan hasil atau manfaat, sedangkan manajemen sebagai ilmu berfungsi menerangkan fenomena-fenomena, kejadian-kejadian, dan kedaan-keadaan.

Dalam pembahasan ini akan dijelaskan tentang bagaimana manajemen dari sudut ontologi, epistemologi dan aksiologi filsafat.

1. Ontologi

Ontologi kadang-kadang disamakan dengan metafisika. Istilah metafisika itu pertama kali dipakai oleh Andronicus dari Rhodesia pada zaman 70 tahun

sebelum Masehi. Artinya adalah segala sesuatu yang berkenaan dengan hal-hal yang bersifat supra-fisis atau kerangka penjelasan yang menerobos melampaui pemikiran biasa yang memang sangat terbatas atau kurang memadai.

Makna lain istilah metafisika adalah ilmu yang menyelidiki hakikat apa yang ada dibalik alam nyata. Jadi, metafisika berarti ilmu hakikat. Ontologi pun berarti ilmu hakikat.

Yang dipermasalahkan oleh ontologi dalam ilmu Manajemen adalah siapa yang membutuhkan manajemen? Pertanyaan ini sering dijawab perusahaan (bisnis), tentu saja benar sebagian tetapi tidak lengkap karena manajemen juga dibutuhkan untuk semua tipe kegiatan yang diorganisasi dan dalam semua tipe organisasi. Dalam praktik manajemen dibutuhkan dimana saja orang-orang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Di lain pihak setiap manusia dalam perjalanan hidupnya selalu akan menjadi anggota dari beberapa macam organisasi, seperti organisasi sekolah, perkumpulan olah raga, kelompok musik, militer atau pun organisasi perusahaan. Organisasi-organisasi ini mempunyai persamaan dasar walaupun dapat berbeda satu dengan yang lain dalam beberapa hal, seperti contoh organisasi perusahaan atau departemen pemerintah dikelola secara lebih formal dibanding kelompok musik atau rukun tetangga. Persamaan ini tercermin pada fungsi-fungsi manajerial yang dijalankan.

2. Epistemologi

Istilah epistemologi ini pertama kali digunakan oleh J.F. Ferrier pada tahun 1854 dalam bukunya yang berjudul Institute of Metaphysics. Menurut sarjana tersebut ada dua cabang dalam filsafat, ialah: epistemologi dan ontologi. Epistemologi berasal dari bahasa Yunani episteme yang berarti pengetahuan dan logos yang berarti teori. Jadi, dengan istilah itu, yang dimaksud epistemologi adalah penyelidikan asal mula pengetahuan atau strukturnya, metodenya, dan validitasnya.

Ruang lingkup epistemologi pada Manajemen dapat dilihat dalam kaitannya dengan sejumlah disiplin ilmu yang bisa "kerja sama" seperti: pendidikan, ekonomi, politik, dan lain-lain. Namun ruang lingkup itu mengalami perkembangan, sehingga pada setiap era terdapat lingkup yang khusus dalam

epistemologi itu. Ruang lingkup yang khusus bisa terjadi pada disiplin ilmu manajemen itu sendiri sehingga melahirkan spesialisasi pengkajiannya. Di antara spesialisasi itu adalah:

- a. Manajemen pendidikan
- b. Manajemen sumberdaya manusia
- c. Manajemen keuangan
- d. Manajemen personalia
- e. Manajemen produksi, dan lain sebagainya

Semula epistemologi ini mempermasalahkan kemungkinan yang mendasar mengenai pengetahuan (very possibility of knowledge). Apakah pengetahuan yang paling murni dapat dicapai.

Permasalahan epistemologi di ilmu manajemen berkisar pada ihwal proses yang memungkinkan ditimbanya pengetahuan yang berupa ilmu: bagaimana prosedurnya, apa yang harus diperhatikan untuk mendapatkan pengetahuan yang benar, apakah yang disebut kebenaran dan apa saja kriterianya, serta sarana apa yang membantu orang mendapatkan pengetahuan yang berupa ilmu.

Jawaban-jawaban yang dibutuhkan untuk memenuhi pertanyaan tersebut di manajemen sudah sedemikian rupa diberlakukan bagi para ilmuwan itu sendiri. Prosedur dengan pendekatan metode ilmiah adalah prosedur baku untuk menelaah manajemen.

Cara pencarian kebenaran yang dipandang ilmiah ialah yang dilakukan melalui penelitian. Penelitian adalah hasrat ingin tahu pada manusia dalam taraf keilmuannya. Penyaluran sampai taraf setinggi ini disertai oleh keyakinan bahwa ada sebab bagi setiap akibat, dan bahwa setiap gejala yang tampak dapat dicari penjelasannya secara ilmiah. Penelitian adalah suatu proses yang terjadi dari suatu rangkaian langkah yang dilakukan secara terencana dan sistematis untuk mendapatkan jawaban sejumlah pertanyaan.

Pada setiap penelitian ilmiah melekat ciri-ciri umum, yaitu: pelaksanaannya yang metodis harus mencapai suatu keseluruhan yang logika dan koheren. Artinya dituntut adanya sistem dalam metode maupun dalam hasilnya. Jadi susunannya logis. Ciri lainnya adalah universalitas. Bertalian dengan universalitas ini adalah objektivitas. Setiap penelitian ilmiah harus objektif artinya

terpimpin oleh objek dan tidak mengalami distorsi karena adanya berbagai prasangka subyektif. Agar penelitian ilmiah dijamin objektivitasnya, tuntutan intersubjektivitas perlu dipenuhi.

3. Aksiologi

Aksiologi berasal dari bahasa Yunani *axios* yang berarti 'memiliki harga 'mempunyai nilai', dan *logos* yang bermakna 'teori' atau 'penalaran'. Sebagai suatu istilah, aksiologi mempunyai arti sebagai teori tentang nilai yang diinginkan atau teori tentang nilai yang baik dan dipilih. Teori ini berkembang sejak jaman Plato dalam hubungannya dengan pembahasan mengenai bentuk atau ide (ide tentang kebaikan).

Permasalahan aksiologi ilmu manajemen (1) sifat nilai, (2) tipe nilai, (3) kriteria nilai, dan (4) status metafisika nilai. Masing-masing dicoba untuk dijelaskan dengan ringkas sebagai berikut.

Sifat nilai atau paras nilai didukung oleh pengertian tentang pemenuhan hasrat, kesenangan, kepuasan, minat, kemauan rasional yang murni, serta persepsi mental yang erat sebagai pertalian antara sesuatu sebagai sarana untuk menuju ke titik akhir atau menuju kepada tercapainya hasil yang sebenarnya. Di dalam mengkaji Manajemen berkecimpung tentunya dilandasi dengan hasrat untuk mendapatkan kepuasan.

Perihal tipe nilai didapat informasi bahwa ada nilai intrinsik dan ada nilai instrumental. Nilai intrinsik ialah nilai konsumatoris atau yang melekat pada diri sesuatu sebagai bobot martabat diri (*prized for their own sake*). Yang tergolong ke dalam nilai intrinsik adalah kebaikan dari segi moral, kecantikan, keindahan, dan kemurnian. Nilai instrumental adalah nilai penunjang yang menyebabkan sesuatu memiliki nilai intrinsik.

Penerapan tipe nilai bagi manajemen diarahkan manajemen sebagai profesi. Banyak usaha yang telah dilakukan untuk mengklasifikasikan manajemen sebagai profesi, kriteria-kriteria untuk menentukan sesuatu sebagai profesi yang dapat diperinci sebagai berikut:

1. Para profesional membuat keputusan atas dasar prinsip-prinsip umum. Adanya pendidikan kursus-kursus program-program latihan formal menunjukkan bahwa ada prinsip-prinsip manajemen tertentu yang dapat diandalkan

2. Para profesional mendapatkan status mereka karena mencapai standar prestasi kerja tertentu, bukan karena favoritisme atau karena suku bangsa atau agamanya
3. Para profesional harus ditentukan oleh suatu kode etik yang kuat, dengan disiplin untuk mereka yang menjadi kliennya.

Manajemen telah berkembang menjadi bidang yang semakin profesional melalui perkembangan yang mencolok program-program latihan manajemen di Universitas-universitas ataupun lembaga-lembaga manajemen swasta dan melalui pengembangan para eksekutif organisasi atau perusahaan.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Kebijakan di Lingkungan Organisasi

Lingkungan organisasi adalah semua elemen di dalam maupun di luar organisasi yang dapat mempengaruhi sebagian atau keseluruhan suatu organisasi. Terdapat dua jenis klasifikasi lingkungan yakni lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Lingkungan internal yang berpengaruh langsung dalam organisasi meliputi karyawan/pegawai organisasi dalam, serta pimpinan manajer. Lingkungan eksternal dibagi dua yaitu yang berpengaruh langsung dan tidak langsung. Contoh lingkungan eksternal yang berpengaruh langsung adalah organisasi pesaing, pemasok komunitas lokal, konsumen, NGO dan lainnya.

Sedangkan untuk contoh lingkungan eksternal yang tidak berpengaruh langsung adalah kondisi politik, ekonomi dan sosial. Lingkungan secara umum yang harus dianalisis kekuatannya oleh manajer karena mempengaruhi pembuat keputusan dan perencanaan adalah kekuatan teknologi, ekonomi, demografi, sosial budaya serta politik dan hukum.

Kekuatan teknologi adalah kombinasi dari kemampuan dan peralatan yang digunakan manajer dalam desain, produksi dan distribusi barang dan jasa. Perubahan teknologi informasi juga mempengaruhi kerja alami organisasi termasuk kerja manajer didalamnya.

Kekuatan ekonomi mempengaruhi kebaikan dari suatu negara termasuk suku bunga, inflasi, pengangguran dan pertumbuhan ekonomi. Kekuatan ekonomi memberikan banyak peluang serta hambatan untuk manajer dan memberikan perubahan bagi seluruh organisasi.

Kekuatan demografis adalah hasil dari perubahan sikap karakteristik dari populasi seperti umur, jenis kelamin, etnis, ras, orientasi seksual, dan kelas sosial. Perubahan ini menyarankan organisasi untuk menemukan cara untuk memotivasi dan memanfaatkan kemampuan dan pengetahuan pegawai.

Kekuatan politik dan hukum adalah hasil dari perubahan dalam hukum dan regulasi seperti deregulasi industri, privatisasi organisasi dan peningkatan tekanan dalam perlindungan lingkungan. Dari sini, manajer mengambil keuntungan dari kesempatan yang diciptakan dari perubahan politik, ekonomi dan hukum secara global sebagai tantangan utama.

Kekuatan sosial budaya adalah tekanan yang berasal dari struktur sosial dalam masyarakat di suatu negara. Struktur sosial adalah pengaturan hubungan antara individual dan grup dalam masyarakat. Masyarakat berbeda secara substansi dalam struktur sosial karena terdapat derajat tinggi dan rendah.

Karena berbagai kekuatan dalam lingkungan umum tersebut, manajer individual dan organisasi harus responsif dalam perubahan dan perbedaan diantara struktur sosial dan budaya nasional dalam semua negara dimana mereka beroperasi.

Terdapat kompleksitas dan ketidakmungkinan untuk diprediksi. Kompleksitas yang mengacu kepada kekuatan yang mempengaruhi organisasi misalnya jumlah kompetitor. Ketidakmungkinan diprediksi adalah tingkat ketidakpastian kekuatan yang dapat mempengaruhi organisasi. Terdapat empat tipe lingkungan yakni lingkungan tenang, lingkungan bervariasi, lingkungan badi lokal dan lingkungan bergolak.

Alasan mengapa kita menganalisis lingkungan yaitu untuk mengetahui dan meramalkan apa yang terjadi besok, menyadari dan mengantisipasi resiko dari tindakan yang dilakukan organisasi, untuk menganalisis faktor politik, sosial, ekonomi lingkungan eksternal (external environment) adalah segalasesuatu di luar batasan organisasi yang mungkin mempengaruhinya. Lingkungan internal

(Internal environment) adalah faktor-faktor atau kondisi umum yang berada di dalam suatu organisasi.

B. Mengelola Organisasi

Untuk mengelola organisasi secara efektif dan efisien sangat berkaitan erat dengan usaha pengkoordinasian berbagai kegiatan yang paling berbeda kemudian diarahkan kepada fokus tujuan yang telah disepakati. Terdapat dua hal yang harus diperhatikan agar pengelolaan organisasi dapat berhasil. Kedua hal ini merupakan hal yang prinsip dalam mengelola organisasi; Pertama, prinsip pengelolaan (prinsip manajemen) yaitu bagaimana memimpin orang-orang, serta Kedua, prinsip mengorganisasi kegiatan yang menyangkut orang-orang yang dipimpin tersebut (Prinsip organisasi). Kedua prinsip tersebut saling memperkuat dan manpunyai dasar yang sama dalam pengelolaan kerja kelompok individu yang terlibat dalam suatu organisasi.

Untuk melaksanakan fungsi-fungsi kepemimpinan dalam membawa organisasi mencapai tujuan diperlukan prinsip - prinsip kepemimpinan. Banyak para ahli terdahulu yang mencoba untuk memformulasikan bagaimana prinsip - prinsip dasar yang harus dilakukan agar suatu organisasi dapat berjalan sesuai dengan keinginan. Diantara prinsip-prinsip tersebut yang merupakan sumbangsih abadi hingga saat ini adalah yang diungkapkan oleh seorang Prancis bernama Hendry Fayol. Hendry Fayol yang berangkat dari praktisi sebagai manajer sebuah perusahaan batu bara besar.

Menurut Fayol tidak diperlukan aturan yang kaku dalam kegiatan kerja, karena kelayakan dalam suatu prinsip pada situasi tertentu merupakan seni (Art) dari manajemen. Prinsip - prinsip yang dikemukakan Fayol adalah hasil dari pengalamannya selama bekerja. Pada tahun 1929, Fayol mengemukakan 14 prinsip manajemen yang diangkat dari pengalamannya sendiri dimana akan menuntun para manajer dalam mengelola organisasi. Dan 14 prinsip menurut Fayol ialah sebagai berikut :

1. Pembagian Kerja (Division of Work)

Setiap pekerjaan sebaiknya dibagi dan dibagi lagi kedalam elemen paling kecil untuk memperoleh keunggulan dari spesialisasi.

2. Keseimbangan Wewenang dan Tanggungjawab (Authority and Responsibility)

Setiap pegawai tetap (reguler employee) sebaiknya diberi delegasi wewenang yang cukup untuk melaksanakan berbagai tanggung jawab penugasan pekerjaan.

3. Disiplin Karyawan (Discipline)

Seharusnya mematuhi apapun perjanjian yang ada, yang dinyatakan secara jelas diantara mereka dan organisasi, manajer sebaiknya memberi sanksi yang adil atas seluruh kejadian pelanggaran disiplin.

4. Kesatuan Perintah (Unity of Command)

Karyawan sebaiknya menerima perintah dari dan bertanggung jawab hanya kepada satu atasan.

5. Kesatuan Arah (Unity of Direction)

Aktivitas-aktivitas yang memiliki tujuan sama sebaiknya dikelompokkan bersama dan beroperasi dibawah rencana yang sama.

6. Mengebawahkan Kepentingan Individu Terhadap Kepentingan umum

Kepentingan organisasi Lebih Diutamakan Diatas Kepentingan Individu (Subordination Of Individual Interest To The Common Goal)

7. Pembayaran Gaji (Remuneretion)

Pembayaran gaji yang adil, pembayaran seharusnya didasarkan pada pencapaian sasaran penugasan pekerjaan.

8. Sentralisasi (Centralization)

Wewenang seharusnya didelegasikan seimbang dengan tanggung jawab.

9. Rantai Skalar (The Hierarchy)

Sebuah rantai perintah yang tidak terputus - putus seharusnya ada melalui semua pengarahan dan aliran komunikasi.

10. Perintah (Order)

Setiap pekerjaan seharusnya didefinisikan dengan jelas sehingga pegawai tetap (reguler employee) memahami perintah tersebut dan hubungannya dengan pekerjaan lain.

11. Kesamaan Perlakuan (Equity)

Peraturam dan perjanjian yang dibuat harus diselenggarakan secara terbuka.

12. Stabilitas Personalia (Stability of Staff)

Tingkat perputaran tenaga kerja (labor turnover) tidak menguntungkan organisasi, dan mereka seharusnya mempunyai komitmen yang lama.

13. Inisiatif (Initiative)

Karyawan sebaiknya didorong untuk berani membuat keputusan didalam batas – batas wewenang yang didelisasikan kepadanya, walaupun beberapa esalah mungkin akan terjadi.

14. Semangat Korp (Esprit de corps)

Karyawan sebaiknya didorong untuk mendefinisikan kepentingannya dengan kepentingan organisasi dan dengan demikian mencapai kesatuan kekuatan yang tercermin dari “persatuan adalah kekuatan organisasi”.

C. Faktor Lingkungan Yang Mempengaruhi Lingkungan Organisasi

Lingkungan selalu mempengaruhi organisasi dalam melakukan aktifitas, baik secara langsung maupun secara tak langsung. Kelangsungan hidup organisasi sangat dipengaruhi oleh kemampuan organisasi dalam mengelola pengaruh lingkungan ini. Lingkungan dalam organisasi terbagi atas dua macam yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal diketahui mempunyai peranan besar dalam mempengaruhi pengambilan keputusan manajerial, proses dan struktur organisasi, maka lingkungan eksternal penting untuk selalu dipantau dan dianalisis. Tetapi lingkungan eksternal secara keseluruhan sangat sulit untuk dianalisis, karena lingkungan eksternal sangat kompleks dan saling terkait satu sama lain.

Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal adalah institusi atau kekuatan luar yang potensial mempengaruhi kinerja organisasi.

Lingkungan eksternal terdiri dari dua komponen, yakni berikut ini:

1. Lingkungan khusus

Lingkungan khusus adalah bagian dari lingkungan yang secara langsung relevan terhadap pencapaian tujuan organisasi.

2. Lingkungan umum

Lingkungan umum meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Lingkungan eksternal terdiri dari atas unsur-unsur yang berada diluar organisasi, dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manajer, disamping itu juga akan mempengaruhi manajer di dalam pengambilan keputusan yang akan dibuat. Lingkungan eksternal dibagi menjadi dua yaitu lingkungan mikro dan lingkungan makro.

Lingkungan eksternal mikro yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh langsung terhadap kegiatan manajemen yang terdiri atas penyedia, para pesaing, langganan, lembaga perbankan dan bukan bank dan lain sebagainya. Lingkungan eksternal makro yaitu lingkungan yang mempunyai pengaruh tidak langsung, seperti kondisi ekonomi, perubahan teknologi, politik, social dan lain sebagainya (Handoko, 2012).

Lingkungan eksternal adalah semua stakeholder yang berada di luar perusahaan yang mempengaruhi operasi perusahaan baik secara langsung maupun tak langsung. Lingkungan ini sebagian besar tak dapat dikendalikan oleh manajer dan berpengaruh terhadap keputusan yang dibuat oleh manajer. Dalam operasionalnya, organisasi memperoleh masukan-masukan dari lingkungan eksternal seperti bahan baku, tenaga kerja, modal dan sumber daya lainnya dari lingkungan eksternal. Selanjutnya masukan tersebut di kelola manajer untuk menghasilkan produk dan jasa.

Kemudian produk dan jasa tersebut dijual ke konsumen yang merupakan salah satu unsur lingkungan eksternal (Anton, 2011).

1. Lingkungan eksternal mikro (khusus)

Menurut Anton (2011), lingkungan eksternal mikro adalah unsur-unsur yang berpengaruh langsung terhadap organisasi, yang terdiri dari pesaing (competitors), penyedia (suppliers) , langganan (customers), lembaga keuangan

(financial institutions), pasar tenaga kerja (labour supply) , dan perwakilan-perwakilan pemerintah.

a. Para Pesaing

Pemahaman terhadap lingkungan persaingan yang dihadapi akan membantu organisasi mengetahui posisi persaingannya sehingga organisasi mampu mengoptimalkan operasionalnya sehingga organisasi dapat memahami arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing.

b. Para Langganan

Situasi pasar dan langganan sangat memegaruhi perusahaan dalam menyusun strategi, kebijaksanaan dan taktik pemasaran. Untuk mengarahkan kegiatan-kegiatan pemasaran, perusahaan harus menganalisis profil langganan pada masa sekarang dan masa yang akan datang serta kondisi pasar. Perusahaan akan dapat menjaga kelangsungan hidupnya dan berkembang bila ia dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan pelanggan.

c. Pasar Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan mitra strategis perusahaan karena dengan memiliki tenaga kerja yang trampil perusahaan dapat melaksanakan aktifitas perusahaan dengan efisien dan mempunyai keunggulan dibandingkan dengan perusahaan lain. Oleh karena itu perusahaan harus mampu merekrut dan mempertahankan tanaga kerja yang terampil.

d. Lembaga Keuangan

Untuk memperluas usahanya perusahaan memerlukan adanya tambahan modal dari pihak lain yaitu lembaga-lembaga keuangan seperti perbangunan, perusahaan investasi, asuransi dan pasar modal.

e. Para Suplier

Untuk memproduksi barang dan jasa perusahaan sangat memerlukan peran suplier yaitu untuk menyediakan behan baku, bahan penolong, energi, peralatan dan input lain yang mendukung proses produksi.

f. Instansi Pemerintah

Kebijakakan instansi pemerintah sangat berpengaruh terhadap aktifitas perusahaan dalam banyak hal, seperti peraturan-peraturan, syarat-syarat berdirinya perusahaan, perizinan, perpajakan, pemberian pinjaman dari bank-bank

pemerintah dan pembatasan-pembatasan terhadap perusahaan untuk melindungi masyarakat dan lingkungan.

2. Lingkungan eksternal makro (umum)

Lingkungan umum pada lingkungan organisasi merupakan kondisi eksternal yang luas yang dapat mempengaruhi organisasi serta berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja organisasi.

Menurut Astuti (2011), lingkungan eksternal makro meliputi berbagai faktor, antara lain kondisi ekonomi, politik dan hukum, sosial budaya, demografi, teknologi, dan kondisi global yang mungkin mempengaruhi organisasi.

Perubahan lingkungan umum biasanya tidak mempunyai dampak sebesar perubahan lingkungan khusus, namun demikian manajer harus memperhatikannya ketika merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan serta mengendalikan aktivitas organisasi bisnis.

a. Kondisi ekonomi.

Tingkat inflasi, masalah pengangguran, tingkat pertumbuhan pendapatan nasional, keadaan neraca pembayaran, kondisi pasar saham serta fluktuasi kurs valuta asing dan suku bunga, secara umum adalah beberapa faktor ekonomi yang mempengaruhi praktik manajemen dalam aktivitas bisnis.

Terdapat hubungan timbal balik antara keadaan perekonomian dan aktivitas bisnis atau dunia usaha. Kestabilan dan pertumbuhan ekonomi akan mendorong perkembangan dunia usaha, dan sebaliknya perkembangan dunia usaha akan mewujudkan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi.

b. Kondisi politik dan hukum.

Terdapatnya kestabilan politik dan kebijakan pemerintah yang sesuai dapat menciptakan suasana kondusif untuk mengembangkan aktivitas organisasi bisnis diberbagai bidang. Pertimbangan hukum juga perlu diperhatikan perusahaan, antara lain adanya peraturan pemerintah mengenai pembentukan dan pengawasan organisasi yang membatasi kebijakan manajerial, termasuk dalam hal pengelolaan sumber daya manusia.

c. Kondisi sosial budaya

Para manajer perlu memperhatikan adanya perubahan sosial budaya masyarakat khususnya pola dan tren pasar yang dituju. Manajer perlu menyesuaikan strategi bisnis terutama pemasarannya dengan kondisi nilai-nilai sosial, kebiasaan, dan selera konsumen. Sebagai contoh saat ini tren nilai dan selera masyarakat perkotaan adalah kembali ke alam sehingga perusahaan perlu menyesuaikan strategi pemasarannya, misal dengan membuat produk yang alami tanpa bahan pengawet.

d. Kondisi demografi

Kondisi demografi mencakup kebiasaan yang berlaku dalam karakteristik fisik dari populasi, seperti jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, lokasi geografis, pendapatan, konsumsi keluarga. Perubahan pada karakteristik-karakteristik ini dapat berpengaruh pada kebijakan manajemen perusahaan dalam merencanakan, mengorganisasikan, memimpin dan mengontrol organisasi bisnisnya.

e. Teknologi

Teknologi merupakan salah satu faktor lingkungan umum yang paling dramatis atau paling cepat mengalami perubahan. Teknologi pun menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan manajer terutama dalam hal pengembangan produk. Sebagai contoh, saat ini dinamika industry ponsel sedang berkembang pesat, kita selalu mendapat informasi adanya tawaran produk ponsel dengan berbagai fitur dan manfaat baru dalam waktu yang sangat cepat. Hal ini karena terkait dengan perkembangan teknologi yang terjadi. Dahulu kita hanya mengenal ponsel digunakan untuk menelepon saja, namun dalam waktu beberapa tahun belakangan ini dengan perkembangan teknologi yang sangat pesat, kita sudah dapat menemukan ponsel dengan tambahan fitur kamera, video kamera atau bahkan komputer.

f. Globalisasi

Globalisasi adalah salah satu faktor utama yang mempengaruhi organisasi bisnis. Manajer dari perusahaan besar maupun kecil yang ada di

dalam negeri semakin ditantang dengan meningkatnya jumlah pesaing sebagai dampak dari adanya pasar global yang merupakan bagian dari lingkungan eksternal.

- **Lingkungan Internal**

Lingkungan internal adalah tempat manajer bekerja yang mencakup budaya perusahaan, teknologi produksi, struktur organisasi, dan fasilitas fisik.

Menurut Margareta (2012), lingkungan internal perusahaan merupakan kekuatan-kekuatan yang ada dalam organisasi itu sendiri dan memiliki sifat yang dapat dikontrol oleh manajemen. Lingkungan internal meliputi ; pekerja/karyawan, dewan komisaris, dan pemegang saham. Penjelasannya adalah sebagai berikut :

- a. **Pekerja/karyawan**

Pekerja merupakan orang-orang yang bekerja di dalam lingkungan suatu perusahaan atau organisasi yang menginginkan imbalan berupa upah atau gaji, sementara manajer menginginkan adanya kinerja yang tinggi.

- b. **Dewan komisaris**

Dewan komisaris mewakili kepentingan para pemegang saham dimana dewan komisaris memantau kegiatan dan mengawasi manajemen, serta memastikan kegiatan akan berjalan mencapai tujuan. Kedudukannya adalah independen terhadap manajemen.

- c. **Pemegang saham**

Tanggung jawab pemegang saham didasarkan pada seberapa besar saham mereka terhadap perusahaan. Jika perusahaan memperoleh keuntungan maka mereka memperoleh imbalan sebesar yang mereka pertakan.

D. Hubungan Lingkungan dan Organisasi

Organisasi sangat dipengaruhi oleh lingkungan eksternal dimana dia berada sehingga mengharuskan manajer memperhatikan fenomena yang terjadi pada lingkungan organisasi. Pengaruh lingkungan tersebut sangat berbeda antara satu organisasi dan organisasi lainnya, bahkan antara satu divisi dengan divisi

lainnya serta antara satu tingkatan yang lebih tinggi dengan tingkatan yang lebih rendah (Anton, 2011).

Hubungan lingkungan dan organisasi dapat dilihat melalui model berdasarkan James D. Thomson yaitu adanya tingkat perubahan dan tingkat homogenitas. Tingkat perubahan melihat sejauh mana stabilitas suatu lingkungan yang diukur dengan skala tingkat perubahan stabil dan perubahan dinamis. Sedangkan tingkat homogenitas melihat sejauh mana kompleksitas lingkungan yang diukur dengan skala homogenitas sederhana dan homogenitas kompleks.

Model berdasarkan James D. Thomson masing-masing matriks memiliki tingkat ketidakpastian yang berbeda-beda tergantung pada situasi dan kondisi tingkat homogenitas dan perubahan lingkungan yang dihadapinya. Ketidakpastian tergantung pada jenis kegiatan yang dilakukan. Ketidakpastian tinggi jika organisasi menghadapi perubahan lingkungan yang cepat dan elemen homogenitas yang tinggi. Ketidakpastian moderat jika organisasi menghadapi kombinasi perubahan yang dinamis dengan elemen lingkungan yang sederhana. Semakin besar ketidakpastian lingkungan yang dihadapi organisasi, maka semakin lingkungan itu membatasi pilihan-pilihan dan kebebasan para manajer. Strategi untuk menghadapi perubahan lingkungan dan ketidakpastian adalah melakukan penyesuaian terhadap perubahan lingkungan, melakukan pemantauan lingkungan secara tidak langsung, dan mempengaruhi lingkungan langsung.

Ketidakpastian lingkungan

Ketidakpastian lingkungan akan membuat manajer perlu mempelajari perubahan lingkungan dan langkah penyesuaian atas perubahan. Elemen dari ketidakpastian lingkungan adalah ketidakpastian dan kompleksitas.

Ketidakpastian adalah kondisi di mana pimpinan perusahaan tidak memiliki informasi yang cukup mengenai kondisi lingkungannya. Sedangkan kompleksitas adalah keragaman atau banyaknya elemen eksternal yang mempengaruhi organisasi. Keragaman tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Ketidakpastian rendah: Elemen lingkungan sedikit, elemen lingkungan berubah perlahan.
- b. Ketidakpastian agak rendah: Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah perlahan.

- c. Ketidakpastian agak tinggi: Elemen lingkungan berjumlah sedikit, elemen lingkungan berubah dinamis.
- d. Ketidakpastian tinggi: Elemen lingkungan berjumlah besar, elemen lingkungan berubah dinamis.

Lingkungan dan kompleksitas

Ketidakpastian lingkungan berkaitan dengan kompleksitas artinya ketidakpastian lingkungan yang tinggi cenderung mengakibatkan kompleksitas yang lebih besar. Agar dapat menghadapi lingkungan yang lebih dinamis dan kompleks organisasi menjadi lebih diferensiasi. Organisasi yang menghadapi ketidakpastian lingkungan perlu memantau lingkungan secara lebih ketat dibandingkan lingkungan yang stabil. Biasanya hal tersebut dilaksanakan dengan menciptakan unit-unit diferensiasi. Sama halnya lingkungan yang kompleks mengharuskan organisasi tersebut membentengi dirinya dengan sejumlah department dan spesialis yang lebih besar.

Lingkungan dan formalisasi

Lingkungan yang stabil seharusnya mengakibatkan formalisasi yang tinggi karena lingkungan yang stabil menciptakan kebutuhan minimal untuk memberi tanggapan yang cepat dan memungkinkan organisasi melakukan penghematan dengan jalan menstandarisasi aktivitas mereka. Tetapi perlu juga berhati-hati bahwa lingkungan yang dinamis pasti mengakibatkan formalisasi yang rendah bagi seluruh organisasi.

Lingkungan dan Sentralisasi

kompleks lingkungannya, maka makin didesentralisasi pula strukturnya. Diluar dimensi yang stabil dan dinami, jika sejumlah bersa daktor dan komponen yang tidak sama terdapat pada lingkungan, maka organisasi sebaiknya menghadapi ketidakpastian tersebut melalui desentralisasi. Disparitas atau perbedaan dalam lingkungan ditanggapi melalui desentralisasi, jika tanggapan tersebut dibutuhkan bagi sub-sub lingkungan yang berbeda, organisasi tersebut akan menciptakan sub-sub unit yang didesentralisasi untuk menghadapinya.

Tekstur Lingkungan

Berdasarkan derajat kompleksitas dan ketenangan, menurut Emery dan Trist dalam Dadang dan Sylvana (2007), ada 4 tekstur lingkungan, yaitu :

- a. Lingkungan tenang acak: Lingkungan paling sederhana, karena perubahan secara perlahan dan bersifat acak. Misalnya toko sepatu, tas.
- b. Lingkungan tenang mengelompok: Termasuk lingkungan cukup stabil, namun lebih kompleks dibanding lingkungan sebelumnya. Misalnya industri perkayuan. Cenderung stabil, namun jika terkena dampak isu perusakan lingkungan, dapat memngganggu kelangsungan usaha perusahaan.
- c. Lingkungan terganggu bereaksi: Perubahan tidaklah bersifat acak, namun mengikuti pola tertentu. Misalnya sepeda motor Honda dengan Yamaha saling bereaksi satu sama lain dengan memunculkan produk terbaru, apabila muncul produk baru oleh merk yang satu.
- d. Lingkungan kacau: Memiliki kompleksitas tinggi, dengan perubahan sangat dinamis dan saling berkaitan. Globalisasi, dan perkembangan teknologi, berperan dalam hal ini. Misalnya industri telekomunikasi yang berkembang sangat pesat.

Strategi mengendalikan lingkungan

Untuk itu perlu ada strategi mengendalikan lingkungan. Langkah-langkah tersebut adalah sebagai berikut :

- Menciptakan hubungan baik dengan elemen-elemen utama yang berpengaruh, meliputi:
 - a. Integrasi atau Penggabungan: berusaha menginegrasikan organisasi lain yang merupakan sumber ketidakpastian, menggabungkannya menjadi bagian dari organisasi kita sendiri,. Inegritas merupakan cara penciptaan hubungan ang paling baik, karena dapat menghilangkan ketergantungan organisasi erhadap elemen-elemen lingkungannya.
 - b. Kontak atau Joint Venture (usaha patungan): usaha patungan mengurangi ketidakpastian melalui ikatan yang bersifat formal dengan organisasi lainnya. Dalam sebuah usaha patungan, resiko maupun ongkos yang iperlukan untuk suatu kegiatan dapat ditanggung bersama oleh organisasi yang terlibat.

- c. Kooptasi dan interlocking Directoordes: kooptasi adalah usaha untuk mengadopsi seseorang yang dianggap penting dari lingkungan, untuk masuk menjadi anggota organisasi. Contoh yang sering terlihat dari kooptasi adalah banyaknya pejabat pemerintah yang duduk sebagai komisaris perusahaan swasta. Interlocking directorate pada dasarnya sama dengan kooptasi. Seseorang yang mempunyai kedudukan penting pada beberapa organisasi lain diaopsi oleh suatu organisasi, sehingga orang tersebut bisa menjadi saluran komunikasi antar organisasi.
- d. Pengangkatan Eksekutif: salah satu cara untuk mengembangkan hubungan yang baik dengan lingkungan. Seseorang yang memiliki keduukan penting ataupun berpengaruh dalam lingkungan, diadopsi oleh organisasi.
- e. Iklan dan hubungan Masyarakat: cara tradisional untuk mengembangkan hubungan baik dengan lingkungan dilakukan melalui iklan, yang tujuannya adalah untuk memperngaruhi selera ataupun pandangan konsumen. Hubungan masyarakat pada dasarnya serupa dengan pemasangan iklan, tetapi dilakukan tanpa mengeluarkan biaya dan ditujukan terutama untuk mempengaruhi pandangan masyarakat mengenai perusahaan ataupun organisasi.

Hubungan masyarakat mengusahakan agar organisasi memiliki gambaran tertentu di mata konsumen, leveransir maupun pihak pemerintah, Mengendalikan lingkungan agar tidak berbahaya:

- a. Mengubah bidang kegiatan: organisasi dapat mengubah bidang kegiatan untuk medapatkan suasana lingkungan yang lebih ak. Organisasi bisa memilih segmen lingkungan yang persaingannya tidak terlalu berat.
- b. Kegiatan politik: melalui kegiatan politik, organisasi seringkali bisa mempengaruhi bentuk peraturan-peraturan pemerintah, sehingga tidak berbahaya bagi organisasi. Organisasi melakukan hal itu melalui lobbying dengan pihak legislative. Dalam bentuk lain, seringkali terlihat himpunan pengusaha yang sengaja mengikuti suatu aliran politik tertentu agar dapat memperoleh prioritas sebagai rekanan pemerintah.

- c. Asosiasi pengusaha sejenis: seringkali, usaha untuk mempengaruhi lingkungan terlalu berat apabila dilaksanakan oleh suatu organisasi. Karena itu, muncul asosiasi pengusaha sejenis yang merupakan persatuan dari beberapa organisasi yang bertujuan sama. Adanya persatuan itu memungkinkan terkumpulnya kekuatan maupun sumber daya yang cukup besar untuk mempengaruhi lingkungan.

Tujuan Pembelajaran 1.3:

Strategi Manajemen

A. Pengertian Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seni dan ilmu penyusunan, penerapan, dan pengevaluasian keputusan-keputusan lintas fungsional yang dapat memungkinkan suatu perusahaan mencapai sasarannya. Manajemen strategi adalah proses penetapan tujuan organisasi, pengembangan kebijakan dan perencanaan untuk mencapai sasaran tersebut, serta mengalokasikan sumber daya untuk menerapkan kebijakan dan merencanakan pencapaian tujuan organisasi. Manajemen strategi mengkombinasikan aktivitas-aktivitas dari berbagai bagian fungsional suatu bisnis untuk mencapai tujuan organisasi. Berikut adalah pernyataan para ahli tentang manajemen strategi.

Barney, 2007:27 Manajemen strategis (strategic management) dapat dipahami sebagai proses pemilihan dan penerapan strategi-strategi. Sedangkan strategi adalah pola alokasi sumber daya yang memungkinkan organisasi-organisasi dapat mempertahankan kinerjanya.

Grant, 2008:10 Strategi juga dapat diartikan sebagai keseluruhan rencana mengenai penggunaan sumber daya-sumber daya untuk menciptakan suatu posisi menguntungkan. Dengan kata lain, manajemen strategis terlibat dengan pengembangan dan implementasi strategi-strategi dalam kerangka pengembangan keunggulan bersaing.

Michael A. Hitt & R. Duane Ireland & Robert E. Hoslisson (2006,XV)

Manajemen strategis adalah proses untuk membantu organisasi dalam mengidentifikasi apa yang ingin mereka capai, dan bagaimana seharusnya mereka

mencapai hasil yang bernilai. Besarnya peranan manajemen strategis semakin banyak diakui pada masa-masa ini dibanding masa-masa sebelumnya. Dalam perekonomian global yang memungkinkan pergerakan barang dan jasa secara bebas diantara berbagai negara, perusahaan-perusahaan terus ditantang untuk semakin kompetitif. Banyak dari perusahaan yang telah meningkatkan tingkat kompetisinya ini menawarkan produk kepada konsumen dengan nilai yang lebih tinggi, dan hal ini sering menghasilkan laba diatas rata-rata

David 2005:5 Seni dan pengetahuan untuk merumuskan, mengimplementasikan and mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi mampu mencapai obyektifnya. Hunger dan Wheelen 2006:4 Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Dengan demikian dari definisi di atas dapat diketahui fokus manajemen strategis terletak dalam memadukan manajemen, pemasaran, keuangan/akunting, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Manajemen strategis di katakan efektif apabila memberi tahu seluruh karyawan mengenai sasaran bisnis, arah bisnis, kemajuan kearah pencapaian sasaran dan pelanggan, pesaing dan rencana produk kami. Komunikasi merupakan kunci keberhasilan manajemen strategis.

Dari definisi tersebut terdapat lima hal penting yang dapat disimpulkan, yaitu:

Manajemen Strategik terdiri atas tiga proses:

1. Pembuatan Strategi, yang meliputi pengembangan misi dan tujuan jangka panjang, mengidentifikasi peluang dan ancaman dari luar serta kekuatan dan kelemahan organisasi, pengembangan alternatif-alternatif strategi dan penentuan strategi yang sesuai untuk diadopsi.
2. Penerapan strategi meliputi penentuan sasaran-sasaran operasional tahunan, kebijakan organisasi, memotivasi anggota dan mengalokasikan sumber-sumber daya agar strategi yang telah ditetapkan dapat diimplementasikan.
3. Evaluasi/Kontrol strategi, mencakup usaha-usaha untuk memonitor seluruh hasil-hasil dari pembuatan dan penerapan strategi, termasuk mengukur kinerja

individu dan organisasi serta mengambil langkah-langkah perbaikan jika diperlukan.

Manajemen Strategi memfokuskan pada penyatuan/ penggabungan aspek-aspek pemasaran, riset dan pengembangan, keuangan/ akuntansi, operasional/ produksi dari sebuah organisasi.

C. SOAL LATIHAN / TUGAS

1. Jelaskan definisi sistem informasi sumber daya manusia !
2. Sebutkan 14 prinsip manajemen menurut Fayol?
3. Jelaskan lingkungan eksternal dan lingkungan internal dalam organisasi!
4. Sebutkan unsur-unsur lingkungan eksternal mikro yang berpengaruh langsung terhadap organisasi!
5. Sebutkan lingkungan eksternal makro yang berpengaruh langsung terhadap organisasi!
6. Sebutkan 4 tekstur lingkungan berdasarkan derajat kompleksitas dan ketenangan, menurut Emery dan Trist dalam Dadang dan Sylvana!
7. Bagaimanakan langkah-langkah strategi untuk mengendalikan lingkungan!
8. Sebutkan Keragaman yang mempengaruhi organisasi!
9. Jelaskan Pengertian Manajemen Strategi!
10. Sebutkan tiga proses Manajemen Strategik!

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
4**

**PERAMALAN SDM
(*FORECASTING*)**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai peramalan SDM diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui pengertian *Forecasting* MSDM
- 1.2. Mengetahui faktor – faktor *Forecasting* MSDM
- 1.3. Mengetahui teknik – teknik dalam *Forecasting* MSDM.

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Forecasting Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian

Forecasting MSDM adalah sebuah upaya untuk memperkirakan kebutuhan tenaga kerja organisasi diwaktu yang akan datang. Forecasting juga bermakna usaha *peramalan* (prediksi) kebutuhan-kebutuhan karyawan (paling tidak secara informal) diwaktu yang akan datang yang didasarkan pada ketajaman perencanaan SDM kedepan. meskipun mungkin prediksi tidak dibutuhkan.

Peramalan kebutuhan SDM merupakan elemen penting dalam perencanaan sumber daya manusia. Peramalan SDM karyawan mencoba untuk menentukan apa yang dibutuhkan, baik permintaan keterampilan atau keahlian khusus dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan. Jadi itu perlu dalam perencanaan adalah: jumlah, jenis, kualitas.

Jadi pemahaman keseluruhan Peramalan adalah upaya untuk memprediksi kebutuhan – kebutuhan analisis ketajaman organisasi yang mendasari perencanaan ke depan baik jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang dengan tuntutan keahlian atau keterampilan sesuai dengan jumlah, jenis, dan kualitas .

Permintaan sumber daya manusia organisasi di waktu yang akan datang adalah “’pusat’’ kegiatan. Hampir semua perusahaan membuat Peramalan kebutuhan karyawan merupakan kegiatan terpenting dan tersulit untuk

dilaksanakan. Pertama, perlu diidentifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi permintaan. Baik faktor-faktor pengaruh langsung seperti persediaan personalia atau aspek-aspek organisasi lainnya, maupun faktor-faktor tidak langsung atau perubahan lingkungan (ekstern). Kedua, organisasi melakukan forecast kebutuhan karyawan dalam suatu periode perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Forecast kebutuhan karyawan dibuat dengan mempertimbangkan keakuratan teknik peramalan yang digunakan.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Faktor – Faktor *Forecasting* Manajemen Sumber Daya Manusia

Ada tiga faktor yang mempengaruhi untuk dilakukannya forecast SDM bagi perusahaan adalah;

1. Faktor eksternal

Persediaaan karyawan berdasarkan analisa pasar tenaga kerja serta tren kondisi kependudukan sehingga ada kerjasama antara penyedia tenaga kerja dengan perusahaan dengan menjamin kuantitas dan kualitas karyawan.

a. Faktor ekonomi nasional dan industri

faktor ini secara langsung berpengaruh rencana strategi (taktik) sebuah organisasi.

b. Faktor social politik dan hukum

Faktor-faktor ini tidak boleh diabaikan dalam sebuah organisasi termasuk juga dalam melakukan perencanaan SDM, faktor ini yang menempatkan penguasaan bahasa asing, khususnya bahasa inggris yang semakin penting dalam bekomunikasi telah mengharuskan organisasi menjadikan sebagai pertimbangan yang besar pengaruhnya dalam perencanaan SDM.

c. Faktor Teknologi

Perkembangan dan kemjuan ilmu pengetahuan yang pesat telah diiringi pula dengan dihasilkannya teknologi baru, baik yang berhubungan dengan cara kerja dan peralatan untuk meningkatkan produktifitas dan kualitasnya baik untuk memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen yang juga terus meningkat kualitasnya.

d. Faktor pesaing

Faktor pesaing merupakan wujud dari tantangan yang semakin berat dalam dunia bisnis, bagi suatu organisasi akan mempengaruhi pasar bagi produknya baik berupa barang atau jasa, untuk merebut dan memenangkan sebuah organisasi diperlukan SDM yang kompetitif.

2. Faktor internal

Menghitung jumlah para karyawan serta mengevaluasi kemampuan mereka sebagai bentuk adanya kemungkinan untuk penugasan para karyawan untuk mengisi lowongan – lowongan pekerjaan yang akan datang.

a. Rencana strategic dan rencana operasional (taktik)

Rencana ini tidak mungkin terwujud tanpa SDM yang relevan dan kompetitif, maksudnya suatu organisasi harus mempunyai keahlian dalam organisasinya sehingga mamp menghasilkan produk secara berkualitas .

b. Anggaran (cost) SDM dilingkungan organisasi perusahaan yang disebut pekerjaan (karyawan) adalah orang yang digaji (diupah).

c. Peramalan (prediksi) produksi dan penjualan

Tidak bias oleh dilakukan secara spekulatif, tetapi harus didasarkan pada data sebelumnya dan survey pasar agar dapat dilakukan perhitungan yang obyektif.

d. Faktor bisnis baru

Dengan memperhatikan lingkungan dan kemampuan, menganalisis, dan memanfaatkan informasi selalu terbuka peluang bagi organisasi.

e. Faktor desain organisasi dan desain pekerjaan

Dirancang untuk mewujudkan pekerjaan agar berlangsung efektif dan efisien.

f. Faktor keterbukaan

Manajer yang terbuka dengan memberikan informasi yang lengkap untuk melakukan analisis tenaga kerja maka akan memberikan peluang dihasilkannya perencanaan yang akurat.

3. Faktor ketenaga kerjaan

Adalah untuk meningkatkan kecermatan dalam menyusun perencanaan tenaga kerja atau SDM kedepan.

- a. Pensiun, PHK, Meninggal dunia, dan karyawan yang sering absen, sehingga tidak luput dari prediksi manajemen SDM dan harus ada penggantinya
- b. Promosi (kenaikan pangkat), pindah, dan karyawan yang mendapat tugas pelatihan diluar juga harus diperhitungkan, baik dengan cara pergantian maupun rancangan penempatan yang lebih tepat.

Tujuan Pembelajaran 1.3:

Teknik – Teknik dalam *Forecasting* Manajemen Sumber Daya Manusia

TEKNIK-TEKNIK FORECASTING

Adanya identifikasi terhadap beberapa dari sekian teknik forecasting untuk menentukan dan digunakan mana yang paling akurat. Apakah ;

1. Teknik delphi

Para perencana departemen personalia berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan kembali ke para ahli, kemudia para ahli melakukan survei lagi setelah mereka menerima umpan balik tersebut, kegiatan ini di ulang sampai para ahli mencapai konsensus.

2. Analisis trend

Ada dua metode forecasting yang paling sederhana yaitu

- Ekstrapolasi adalah mendasarkan pada tingkat perubahan di masa lalu untuk membuat proyeksi di akan datang ,
- Indeksi adalah kebutuhan karyawan diwaktu yang akan dating dengan menandai tingkat perkembangan karyawan secara indeks

3. Pendapat lain

- Anggaran dan analisis perencanaan, secara umum adanya anggaran dan rencana untuk jangka pendek maupun jangka panjang dengan memberikan otoritas pada karyawan.

- Analisis usaha baru, memperkirakan SDM melalui perbandingan dengan organisasi serupa.
- Analisis computer, rangkaian formula simatematis yang digunakan secara *serentak* untuk menghitung kebutuhan SDM yang akan datang.
- Analisis struktur organisasi, adalah bentuk cerminan dari semua kegiatan operasi perusahaan.
- Analisis beban kerja.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dimaksud dengan Forecasting MSDM!
2. tiga faktor yang mempengaruhi untuk dilakukannya forecast SDM bagi perusahaan
3. Sebutkan dan jelaskan Tehnik-tehnik dalam forecasting!
4. Sebutkan metode forecasting yang paling sederhana!
5. Apakah keuntungan dari peramalan SDM!

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
5**

TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1 Mengetahui tujuan perencanaan SDM
- 1.2 Mengetahui manfaat Perencanaan SDM

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Tujuan Perencanaan SDM

Perencanaan SDM merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi, guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi,jabatan,dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat

Tujuan Perencanaan SDM :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
3. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas
4. Untuk mempermudah koordinasi,integrasi,dan sinkronisasi (KIS) sehingga diharapkan produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program rekrut,seleksi,pengembangan,kompensasi,pengintegrasian,pemeliharaan,kedisiplinan,dan pemberhentian karyawan
7. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horisontal) dan pensiun karyawan
8. Menjadi Dasar dalam melakukan penilaian pegawai.

Lima fase proses perencanaan SDM :

1. Mengidentifikasi isu bisnis yang utama;

Fase pertama dalam perencanaan SDM ialah mengumpulkan data untuk mempelajari dan memahami semua aspek lingkungan organisasi. Ini membantu organisasi mengantisipasi dan merencanakan isu yang muncul dari kondisi yang stabil maupun dinamis contohnya perencanaan untuk kompetensi global yang semakin meningkat berdasarkan biaya dapat melibatkan pertimbangan produktivitas dari pekerja yang ada sekarang dan kemungkinan produktivitas yang akan datang. Bila perusahaan berusaha meningkatkan pendapatannya sebesar 10 persen setiap tahun dalam jangka waktu 5 tahun, perusahaan mungkin membutuhkan karyawan yang lebih banyak.

2. Menentukan Implikasi SDM;

Fase kedua adalah :

- a. mengembangkan pemahaman yang jelas mengenai bagaimana format yang dihasilkan selama fase satu mempengaruhi permintaan organisasi di masa yang akan datang
- b. Mengembangkan gambaran yang akurat mengenai penawaran sekarang yang tersedia secara internal

“Perhatian yang terus diperbaharui difokuskan pada SDM dan peran strategisnya bagi keberhasilan kita di masa yang akan datang. Penekanan pada peninjauan kinerja interaktif dihubungkan dengan pengembangan karir, pelatihan dan pendidikan serta yang sangat penting perencanaan sukses”

3. Mengembangkan tujuan dan sasaran SDM;

Setelah fase kedua selesai, maka informasi mengenai kondisi sekarang dan yang akan datang tersedia. Fase berikutnya melibatkan interpretasi informasi dan menggunakan untuk menetapkan prioritas, sasaran, dan tujuan.

Dalam jangka waktu yang pendek, yang sering kali merupakan kerangka waktu yang ada dalam usaha perampingan, sasaran terkadang lebih mudah dinyatakan dalam istilah yang dapat dikuantifikasi. Contoh : sasaran jangka pendek SDM meliputi meningkatkan jumlah orang yang tertarik kepada organisasi

dan melamar jabatan (applicant pool);menarik pelamar yang bervariasi (dengan keterampilan yang berbeda beda dalam lokasi yang berbeda);memperbaiki persyaratan karyawan baru;meningkatkan jangka waktu yang diinginkan karyawan untuk tinggal dengan organisasi dll.

Perbedaan jenis sasaran yang ditetapkan dalam jangka pendek maupun jangka panjang mencerminkan perbedaan jenis perubahan yang dapat dilihat dalam kurun waktu dua dan lima tahun mendatang. Jadi apabila sasaran jangka pendek ialah untuk menarik,menilai dan menugaskan kembali karyawan pada jabatan tertentu,dalam jangka panjang sasarannya ialah menyesuaikan kembali keterampilan,prilaku dan sikap untuk menyesuaikan diri dengan perubahan kebutuhan bisnis dan juga praktek SDM untuk menyesuaikan diri dengan kebutuhan karyawan.

4. Merancang dan melaksanakan kebijakan, program dan praktek SDM;

Fase empat ini membicarakan bagaimana mencapai sasaran yang ditetapkan dalam fase tiga. Sejumlah kebijakan,program dan kegiatan dapat dilakukan dalam fase ini. Hal ini termasuk keanekaragaman yang ditujukan untuk menarik pelamar,memperbaiki usaha sosialisasi sehingga karyawan yang baik tetap tinggal dengan perusahaan

5. Mengevaluasi, merevisi, dan memfokuskan kembali;

Dalam fase ini sasaran yang ditetapkan selama fase tiga digunakan kembali untuk mendefinisikan kriteria yang akan digunakan dalam mengevaluasi apakah program akan berhasil atau masih membutuhkan revisi. Sebagai contoh,apabila kita ingin mengetahui manfaat program pengembangan terhadap karyawan itu berhasil,indikator yang ingin kita ketahui ialah bertanya kepada karyawan bersangkutan. Ini mungkin merupakan satu satunya indikator. Namun bila investasi besar besaran digunakan untuk mengurangi perputaran,menarik karyawan baru kedalam perusahaan data yang digunakan harus ditelaah kembali.

Hubungan Perencanaan dengan fungsi fungsi Manajemen SDM :

1. Hubungan Perencanaan dengan Analisis Jabatan ;

Dalam menilai kebutuhan organisasi,perencanaan SDM menggunakan data analisis jabatan untuk membandingkan kompetensi jabatan dengan kompetensi personil

2. Perencanaan dengan rekrut dan seleksi

Rekrut tenaga kerja merupakan program perencanaan SDM yang penting dan dimaksudkan untuk mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan kualifikasi jabatan dan pada dasarnya untuk memberikan perkiraan tentang jumlah dan jenis tenaga kerja yang diperlukan untuk waktu yang akan datang pada berbagai tempat.

3. Perencanaan dengan Perencanaan Karir;

Perencanaan SDM melengkapi dan mendukung perencanaan karir dengan ramalan ramalan mengenai lowongan lowongan jabatan yang diperkirakan.

4. Perencanaan dengan Kompensasi;

Jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan mempunyai pengaruh yang besar terhadap biaya kompensasi yang dikeluarkan,dalam hal ini pemberian imbalan yang tinggi kepada tenaga kerja tertentu.

5. Perencanaan dan pelatihan

Program program pelatihan merupakan akibat daripada usaha usaha perencanaan SDM.Program pelatihan dapat digunakan untuk memenuhi jabatan jabatan yang kosong.

6. Perencanaan dengan Perjanjian SDM

Perjanjian ketenagakerjaan mempengaruhi aliran SDM melalui organisasi dengan merinci kriteria untuk promosi,pemindahan dan pemberhentian. Misalnya perjanjian merinci siapa yang pertama tama akan diberhentikan dalam pengurangan tenaga kerja,dan siapa yang akan dipandang cakap untuk mengisi lowongan jabatan.

Proses Perencanaan SDM

1. Meramalkan kebutuhan akan SDM pada masa yg akan datang ;

a. Perencanaan Status Quo

Perencanaan status quo adalah perencanaan yang menganggap bahwa keadaan keadaan tetap pada suatu saat tertentu.Pendekatan ini merupakan pendekatan paling sederhana untuk meramalkan kebutuhan SDM pada masa yang akan datang,dengan menganggap bahwa persediaan tenaga kerja yang sudah ada akan cukup untuk waktu ramalan.

b. Petunjuk praktis

Petunjuk praktis dapat digunakan untuk meramalkan kebutuhan SDM yang berubah

Contoh : suatu perusahaan menggunakan penyusunan tenaga kerja antara tenaga produksi dengan supervisor dengan perbandingan 1 : 8, karena perbandingan ini telah sukses pada waktu yang lalu. Dengan demikian jika diramalkan perusahaan akan mengambil tenaga produksi sebanyak 96 orang maka akan mengakibatkan perubahan tenaga kerja supervisor produksi hingga 12 orang.

c. Peramalan unit

Ramalan ini dapat digunakan untuk membuat ramalan ramalan jangka pendek. Pendekatan peramalan unit dapat dilaksanakan baik secara informal maupun formal.

Pendekatan informal mengharuskan setiap manajer atau supervisor membuat suatu pernyataan tentang jumlah karyawan baru yang diperlukan untuk mengisi tiap jabatan yang diperkirakan terdapat lowongan atau memerlukan tambahan karyawan.

Pendekatan formal mengharuskan para manajer menanggapi suatu daftar pertanyaan yang memuat hal-hal mengenai hakikat jabatan yang akan datang dan persyaratan persyaratannya.

Jumlah lowongan yang mungkin terjadi dalam tiap jenis jabatan dan apakah lowongan jabatan tersebut dapat diisi dari dalam organisasi melalui pelatihan, promosi, pemindahan, atau apakah harus direkrut dari luar.

d. Metode Delphi

Metode delphi mengandalkan pendapat pendapat ahli dalam membuat ramalan ramalan jangka panjang. Metode Delphi memberikan suatu metode untuk mendapatkan kesepakatan mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi arah organisasi yang akan datang dan kebutuhan akan SDM.

e. Skenario

Skenario adalah suasana diskriptif yang memungkinkan para perencana untuk mempertimbangkan beberapa gabungan faktor, guna meramalkan

kebutuhan SDM untuk setiap keadaan tertentu. Misalnya : dibuat skenario untuk 3 kondisi lingkungan yang berbeda beda

Skenario **pertama** menganggap bahwa kondisi lingkungan untuk empat tahun mendatang akan mengandung resesi,datangnya pesaing baru dan adanya kemajuan teknologi yang mengharuskan adanya perubahan dalam proses produksi.

Skenario kedua untuk periode empat tahun mendatang menganggap datangnya perencanaan pesaing baru,dan perubahan perubahan teknologi memerlukan beberapa perubahan,tetapi tidak ada resesi.

Skenario ketiga, untuk jangka waktu yang sama mungkin menggambarkan suatu situasi yang tidak resesi,tidak ada perusahaan pesaing,dan hanya sedikit kemajuan teknologi.

Pendekatan skenario ini berguna untuk membuat ramalan ramalan kebutuhan SDM untuk jangka waktu menengah dan jangka waktu panjang.

2. Memproyeksikan Persediaan SDM

Proyeksi adalah perkiraan mengenai jumlah dan jenis karyawan yang dapat diharapkan merupakan tenaga kerja organisasi pada suatu waktu tertentu yang akan datang. Proyeksi didasarkan atas suatu perkiraan mengenai persediaan SDM yang sudah ada sekarang secara cermat,ditambah dengan pertimbangan mengenai gerakan karyawan melalui organisasi yang bersangkutan sepanjang waktu.

3. Membandingkan kebutuhan ramalan dengan Proyeksi persediaan

Dengan membandingkan kebutuhan yang diramalkan dengan persediaan yang di proyeksikan maka perencanaan SDM dapat menentukan kebutuhan karyawan untuk suatu waktu tertentu dimasa yang akan datang.

4. Merencanakan kebijaksanaan kebijaksanaan dan program program

Setelah kebutuhan karyawan ditentukan,maka perencanaan SDM menilai kebijaksanaan dan program alternatif SDM yang telah direncanakan untuk menangani kelebihan dan kekurangan yang diperkirakan

Perencanaan penempatan adalah proses memformulasikan rencana rencana untuk mengisi lowongan masa depan berdasarkan pada suatu analisis dari posisi yang diharapkan terbuka dan ini akan diisi oleh calon dari dalam atau dari luar. Oleh karena itu perencanaan penempatan merujuk kepada perencanaan untuk mengisi beberapa atau semua posisi perusahaan di masa mendatang,dari pegawai pemeliharaan sampai CEO. Ada yang menggunakan istilah **perencanaan suksesi** Perencanaan suksesi adalah suatu proses yang memastikan suatu pasokan yang layak dari para suksesor bagi senior yang ada sekarang dan di masa yang akan datang atau munculnya jabatan utama dari strategi bisnis,sehingga karir individual dapat direncanakan dan ditata olah untuk mengoptimalkan kebutuhan organisasi dan aspirasi individual.

Suksesi itu mencakup :

- a. Analisis atas tuntutan bagi para manajer pada tingkat perusahaan,fungsi,dan keterampilan
- b. Audit atas eksekutif yang ada dan proyeksi atas pasokan masa depan yang mungkin dari sumber internal dan eksternal
- c. Merencanakan jalur karir individual berdasarkan pada perkiraan objektif kebutuhan masa depan dan menggambarkan penilaian kinerja yang diandalkan dan penilaian potensi.
- d. Konseling karir yang dilangsungkan dalam konteks pemahaman yang realistik atas kebutuhan masa depan dari perusahaan,juga kebutuhan individual.
- e. Promosi yang dipacu,dengan pengembangan yang ditargetkan terhadap kebutuhan masa depan dari bisnis
- f. Pelatihan dan pengembangan yang berhubungan dengan kinerja untuk mempersiapkan individu bagi peran masa depan juga tanggung jawab sekarang.

Seperti rencana rencana yang baik apapun,rencana rencana penempatan dibangun berdasarkan premis premis asumsi atau pengandaian dasar tentang masa depan. Tujuan dari peramalan adalah untuk mengembangkan asumsi dasar ini. Jika kita membuat rencana untuk persyaratan penempatan,maka kita biasanya akan membutuhkan tiga perangkat peramalan: satu untuk kebutuhan tenaga kerja,satu

untuk pasokan calon dari dalam (inside) dan satu untuk pasokan dari luar (outside).

Faktor faktor dalam peramalan kebutuhan tenaga kerja

Ada baiknya kita mempertimbangkan beberapa faktor bila akan meramal kebutuhan tenaga kerja. Dari sudut pandangan praktis,tuntutan **produk dan jasa kita**. Akan tetapi selain untuk produksi dan tuntutan penjualan masih ada faktor faktor lain yang harus kita pertimbangkan yaitu :

1. Perputaran yang diperhitungkan (sebagai akibat dari pengunduran diri atau PHK)
2. Mutu dan sifat dari karyawan (dalam hubungan dengan apa yang kita lihat sebagai sebagai kebutuhan yang berubah dari organisasi)
3. Keputusan untuk meningkatkan mutu produk atau jasa atau masuk kedalam pasar baru.
4. Perubahan teknologi dan administratif yang mengakibatkan produktivitas yang semakin bertambah.
5. Sumber Daya keuangan yang tersedia untuk departemen kita..

Teknik teknik khusus untuk menetapkan tuntutan SDM termasuk analisis kecenderungan (trend),analisis ratio,analisis plot penyebaran dan peramalan terkomputerisasi.

1. Analisis Trend;

Analisis trend berarti menelaah tingkat employment perusahaan kita selama lima tahun terakhir atau kurang lebih untuk meramalkan kebutuhan masa depan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi kecenderungan (trend) yang mungkin akan terus berlanjut ke masa depan .

2. Analisis Ratio;

Analisis Ratio berarti membuat perkiraan berdasarkan pada ratio antara (1) beberapa faktor kausal (seperti volume penjualan) dan (2) jumlah karyawan yang dibutuhkan (misalnya,jumlah nara penjual).

3. Plot penyebaran;

Plot penyebaran digunakan untuk menentukan apakah dua faktor ukuran aktivitas bisnis dan tingkatan penstafan kita berhubungan.Jika demikian,maka

kalau kita dapat meramalkan ukuran kegiatan bisnis,kita akan juga mampu memperkirakan persyaratan tenaga kerja.

4. Menggunakan komputer untuk meramal persyaratan tenaga kerja;
5. Penilaian manajerial;

Apapun pendekatan peramalan yang digunakan,penilaian manajerial akan memainkan peran besar.Jarang terjadi bahwa trend historis,ratio,atau hubungan akan terus tak berubah menuju masa depan. Penilaian dengan demikian membutuhkan untuk modifikasi peramalan berdasarkan faktor-faktor yang kita yakin akan berubah dimasa yang akan datang. Faktor-faktor yang penting yang bisa memodifikasi peramalan awal kita atas persyaratan tenaga kerja/personil mencakup sebagai berikut :

1. Keputusan keputusan untuk meningkatkan mutu produk atau jasa atau memasuki pasar baru. Ini mempunyai implikasi untuk sifat karyawan yang akan kita tuntut.
2. Perubahan administratif dan teknologis menghasilkan produktivitas yang meningkat. Efisiensi yang meningkat (dari segi output per jam) dapat mengurangi kebutuhan tenaga kerja. Itu muncul misalnya melalui pemasangan peralatan baru Atau rencana insentif keuangan baru.
3. Sumber keuangan yang tersedia ;

Sebagai contoh, sebuah anggaran yang lebih besar memungkinkan kita mempekerjakan lebih banyak orang dan membayar gaji yang lebih tinggi. Sebaliknya, sebuah kegantungan anggaran yang diproyeksikan dapat berarti lebih sedikit posisi dan lebih sedikit gaji yang ditawarkan.

Peramalan pasokan internal

Peramalan pasokan internal dilakukan sebelum kita akan mengambil dari luar (eksternal) yaitu dengan meramal berapa banyak calon untuk lowongan pekerjaan yang direncanakan akan terjadi pada perusahaan sesuai dengan peringkat yang ada. Suatu inventori (persediaan) kualifikasi dapat memudahkan peramalan pasokan dari dalam (internal). Inventori kualifikasi mengandung data ringkas seperti catatan kinerja masing-masing karyawan, latar belakang pendidikan dan kemampuan

untuk dipromosikan,yang dikumpulkan entah secara manual atau dalam sebuah sistem terkomputerisasi.

Peramalan pasokan Eksternal

Jika tidak ada cukup calon di dalam untuk mengisi lowongan yang diantisipasi,maka sewajarnya perhatian kita pusatkan kepada calon dari luar (eksternal). Karena posisi mereka dari luar maka yang dilakukan adalah peramalan kondisi ekonomi,kondisi pasar lokal dan kondisi pasar jabatan.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Manfaat Perencanaan SDM

SDM atau Sumber Daya Manusia merupakan salah satu komponen yang sangat essential bagi kelangsungan sebuah organisasi atau perusahaan. Maka dari itu, penting sekali untuk memperhatikan proses perencanaan SDM atau *Man Power Planning*. Proses Perencanaan SDM yang baik tentunya akan memberikan manfaat yang sangat baik pula untuk kelangsungan organisasi atau perusahaan di masa depan.

Berikut ini adalah *manfaat perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia)*:

1. Meningkatkan Efektivitas dan Efisiensi Pendayagunaan SDM

Yang dimaksud dengan efektifitas dan efisiensi pendayagunaan SDM yaitu perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang (restaffing/replacement) SDM.Tujuan dari penempatan adalah agar setiap dan semua SDM yang dimiliki bekerja pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal pada pencapaian tujuan organisasi/perusahaan.

2. Meningkatkan Kecermatan dan Penghematan Pembiayaan

Rekrutmen dan Seleksi untuk menindaklanjuti Perencanaan SDM harus didahului dengan melaksanakan promosi dan pemindahan jabatan, memensiunkan dan memberhentikan pekerja sesuai alasan masing-masing sehingga biaya- biaya yang berhubungan dengan pengadaan tenaga kerja

dapat dihemat. Melalui ketepatan penempatan ulang tidak akan terjadi penempatan yang keliru, sehingga tidak perlu menyediakan pembiayaan untuk mengangkat atau menambah SDM dari luar.

3. Mendorong perilaku proaktif, dan tidak reaktif

Melalui perencanaan SDM yang baik, perusahaan atau organisasi dapat membangun serangkaian tindakan yang responsif terhadap setiap dinamika perkembangan bisnis yang ada. Hal ini dapat memacu SDM untuk dapat lebih proaktif namun tidak reaktif terhadap operasional dan keputusan organisasi/perusahaan.

4. Memastikan Terpenuhinya Kebutuhan SDM yang Kompeten

Melalui perencanaan SDM, proses penempatan pegawai yang kompeten dan tepat pada posisinya akan dapat tercapai dengan lebih optimal karena perusahaan/ organisasi telah mengenali dengan baik kualitas SDM yang dibutuhkan dan tersedia.

5. Mendorong terbangunnya Sistem Informasi SDM yang Akurat

Sistem informasi SDM yang akurat adalah salah satu elemen penting untuk mendayagunakan kinerja organisasi atau perusahaan. Perencanaan SDM akan mampu mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang handal dan akurat dan tentunya ini sangat bermanfaat bagi perusahaan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan tujuan Perencanaan SDM!
2. Sebutkan Lima fase proses perencanaan SDM!
3. Sebutkan hubungan Perencanaan dengan fungsi fungsi Manajemen SDM!
4. Apakah yang dimaksud dengan Perencanaan Status Quo?
5. Sebutkan manfaat perencanaan SDM!

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

PERTEMUAN

6

**KARAKTERISTIK LINGKUNGAN BISNIS,
USAHA MENGANTISIPASI DAN
MENGADAPTA SI PREDIKSI BISNIS**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui karakteristik lingkungan bisnis
- 1.2. Mengetahui usaha mengantisipasi dan mengadaptasi prediksi bisnis

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Karakteristik Lingkungan Bisnis

JAMAN GLOBALISASI EKONOMI

Kita sekarang telah mengarungi Abad XXI, suatu abad yang diawali dengan globalisasi ekonomi yang melanda semua negara di dunia.Dalam sejarah umat manusia, belum pernah pergantian abad, yang sekaligus merupakan pergantian millennium (masa seribu tahun), ditandai dengan globalisasi ekonomiyang sedemikian pesat dan pervasif. Globalisasi ekonomi dimungkinkan dengan semakin luasnya penerapan teknologi informasi (komputer, telekomunikasi, dan peralatan kantor elektronik) dalam semua arena kehidupan dan kemajuan yang pesat dalam bidang transportasi.

Tiba-tiba manajemen perusahaan Indonesia dipaksa untuk mengikuti “olimpiade” dalam menghasilkan produk dan jasa, dengan mengikuti aturan-aturan tingkat dunia.Keadaan ini memaksa manajemen perusahaan Indonesia untuk mengubah secara radikal prinsip-prinsip manajemen yang selama ini digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa bagi masyarakat.

Untuk dapat bertahan hidup dan bertumbuh dalam lingkungan bisnis yang telah berubah ini, manajemen perusahaan perlu mengubah paradigma manajemen mereka agar sikap dan tindakan mereka dalam menjalankan bisnis menjadi efektif.

Proses Globalisasi Ekonomi

Secara garis besar, globalisasi ekonomi ditandai dengan empat proses berikut ini: mobilitas, keserentakan, pencarian jalan bebas hambatan, dan kemajemukan. Kombinasi keempat proses tersebut mengakibatkan meningkatnya aktivitas lintas batas antarnegara dan pemanfaatan teknologi informasi yang memungkinkan komunikasi informasi ke seluruh dunia hampir secara sekejap.

1. Mobilitas

Pada waktu *teaching hospitals* di Boston USA mengalami kekurangan tenaga perawat, secara cepat rumah sakit di sana memenuhi kebutuhan mereka dari ketersediaan tenaga perawat di Irlandia dan Pilipina.

Disamping modal dan angkatan kerja, ide sangat mudah menembus batas-batas antarnegara melalui media global, computer, dan telekomunikasi. Dalam tahun 1994, CNN mencakup penyiaran di 140 negara, dengan jumlah penonton 123 juta rumah tangga. Koran Wall Street Journal, International Herald Tribune, dan US Today melalui teknologi cetak jarak jauh, dapat dinikmati oleh pembacanya di seluruh pelosok dunia pada saat bersamaan. Transfer informasi berkecepatan tinggi (high speed information transfer) memungkinkan transfer informasi melalui komputer dan telekomunikasi tanpa hambatan oleh kekuasaan pemerintah negara manapun. Mesin fax menjadikan aliran ide antarindividu menembus batas-batas antarnegara.

2. Keserentakan

Di masa lalu TV hitam putih memerlukan waktu 12 tahun untuk memasuki pasar di Eropa dan Jepang sejak dipasarkan pertama kali di USA. TV warna hanya memerlukan waktu sekitar lima sampai enam tahun untuk memasuki pasar di Jepang, dan sedikit lebih lama untuk memasuki Eropa, setelah TV warna ditemukan di USA. Facimilie hanya memerlukan satu bulan untuk masuk ke pasar Indonesia sejak diperkenalkan di USA. Proses keserentakan menjadi semakin tinggi dalam jaman globalisasi ekonomi ini.

3. Pencarian jalan bebas hambatan

Monopoli pengiriman surat dan barang oleh pos di semua negara dipecah oleh bisnis pengiriman barang dan surat seperti Federal Express dan DHL. Monopoli siaran TV oleh pemerintah dipecahkan dengan munculnya siaran TV

swasta dan cable TV. Teknologi EFT (Electronic Fund Transfer) memungkinkan transfer dana antarperusahaan menembus batas-batas negara dapat berlangsung tanpa dapat dideteksi oleh bank sentral. Malaysia mempercepat akselerasi pendidikan rakyatnya dengan mengubah undang-undang pendidikannya untuk memungkinkan masuknya pendidikan tinggi luar negeri beroperasi di negara tersebut. Indonesia perlu segera merevisi undang-undang pendidikannya untuk memungkinkan negara-negara maju (seperti Australia) mendirikan pendidikan tinggi di Indonesia. Proses pencarian jalan bebas hambatan menjadi semakin meluas dalam jaman globalisasi ekonomi.

4. Kemajemukan (pluralisme)

Jaman globalisasi ekonomi ditandai dengan meningkatnya proses kemajemukan, yang menjadikan pusat tidak dapat lagi mampu mengendalikan semua urusan. Jaman ini menjadikan lingkungan bisnis sangat turbulen. Lingkungan bisnis ini menjadikan pemerlukan pengambilan keputusan di kantor pusat menjadi tidak efektif lagi. Dengan samakin turbulennya lingkungan bisnis, perusahaan-perusahaan memerlukan kecepatan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Bahkan desentralisasi wewenang pengambilan keputusan ke manajemen bawah saja tidak cukup untuk menghadapi lingkungan bisnis yang kompleks dan turbulen; perusahaan banyak yang menempuh pemberdayaan karyawan menjadikan karyawan perusahaan memiliki wewenang untuk akses ke pusat informasi dan menggunakannya untuk pengambilan keputusan atas pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya, tanpa otorisasi dari manajer atasannya.

Gambaran Perubahan Lingkungan Bisnis di Jaman Globalisasi Ekonomi

Pasar tidak lagi hanya dimasuki oleh pesaing-pesaing domestik, namun telah didatangi oleh pesaing-pesaing mancanggara yang membawa produk dan jasa yang sarat dengan kandungan pengetahuan tingkat dunia.

Globalisasi ekonomi berdampak terhadap 3 C :*customer, competition, and change*. Perusahaan-perusahaan dipaksa memasuki suatu daerah yang di dalamnya 3 C tersebut mengalami perubahan yang sangat berbeda dengan keadaannya di masa yang lalu.

1. Customer memegang kendali bisnis

Akibat globalisasi ekonomi, terjadi pergeseran kekuasaan dalam pasar. Keadaan yang sebelumnya produsen yang menentukan produk dan jasa apa yang harus disediakan di pasar, berubah menjadi customer menentukan produk dan jasa yang mereka butuhkan, yang harus dipenuhi oleh produsen.

Customers meminta produk dan jasa yang didesain untuk memenuhi kebutuhan unik dan tertentu mereka. Customers secara individual menuntut agar ia diperlakukan secara individual. Customers menjadi sangat pemilih (choosy). Dengan perubahan karakteristik customer ini, filosofi yang digunakan oleh produsen dalam menghasilkan produk dan jasa berubah dari mass production menjadi mass customization. Filosofi mass customization dipakai untuk memenuhi kebutuhan customer berdasarkan anggapan bahwa pasar pada dasarnya berupa segmented market. Setiap market segment terdapat sekelompok customers yang menuntut untuk diperlakukan secara khusus oleh produsen sesuai dengan kebutuhan khusus mereka.

Teknologi informasi menyediakan shared database yang mudah diakses, yang memungkinkan para produsen produk dan jasa serta pengecer untuk memiliki dan menggunakan informasi mengenai costumer mereka, tidak hanya informasi dan berbagai tuntutan mereka, sehingga keadaan ini meletakkan dasar baru dalam persaingan.

2. Kompetisi semakin tajam

Globalisasi ekonomi tidak hanya menambah jumlah pesaing di pasar, namun juga menyebabkan bervariasinya persaingan yang terdapat di pasar. Produk dan jasa dalam persaingan global bersaing berdasarkan kandungan pengetahuan yang terdapat di dalamnya. Persaingan global diwarnai oleh keadaan yang didalamnya perusahaan yang memiliki kinerja yang baik mendesak keluar perusahaan yang buruk. Teknologi informasi telah mengubah secara dramatis karakteristik persaingan yang tidak pernah diperkirakan sebelumnya oleh banyak perusahaan. Teknologi informasi memperluas hal yang mungkin dilaksanakan oleh perusahaan dalam menjalankan bisnis mereka, sehingga meningkatkan tuntutan customers terhadap perusahaan-perusahaan yang memenuhi kebutuhan mereka.

3. Perubahan menjadi berubah

Globalisasi ekonomi menyebabkan karakteristik perubahan sangat berbeda dengan sebelumnya. Jika dimasa lalu orang hanya mengenal bahwa yang konstan di dunia ini hanya perubahan, dalam jaman globalisasi ekonomi ini, perubahan telah berubah menjadi konstan, pesat, radikal, serentak, dan pervasif. Perubahan menjadi suatu yang normal terjadi. Globalisasi ekonomi telah mengubah tingkat perubahan yang terjadi dalam bisnis. Tingkat perubahan menjadi meningkat dengan pesat dan serentak. Di samping itu, perubahan yang terjadi mempunyai dampak merembes (pervasif) ke seluruh dunia.

Perubahan Jalan Pikiran Produsen Ke Logika Customer

Namun, mengubah jalan pikiran bukan merupakan hal yang mudah dilakukan, karena orang memiliki kecendrungan untuk functional fixation, mudah menafsirkan sesuatu yang baru dengan konsep lama yang telah dimiliki sebelumnya. Berikut ini disajikan perbedaan jalan pikiran produsen dan logika customers menurut Risabeth Moss Kanter dalam bukunya yang berjudul *World Class: Thriving Locally in The Global Economy*.

1. Produsen berpikir bahwa mereka membuat produk. Customers berpikir bahwa mereka membeli jasa.
2. Produsen menginginkan untuk memaksimumkan kembalian (return) atas sumber daya yang mereka miliki. Customers mempedulikan tentang apakah sumber daya digunakan oleh produsen untuk memberikan manfaat bagi customer, bukan bagi pemiliknya.
3. Produsen khawatir tentang kekeliruan yang terlihat. Customer meninggalkan produsen karena kekeliruan yang tidak terlihat.
4. Produsen berpikir bahwa teknologi mereka menciptakan produk. Customer berpikir bahwa kebutuhan mereka yang menciptakan produk.
5. Produsen mengorganisasi kegiatan untuk kenyamanan intern mereka. Customer menginginkan kenyamanan mereka yang diutamakan.

Logika produsen: mereka membuat produk. Logika customer: mereka membeli jasa. Dipandang dari sisi customer, produk yang dihasilkan oleh produsen tidak lebih dari sekedar suatu alat berwujud untuk mendapatkan jasa

yang dapat dihasilkan oleh produk tersebut. Suatu produk baru dapat menghasilkan value bagi customer setelah melalui use process (yang secara keseluruhan melalui tahap-tahap lengkap: *find, acquire, transport, store, use, dispose of, stop*).

Logika produsen: memaksimisasi kembalian (return) atas sumber daya yang mereka miliki. Logika customer: seluruh sumber daya perusahaan digunakan untuk menghasilkan manfaat bagi customer. Produsen menginginkan untuk dapat menjual lebih banyak melampaui kapasitas untuk membuat yang telah mereka miliki. Namun, customer tidak perlu peduli dengan kepemilikan sumberdaya tertentu; mereka menginginkan berbagai sumberdaya terbaik ditarik bersama dari berbagai sumber untuk dapat memenuhi kebutuhan mereka. Pergeseran logika produsen ini menjadikan perusahaan lebih fleksibel: kepemilikan atas fasilitas tetap menjadi berkurang dan kemitraan dengan perusahaan lain menjadi meningkat untuk memenuhi kebutuhan tertentu customer.

Logika produsen: khawatir tentang kekeliruan yang terlihat. Logika customer: mereka meninggalkan produsen karena kekeliruan yang tidak terlihat. Customer menginginkan masalah mereka dapat diselesaikan dan mimpi mereka terpenuhi. Di masa lalu, produsen hanya memfokuskan untuk menghasilkan zero defect dalam pengelolaan kualitas, sehingga dapat menghindarkan diri dari biaya-biaya yang timbul sebagai akibat terjadinya kekeliruan yang dapat terlihat. Di masa kini, produsen lebih mengkhawatirkan terjadinya kekeliruan yang tidak terlihat-kegagalan untuk mengambil resiko. Perusahaan perlu melaksanakan inovasi untuk memenuhi kebutuhan customer tersebut, atau pihak lain yang akan memenuhinya. Di masa kini, bisnis dikelilingi oleh (1) kesempatan yang terselubung-harapan dan impian customer-dan (2) musuh yang tidak terlihat-perusahaan baru di luar negeri atau di luar industri yang memiliki kemampuan yang lebih baik dalam memenuhi harapan dan impian customer tersebut. Logika produsen: teknologi mereka menciptakan produk. Logika customers: kebutuhan mereka yang menciptakan produk. Produsen yakin bahwa mereka berorientasi ke pasar jika mereka menanyakan kepada customer tentang pendapat customer terhadap produk yang telah ada.

Logika produsen: kegiatan diorganisasi untuk kenyamanan intern mereka. Logika customer: kenyamanan mereka yang perlu diutamakan. Menurut logika

produsen, pertimbangan manajerial merupakan yang utama: mengorganisasi fungsi, membuat deskripsi pekerjaan, atau membuat sistem pengendalian. Sebagai contoh, dari sudut produsen, keseragaman dan standarisasi merupakan hal yang sangat memudahkan pengelolaan. Namun, customer menginginkan keberagaman dan kesesuaian dengan keinginan mereka. Oleh karena itu, dimasa sekarang, produsen yang berorientasi kepada customer mengutamakan kenyamanan customer dalam mendesain sistem informasi manajemen untuk melayani transaksi perubahan dengan customer.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Usaha Mengantisipasi Persaingan Bisnis

Dalam dunia usaha, persaingan adalah sesuatu yang wajar dan biasa terjadi. Karena produsen suatu produk tidak hanya satu, tapi banyak sekali produsen yang menerjuni pasar produk yang sama. Maka jika hal ini terjadi, persaingan tak bisa dihindari. Oleh karena itu system marketing yang baik akan sangat membantu anda dalam bertahan menghadapi persaingan. Tapi bukan hanya itu, ada beberapa langkah yang dapat anda lakukan untuk membantu anda menghadapi sengitnya persaingan dalam usaha. Dan inilah *Empat Cara Mengatasi Persaingan Usaha* yang dapat anda terapkan.

Empat Cara Mengatasi Persaingan Usaha

1. Produk yang Menarik

Jika anda sudah terbiasa dalam dunia usaha, tentu produk yang menarik di mata pelanggan menjadi sebuah produk yang memiliki prospek cerah. Seperti yang dikutip dalam blog informasi tabloid peluang bisnis Jika usaha anda berada di bidang yang persaingannya cukup ketat, maka anda harus bisa membuat produk anda semenarik mungkin. Buatlah produk anda terlihat unik dan beda dari produk-produk perusahaan lain. Selain dapat menarik konsumen, produk yang unik juga akan memberi identitas yang kuat bagi produk anda di pasar.

Karena dengan keunikan yang di miliki produk anda, maka para konsumen akan dengan mudah mengenali produk anda. Selain itu, produk

yang unik dan belum pernah ada, biasanya akan mendapat sambutan yang cukup hangat. Alasanya, karena para konsumen akan merasa penasaran dan ingin membedakan apa bedanya produk anda dengan produk lain yang sejenis. Dan ketika produk anda sudah mulai mendapat pelanggan tetap, maka anda dapat mengembangkannya agar para pelanggan anda tidak pindah ke “lain hati”.

2. Manfa’atkan Teknologi

Dalam menghadapi persaingan, anda juga dapat memanfa’atkan teknologi yang sudah mulai maju dalam produksi anda. Dengan memanfa’atkan teknologi, anda dapat meningkatkan kualitas produk anda. Dan tentunya anda dapat meminimalisir kesalahan yang terjadi dalam proses produksi yang biasanya sering di lakukan oleh tenaga manusia. Selain itu, adanya teknologi juga akan membantu proses produksi semakin cepat. Dan hal ini akan sangat penting untuk memenuhi jadwal produk anda yang sudah di target oleh perusahaan.

3. Tingkatkan Kualitas SDM

Dalam menghadapi persaingan usaha, anda harus lebih inovatif. Dan untuk bisa inovatif, anda harus di dukung oleh SDM (sumber daya manusia) yang kreatif dan produktif. Maka dari itu, anda harus mampu meningkatkan kualitas SDM yang anda miliki dengan mengajarkan berbagai pelatihan yang di butuhkan untuk membantu perkembangan usaha anda dan mampu di ajak bekerja sama menghadapi persaingan.

4. Perhatikan Pelayanan

Pelanggan adalah raja. Ini adalah prinsip yang harus anda pegang teguh. Karena dengan pelayanan yang baik, para pelanggan anda secara tak langsung akan terikat dengan anda. Dan ini menjadi situasi yang menguntungkan anda dalam menghadapi persaingan. Terutama dengan para pesaing-pesaing baru. Karena biasanya para pelanggan lebih memilih dengan produsen yang sudah mereka percayai dengan pelayanan yang ramah dari pada produsen baru yang belum mereka kenal. Intinya, pelayanan yang baik akan sangat anda butuhkan untuk menjalin komunikasi dan hubungan yang baik antara anda dan konsumen anda.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan empat Cara Mengatasi Persaingan Usaha!
2. Bagaimanakah cara meningkatkan kualitas SDM!
3. Jelaskan perbedaan jalan pikiran produsen dan logika customers menurut Risabeth Moss Kanter dalam bukunya yang berjudul *World Class: Thriving Locally in The Global Economy!*

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
7**

**REKRUTMEN
PEGAWAI**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1.Menguraikan proses rekrutmen dan menjelaskan hubungan dengan perncanaan sumber daya manusia
- 1.2.Mengetahui Penempatan Pegawai

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Proses Rekrutmen dan Menjelaskan Hubungan dengan Perencanaan Sumber Daya Manusia

A. REKRUTMEN

Setiap organisasi, terlepas dari ukuran, produk, maupun jasa yang dihasilkannya, harus merekrut pelamar kerja untuk mengisi sebuah posisi. Pengisian kekosongan di dalam sebuah organisasi disebabkan oleh pertumbuhan, perubahan struktur dan fungsi, ataupun putaran karyawanya. Hal tersebut memerlukan pencarian orang-orang yang dapat memenuhi persyaratan posisi yang kosong. Sumber karyawan dapat berasal dari sumber internal maupun eksternal. Bentuk pekerjaan yang harus diisi serta berbagai kebijakan dan praktik organisasi akan menentukan yang mana dari sumber tadi yang paling tepat untuk mengisi posisi yang lowong. Sebab itu, salah satu aspek keputusan seleksi adalah pengambilan keputusan dimana akan merekrut.

Sebelum perusahaan dapat menyeleksi dan mengangkat pelamar yang mempunyai kualifikasi terbaik, terlebih dahulu harus direkrut orang-orang untuk pekerjaan yang tersedia. Prosedur seleksi karyawan yang efektif tergantung pada efektivitas proses rekrutmen. Kandidat- kandidat yang menonjol tidak akan dapat diseleksi manakala mereka tidak termasuk dalam kumpulan pelamar.

Rekrutmen (recruitment) merupakan serangkaian aktifitas untuk mencari dan memikat pelamar kerja dengan motifasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktifitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari dan berakhir tatkala lamaran mereka diserahkan. Hasil rekrutmen adalah sekumpulan pelamar kerja yang akan diseleksi untuk menjadi karyawan karyawan baru. Proses rekrutmen juga berinteraksi dengan aktifitas- aktifitas sumber daya manusia lainnya, terutama evaluasi kinerja, kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan hubungan karyawan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi pilihan pekerjaan

- Faktor obyektif : gaji, bentuk pekerjaan, peluang promosi, lokasi kerja,dll.
- Faktor perekrutan : kesopanan, status, kompetensi perekruit, kecepatan respons terhadap aplikasi, dll.
- Faktor subyektif : kecocokan kepribadian dan nilai-nilai pelamar dengan nilai-nilai misi, citra, kultur, dan budaya organisasi

B. TUJUAN AKTIFITAS REKRUTMEN

Tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit..

Tujuan pascapengangkatan (*posthiring goals*) perlu juga dipikirkan, proses rekrutmen harus menghasilkan karyawan yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang wajar. Tujuan lainya adalah bahwa upaya rekrutmen hendaknya mempunyai efek luberan (*spillover effects*) ; yakni citraumum organisasi harus menanjak, dan bahkan pelamar yang gagal haruslah mempunyai kesan positif terhadap perusahaan dan produk-produknya.

Landasan program rekrutmen yang baik mencakup faktor-faktor berikut :

1. Program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat
2. Program rekrutmen tidak pernah mengkompromikan standar seleksksi
3. Berlangsung atas dasar yang berkesinambungan
4. Program rekrutmen itu kreatif, amaginatif, dan inovatif.

C. FILOSOFI REKRUTMEN

Salah satu isu kunci dalam filosofi rekrutmen adalah apakah akan mempromosikan sebagian besar dari dalam perusahaan. Aspek kedua dari filosofi rekrutmen adalah perihal penekanannya pada : sekadar mengisi lowongan sajakah, atau pengangkatan untuk tujuan jangka panjang. Aspek ketiga dari filosofi rekrutmen berkenaan dengan kedalaman komitmen untuk mencari dan mengangkat berbagai tipe karyawan. Aspek keempat dari filosofi rekrutmen adalah apakah pelamar dianggap sebagai komoditas yang hendak dibeli atau sebagai pelangan yang hendak dirayu. Aspek kelima dari filosofi rekrutmen menyangkut persoalan etis. Persoalan disini adalah perlhal keadilan dan kejujuran proses rekrutmen.

D. KENDALA REKRUTMEN

1. Karakteristik organisasional. Karakteristik organisasional mempengaruhi desain dan implementasi system rekrutmen
2. Citra organisasi pelamar kerja biasanya tidak berminat dalam mencari lapangan kerja didalam organisasi tertentu. Citra organisasi, dengan demikian,hendaknya dipertimbangkan pula sebagai kendala potensional. Sekiranya citra organisasi dianggap rendah, kemungkinan untuk memikat banyak pelamar akan berkurang
3. Kebijakan organisasional. Informasi analisis pekerjaan dan perencanaan kepegawaian mengarahkan perekrut dalam mengambil keputusan mengenai sumber dan saluran rekrutmen yang tepat serta mengevaluasi proses rekrutmen.

E. BERBAGAI KEBIJAKAN YANG DAPAT MEMPENGARUHI REKRUTMEN :

1. Kebijakan promosi dari dalam. Kebijakan promosi dari dalam dimaksudkan untuk menawarkan kesempatan pertama atas lowongan kerja kepada karyawan saat ini

2. Kebijakan kompensasi. Organisasi bersama dengan departemen sumber daya manusia biasanya menetapkan kisaran gaji untuk pekerjaan yang berbeda guna memastikan gaji dan upah yang adil
3. Kebijakan status kepegawaian. Beberapa perusahaan menganut kebijakan pengangkatan karyawan paruh waktu dan karyawan sementara. Meskipun semakin banyak minat terhadap pengangkatan karyawan semacam ini, kebijakan tersebut dapat menyebabkan perekrut menolak semua pelamar, kecuali yang mencari pekerjaan purnawaktu.
4. Kebijakan pengangkatan internasional. Kebijakan bias saja menghendaki lowongan kerja asing harus diisi oleh karyawan local
5. Rencana strategik dan rencana sumber daya manusia. Rencana strategik (*strategic plans*) menunjukkan arah perusahaan dan menetapkan jenis tugas dan pekerjaan yang perlu dilaksanakan
6. Kebiasaan perekrut. Kesuksesan perekrut di masa lalu dapat berubah menjadi kebiasaan
7. Kondisi eksternal. Kondisi pasar tenaga kerja merupakan faktor utama dalam lingkungan eksternal yang mempengaruhi penarikan

F. MENENTUKAN KUALIFIKASI PELAMAR

Tujuan upaya rekrutmen bukanlah sekadar menghasilkan sejumlah orang tertentu. Lebih dari itu, tujuan rekrutmen hendaklah selalu untuk memikat pelamar-pelamar yang kompeten bagi organisasi. Kemampuan (*ability*) mengacu kepada kecocokan antara persyaratan pekerjaan dengan pengetahuan, keahlian, dan kemampuan si pelamar. Motifasi (*motivation*) merujuk kepada kecocokan antara karakteristik pekerjaan dengan kepribadian, minat dan keinginan si pelamar.

G. BUJUKAN ORGANISASI dalam REKRUTMEN

Bujukan organisasional adalah semua keistimewaan dan keunggulan positif yang ditawarkan oleh organisasi untuk memikat para pelamar kerja. Tiga bujukan organisasional yang lazim ditawarkan adalah sistem kompensasi organisasional, peluang karir, dan reputasi organisasional.

Gaji awal, frekuensi kenaikan gaji, insentif, dan bentuk tunjangan pelengkap organisasi semuanya dapat mempengaruhi orang terpikat melalui proses rekrutmen.

Organisasi yang dikenal karena reputasinya dalam menyediakan peluang karir kepada para karyawannya lebih besar kemungkinannya dalam memikat sekumpulan besar pelamar kompeten melalui upaya rekrutmen. Peluang pengembangan manajemen dan karyawan memberdayakan para karyawan sekarang untuk bertumbuh secara pribadi dan professional; peluang itu juga memikat orang-orang cemerlang kedalam organisasi.

Keseluruhan reputasi atau citra organisasi berfungsi sebagai bujukan bagi karyawan potensional. Faktor-faktor yang mempengaruhi reputasi organisasi meliputi perlakuan umumnya terhadap para karyawan, bentuk dan mutu produk dan jasanya, dan partisipasinya dalam kegiatan sosial dan amal.

H. PERAN MANAJERIAL

Tanggung jawab atas keseluruhan proses rekrutmen normalnya di bebankan ke pundak manajer departemen sumber daya manusia. Mereka bertanggung jawab atas perancangan dan penerapan program rekrutmen yang akan memenuhi kebutuhan sumber daya manusia perusahaan seraya tetap mematuhi segala ketentuan hukum. Tanggung jawab ini meliputi pencarian sumber pelamar, pembuatan dan pemasangan iklan lowongan kerja; komunikasi dengan kampus, agen penempatan tenaga kerja, dan penyusunan prosedur guna menjamin kesempatan kerja yang sama.

I. PROSES REKRUTMEN

1. Strategi rekrutmen. Rekrutmen biasanya merupakan aktivitas sumber daya manusia
2. Perencanaan rekrutmen. Proses perencanaan rekrutmen bermula dari spesifikasi yang jelas dari kebutuhan sumber daya manusia (jumlah, bauran keahlian,tingkat) dan tenggang waktu pemenuhan kebutuhan tersebut. Langkah berikutnya adalah memproyeksikan daftar untuk mencapai tujuan akhir ini berdasarkan prediksi kekosongan jabatan.

3. Dimana tempat merekrut. Organisasi perlu merekrut di dalam wilayah dimana mereka akan mempunyai kemungkinan terbesar untuk berhasil. Meskipun pasar tenaga kerja lokal merupakan tempat terbaik untuk memulai upaya perekrutan, perekrutan regional ataupun nasional dapat saja diperlukan bagi posisi tertentu
4. Posisi masuk. Keputusan strategi rekrutmen lainnya adalah dimana posisi masuk pertama kali (entry level) yang seharusnya didalam hierarki organisasional. Posisi entry level yang pertama adalah lapisan bawah sekali dari organisasi, seperti misalnya posisi produksi atau operasi. Posisi entry level yang kedua adalah pada arah manajemen yang lebih rendah.
5. Pencarian pelamar. Manakala rencana dan strategi rekrutmen telah disusun, aktivitas rekrutmen yang sesungguhnya boleh berjalan. Pencarian pelamar dapat melibatkan metode rekrutmen tradisional seperti iklan, surat kabar dan poster lowongan kerja.
6. Memikat pelamar. Komponen utama dari strategi rekrutmen organisasi adalah rencana pemikatan pelamar kerja. Organisasi kadang-kadang menemui kesulitan dalam memikat orang-orang diinginkannya, khususnya karyawan yang sangat ahli, dipasar tenaga kerja yang sangat kompetitif. Untuk memperkuat upaya rekrutmennya, organisasi perlu menentukan daya tarik (bujukan) apa yang harus ditawarkannya.

Beberapa prinsip perlu diterapkan secara efektif agar rekrutmen yang realistik menemukan pelamar yang diinginkan. Perusahaan yang menggunakan informasi pekerjaan yang realistic haruslah :

1. Memilih sarana yang dipakai untuk menyampaikan informasi tentang pekerjaan secara hati-hati
2. Mencoba tidak membangkitkan kebutuhan pelamar untuk mengetahui informasi tersebut dalam situasi yang tidak tepat
3. Menyertakan informasi itu pada awal proses rekrutmen
4. Melunakkan jumlah informasi yang realistik sehingga kandidat tidak akan merasa tidak berdaya

5. Mengakui bahwa rekrutmen yang realistik tidak dapat menggantikan program organisasional yang lain seperti praktik seleksi yang ketat dan program pelatihan
6. Humas rekrutmen. Kemampuan memikat pelamar yang memenuhi syarat dipengaruhi oleh kesan publiknya
7. Perekruit yang efektif. Keberhasilan aktifitas rekrutmen perusahaan sangat dipengaruhi oleh kompetensi perekruit dibandingkan faktor tunggal lainnya
8. Pengaruh pasar tenaga kerja. Proses rekrutmen dipengaruhi oleh kondisi pasar tenaga kerja. Disaat perekonomian bertumbuh pesat dan angka pengangguran rendah, perekruit sangatlah sulit
9. Pilihan yang bersifat jabatan. Efektifitas strategi rekrutmen sangat dipengaruhi oleh pilihan pribadi. Preferensi jabatan membatasi kemampuan perekruit memikat para pelamar untuk pekerjaan yang ditawarkan.
10. Penyaringan. Setelah berbagai lamaran kerja diterima, lamaran tersebut haruslah disaring guna menyisihkan individu-individu yang tidak memenuhi syarat.
11. Kelompok pelamar. Kelompok pelamar (*applicant pool*) terdiri atas individu-individu yang telah menunjukkan minat dalam mengejar lowongan kerja dan mungkin merupakan kandidat yang lain untuk posisi. Setelah lamaran-lamaran masuk, organisasi harus mengolah informasi dan mengorganisasikannya sehingga informasi ini siap diperiksa.

J. SUMBER REKRUTMEN

Ada 2 sumber utama rekrutmen yang dapat digunakan: sumber internal dan eksternal. Sumber internal (*internal sources*) berkenaan dengan karyawan-karyawan yang ada saat ini didalam organisasi; sumber eksternal (*external sources*) adalah individu yang saat ini tidak dikaryakan oleh organisasi. Perusahaan dapat memperoleh orang yang direkrut dari kedua sumber ini.

1. SUMBER INTERNAL

Kebijakan rekrutmen internal memiliki beberapa kelebihan :

- a. Sebagian besar orang umumnya mengharapkan adanya kenaikan gaji dan status karir mereka

- b. Manajemen perusahaan dapat menilai keahlian, pengetahuan, dan keistimewaan dari kalangan karyawannya yang ada saat ini secara lebih akurat daripada sekiranya diadakan wawancara terhadap para pelamar
- c. Masalah rekrutmen dan seleksi dapat disederhanakan karena yang direkrut dari luar hanyalah pekerjaan *entry level*, dan persyaratan pendidikan, keahlian, dan pengetahuan tentang pekerjaan ini relatif sederhana.
- d. Individu yang ditarik dari dalam tentunya lebih mengenal perusahaan dan orang-orangnya.
- e. Masa pelatihan dan sosialisasi juga lebih singkat disebabkan lowongan yang diisi secara internal.

Beberapa kelemahan dari kebijakan rekrutmen internal:

- a. Memicu pertikaian. Pada saat para karyawan mengetahui semua calon yang akan mengisi kekosongan, terbit rasa benci terhadap siapa saja yang akhirnya dipromosikan.
- b. Tidak ada organisasi yang suatu saat tidak akan memanfaatkan injeksi “darah baru”.
- c. Perubahan teknologi yang sedemikian kencang menyebabkan organisasi tidak mungkin mengembangkan semua bakat dari dalam secara cepat guna mengikuti perubahan itu.
- d. Ada kemungkinan karyawan dari dalam tidak lebih dari sekedar peniru atasannya sehingga tidak satupun gagasan baru yang dapat disemai. Ketika dipromosikan keposisi yang lebih tinggi dan berpengaruh, mereka cenderung sekadar mengulangi praktik yang sudah kadaluwarsa.
- e. Kebijakan ini menciptakan pola pikir yang sempit.
- f. Apabila sebuah lowongan diisi secara internal, lowongan kedua akan muncul, posisi yang ditinggalkan oleh individu yang yang mengisikekosongan pekerjaan tadi.jikalau kekosongan yang kedua ini juga diisi secara internal, maka kekosongan lain bakal terjadi lagi. Perpindahan karyawan ini disebut efek riak (*ripple effect*).
- g. Pencapaian tujuan biasanya diraih hanya melalui perekrutan eksternal yang agresif.

2. SUMBER EKSTERNAL

Kebijakan rekrutmen eksternal mempunyai beberapa kelebihan:

- a. Orang-orang yang direkrut dari luar membawa beragam ide dan wawasan baru kedalam perusahaan.
- b. Rekrutmen pelamar dari luar untuk lapisan menengah dan yang diatasnya akan mengurangi pertikaian di antara kalangan karyawan karena perebutan promosi.
- c. Tidak banyak mengubah hierarki organisasional yang ada sekarang.

Beberapa kelemanahan dari kebijakan rekrutmen eksternal :

- a. Perusahaan menanggung risiko dalam mengangkat seseorang dari luar organisasi karena kecakapan dan kompetensi orang itu tidak dinilai dari tangan pertama.
- b. Perusahaan menanggung biaya kesempatan karena kehilangan waktu yang terjadi pada saat orang tersebut diorientasikan pada pekerjaan yang baru.
- c. Seandainya pengangkatan dari luar sering terjadi, karyawan-karyawan yang ada sekarang dapat menjadi tidak puas karena mereka tidak mendapat kesempatan promosi.
- d. Tidak ada informasi yang tersedia mengenai kemampuan individu dalam menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru.

K. ALTERNATIF TERHADAP REKRUTMEN TERDIRI DARI:

1. Kerja Lembur

Penugasan waktu lembur pada karyawan adalah suatu alternatif yang menarik karena merupakan kenaikan pegawai sementara dan bukan pegawai tetap. Menggunakan kerja lembur berarti.

2. Pekerjaan yang di kontrakkan

3. Karyawan Temporer (waktu tertentu)

4. Leasing Karyawan (penyewaan karyawan)

Leasing karyawan di lakukan dengan cara memberhentikan sebagian dari karyawan tetapnya untuk mengangkat pegawai sewaan dengan pekerjaan dan upah yang sama dengan pekerjaan yang di berhentikan.

Sedangkan sistem rekrutmen yang komprehensif adalah dengan cara :

1. Menganalisis seefektif mungkin faktor lingkungan organisasi untuk mengetahui lowongan yang segera harus diisi oleh rekrutmen
2. Membuat deskripsi, spesifikasi. Dan standing kinerjan pekerjaan secara rinci
3. Menentukan tipe – tipe individu yang sering diharapkan organisasi
4. Menentukan kriteria – kriteria rekrutmen
5. Mengevaluasi berbagai saluran sumber rekrutmen
6. Menyeleksi sumber-sumber rekrutmen
7. Mengidentifikasi sumber-sumber rekrutmen
8. Menyeleksi saluran rekrutmen yang paling effektif
9. Menyusun rencana rekrutmen yang mencakup daftar aktifitas dan jadwal pelaksanaanya.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Penempatan Pegawai

Pengertian Penempatan Karyawan

Menurut Hasibuan (2005:63) bahwa penempatan (placement) karyawan adalah “*tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendeklasikan authority kepada orang tersebut*”. Menurut Sunyoto (2012:122), penempatan merupakan “*proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda*”. Sedangkan menurut Yani (2012:74), placement atau penempatan adalah “*penunjukkan kepada karyawan untuk menduduki atau melakukan pekerjaan baru*”.

Penempatan ini harus di dasarkan job description dan job spesification yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “*penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat*” atau “*the right man in the right place and the right man behind the right job*”.

Prinsip penempatan yang tetap harus dilaksanakan secara konsekuensi supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreatifitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan. Jadi penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu kunci untuk memperoleh prestasi kerja optimal dari setiap karyawan selain modal kerja, kreativitas dan prakarsanya juga akan berkembang.

Tujuan Penempatan Pegawai

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2005: 133) maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Kecakapan
3. Keahlian

Tujuan penempatan pegawai ini adalah untuk menempatkan orang yang tepat dan jabatan yang sesuai dengan minat dan kemampuannya, sehingga sumber daya manusia yang ada menjadi produktif.

Hal ini sesuai dengan pendapat Memoria dalam Vitzhal Rivai (2005:169), penempatan pegawai mengandung arti pemberian tugas tertentu kepada pekerja agar ia mempunyai kedudukan yang paling baik dan paling sesuai dengan didasarkan pada rekruitmen, kualifikasi pegawai dan kebutuhan pribadi.

Penempatan yang tepat merupakan cara untuk mengoptimalkan kemampuan, keterampilan menuju prestasi kerja bagi pegawai itu sendiri. Hal ini merupakan bagian dari proses pengembangan pegawai (employer development) dengan demikian pelaksanaannya harus memperhatikan prinsip efisiensi (kesesuaian antara keahlian yang dipersyaratkan dengan dimiliki oleh pegawai). Sebagaimana yang ditulis oleh Milkovich dan Boudreau dalam Sedarmayanti (2009:56) sebagai berikut: penempatan pegawai dari dalam dan orientasi/pelatihan pegawai dipusatkan pada pengembangan pegawai yang ada secara ajeg, mereka harus memelihara keseimbangan antara perhatian organisasi terhadap efisiensi (kesesuaian optimal antara skill dan tuntutan) dengan keadilan (mempersepsi bahwa kegiatan tersebut adalah adil, sah dan memberikan kesempatan merata).

Menurut pengamatan peneliti, pada saat ini belum ada kebijakan penempatan yang baku dan tertulis, terutama yang berkaitan dengan penempatan. Dalam menganalisis pengisian posisi melalui internal recruitment tidak terlepas dari seleksi Pegawai yang akan ditempatkan, karena beberapa kriteria harus dipenuhi oleh calon, seperti keterampilan (skill) kemampuan (ability) dan pengetahuan (knowledge) atau individu yang kompeten. Sumber daya yang dimiliki organisasi dan fungsi managemen sebenarnya dalam rangka untuk melaksanakan kebijaksanaan dan tujuan organisasi. Dengan demikian suatu organisasi harus memikirkan apabila sumber daya manusia mampu memberikan kontribusi kepada organisasi, mereka penting bagi organisasi untuk memberikan kebijakan dan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan pegawai atas kontribusi yang diberikan.

Dimensi Penempatan Pegawai

Menurut Bedjo Siswanto (2005:162) Penempatan adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu

mempertanggung jawabkan segala risikonya dan kemungkinan–kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab.

Penulis mengambil beberapa Dimensi Penempatan Pegawai dari Bedjo Siswanto (2005:162) yakni :

1. Prestasi Akademis
2. Pengalaman
3. Kesehatan Fisik dan Mental
4. Status Perkawinan
5. Usia

Dan berikut ini merupakan indikator-indikator Penempatan Pegawai dari dimensi tersebut :

1. Prestasi Akademis

- Prestasi yang pernah dicapai
- Jabatan Bagus

2. Pengalaman

- Bekerja secara profesional
- Menyelesaikan pekerjaan dengan baik
- Tidak terdapat tindak negatif atau criminal

3. Kesehatan Fisik dan Mental

- Pegawai Jarang absen
- Tingkat Kehadiran tinggi

4. Usia

- Tingkat senioritas masih diutamakan
- Semakin matang dalam pemikiran dan tindakan.

Faktor-faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan bagi karyawan yang lulus seleksi dipertimbangkan beberapa faktor yang dapat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Manajer tenaga kerja yang profesional biasanya selalu jeli terhadap karakteristik dan kualifikasi yang dimiliki para tenaga kerja yang akan ditempatkan dalam satu tugas dan pekerjaan tertentu. Menurut Tohardi (2002:221) ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan karyawan antara lain adalah :

a. **Job Specification (Spesifikasi Pekerjaan)**

Hasibuan (2001:34) menjelaskan spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan suatu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan.

b. **Job Description (Uraian Pekerjaan)**

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan (Hasibuan, 2003:33)

Uraian pekerjaan (Job Description) akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut. Job Description menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan itu.

Menurut Sunyoto (2012:123), dimensi untuk mengukur penempatan tenaga kerja atau karyawan adalah sebagai berikut:

1. Promosi

Promosi adalah jika seorang karyawan atau pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatan hierarki, jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula.

2. Transfer

Dalam penempatan, alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk, yaitu penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan dan penghasilan yang relatif sama dengan status lamanya dan alih tempat

3. Demosi

Demosi adalah bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan, mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab yang semakin kecil.

Pada umumnya demosi dikaitkan dengan pengenaan sanksi disiplin karena berbagai alasan, yaitu penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan dan perilaku karyawan yang disfungsional seperti tingkat kemengkirian yang tinggi.

Jenis-Jenis Penempatan Jabatan

Jenis-jenis penempatan menurut Rivai (2003:211):

1. Promosi (promotion)

Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan kepekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (reward system) atas usaha dan prestasi dimasa lampau.

2. Transfer dan demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan pegawai lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu bidang tugas kebidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

Demosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi keposisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkatan strukturalnya.

3. Job-Posting Programs

Job-posting programs memberikan informasi kepada pegawai tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para pegawai yang memenuhi syarat untuk melamar. Tujuan program job-posting adalah untuk memberi dorongan bagi pegawai yang sedang menari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal.

Kendala dalam Penempatan Karyawan

Terdapat beberapa masalah yang dihadapi pihak personalia dalam menempatkan karyawan, yaitu:

1. Tingkat validitas yang berbeda dan keterkaitan kerja yang berbeda

2. Masing-masing metode mempunyai tingkat reliabilitas atau kekonsistennan angka bagi seorang pelamar dibandingkan waktu
3. Metode tersebut mempunyai tingkat biaya yang bervariasi, dari yang mulai tidak mahal hingga biaya yang sangat mahal
4. Orientasi nilai (efisiensi, kepentingan, keadilan) dari sebuah organisasi juga mempengaruhi dalam pemilihan metode penempatan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Berikan beberapa alasan kenapa karyawan di dalam kota besar alat-alat motifasinya lebih banyak dari karyawan di kota kecil ?
2. Sebutkan tujuan utama rekrutmen pegawai!
3. Apa saja persamaan dan perbedaan pemberian motivasi dengan insentif ?
4. Bagaimana proses pengadaan karyawan yang baik ?
5. Jelaskan mengapa seleksi penerimaan pegawai baru sangat penting ?
6. Apa saja pokok-pokok bahasan utama dalam pengadaan karyawan ?
7. Apa saja manfaat dilakukannya orientasi pegawai baru ?
8. Sebutkan Faktor-faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan Karyawan!
9. Sebutkan jenis-jenis penempatan pegawai!
10. Sebutkan kendala dalam Penempatan Karyawan?

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
8**

SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Seleksi SDM
- 1.2. Mengetahui Metode Seleksi SDM

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Seleksi SDM

SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA

A. PENGERTIAN SELEKSI

Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi criteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan perusahaan. Seleksi merupakan hal yang sangat penting karena berbagai keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya melalui proses seleksi. Seleksi merupakan motivasi. Sekiranya orang tepat telah diseleksi, maka proses motivasi dengan sendirinya akan berjalan baik disebabkan orang itu sudah memiliki sikap dan perilaku yang baik,dan menenaikan tugas-tugas dengan system yang tertata.

B. TUJUAN PROSES SELEKSI

Tujuan proses seleksi adalah untuk mencocokan orang dengan pekerjaannya secara benar jikalau individu atau karena beberapa sebab tidak sesuai dengan pekerjaan maupun organisasi, dia kemungkinan akan angkat kaki dari perusahaan. Walaupun beberapa putaran karyawan barang kali positif bagi perusahaan.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Metode Seleksi SDM

METODE SELEKSI dan PENEMPATAN

Ada 9 metode seleksi yang biasa di gunakan antara lain :

1. Tinjauan data biografi para pelamar, meliputi:
 - a. Tentang tanggal lahir dan tempat tanggal lahir untuk umur
 - b. Pendidikan formal yang tertinggi
 - c. Keahlian tertentu
 - d. Pengalaman kerja yang mungkin telah tercapai
 - e. Agama dan kepercayaan
 - f. Hobi dan kegemaran
 - g. Status keluarga kawin atau belum
2. Tes bakat / ketangkasan (aptitude)
Tes ketangkasan di lakukan untuk mengukur ciri-ciri kepribadian untuk dibandingkan dengan profil-profil yang di anggap sukses dalam jadatan tertentu.
3. Tes kemampuan
Tes ini dapat mengukur kemampuan umum dengan keterampilan yang berkaitan dengan tugas pekerjaan melalui validitas empiris dan validitas konstruktif
4. Tes perfomasi
5. Referensi
Referensi merupakan metode seleksi yang penting untuk mengevaluasi terutama tentang kelakuan baik seorang pelamar.
6. Evaluasi kinerja untuk promosi
7. Wawancara
8. Pusat – pusat penelitian
9. Masa percobaan

KRITERIA SELEKSI

1. Pendidikan formal
2. Pengalaman / kinerja masa lalu
3. Karakteristik fisik
4. Karakteristik pribadi dan tipe kepribadian yang meliputi :
Status perkawinan, jenis kelamin, usia, dll

PRINSIP PROSES SELEKSI

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang berjalan dengan baik sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi :

Prinsip pertama yaitu perilaku dimasa lalu merupakan predictor terbaik atas perilaku dimasa yang akan datang. Pengetahuan tentang apa yang telah dikerjakan oleh seseorang dimasa silam merupakan indikator terbaik dari apa kemungkinan dilakukannya pada masa yang akan datang.

Prinsip kedua adalah organisasi harus menghimpun data yang handal dan sahih sebanyak mungkin, sepanjang masih layak secara ekonomis dan setelah itu memanfaatkannya data tadi untuk menyeleksi pelamar kerja.

F. ELEMEN DASAR PROSES SELEKSI

Proses seleksi berjalan seturut dengan tujuan organisasi, desain pekerjaan, dan penilaian kinerja karyawan serta aktivitas rekrutmen dan seleksi.

1. Elemen yang paling mendasar dalam aktivitas seleksi adalah penentuan tujuan organisasi yang harus tercakup dalam kebijakan pengangkatan umum organisasi.
2. Elemen kedua adalah merancang pekerjaan dengan menentukan kewajiban dan tanggung jawab yang akan dituntut setiap pekerjaan.
3. Elemen ketiga yaitu mencakup pengukuran kesuksesan pekerjaan.
4. Elemen keempat adalah spesifikasi pekerjaan berasal dari analisis pekerjaan yang menuntut karakter.
5. Elemen terakhir yaitu penyusunan kebijakan harus menentukan paduan wawancara, tes, atau teknik seleksi lainnya yang akan digunakan dalam proses seleksi.

G. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PROSES SELEKSI

Prosedur seleksi yang dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan karyawan atau pengawal organisasi, kecermatan proses seleksi tergantung pada faktor-faktor.

1. Pertimbangan pertama, konsekuensi yang salah haruslah diperhitungkan, hal ini dipengaruhi oleh panjangnya periode pelatihan, dana yang diinvestasikan kepada karyawan baru.
2. Pertimbangan kedua, kebijakan perusahaan dan sikap manajemen puncak. Kebijakan yang di keluarkan oleh manajemen puncak dapat menghambat proses seleksi.
3. Pertimbangan ketiga menyangkut waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi.
4. Pertimbangan keempat pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda didalam organisasi.
5. Pertimbangan terakhir adalah sector ekonomi dimana individu akan dikaryakan swasta, pemerintahan dan organisasi nirlaba dapat mempengaruhi proses seleksi.
6. Individu yang sedang pertimbangkan untuk posisi dalam organisasi nirlaba menghadapi situasi yang berbeda. Tingkat gajinya mungkin tidak kompetitif bandingkan dengan orgahisasi pemerintah swasta.

H. PROSES SELEKSI

Proses seleksi adalah serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan apakah pelamar diterima atau tidak. Langkah-langkah ini mencakup pemaduan kebutuhan-kebutuhan kerja pelamar dan organisasi. Dalam banyak departemen personalia, penarikan dan seleksi digabungkan dan disebut Employment function.

Proses seleksi adalah pusat manajemen personalia. Analisa jabatan, perencanaan sumber daya manusia, dan penarikan dilakukan terutama untuk membantu seleksi personalia.

Semua organisasi mengambil keputusan seleksi. Dan sebagian besar diantaranya melakukan secara informal. Semakin kecil organisasi tersebut, semakin besar kemungkinannya melakukannya pendekataan informal untuk keputusan seleksi.

Banyak tahapan dalam proses seleksi dan urutannya bervariasi tidak hanya pada organisasi, tetapi juga pada tipe dan tingkatan pekerjaan yang akan diisi, biaya pelaksanaan fungsi tertentu disetiap tahap, dan efektivitas setiap tahap dalam menyaring kandidat yang tidak memenuhi syarat. Tahap-tahap dalam proses seleksi yang biasanya dipergunakan terdiri atas.

1. Wawancara awal
2. Pengisian Formulir Lamaran kerja
3. Wawancara kerja
4. Tes seleksi
5. Pemeriksaan referensi dan latar belakang
6. Pemeriksaan fisik
7. Wawancara dengan penyelia
8. Keputusan pengakuan

Para manajer personalia menggunakan proses seleksi untuk mengambil keputusan penerimaan karyawan baru. Proses seleksi tergantung pada tiga masukan penting. Informasi analisis jabatan memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar-standar prestasi yang diisyaratkan jabatan. Rencana-rencana sumber daya manusia memberitahukan kepada manajer personalia bahwa ada lowongan pekerjaan. Akhirnya, penarikan agar manajer personalia mendapatkan sekelompok orang yang akan dipilih. Ketiga masukan ini sangat menentukan efektivitas proses seleksi.

Disamping itu, manajer personalia harus menghadapi paling tidak tiga tantangan, yaitu tantangan-tantangan suplai, etis dan organisasional. Berbagai tantangan ini sering menjadi kendala proses seleksi.

TANTANGAN-TANTANGAN SUPLAI

Semakin besar jumlah pelamar yang “qualified” maka akan semakin mudah bagi departemen personalia untuk memilih karyawan baru yang berkualitas. Dalam kenyataannya, banyak lowongan jabatan, seperti kebutuhan manajer

profesional sekarang ini, sangat sulit dipenuhi.Keterbatasan suplai tersebut menyebabkan organisasi tidak leluasa memilih calon karyawan terbaik.

TANTANGAN-TANTANGAN ETHIS

Penerimaan karyawan baru karena hubungan keluarga, pemberian komisi dan kantor penempatan tenaga kerja, atau karena suap, semuanya merupakan tantangan bagi pengelola organisasi. Bila standar-standar ethis ini dilanggar, karyawan baru mungkin dipilih secara tidak tepat.

TANTANGAN-TANTANGAN ORGANISASIONAL

Proses seleksi bukan merupakan tujuan akhir, tetapi prasarana dengan mana organisasi berupaya untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasarannya. Secara alamiah, organisasi menghadapi keterbatasan-keterbatasan, seperti anggaran atau sumber daya lainnya yang mungkin akan membatasi proses seleksi. Disamping itu, berbagai strategi, kebijaksanaan dan taktik organisasi juga merupakan batasan-batasan.

MEKANISME PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENGANGKATAN

Spesialis sumber daya manusia masih menemui kesulitan bagaimana memanfaatkan sumber informasi untuk mengambil keputusan pengangkatan yang paling jitu. Tersedia empat faktor metode untuk mengintegrasikan informasi dan membuat keputusan seleksi : model aditif, pisah batas ganda, rintangan ganda, dan pencocokan profil.

Model Aditif/kompensatori

Model aditif (additive models) merupakan pendekatan statistikal murni untuk pengambilan keputusan seleksi.Tatkala menggunakan model sditif, spesialis sumber daya manusia hanya menjabarkan skor tes yang diperoleh pelamar kerja ke beberapa angka biasa, setelah itu menambahkannya.

Model aditif adalah kompensatori dalam artian bahwa skor tertinggi pada satu karakteristik dapat menutupi skor rendah pada karakteristik lainnya.Skor

tinggi pada kemampuan mekanis mengkompensasikan skornya yang rendah pada pengalaman dan wawancara.

Pisah Batas Ganda

Apabila asumsi hubungan kompensatori di antara variabel-variabel prediktor tidak tepat, metode pengambilan keputusan lainnya barangkali dibutuhkan. Dalam metode pisah batas ganda (multiple cutoff), pelamar kerja diharuskan mempunyai tingkat minimal dari setiap variabel prediktor. Pisah ganda merupakan model seleksi yang nonkompensatori.

Rintangan Ganda

Dalam model aditif maupun pisah ganda, pengambilan keputusannya tidak sekuensial. Setiap pelamar mengikuti semua tes prediktor, dan sejanjutnya organisasi mengambil keputusan untuk mengangkat atau menolak pelamar. Seleksi lebih sering merupakan proses yang berurut-urutan, dimana para pelamar melalui beberapa tahap tes sebelum dipilih yang akan diangkat menjadi karyawan. Metode rintangan ganda (multiple hurdle) merupakan sebuah pendekatan pisah batas ganda yang berurutan.

Salah satu kesulitan ancaman rintangan ganda adalah restriksi rentang. Dalam tahap proses pertama, sampel pelamar kerja relatif tidak dibatasi. Pada saat pelamar meneruskan ke proses berikutnya, kian banyak pelamar yang ditolak. Tatkala kelompok terakhir pelamar mencapai rintangan terakhir, mereka mewakili sampel pelamar yang sangat terpilih, menjadikan validasi rintangan terakhir sangat sulit.

Pencocokan Profil

Pencocokan profil (profile matching) mengansumsikan bahwa tingkat variabel prediktor yang ideal yang harus dimiliki oleh pelamar, bukannya tingkat minimal yang harus dipenuhi atau dilewati. Dalam pencocokan profil, kelompok karyawan yang baik maupun buruk diidentifikasi. Para pelamar dalam kelompok ini diukur atas beberapa variabel prediktor. Dalam pencocokan profil, pelamar kerja

yang diangkat adalah pelamar yang paling mendekati profil ideal seorang karyawan yang berhasil.

PUSAT PENILAIAN

Teknik pusat penilaian (assessment centers) adalah sebuah proses evaluasi seorang kandidat potensial untuk manajemen dari tiga sumber :

1. Berbagai teknik penilaian, seperti tes situasional, tes kemampuan mental, dan tes minat.
2. Metode pengambilan kesimpulan yang terstandarisasi dari teknik semacam itu karena penilai (assessor) dilatih untuk membedakan perilaku kandidat yang efektif dan tidak efektif.
3. Mengumpulkan penilaian dari berbagai penilai untuk membuat peringkat perilaku setiap kandidat.
4. Pusat penilaian memiliki beberapa tujuan :
 - a. Seleksi individu untuk pekerjaan tertentu, biasanya pekerjaan manajerial.
 - b. Identifikasi individu yang memiliki potensi berkembang di dalam organisasi.
 - c. Diagnosis kebutuhan pelatihan dan pengembangan organisasional dan individu; meningkatkan seleksi organisasi terhadap tenaga manajerial berbakat, khususnya untuk manajemen lapisan pertama; memperbanyak kelompok karyawan yang menjadi tempat penyeleksian para manajer.

Mulanya teknik pusat penilaian diterapkan untuk menyeleksi dan mempromosikan lapisan penyelia atau yang lebih rendah, tetapi sekarang teknik ini juga diaplikasikan pada manajemen madya. Pusat penilaian merupakan salah satu metode paling kuat untuk mengidentifikasi potensi manajemen. Teknik ini biasanya digunakan ketika sekelompok pelamar sedang dipertimbangkan untuk diangkat atau dipromosikan ke posisi manajemen.

Terdapat banyak variasi dalam penyenggaraan pusat penilaian. Beberapa keragaman diantara program-program pusat penilaian adalah : perbedaan dalam tujuan dan pemakaiannya (misalnya, seleksi, promosi, pelatihan dan pengembangan), lamanya proses pusat penilaian (dari satu hari sampai satu

minggu), rasio penilaian dengan orang-orang yang dinilai, tingkat pelatihan penilai, banyaknya kelompok yang menilai, dan banyak maupun jenis instrumen penilaian dan latihan yang dipakai.

Metode pusat penilaian menawarkan fleksibilitas yang besar. Isi spesifik dan desain tertentu dari sebuah pusat penilaian dapat disesuaikan dengan karakteristik pekerjaan.

Selama mengikuti pusat penilaian, partisipan menghabiskan sebagian waktunya dalam bermacam-macam latihan dan pengalaman yang terstruktur. Rancangan latihan ini didasarkan pada bentuk posisi manajerial atau posisi yang akan diduduki oleh seorang pertisipan. Tujuannya adalah untuk menciptakan situasi dalam pusat penilaian yang tuntutannya sangat mirip dengan tuntutan manajerial yang sebenarnya. Dengan menempatkan para partisipan dalam situasi tiruan tersebut dan secara sistematis mengobservasi reaksi mereka, adalah mungkin untuk menilai seobyaktif mungkin kemampuan para partisipan saat ini untuk terlibat dalam perilaku yang dibutuhkan bagi kinerja yang sukses di posisinya.

Karena tingginya biaya pengiriman individu ke pusat penilaian, maka manajer harus hati-hati dalam menentukan siapa yang akan dikirim. Manajer harus hati-hati dalam menentukan siapa yang akan dikirim. Manajer harus mengirim individu yang informasi tambahan tentangnya diperlukan untuk membuat keputusan penempatan atau promosi, individu yang kebutuhan pelatihannya masih belum jelas, atau individu yang dapat belajar dari pengalaman pusat penilaian. Pelamar untuk pekerjaan entry seperti bank tellers biasanya bukanlah calon yang memiliki dampak baik untuk pusat penilaian. Para manajer perlu mengatahui bahwa pusat pelatihan dapat memiliki dampak yang negatif terhadap orang yang tidak terpilih, dampak pada karir, dan menimbulkan stres bagi partisipan maupun nonpartisipan.

Semua pusat penilaian dimensi pekerjaan (job dimensions) atau kompetensi pekerjaan (job competencies).

Dimensi dan latihan pusat penilaian dikembangkan dari hasil analisis pekerjaan. Latihan memungkinkan penilai terlatih untuk mengamati, mancatat,

mengklarifikasi, dan mengevaluasi perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Proses Penilaian

Pusat penilaian normalnya berlangsung selama tiga sampai empat hari dan dilaksanakan di luar lokasi perusahaan. Delapan langkah yang perlu dalam merancang pusat penilaian :

1. Penentuan tujuan.
2. Identifikasi keahlian yang akan diukur.
3. Menyeleksi dan merancang pelatihan untuk mengukur keahlian itu.
4. Melatih si penilai.
5. Merancang jadwal aktifitas.
6. Menentukan prosedur untuk mengevaluasi dan mengamati kinerja para partisipan.
7. Menyusun prosedur untuk mengembalikan hasil kepada para partisipan dan manajer.
8. Validasi hasil yang diperoleh.

Untuk mengevaluasi kinerja, seseorang haruslah memiliki keahlian dalam beberapa bidang :

1. Pengetahuan teknik penilaian dan jenis perilaku yang mereka rancang untuk dihasilkan.
2. Pengetahuan berbagai dimensi dan contoh perilaku yang berhubungan dengannya.
3. Keahlian, pengamatan, dan pencatatan keperilakuan.
4. Pengetahuan prosedur evaluasi dan pemberian peringkat.
5. Di mana dirasa tepat, pengetahuan prosedur umpan balik.

Dalam metode pusat penelitian, nilai-nilai dari berbagai evaluator dikumpulkan dalam manilai perilaku setiap kandidat. Manfaat pengumpulan nilai-nilai ini adalah tidak adanya kandidat yang menjadi subyek dari seorang evaluator saja. Karena pertimbangan atau penilaian lebih dari satu penilai cenderung lebih andal dan sahih, pengumpulan nilai meningkatkan seluruh akurasi penilaian yang dilakukan. Di setiap latihan, setiap kandidat biasanya dievaluasi oleh penilai yang

berbeda. Sungguhpun penilaian oleh evdaluator dilakukan secara mandiri, penilaian harus digabungkan ke dalam suatu ratting keseluruhan atas dimensi minat. Selanjutnya sebuah laporan rangluman disusun dan dibagikan kepada setiap kandidat.

Rancangan pusat penilaian berbeda-beda, tergantung tujuannya. Untuk seleksi sember daya manusia, pusat penilaian mungkin menilai keahlian tertentu, melaksanakan latihan yang setara tingkat kesulitannya, dan memberikan umpan balik yang terbatas kepada partisipan.

Aktifitas Pusat Penelitian

Aktivitas-aktivitas yang tercakup dalam pusat penilaian ddirancang guna memberikan kesempatan kepada para penilai untuk mengamati pertisipan dalam lingkup perilaku yang luas. Aktivitas-aktivitas pusat penilaian meliputi :

1. In-basket exercise
2. Diskusi kelompok
3. Tes individu
4. Wawancara
5. Businnes games

1. In-basket Exercise

In-basket Exercise adalah aktifitas selama dua jam dimana para pemimpin diharapkan membaca dan menanggapi serangkaian maklumat dan korespondensi lainnya. Instruksi umumnya menunjukkan bahwa para partisipan membayangkan bahwa mereka menduduki posisi manajerial dariseseorang yang telah berhenti atau meninggal, dan mereka berada di kantor pada hari Sabtu pagi, dan bahwa mempunyai waktu dua jam untuk membaca surat-surat yang ada sebelum mereka meninggalkan kota selama satu minggu. In-basket exercise biasanya dirancang untuk mengukur kecakapan komunikasi lisan dan tertulis, perencanaan, ketajaman, inisiatif, dan keahlian organisasi.

2. Diskusi Kelompok.

Patisipan-partisipan dalam pusat penilaian biasanya terlibat dalam satu atau dua kelompok (group discussion). Untuk merancang situasi kelompok kerja, pemimpin kelompok dapat dipilih.

3. Tes Individu.

Partisipan-partisipan dalam pusat penilaian mungkin diminta menyelesaikan berbagai tes personalia (personnel test). Serangkaian tes dapat berupa kombinasi dari tes intelejensi, tes kepribadian, tes sikap, dan tes yang mengukur sikap manajerial dan penyeliaan.

4. Wawancara.

Partisipan-partisipan pusat penilaian biasanya dilibatkan paling tidak dalam satu wawancara dengan satu atau beberapa panilai. Fokus wawancara sangat tergantung pada perencanaan dan pengembangan karir. Dalam situasi tertentu, sebuah formulir biografis biografis yang telah diisi sebelumnya oleh partisipan boleh dipakai sebagai landasan wawancara. Topik wawancara lazimnya mencakup latar belakangnya pendidikan, aktifitas sampingan, pengharapkan di masa depan dan minat dan kegemaran pribadi.

5. Business Games.

Pusat penilaian pada umumnya mencakup beberapa tipe permainan bisnis (business game) seperti orang-orang yang terlibat dalam pemecahan masalah produksi atau latihan bertindak. Instruksi permainan biasanya mensimulasikan situasi nyata dan menuntut partisipan untuk ikut bermain dan megambil keputusan kelompok.

Keunggulan Pusat Penelitian

Kinerja yang mengesankan dari pusat penilaian dalam memprediksi efektivitas manajerial tidaklah mengejutkan. Teknik ini memiliki beberapa karakteristik yang sangat penting :

1. Teknik pusat penilaian memungkinkan penilaian bertumpu pada observasi atas sampel yang relatif dari perilaku partisipan yang sesungguhnya.
2. Perilaku partisipan diobservasi dalam situasi yang dirancang agar mencerminkan persyaratan dan tuntutan situasi pekerjaan sesungguhnya seteliti mungkin.

3. Penilaian didasarkan pada gabungan pertimbangan dari beberapa penilai. Pengelompokan pertimbangan dari beberapa penilai akan membantu penangkalan bias pribadi, kesan yang keliru, dan kesimpulan yang tidak berdasar.

Kelemahan Pusat Penilaian

1. Pembiayaan pusat penilaian mahal. Hal ini dikarenakan :
2. Biaya desain dan pengembangan yang ekstensif.
3. Biaya penyewaan atau pemilikan fasilitas pusat penilaian.
4. Waktu kerja yang terbuang dari para penilai (biasanya manajer yang relatif senior).
5. Waktu kerja yang hilang terbuang dari orang-orang yang dinilai.
6. Menyangkut masalah pelatihan panilai (assessor), terutama di perusahaan yang percaya -dengan beberapa justifikasi- bahwa panilai yang terbaik adalah manajer lini yang berpengalaman ketimbang psikolog yang terlatih.
7. Munculnya pertanyaan seperti apakah perilaku itu merupakan kriteria terbaik untuk evaluasi. Bahkan muncul kesulitan yang lebih besar dalam menentukan apa ukuran evaluasi yang harus dipakai untuk setiap latihan.
8. Penerapan mode pusat penilaian tanpa menganalisis kebutuhan akan metode ini secara masak-masak, dan tanpa persiapan yang memadai untuk menggunakannya secara bijaksana.
9. Penerimaan secara buta terhadap data pusat penilaian tanpa mempertimbangkan informasi lainnya tentang kandidat, seperti kinerja masa lalu ataupun saat ini.
10. Tendensi untuk menilai hanya “efektifitas latihan”, ketimbang kinerja relatif terhadap dimensi perilaku individu, seperti banyaknya dimensi yang melampaui kemampuan penilai untuk mengevaluasi setiap setiap dimensi secara individual.
11. Lemahnya kendali atas informasi yang dihasilkan selama penilaian. Contoh : bocornya informasi peringkat pusat penilaian kepada manajer operasi.
12. Kegagalan evaluasi manfaat program dari segi keuntungan relatif dalam nilai rupiah dengan biayanya.

13. Umpan balik yang kurang memadai bagi partisipan.

Keandalan dan Validitas Pusat Penilaian

Keandalan pusat penelitian umumnya cukup tinggi karena penilai dilatih untuk mengamati dan menanggapi tipe perilaku serupa dan karena para penilai sering diminta untuk mengevaluasi perilaku tertentu yang teramat dari para partisipan. Dalam penyimpulan pusat penilaian, setiap partisipan tertentu umpan balik mengenai kekuatan dan kelemahannya dari para pengamat. Manfaat lainnya dari teknik pusat penilaian adalah karena mengajarkan para penilai tentang pentingnya dimensi kepenyeliaan dan bagaimana mengamatinya.

KETERBATASAN PROSES SELEKSI

Teknik seleksi bukanlah cara yang pasti untuk memprediksi apa yang “akan dilakukan” oleh orang-orang, bahkan meskipun teknik ini mungkin memiliki kemampuan untuk melakukannya.

Tidak peduli bagaimana baiknya sebuah sistem seleksi dirancang, kesalahan akan terjadi juga. Salah satu sumber kesalahan adalah penyeleksian orang-orang yang belakangan gagal dalam menunaikan tugas mereka. Organisasi tentu mencoba meminimalkan kegagalan yang muncul dari kesalahan seleksi. Dari sudut pandang pelamar ataupun organisasi, sumber kesalahan kedua jauh lebih serius.

Kesuksesan atau kegagalan di dalam organisasi merupakan konsekuensi pelik dari interaksi antara karakteristik individu dan lingkungan kerjanya. Pengukuran kinerja mencuatkan beberapa persoalan dan membuat pemastian tingkat kinerja sangatlah sulit.

Karena kompleksitas dan keterbatasan teknik seleksi, psikolog bersikeras bahwa teknik seleksi haruslah divalidasi. Tujuannya untuk mengurangi kesalahan seleksi dan memberikan kepada organisasi informasi yang berkaitan untuk implementasi teknik seleksi yang tepat.

Waktu dan biaya yang terkuras dalam pengambilan keputusan seleksi dan pengangkatan sumber daya manusia perlu dicermati pula. Faktor-faktor seperti belanja iklan, biaya agen penempatan, materi tes, waktu yang dihabiskan untuk

mewawancarai kandidat, biaya pemeriksaan fisik, dan barbagai biaya terkait lainnya penting untuk diidentifikasi. Biaya rekrutmen yang tinggi menyebabkan putaran karyawan dapat menjadi sangat mahal bagi sebuah perusahaan.

MEMANUSIAWIKAN PROSES SELEKSI

Dalam pengambilan keputusan seleksi, fokusnya adalah mengidentifikasi orang-orang yang mempunyai pengetahuan, keahlian, dan kemampuan yang dibutuhkan oleh pekerjaan yang akan diisi.

Trend dewasa ini menuju perbaikan pekerjaan dan lingkungan kerja yang diarahkan kepada pembentukan kualitas kehidupan kerja yang lebih memuaskan bagi orang-orang dalam melaksanakan pekerjaannya. Bersamaan dengan trend yang menggejala ini, minat aktif untuk mengingat kebutuhan individu dalam keputusan seleksi telah muncul.

Pendekatan paling utama adalah pemberian gambaran pendahuluan pekerjaan yang relistik. Dalam mengambil keputusan untuk menjawab tawaran pekerjaan, individu disodori informasi yang terkait dengan pekerjaan sebagai landasan keputusannya. Prinsip ini tentu saja dapat diterapkan pada situasi promosi dan transfer sebagaimana halnya pengangkatan orang-orang. Gambaran pendahuluan pekerjaan yang realistik (*realistic job preview, RIP*) memaparkan

Informasi tentang pekerjaan kepada calon karyawan tanpa adanya distorsi atau penggelembungan makna. Dalam gambaran pendahuluan tradisional, pekerjaan disajika sementrik dan semenjanjikan mungkin. Beberapa pekerjaan memang mempunyai daya tarik itu. Namun sebagian besar pekerjaan mempunyai hal-hal yang tidak menarik. Gambaran pendahuluan pekerjaan yang realistik menyajikan gambaran menyeluruh tentang pekerjaan.

Manfaat stretegi semacam itu akan memberi kepuasan yang lebih besar pada individu dan mengurangi kekacauan karena keluarnya karyawan, ketidakhadiran, keluhan dan seterusnya di dalam organisasi. Individu harus mengorbankan tujuannya. Pengorbanan kebutuhan yang direncanakan dengan baik dapat memberikan manfaat baik bagi organisasi maupun orang-orangnya.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dimaksud dengan seleksi?
2. Sebutkan dua prinsip dasar proses seleksi!
3. Sebutkan 9 metode seleksi yang biasa digunakan!
4. Sebutkan elemen dasar proses seleksi!
5. Sebutkan empat faktor metode untuk mengintegrasikan informasi dan membuat keputusan seleksi!

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
9**

METODE DALAM PERENCANAAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Metode Dalam Perencanaan SDM
- 1.2. Mengetahui Metode Kuantitatif Perencanaan SDM
- 1.3. Metode Kualitatif Perencanaan SDM

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Metode Dalam Perencanaan SDM

Perencanaan SDM atau manpower planning merupakan proses untuk menghitung dan merencanakan jumlah kebutuhan pegawai yang paling optimal bagi perusahaan. Kegiatan ini merupakan salah satu langkah awal untuk menciptakan jumlah karyawan yang paling pas dengan kebutuhan perusahaan. Artinya tidak terlalu berlebih sehingga tidak efisien atau kekurangan jumlah pegawai sehingga lambat mengantisipasi perkembangan bisnis.

Ada tiga faktor yang harus dipertimbangkan dalam melakukan perencanaan SDM. Faktor pertama adalah estimasi jumlah karyawan yang akan keluar (baik secara alami melalui proses pensiun) atau karena yang mengundurkan diri. Data karyawan yang akan pensiun bisa dilihat dari database karyawan, sementara tren karyawan yang resign bisa dilihat tren turn over pegawai dalam tiga tahun terakhir.

Faktor kedua adalah rencana bisnis perusahaan di masa mendatang; apakah hendak melakukan ekspansi pasar dan membuka cabang bisnis baru. Atau justru sebaliknya, akan menghadapi penurunan penjualan sehingga operasi bisnis akan makin diciutkan. Rencana bisnis ini sangat penting bagi proses perencanaan kebutuhan jumlah SDM.

Faktor yang ketiga yang juga harus dipertimbangkan dalam perencanaan SDM adalah sumber daya keuangan perusahaan. Apakah perusahaan memiliki anggaran yang cukup memadai untuk mempertahankan jumlah karyawan atau juga melakukan penambahan. Atau sebaliknya, kondisi keuangan perusahaan kian sulit sehingga justru harus dilakukan PHK.

Dalam memprediksi jumlah pegawai yang dibutuhkan, perusahaan bisa menggunakan dua metode. Metode yang pertama sering disebut sebagai metode trend analysis. Metode ini digunakan untuk memprediksi kebutuhan rekrutmen baru berdasar trend jumlah karyawan di masa lalu. Misal : jumlah teknisi pada tiap akhir tahun selama lima tahun berturut-turut dihitung dan dicatat. Tujuannya untuk mengidentifikasi trend perkembangan jumlah teknisi yang dibutuhkan dimasa depan. Berdasar angka tren ini kemudian bisa diperkirakan jumlah pegawai yang perlu direkrut.

Metode yang kedua adalah ratio analysis. Metode ini digunakan untuk memprediksi jumlah rekrutmen baru berdasar rasio antara faktor tertentu (misal, jumlah pendapatan) dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan (misal : jumlah pegawai yang diperlukan).

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Metode Kuantitatif Perencanaan SDM

METODE PERENCANAAN KUANTITATIF

Perencanaan dari atas kebawah

Maksud dari model ini adalah jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan disesuaikan dengan rencana menyeluruh dari perusahaan.

Peningkatan biaya untuk tenaga kerja dapat disimulasikan agar terlihat pengaruhnya terhadap laba perusahaan.

Misalkan :

Biaya tenaga kerja tidak boleh lebih dari 40% dari keuntungan, maka jumlah rata² pegawai yang dapat diperkerjakan berdasarkan proyeksi keuntungan, dengan rumus

$$\text{Rata-rata pegawai yang dibutuhkan} = \frac{\text{Pendapatan setahun}}{\text{Biaya rata-rata per kepala}} \times 40\%$$

Jika aplikasi di tingkat salesman, sebagaimana berikut:

$$\text{Jumlah salesman yang dibutuhkan} = \frac{\text{Proyeksi pendapatan}}{\text{Target penjualan perseorangan}}$$

Perencanaan dari bawah keatas

Model ini bermula dari kelompok kerja yang terkecil yang menghasilkan taksiran kebutuhan pegawai untuk tahun berikutnya dalam rangka mencapai target kerja yang telah ditetapkan. Dengan formulasi :

Jumlah TK = Tenaga kerja yg ada dihitung kapasitas kerja maksimalnya

Tujuan Pembelajaran 1.3:

Metode Kualitatif Perencanaan SDM

Analisis kualitatif yang digunakan didasarkan pada adanya hubungan semantic antar peubah yang diteliti. Maksudnya adalah untuk menjawab rumusan masalah penelitian melalui pemaknaan hubungan antar peubah. Misalnya prinsip organisasi pembelajaran sudah ditentukan berdasarkan rujukan kepustakaan. Begitu juga hubungannya dengan kinerja karyawan. Untuk itu perlu ditentukan teori apa yang akan digunakan untuk analisis kualitatif. Misalnya dengan menggunakan teori dari Peter Senge yang isinya ada lima prinsip organisasi pembelajaran yang meliputi system thinking, personal mastery, mental models, shared vision, dan team learning. Tentu pemilihan teori itu berdasarkan alasannya ilmiah dan atau logis dan disesuaikan dengan tipe organisasi. Ditambah dengan hasil penelitian terdahulu maka sintesis dari tinjauan empiris plus rangkuman metodologi yang digunakan dalam studi terdahulu lalu dirumuskanlah kerangka pemikiran penelitian. Dalam analisis kualitatif kerangka pemikiran ini tidak bersifat kaku. Bisa saja dimodifikasi sesuai dengan kenyataan di lapangan.

Dengan asumsi data sudah dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan responden dan tenaga ahli ditambah penggunaan laporan-laporan maka peneliti harus mengkategorikan data yang terkumpul sesuai dengan tujuan penelitian. Misalnya kalau focus menganalisis hubungan dua peubah sentral maka

prinsip organisasi pembelajaran bias dikategorikan sebagai kelompok X dan kinerja karyawan sebagai kelompok Y. Katakanlah metode analisis sudah ditentukan dari beberapa pendekatan seperti analisis domain, analisistaksanomi, analisis komponensial, analisistema cultural, dan analisis komparasi konstan.

Dalam analisis domain dibutuhkan hubungan semantis. Gunanya untuk mencari dan memperoleh gambaran umum atau pengertian yang bersifat secara menyeluruh dari fenomena aspek MSDM yang diteliti. Yang diharapkan dari analisis ini adalah pengertian di tingkat permukaan mengenai domain tertentu atau kategori – kategori konseptual. Hubungan semantic bias berupa aspek jenis, sebab akibat, alasan / persepsi, fungsi, dan karakteristik. Misal dari peubah sentral X dan Y; dilihat dari sisi jenis yakni kinerja adalah salah satu jenis keberhasilan organisasi pembelajaran. Kemudian dilihat dari sebab-akibat dijelaskan bahwa kinerja karyawan telah tercapai sesuai dengan standard karena penerapan prinsip organisasi pembelajaran yang efektif. Dilihat dari alasan / persepsi, karyawan ternyata terdorong berkinerja tinggi karena prinsip organisasi pembelajaran mampu membangun motivasi. Ditinjau dari fungsi maka penerapan prinsip organisasi pembelajaran secara partisipatif mampu menarik para karyawan untuk ingin mengetahui dan memahaminya. Sementara telaah dari karakteristik tampak kinerja merupakan bagian dari ciri-ciri penerapan prinsip organisasi pembelajaran yang berhasil.

Contoh berikutnya adalah analisis taksonomi yang difokuskan pada salah satu domain (struktur internal domain) dan pengumpulan hal-hal / elemen yang sama. Misalnya taksonomi organisasi pembelajaran (X) yang terdiri dari fungsi dan karakteristik organisasi pembelajaran. Kemudian fungsi organisasi dijabarkan menjadi fungsi kedalam dan keluar organisasi. Dan selanjutnya dirinci kembali menjadi beberapa sub fungsi. Dalam hal karakteristik maka dapat diuraikan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran apakah ditinjau dari sisi fisik dan nonfisik. Sisi fisik memiliki beragam karakteristik dari setiap elemen. Sementara dari sisi non fisik diuraikan beragam karakteristik elemen prinsip-prinsip organisasi pembelajaran, dst. Begitu pula terhadap katagori kinerja (Y) dapat dijabarkan menjadi karakteristik kinerja berupa proses, output, dan outcome berikut rincian dari karakteristik elemen-elemennya.

Penelitian kualitatif mensyaratkan digunakannya pendekatan holistik. Sang peneliti harus menjadikan dirinya sebagai bagian dari obyek organisasi yang diteliti. Misalnya dalam hal ini adalah dalam organisasi pembelajaran. Disini peneliti harus (1) menghayati tentang organisasi yang dijadikan sampel dan apa yang diteliti, (2) melakukan analisis domain katagori peubah X dan Y, (3) mengidentifikasi informasi domain disbanding dengan domain lainnya,(4) membuat dan mengembangkan diagram skematis dan pemetaan hubungan semantis, (5) penggambaran keterkaitan antar domain dan antar peubah, dikaji kesamaan dan perbedaan serta tema-tema temuan dari gejala yang diteliti, (6) memunculkan tema-tema alternatif untuk dianalisis, dan (7) selalu mengaitkan setiap penemuan tema alternative dengan teori-teori yang digunakan.

Agar diperoleh uraian mendalam maka peneliti harus menuliskan hal-hal pokok yang ditemukan di lapangan dan dari studi pustaka. Kemudian dirinci lebih lanjut secara factual dari kejadian berikut kronologi dan sebab musababnya. Penilaian terhadap pendapat para ahli, manajemen, responden, dan dari peneliti sendiri sangat penting untuk ditulis secara komprehensif. Dengan tema cultural peneliti harus mencari benang merah dari temuan di lapangan yang kemudian dikaitkan dengan, misalnya beragam aspek penerapan prinsip-prinsip organisasi pembelajaran dan dengan kinerja karyawan. Begitu pula perlu dicari nilai-nilai dan premis apa saja yang sangat berkaitan dengan penerapan prinsip organisasi pembelajaran, MSDM dan kinerja karyawan. Semua analisis yang berpangkal pada pandangan teoritis, faktual, dan logis ini sangat membantu tercapainya keberhasilan penelitian kualitatif.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa definisi Perencanaan sumber daya manusia?
2. Sebutkan tiga faktor yang harus dipertimbangkan dalam melakukan!
3. Jelaskan dua metode dalam memprediksi jumlah pegawai yang dibutuhkan!
4. Apakah manfaat dari metode kualitatif dalam SDM!

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
10**

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Lingkungan Eksternal Perencanaan SDM
- 1.2. Mengetahui Keputusan Organisasional
- 1.3. Mengetahui Faktor-Faktor Persediaan Karyawan.

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Lingkungan Eksternal Perencanaan SDM

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Proses perencanaan sumber daya manusia dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, antara lain: (Handoko, 1997, p. 55-57)

LingkunganEksternal

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

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan computer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

- d. 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.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Keputusan Organisasional

Keputusan - keputusan Organisasional

Berbagai keputusan pokok organisasional mempengaruhi permintaan sumber daya manusia.

- a. Rencana strategik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran - sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
- b. Dalam jangka pendek, para perencana menterjemahkan rencana – rencana strategik menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.
- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru.
- e. Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

Tujuan Pembelajaran 1.3:

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 bias berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

Perencanaan SDM sangat bermanfaat bagi perusahaan, terutama dalam usahanya merealisasikan rencana bisnis. Selain manfaat umum tersebut diatas beberapa manfaat perencanaan SDM yang sifatnya lebih spesifik adalah :

1. Tersedianya tenaga kerja yang tepat, termasuk dalam jumlah tempat, dan saat yang tepat pula.
2. Pembinaan karir karyawan dapat disusun dengan lebih baik.
3. Waktu transisi antara karyawan yang lama dengan yang baru dapat dipersingkat.
4. Perekrutan dapat dilakukan tanpa terburu - buru.
5. Manajer memerlukan waktu sedikit untuk mengenal jabatan baru.

Dengan penugasan-penugasan yang terencana, para manajer selain lebih mengenal segala aspek operasi perusahaan juga dapat membangun jaringan kerja (*network*) teman dalam perusahaan yang akan mempermudah kerjasama.

- Tidak perlu *membajak* berarti juga tidak perlu mengeluarkan biaya transfer yang besar.

Keseluruhan manfaat tersebut diatas akan meningkatkan produktifitas karyawan, dan dengan sendirinya juga akan meningkatkan keuntungan perusahaan.

Bagi karyawan, semua itu dapat mempertinggi moral diantara mereka. Karyawan akan mengalami tuntutan untuk berprestasi dalam situasi *full employment*, tidak ada pengangguran semua. Semua bekerja dan memainkan peran yang jelas dalam upaya perusahaan mencapai sasaran usahanya.

PERMASALAHAN PERENCANAAN SDM DI INDONESIA.

Meskipun manfaat yang dapat dipetik oleh perusahaan dari suatu perencanaan SDM sudah jelas, namun ada beberapa kendala yang perlu mendapat perhatian dan dicarikan penangkalnya.

1. Dalam situasi bisnis di Indonesia, dimana masih ada mitos tentang - tenaga kerja murah dan budaya dapat diatur, akan sulit menerapkan konsep perencanaan SDM.
2. Sebagaimana kebanyakan program yang berhubungan tentang ketenagakerjaan, perencanaan SDM bersifat jangka panjang, hasilnya tidak segera muncul dan bersifat *intangible*. Perencanaan SDM dikatakan berhasil apabila semuanya berjalan lancar.
3. Kualitas data dan informasi yang dipergunakan untuk menyusun rencana SDM belum tentu benar dan tepat. Berbeda dengan bidang - bidang keuangan, produksi dan teknik hal ini mudah dikuantifikasi.
4. Apa yang dapat disumbangkan oleh perencanaan SDM adalah gambaran yang bersifat *mungkin*, belum tentu pasti, mengingat bahwa salah satu variabel yang terpenting adalah manusia itu sendiri.

Sebagai suatu fungsi, perencanaan SDM relative masih sangat baru dan merupakan suatu gejala yang mulai mendapat perhatian besar dikalangan bisnis di Amerika Serikat dalam dua, tiga dasawarsa terakhir ini. Hal tersebut yang mendorong dibentuknya *Human Resource Planning Society* (HRPS) ditahun 1978, yang berpusat di New York.

Para Eksekutif di Amerika makin menyadari pentingnya peran pengelolaan SDM pada umumnya, dan perencanaan SDM pada khususnya. Keduanya penting dalam usaha meningkatkan produktifitas, mencari (merekrut) tenaga kerja baru yang terpilih, mempertahankan tenaga-tenaga yang profesional yang berpotensi , menyiapkan mereka yang akan diorbitkan untuk memangku jabatan – jabatan teras, serta untuk lebih siap menghadapi tuntutan - tuntutan, baik itu dating dari pihak masyarakat maupun dari pihak Pemerintah.

Bagaimana perencanaan SDM di Indonesia ?

Kebanyakan perusahaan - perusahaan di Indonesia masih relative baru, masih dalam taraf entrepreneurial sehingga kebanyakan masih bergulat dengan masalah *survival & growth*. Bagi perusahaan - perusahaan seperti ini, bahkan konsep perencanaan bisnis pun mungkin belum dikenal, apalagi konsep perencanaan SDM.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia
2. Sebutkan manfaat perencanaan SDM yang sifatnya lebih spesifik!
3. Jelaskan masalah dalam ketersediaan SDM di Indonesia!
4. Apa sajakah yang termasuk dalam keputusan - keputusan Organisasional!

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
11**

**PENEMPATAN
SDM**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Penempatan SDM
- 1.2. Mengetahui Sistem Penempatan SDM
- 1.3. Mengetahui Sistem PHK

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Penempatan SDM

Penempatan berarti mengalokasikan para karyawan baru atau lama pada posisi kerja tertentu. Penempatan terdiri dari dua hal yaitu karyawan yang baru datang dari luar perusahaan dan penugasan bagi karyawan yang lama di tempat yang baru (perlu orientasi/pengenalan).

Dalam alur ini ada tiga jenis penempatan, yaitu promosi, transfer dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut , apapun penyebabnya seperti perampingan , merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya.

1. Promosi dan Penggantian Tenaga Kerja

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab atau level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasinya di masa lampau.

Pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan lemah secara objektif. Keputusan seharusnya mencerminkan kinerja secara individu karyawan, tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang. Pembuat

keputusan tidak seharusnya mengikuti prasangka atau perasaan pribadinya. Kalau kegiatan itu didasarkan pada kepentingan pribadi, SDM perusahaan akan didominasi oleh orang-orang yang tidak berkompeten, dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan menurun.

Hakikatnya, manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya. Meskipun tidak selalu benar, prinsip tersebut menyatakan bahwa baiknya kinerja seseorang pada bidang tertentu belum tentu baik juga pada bidang kerja lain. Contoh jika seorang teknisi (ahli teknik) dari perekrutan pekerja baru pada perusahaan pertamina, secara konsisten membuat penghematan yang cukup besar dari kegiatan perubahan desain dalam penyulingan, ini adalah salah satu contoh keunggulan kinerja dari seorang teknisi. Kemudian teknisi tersebut dipromosikan menjadi seorang supervisor. Keahlian yang dipelukan untuk menjadi supervisor yang handal sangat berbeda dengan keahlian yang diperlukan untuk menjadi teknisi yang handal. Akibat dari sistem promosi itu perusahaan pertamina akan memperoleh dua kerugian, yaitu mempunyai supervisor yang tidak handal dan akan kehilangan teknisi yang handal.

Ada juga model promosi sistem senioritas. Dalam beberapa hal, pada umumnya pekerja senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Maksud senior disini adalah pekerja yang mempunyai masa kerja paling lama di perusahaan tersebut. Karyawan yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan catatan senioritas yang ada pada perusahaan. Alasan rasional dari pendekatan ini adalah untuk menghilangkan atau mengurangi promosi yang menyimpang.

Penggantian tenaga kerja dapat terjadi karena :

- a. Pengangkatan jabatan.
- b. Perpindahan kerja dan
- c. Pemberhentian Kerja.

Pengangkatan dalam jabatan biasanya didasarkan atas dasar pada:

- a. Prestasi kerja;
- b. Disiplin kerja;
- c. Kesetiaan;
- d. Pengabdian;
- e. Pengalaman;

- f. Dapat dipercaya;
- g. Serta adanya syarat-syarat objektif lainnya sehingga seseorang diangkat dalam jabatan.

Dalam rangka kepentingan pelaksanaan tugas seorang pegawai atau tenaga kerja dan dalam rangka pembinaan dapat dilakukan perpindahan jabatandan atau perpindahan bidang tugas dalam satu wilayah maupun keluar ke wilayah lain.

2. Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. Transfer terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. Demosi terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya.

Transfer mungkin lebih bermanfaat bagi karyawan, karena pengalaman kerja mereka akan bertambah dan mempunyai keahlian baru dan dalam prespektif yang berbeda mereka juga akan menjadi karyawan yang lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk dipromosikan di masa mendatang. Transfer juga akan memperbaiki motivasi dan kepuasan individu.

Demosi jarang menimbulkan hasil yang positif bagi seorang karyawan. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kedisiplinan, karyawan didemosi karena kinerja yang tidak baik, atau karena ketidaktaatan terhadap disiplin kerja.

Satu permasalahan akan timbul akibat demosi, yaitu karyawan mungkin akan kehilangan motivasi kerja atau dapat menimbulkan keraguan yang lebih besar yang diputuskan oleh keputusan demosi. Disamping menimbulkan pengaruh negatif bagi karyawan yang lain, karyawan yang didemosi juga makin tidak produktif, dan makin jelek loyalitasnya.

Pada dasarnya demosi dimaksudkan dengan tujuan baik, yaitu mendorong atau memacu karyawan yang tidak dapat mengerjakan tugasnya. Daripada memutuskan hubungan kerja, perusahaan lebih memilih untuk mempertahankan karyawan dan ditempatkan pada level tanggung jawab yang lebih rendah.

3. Job Posting Program

Job Posting Program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lainnya biasanya diamil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisorm karyawan yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM.

Tujuan program *Job Posting* ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan untuk mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal. Dengan demikian, *job posting* dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan.

Tidak semua jabatan dapat melalui *job posting* ini, biasanya hanya bagi jabatan level bawah yang berdifikat klerikal, teknis, dan posisi supervisor. Namun, pekerjaan pada level yang lebih tinggi dapat pula diumumkan untuk memenuhi tuntutan afirmasi dan persamaan kesempatan pekerjaan, sehingga para karyawan yakin bahwa mereka dapat mengisi pekerjaan apa saja dalam perusahaan, Karenanya pentingnya bagi departemen SDM untuk membuat aturan tentang program *job posting* dan konsisten dilaksanakan.

Walaupun kebanyakan pencari pekerjaan itu mencari promosi, tetapi banyak pencalon diri itu mencari transfer untuk memperluas keterampilan atau alasan pribadi, Bahkan mencalonkan diri untuk demosi juga mungkin biala seseorang yang frustasi sehingga mencari pekerjaan lain yang lebih baik. Misalnya saja seoran piñata huruf pada surat kabar akan demosi untuk posisi wartawan karena dalam jangka waktu panjang profesi wartawan lebih menjanjikan.

Pencalonan diri juga digunakan oleh pengelola pelatihan. Banyak perusahaan yang mempekerjakan lulusan sarjana untuk program pelatihan. Untuk kemudian para alumni pelatihan diberikan kesempatan untuk mencalonkan diri pada jabatan yang dibutuhkan.

4. Beberapa Masalah Dalam Penempatan

Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM, yaitu efektivitas, tuntutan hukum dan prevensi PHK.

a. Efektivitas

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisasi kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan, keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi. Ketika penempatan ditetapkan, karyawan baru harus mendapatkan pengenalan untuk mengurangi kecemasan dan mempercepat sosialisasi dan proses belajar.

b. Tuntutan Hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberitahukan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Doktrin ini menyebutkan bahwa pemilik atau manajemen mempunyai hak diatas hak pekerja atas pekerjaan mereka. Secara sederhana dikatakan bahwa seorang pekerja dapat dipecat dengan alasan apapun atau tanpa alasan. Selama ini pula, pemerintah dan hukum telah membatasi hak ini, hakim hendaknya mempelajari dengan cermat buku pedoman pekerja, janji manajemen dan sumber-sumber lain untuk mencari kontrak kerja. Namun demikian, pemberitahuan dilarang oleh:

- 1) Keadaan yang dikendalikan oleh hukum persamaan kesempatan, seperti ras, agama, kebangsaan, jenis kelamin, kehamilan dan usia;
- 2) Kegiatan Serikat Pekerja;
- 3) Penolakan terhadap pelanggaran keselamatan dan kesehatan kerja;
- 4) Hak untuk menolak penugasan yang diyakini berbahaya atau mengancam nyawa;
- 5) Hak untuk menolak tindakan yang bertentangan dengan hukum seperti kerjasama dalam penentuan harga.

Larangan lain dapat diterapkan sesuai dengan keadaan dan hukum lokal. Pemberhentian dapat ditentang bila dilakukan sewenang-wenang dan tidak adil. Juga tidak boleh bertentangan dengan kebijakan publik

c. **Pencegahan Separasi (PHK)**

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa. Melalui pendekatan proaktif pengurangan karyawan melalui pengunduran diri secara sukarela, kematian, layoff dan terminasi dapat dikurangi.

- 1) Pengunduran diri secara sukarela. Pengunduran diri secara sukarela dapat dikurangi dengan meningkatkan keputusan kerja, pekerjaan yang menantang, supervisi yang bermutu tinggi, dan kesempatan untuk tumbuh bagi setiap karyawan. Para manajer dan departemen SDM dilibatkan dengan topik-topik tersebut melalui pelatihan bagi supervisor, perencanaan karier, dan aktivitas lainnya.
- 2) Kematian. Kematian sebagai sumber pemberhentian kerja adalah salah satu alasan bagi pengembangan HRD untuk meningkatkan kegiatan keamanan kerja, penjagaan kesehatan secara preventif, dan rancangan program kenyamanan kerja untuk menjaga kesehatan karyawan. Beberapa alasan dapat digunakannya kombinasi antara ruang olahraga, arena jogging, lapangan tenis dan fasilitas atletik lainnya adalah untuk mendorong karyawan agar menjaga kesehatan fisiknya sehingga mereka mempunyai umur yang panjang dan dapat bekerja lebih lama.
- 3) Layoff. Layoff diminimalisasi oleh beberapa perusahaan dengan perencanaan SDM yang cermat. Dengan memprediksi kebutuhan tenaga kerja beberapa tahun mendatang, pengusaha yang menghindari layoff bahkan selama masa resesi yang buruk sekalipun. Kemudian, karena keahlian mereka yang diperlukan bagi bisnis berubah, maka kegiatan pelatihan dan transfer karyawan membantu perusahaan untuk

menyesuaikan tantangan ekonomi yang dihadapinya sambil menyediakan keamanan kerja bagi karyawan

- 4) Terminasi. Hasil penelitian tentang mengapa seseorang diberhentikan kerja: Alasan-alasannya: tidak kompeten (35%), tidak cocok dengan rekan kerjanya (10 %), tidak jujur tau dusta (20%), sikap-sikap yang negatif (15%), tidak ada motivasi (10%), gagal atau menolak perintah (5%) dan tidak disiplin (5%).

“Persepsi pengusaha tentang ketidakkompetenhan adalah cukup besar karena ketidakcocokan keahlian profesional dan kepribadian calon karyawan dengan persyaratan aktual yang ditentukan dalam pekerjaan tersebut”. Untuk itu perlu diperbarui sistem dan mekanisme kerja secara berkala disesuaikan dengan perkembangan perusahaan. Sebaliknya, 85% karyawan yang disurvei bank pemerintah, mempercayai akan menjamin keamanan kerja bagi karyawan yang berprestasi.

Pelatihan dan perkembangan karyawan adalah cara lain untuk mengurangi terminasi karena buruknya kinerja karyawan. Melalui pelatihan yang efektif, karyawan baru dan karyawan lama dapat diajarkan bagaimana mereka dapat bekerja secara sukses.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Sistem Penempatan SDM

Beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pegawai, sebagai berikut :

1. **Faktor Latar Belakang Pendidikan.** Latar belakang pendidikan yang dimiliki pegawai selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya di dalam proses penempatan pegawai tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Hubungan latar belakang pendidikan dengan penempatan sumber daya manusia tidak dapat dipisahkan, di samping itu latar belakang pendidikan seseorang dapat pula menjadi acuan pemberian beban kerja dan tanggung jawab dilihat dari segi prestasi nilai yang diperolehnya semasa sekolah.

2. **Faktor Kesehatan Jasmani dan Rohani.** Kesehatan erat kaitannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan - pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat, sedangkan sumber daya manusia yang fisiknya lemah dan berotak cerdas dapat ditempatkan pada bidang administrasi, pembuatan konsep atau perhitungan - perhitungan yang memerlukan ketekunan luar biasa, namun faktor kesehatan ini masih perlu diperhatikan dalam penempatan mereka. Hal ini dapat dipahami, meskipun tes kesehatan telah meluluskan semua sumber daya manusia baru, tetapi kadang – kadang tes kesehatan tersebut dilakukan sepintas kilas kurang dapat mendeteksi kondisi jasmani secara rinci.
3. **Faktor Pengalaman Kerja.** Dewasa ini banyak perusahaan lebih cenderung menerima sumber daya manusia yang berpengalaman, dibandingkan dengan sumber daya manusia yang belum berpengalaman. Hal ini terlihat pada kenyataan, bahwa sumber daya manusia yang sudah mempunyai pengalaman akan memerlukan waktu penyesuaian diri yang lebih pendek dengan keadaan baru dibandingkan dengan masa penyesuaian diri yang sedikit lama bagi sumber daya manusia yang belum berpengalaman sama sekali.
4. **Faktor Status Perkawinan.** Status perkawinan dijadikan sumber oleh pimpinan untuk mengambil keputusan dalam rangka untuk penempatan pegawai, mengetahui status perkawinan pegawai adalah merupakan hal penting untuk kepentingan kepegawaian juga menjadi bahan pertimbangan pimpinan dalam penempatan pegawai. Kebijaksanaan menerima sumber daya manusia yang berpengalaman seperti itu seharunya sudah mulai dikurangi, karena dewasa ini sumber daya manusia yang belum mempunyai pengalaman lah justru yang banyak mempunyai rasa tanggung jawab sosial yang besar tentu akan lebih memperhatikan nasib dan mengutamakan pencari kerja (sumber daya manusia) yang belum mempunyai pengalaman, karena tanggung jawab sosial dalam menciptakan lapangan kerja baru bagi sumber daya manusia yang baru lulus sekolah, tidak hanya menjadi tanggung jawab pemerintah saja, tetapi menjadi tanggung jawab semua orang, terutama perusahaan - perusahaan, baik milik pemerintah (BUMN) atau swasta.

5. **Faktor Umur Sumber Daya Manusia.** Ternyata yang memerlukan pekerjaan itu bukan sumber daya manusia muda yang baru selesai dan sekolah saja, tetapi juga sumber daya manusia yang sudah mempunyai umur tua. Hal ini dapat dipahami karena di lapangan yang membutuhkan pekerjaan bukan saja sumber daya manusia yang berumur muda, tetapi kadang-kadang orang yang sudah tua pun ataupapensiunanyang memerlukan pekerjaan untuk menyambung hidup anak danistrinya. Bahkan dari segi kemanusiaan para pensiunan itu perlu ditolong karena mereka mungkin masih mempunyai beban menghidupi anak - anaknya yang masih sekolah. Sedangkan sumber daya manusia yang masih muda belum mempunyai rasa tanggung jawab keluarga.
6. **Faktor Jenis Kelamin.** Jenis kelamin sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai. Walaupun hasil lulusan seleksi dan pelatihan pra tugas kadang – kadang tidak memperhatikan jenis kelamin pria dan wanita, untuk pekerjaan yang membutuhkan gerak fisik tentu yang lebih cocok adalah sumber daya manusia pria, tetapi untuk tenaga - tenaga sekretariat, loket - loket pelayanan atau operator telepon yang lebih cocok mungkin sumber daya manusia wanita. Demikian juga untuk bekerja pada malam hari, undang – undang melarang memperkerjakan wanita pada malam hari, karena wanita yang dipekerjakan pada malam hari lebih banyak mudarat (rugi) dari pada manfaat yang diperoleh.
7. **Faktor Status Perkawinan.** Status perkawinan sumber daya manusia perlu menjadi bahan pertimbangan dalam penempatannya, karena banyak pekerjaan yang terang-terangan mempersyaratkan penerimaan sumber daya manusia yang belum menikah. Bagi sumber daya manusia yang sudah menikah apalagi yang mempunyai anak tentu penempatannya tidak seluas sumber daya manusia yang belum menikah. Oleh sebab itu banyak perusahaan mempunyai toleransi besar yang menempatkan kedua suami istri itu dalam satu kota atau dalam satu kantor. Hal ini dengan pertimbangan agar para sumber daya manusia yang bersangkutan dapat tenang bekerja.
8. **Faktor Minat dan Hobi.** Seseorang akan bekerja dengan rajin dan tekun bila apa yang dikerjakannya itu sesuai dengan minat dan hobinya. Langkah yang perlu dilakukan oleh menejer sumber daya manusia bagian penempatan untuk

memperoleh informasi tentang minat dan hobi sumber daya manusia baru adalah yang bersangkutan perlu meminta lagi berkas hasil seleksi yang sudahada, atau meminta hasil wawancara yang telah dilakukan jauh sebelum sumber daya manusia itu diterima sebagai karyawan.

Penempatan karyawan merupakan usaha manajemen untuk mengisi setiap posisi yang lowong dalam suatu organisasi dengan karyawan yang memenuhi syarat pada saat dibutuhkan. Proses seleksi dan penempatan karyawan di dalam perusahaan sesuai dengan bidang peminatan dan keahlian yang dimilikinya juga, karenanya berpengaruh bagi produktivitas perusahaan. Proses seleksi dan penempatan yang baik dan benar akan membuat karyawan memiliki semangat dalam bekerja, karena bidang yang digelutinya merupakan apa yang diminati oleh dirinya dan pekerjaan itu merupakan sesuatu hal yang dikuasai dengan baik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui apakah proses seleksi dan penempatan karyawan berpengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Metode penelitian yang digunakan dengan menyebarkan 30 kuesioner kepada karyawan sebagai responden.

Kesimpulan yang dapat diambil, bahwa proses seleksi dan penempatan karyawan di PT sudah berperan dengan baik, sehingga memberikan pengaruh terhadap produktivitas kerja karyawan. Selain itu saran yang dapat penulis berikan adalah sebaiknya dewan direksi hadir pada saat keputusan penerimaan karyawan perusahaan dan juga pelaksanaan seleksi dan penempatan karyawan hendaknya didukung oleh program pelatihan dan pengembangan guna meningkatkan produktivitas kerja karyawan, sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Tujuan Pembelajaran 1.3:

Sistem PHK

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah hal yang paling ditakuti oleh pekerja akan tetapi sangat lazim dan sering ditemui di Indonesia. Apa pun penyebab berakhirnya hubungan kerja antara perusahaan dan karyawannya disebut dengan PHK.

Dalam dunia kerja, kita lazim mendengar istilah Pemutusan Hubungan Kerja atau yang sering disingkat dengan kata PHK. PHK sering kali menimbulkan keresahan khususnya bagi para pekerja. Bagaimana tidak? Keputusan PHK ini akan berdampak buruk bagi kelangsungan hidup dan masa depan para pekerja yang mengalaminya. Bagaimana aturan Pemutusan Hubungan Kerja menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan?

Apa yang dimaksud dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)?

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan/majikan. Hal ini dapat terjadi karena pengunduran diri, pemberhentian oleh perusahaan atau habis kontrak.

Apa yang menyebabkan hubungan kerja dapat berakhir?

Menurut pasal 61 Undang – Undang No. 13 tahun 2003 mengenai tenaga kerja, perjanjian kerja dapat berakhir apabila :

1. pekerja meninggal dunia
2. jangka waktu kontak kerja telah berakhir
3. adanya putusan pengadilan atau penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap
4. adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja.

Jadi, pihak yang mengakhiri perjanjian kerja sebelum jangka waktu yang ditentukan, wajib membayar ganti rugi kepada pihak lainnya sebesar upah pekerja/buruh sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja.

Apa yang dimaksud dengan PHK sepihak oleh perusahaan/majikan?

Perusahaan dapat melakukan PHK apabila pekerja melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama (PKB). Akan tetapi sebelum mem-PHK, perusahaan wajib memberikan surat

peringatan secara 3 kali berturut-turut. Perusahaan juga dapat menentukan sanksi yang layak tergantung jenis pelanggaran, dan untuk pelanggaran tertentu, perusahaan bisa mengeluarkan SP 3 secara langsung atau langsung memecat. Semua hal ini diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan masing-masing. Karena setiap perusahaan mempunyai peraturan yang berbeda-beda.

Selain karena kesalahan pekerja, pemecatan mungkin dilakukan karena alasan lain. Misalnya bila perusahaan memutuskan melakukan efisiensi, penggabungan atau peleburan, dalam keadaan merugi/pailit. PHK akan terjadi karena keadaan diluar kuasa perusahaan.

Bagi pekerja yang diPHK, alasan PHK berperan besar dalam menentukan apakah pekerja tersebut berhak atau tidak berhak atas uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian hak. Peraturan mengenai uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian hak diatur dalam pasal 156, pasal 160 sampai pasal 169 UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Atas dasar apa, perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)?

Menurut UU No. 13 tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan, pihak perusahaan dapat saja melakukan PHK dalam berbagai kondisi seperti dibawah ini:

- a. Pengunduran diri secara baik-baik atas kemauan sendiri

Bagi pekerja yang mengundurkan diri secara baik-baik tidak berhak mendapat uang pesangon sesuai ketentuan pasal 156 ayat 2. Yang bersangkutan juga tidak berhak mendapatkan uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 tetapi berhak mendapatkan uang penggantian hak mendapatkan 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4.

Apabila pekerja tersebut mengundurkan diri secara mendadak tanpa mengikuti prosedur sesuai ketentuan yang berlaku (diajukan 30 hari sebelum tanggal pengunduran diri) maka pekerja tersebut hanya mendapatkan uang penggantian hak. Tetapi kalau mengikuti prosedur maka pekerja tersebut mendapatkan uang pisah yang besar nilainya

berdasarkan kesepakatan antara pengusaha dan pekerja yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) atau peraturan perusahaan.

- b. Pengunduran diri secara tertulis atas kemauan sendiri karena berakhirnya hubungan kerja

Bagi pekerja kontrak yang mengundurkan diri karena masa kontrak berakhir, maka pekerja tersebut tidak mendapatkan uang pesangon sesuai ketentuan pasal 154 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 juga uang pisah tetapi berhak atas penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4.

- c. Pengunduran diri karena mencapai usia pensiun.

Mengenai batasan usia pensiun perlu disepakati antara pengusaha dan pekerja dan dituangkan dalam perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan. Batasan usia pensiun yang dimaksud adalah penentuan usia berdasarkan usia kelahiran dan berdasarkan jumlah tahun masa kerja.

Contoh :

Seseorang pekerja dikatakan pensiun apabila sudah mencapai usia 55. Apabila seorang pekerja sudah mencapai usia 55 tahun maka secara otomatis dikategorikan pensiun walaupun masa kerjanya belum mencapai 25 tahun. Tetapi sebaliknya walaupun usianya belum mencapai 55 tahun tetapi lama masa kerja sudah mencapai 25 tahun berturut-turut di perusahaan yang sama maka pekerja tersebut dikategorikan pensiun. Apa pun kategori pensiunnya, pekerja tersebut berhak mendapat uang pesangon 2 kali ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4 tetapi tidak berhak mendapat uang pisah

- d. Pekerja melakukan kesalahan berat

Kesalahan apa saja yang termasuk dalam kategori kesalahan berat?

1. Pekerja telah melakukan penipuan, pencurian, penggelapan barang dan atau uang milik perusahaan.
2. Pekerja memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
3. Pekerja mabuk, minum - minuman keras, memakai atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat aktif lainnya, dilingkungan kerja.

4. Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja.
5. Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi, teman sekerja atau perusahaan dilingkungan kerja.
6. Membujuk teman sekerja atau perusahaan untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan Undang-undang.
7. Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.
8. Dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau perusahaan dalam keadaan bahaya ditempat kerja.
9. Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara.
10. Melakukan perbuatan lainnya dilingkungan perusahaan yang diancam hukuman pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.

Pekerja yang diputuskan hubungan kerjanya berdasarkan kesalahan berat hanya dapat memperoleh uang pengganti hak sedang bagi pekerja yang tugas dan fungsi tidak mewakili kepentingan perusahaan secara langsung, selain memperoleh uang pengganti, juga diberikan uang pisah yang besarnya diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, dan atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

- e. Pekerja ditahan pihak yang berwajib.

Perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja terhadap pekerja setelah 6 (enam) bulan tidak melakukan pekerjaan yang disebabkan masih dalam proses pidana. Dalam ketentuan bahwa perusahaan wajib membayar kepada pekerja atau buruh uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ditambah uang pengganti hak.

Untuk Pemutusan Hubungan Kerja ini tanpa harus ada penetapan dari lembaga Penyelesaian Hubungan Industrial tetapi apabila Pengadilan memutuskan perkara pidana sebelum 6 (enam) bulan dan pekerja dinyatakan tidak bersalah, perusahaan wajib mempekerjakan kembali.

f. Perusahaan/perusahaan mengalami kerugian

Apabila perusahaan bangkrut dan ditutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun, perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja terhadap pekerja.

Syaratnya adalah harus membuktikan kerugian tersebut dengan laporan keuangan 2 (dua) tahun terakhir yang telah diaudit oleh akuntan publik. Dan perusahaan wajib memberikan uang pesangon 1 (satu) kali ketentuan dan uang pengganti hak.

g. Pekerja mangkir terus menerus

Perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja apabila pekerja tidak masuk selama 5 hari berturut-turut tanpa keterangan tertulis yang dilengkapi bukti-bukti yang sah meskipun telah dipanggil 2 kali secara patut dan tertulis oleh perusahaan. Dalam situasi seperti ini, pekerja dianggap telah mengundurkandiri. Keterangan dan bukti yang sah yang menunjukkan alasan pekerja tidak masuk, harus diserahkan paling lambat pada hari pertama pekerja masuk kerja dan untuk panggilan patut diartikan bahwa panggilan dengan tenggang waktu paling lama 3 hari kerja dengan di alamatkan pada alamat pekerja yang bersangkutan atau alamat yang dicatatkan pada perusahaan.

Pekerja yang di-PHK akibat mangkir, berhak menerima uang pengganti hak dan uang pisah yang besarnya dalam pelaksanaannya diatur dalam Perjanjian kerja, Peraturan Perusahaan dan Perjanjian Kerja Bersama.

h. Pekerja meninggal dunia

Hubungan kerja otomatis akan berakhir ketika pekerja meninggal dunia. Perusahaan berkewajiban untuk memberikan uang yang besarnya 2 kali uang pesangon, 1 kali uang penghargaan masa kerja, dan uang pengganti hak. Adapun sebagai ahli waris janda/duda atau kalau tidak ada anak atau juga tidak ada keturunan garis lurus keatas/kebawah selam tidak diatur dalam perjanjian kerja, Peraturan Perusahaan, Perjanjian Kerja Bersama.

i. Pekerja melakukan pelanggaran

Di dalam hubungan kerja ada suatu ikatan antara pekerja dengan perusahaan yang berupa perjanjian kerja , peraturan perusahaan,dan

Perjanjian Kerja Bersama yang dibuat oleh perusahaan atau secara bersama-sama antara pekerja/serikat pekerja dengan perusahaan, yang isinya minimal hak dan kewajiban masing-masing pihak dan syarat-syarat kerja, dengan perjanjian yang telah disetujui oleh masing-masing pihak diharapkan didalam implementasinya tidak dilanggar oleh salah satu pihak.

Pelanggaran terhadap perjanjian yang ada tentunya ada sangsi yang berupa teguran lisan atau surat tertulis, sampai ada juga yang berupa surat peringatan. Sedang untuk surat peringatan tertulis dapat dibuat surat peringatan ke I, ke II, sampai ke III. masing-masing berlakunya surat peringatan selam 6 bulan sehingga apabila pekerja sudah diberi peringatan sampai 3 kali berturut-turut dalam 6 bulan terhadap pelanggaran yang sama maka berdasarkan peraturan yang ada kecuali ditentukan lain yang ditetapkan lain dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan ,Perjanjian kerja Bersama, maka perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja. Perusahaan Berkewajiban memberikan uang pesangon 1 dari ketentuan, uang penghargaan masa kerja 1 kali ketentuan dan uang pengganti hak yang besarnya ditentukan dalam peraturan yang ada.

- j. Perubahan status, penggabungan, pelemburan atau perubahan kepemilikan
Bagi pekerja yang diakhiri hubungan kerjanya karena alasan tersebut di atas maka :
 - 1) Pekerja yang tidak bersedia melanjutkan hubungan kerjanya, pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 1 kali sesuai ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali sesuai pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapatkan uang pisah.
 - 2) Perusahaan tidak bersedia menerima pekerja di perusahaannya maka bagi pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 2 kali ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapat uang pisah.

k. Pemutusan Hubungan Kerja karena alasan Efisiensi

Bagi pekerja yang mengakhiri hubungan kerjanya karena efisiensi maka pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 2 kali ketentuan pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4 tetapi tidak berhak mendapatkan uang pisah.

Dalam hal apa, perusahaan dilarang melakukan Pemutusan Hubungan Kerja?

Perusahaan dilarang melakukan PHK dengan alasan :

- 1) Pekerja berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus-menerus
- 2) Pekerja berhalangan menjalankan pekerjaannya, karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- 3) Pekerja menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya
- 4) Pekerja menikah
- 5) Pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya
- 6) Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama
- 7) Pekerja mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan perusahaan, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama
- 8) Pekerja yang mengadukan perusahaan kepada yang berwajib mengenai perbuatan perusahaan yang melakukan tindak pidana kejahatan
- 9) Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan

- 10) Pekerja dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Apa yang dimaksud dengan pekerja yang mengundurkan diri?

Pekerja mengundurkan diri karena berbagai hal diantaranya pindah kerja ke tempat lain, berhenti karena alasan pribadi, dll. Pekerja dapat mengajukan pengunduran diri kepada perusahaan tanpa paksaan/intimidasi tapi pada prakteknya, pengunduran diri kadang diminta paksa oleh pihak perusahaan meskipun Undang-Undang melarangnya.

Untuk mengundurkan diri, pekerja harus memenuhi syarat :

1. Pekerja wajib mengajukan permohonan selambatnya 30 hari sebelumnya
2. Pekerja tidak memiliki ikatan dinas
3. Pekerja tetap melaksanakan kewajiban sampai mengundurkan diri.

Pekerja yang mengajukan pengunduran diri hanya berhak atas kompensasi uang pisah, uang penggantian hak cuti dan kesehatan dan biaya pengembalian ke kota asal penerimaan. Akan tetapi Undang – Undang tidak mengatur hak apa saja yg diterima pekerja yang mengundurkan diri, semua itu diatur sendiri oleh perusahaan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama. Pekerja yang berhenti karena kemauan sendiri tidak mendapat uang pesangon ataupun uang penghargaan, beda halnya dengan pekerja yang di PHK. Pekerja mungkin mendapatkan uang kompensasi lebih bila diatur lain lewat perjanjian kerja.

Apa yang dimaksud dengan pekerja yang habis masa kontraknya?

Pekerja yang habis masa kontraknya adalah pekerja yang hubungan kerjanya telah berakhir seperti yang tertera dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Apabila pekerja tidak melanggar peraturan perusahaan dalam pelaksanaan PKWT ini, maka PHK yang terjadi termasuk kategori putus demi hukum. PHK semacam ini tidak mewajibkan perusahaan untuk memberikan uang pesangon, uang penghargaan maupun uang penggantian hak.

Bagaimana perhitungan uang pesangon apabila terjadi PHK?

Perhitungan uang pesangon yang ditetapkan berdasarkan pasal 156 ayat 2 Undang – Undang no. 13 tahun 2003 adalah :

1. masa kerja kurang dari 1 tahun = 1 bulan upah
2. masa kerja 1 tahun atau lebih tetapi kurang dari 2 tahun = 2 bulan upah
3. masa kerja 2 tahun atau lebih tetapi kurang dari 3 tahun = 3 bulan upah
4. masa kerja 3 tahun atau lebih tetapi kurang dari 4 tahun = 4 bulan upah
5. masa kerja 4 tahun atau lebih tetapi kurang dari 5 tahun = 5 bulan upah
6. masa kerja 5 tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 tahun = 6 bulan upah
7. masa kerja 6 tahun atau lebih tetapi kurang dari 7 tahun = 7 bulan upah
8. masa kerja 7 tahun atau lebih tetapi kurang dari 8 tahun = 8 bulan upah
9. masa kerja 8 tahun atau lebih = 9 bulan upah

Bagaimana perhitungan uang penghargaan apabila terjadi PHK?

Perhitungan uang penghargaan berdasarkan pasal 156 ayat 3 Undang – Undang no. 13 tahun 2003 sebagai berikut :

1. masa kerja 3 tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 tahun = 2 bulan upah
2. masa kerja 6 tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 tahun = 3 bulan upah
3. masa kerja 9 tahun atau lebih tetapi kurang dari 12 tahun = 4 bulan upah
4. masa kerja 12 tahun atau lebih tetapi kurang dari 15 tahun = 5 bulan upah
5. masa kerja 15 tahun atau lebih tetapi kurang dari 18 tahun = 6 bulan upah
6. masa kerja 18 tahun atau lebih tetapi kurang dari 21 tahun = 7 bulan upah
7. masa kerja 21 tahun atau lebih tetapi kurang dari 24 tahun = 8 bulan upah
8. masa kerja 24 tahun atau lebih = 10 bulan upah.

Apa saja uang penggantian hak yang seharusnya diterima oleh pekerja apabila terjadi PHK?

Uang penggantian hak yang seharusnya diterima berdasarkan pasal 156 UU No.13/2003 :

1. Cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur;
2. Biaya atau ongkos pulang untuk pekerja/buruh dan keluarganya ke tempat dimana pekerja/buruh diterima bekerja

3. Penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% dari uang pesangon dan atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat
4. Hal-hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama

Apa saja komponen yang digunakan dalam perhitungan uang pesangon dan uang penghargaan?

Komponen upah yang digunakan sebagai dasar perhitungan uang pesangon, uang penghargaan masa kerja, dan uang pengganti hak yang seharusnya diterima yang tertunda, terdiri atas :

1. upah pokok
2. segala macam bentuk tunjangan yang bersifat tetap yang diberikan kepada pekerja dan keluarganya, termasuk harga pembelian dari catu yang diberikan kepada pekerja/buruh secara cuma-cuma, yang apabila catu harus dibayar pekerja dengan subsidi, maka sebagai upah dianggap selisih antara harga pembelian dengan harga yang harus dibayar oleh pekerja.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan tiga jenis penempatan dalam SDM!
2. Sebutkan tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM!
3. Sebutkan faktor yang perludipertimbangkandalampenempatanpegawai!
4. Apa yang dimaksud dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)?
5. Sebutkan Apa yang menyebabkan hubungan kerja dapat berakhir?

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
12**

PENGANGKATAN S D M

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Pelaksanaan Pengangkatan SDM.
- 1.2. Mengetahui Sistem Pengangkatan SDM

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Pelaksanaan Pengangkatan SDM.

Pengangkatan karyawan merupakan penempatan karyawan pada suatu jabatan atau pekerjaan baru. Prinsip pengangkatan adalah mempertimbangkan efektivitas, peraturan ketenagakerjaan dan menghindari *separation*.

Pengangkatan dilakukan setelah calon karyawan lulus dalam seleksi dan ditempatkan pada unit yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya.

Jenis Pengangkatan

Ada 4 jenis pengangkatan karyawan yakni:

1. Staffing karyawan baru
2. Promosi
3. Transfer, dan
4. Demosi

PROGRAM INDUKSI

Kapan saat pelaksanaan program induksi? Tahap induksi dilaksanakan pada karyawan sudah diterima di sebuah perusahaan. Program induksi meliputi 3 macam proses yakni:

- Proses pengenalan (Orientasi)
- Proses supervisi awal

· Proses penyesuaian dengan perusahaan

Periode induksi biasanya berlangsung selama masa induksi sesuai dengan level jabatan (biasanya selama periode 3 bulan).

Tujuan Program Induksi

Terdapat beberapa tujuan diadakannya program induksi oleh perusahaan, diantaranya yakni:

- Membentuk sikap yang baik terhadap kebijakan perusahaan,
- Mengatasi rasa canggung bagi karyawan baru,
- Mempercepat proses integrasi pekerja baru mengatasi rasa canggung,
- Membantu menimbulkan semangat karyawan baru,
- Menimbulkan rasa memiliki atas organisasi,
- Menimbulkan kesadaran mengenai lingkup bisnis organisasi,
- Mengurangi masalah - masalah yang terkait dengan pekerjaan baru: kecemasan, adaptasi, produktivitas,
- Membantu mempercepat eksplorasi kemampuan individu sebagai anggota tim kerja,
- Mengklarifikasi standard kualitas yang dijadikan tolak ukur pengukuran prestasi,
- Menjelaskan perkembangan karir karyawan dalam perusahaan adalah tanggung jawab bersama, dan
- Membantu mengurangi *turn - over*.

3 Area Penting Pada Tahap Awal Program Induksi

Pada tahap awal program induksi terdapat 3 area penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan bagi karyawan baru, yakni:

a. SasaranKerja:

Apa yang diharapkan dari karyawan?

Bagaimana harapan tersebut di sesuaikan dengan tujuan perusahaan?

b. Peran:

Dengan siapa karyawan akan bekerja sama?

Apa tugasnya?

Bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan pekerjaan lain?

c. Garis Instruksi:

Dari siapa karyawan mendapat arahan ?

Siapa yang diarahkan?

Apa status karyawan dalam perusahaan?

Terdapat area lain dalam program induksi untuk karyawan baru sebuah perusahaan diantaranya adalah

a. SeputarOrganisasi.

Karyawan baru diberikan pengetahuan mengenai sejarah singkat organisasi, visi, misi dan tujuan organisasi, struktur organisasi, kebijakan dan peraturan organisasi.

b. Kondisi Kerja

Dalam area kondisi kerja, karyawan baru dalam program induksinya diberikan pengetahuan mengenai kondisi kerja dalam perusahaan seperti ketentuan tentang seragam atau pakaian yang dikenakan saat bekerja, lay-out fasilitas pabrik atau organisasi, peraturan – peraturan disiplin, jam istirahat, lokasi makan siang, kantin, lokasi *rest room*, prosedur keamanan, ketentuan pemakaian telpon, dan lain-lain tentang kondisi kerja perusahaan.

c. Pengenalan Lingkungan Kerja

Dalam pengenalan akan lingkungan kerjanya karyawan baru diperkenalkandenganatasan sertarekankerja, perkenalkan denganbawahan (jikakedudukannyasebagaiatasan), dan etikapergaulandalamorganisasiatau perusahaan ia bekerja.

d. PemahamanHakdanKewajibansebagai karyawan

Karyawan baru diberikan pemahaman mengenai haknya sebagai karyawan diantaranya mengenai skala penggajian, cuti dan liburan, jam istirahat, latihan pendidikan, kegiatan konseling, asuransi, program pensiun, dan lain-lain.

Karyawan progaram induksi juga diberikan pemahaman bukan hanya hak tetapi juga kewajibannya sebagai karyawan dalam perusahaan, diantaranya mengenai tugas - tugas pekerjaan seperti standar kerja, lokasi pekerjaan, fungsi jabatan, sasaran pekerjaan, dan hubungan dengan pekerjaan lain.

Kegagalan Program Induksi

Program induksi dalam prosesnya dapat megalami kegagalan. Hal ini dapat dikarenakan hal-hal dibawah ini:

1. Memberitahu terlalu banyak
2. Ketidak mampuan menggunakan contoh dan pelibatan
3. Kurang sabar
4. Kurang persiapan
5. Tidak memberikan kesempatan umpan balik
6. Gagal mengurangi kecemasan atau ketegangan

Pengangkatan dan program induksi adalah penempatan Karyawan pada suatu jabatan/ pekerjaan baru. Prinsip dari pengangkatan adalah mempertimbangkan efektivitas, peraturan ketenaga kerjaan dan menghindari separation. Pengangkatan karyawan dilakukan setelah calon karyawan lulus dalam seleksi dan ditempatkan pada unit yang sesuai dengan kualifikasi yang dimilikinya.

Program Induksi Guru Pemula adalah kegiatan orientasi, pelatihan di tempat kerja, pengembangan, dan praktik pemecahan berbagai permasalahan dalam proses pembelajaran bagi guru pemula pada satuan pendidikan di tempat tugasnya. Tujuan Program Induksi bagi Guru Pemula adalah :

- a. Membimbing guru pemula agar dapat beradaptasi dengan iklim kerja dan budaya sekolah/madrasah.
- b. Membantu guru pemula agar mampu melaksanakan pekerjaannya sebagai guru profesional di sekolah/madrasah.

Dengan demikian program induksi bagi guru pemula merupakan proses orientasi kegiatan proses pembelajaran dalam konteks satuan pendidikan tertentu, dan menjadi pembelajaran keprofesionalan di tempat kerja selama tahun pertama mengajar dan merupakan tahap awal dalam Pengembangan Keprofesionalan Berkelanjutan (PKB) seorang guru. Program Induksi dirancang secara sistematis dan terencana berdasarkan konsep kerja sama dan kesejawatan antara guru pemula, guru pembimbing, kepala sekolah / madrasah, dan pengawas sekolah /

madrasah dengan pendekatan pembelajaran profesional. Program induksi bagi guru pemula dilaksanakan dengan prinsip :

1. Keprofesionalan: penyelenggaraan program yang didasarkan pada kode etik profesi, sesuai bidang tugas;
2. Kesejawatan: penyelenggaraan atas dasar hubungan kerja dalam tim;
3. Akuntabel: penyelenggaraan yang dapat dipertanggung jawabkan kepada publik

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Sistem Pengangkatan SDM

Konsep sistem, yaitu bahwa sistem adalah suatu rangkaian yang terdiri dari sub-sub sistem yang saling bekerja sama atau saling mempengaruhi secara langsung untuk mencapai tujuan tertentu. Dengan demikian perusahaan memiliki beberapa sifat, yaitu kompleks, sebagai suatu kesatuan / unit, berjenis-jenis, saling bergantung, dinamis dan menerima pengaruh dari lingkungannya. Pada gambar berikut menunjukkan posisi sub sistem MSDM yang tidak dapat lepas dari sub-sub sistem lainnya sebagai suatu kesatuan sistem organisasi. Terutama hal ini disebabkan oleh karena setiap sub sistem lainnya seperti : bagian produksi, pemasaran dan keuangan selalu dilaksanakan oleh SDM. Sudah tentu setiap kegiatan dalam perusahaan tidak dapat dilepas dari SDM, tetapi bukan berarti bidang MSDM merupakan bagian yang terpenting dalam organisasi.

Dalam pengangkatan sumber daya manusia yang cocok untuk perusahaan yaitu tidak ditunjukkan dengan strategi , karena jika dari strategi saja yang dilihat pastilah penempatan tersebut bias tidak cocok dengan karyawan. System penempatan yang cocok haruslah dilakukan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan tersebut, maka dari itu sebelum penempatan dilakukan maka diberikanlah seleksi yang baik untuk karyawan baru yang melamar pekerjaan diperusahaan kita. Dari awal penerimaan karyawan baru maka disana kita dapat memahami tugas apa yang bias kita berikan terhadap karyawan tersebut. Setelah pemilihan tersebut selesai maka

kita akan mampu menempatkan karyawan tersebut pada posisi yang benar dan sesuai dengan kemampuan mereka. Setelah itu barulah kita menetapkan strategi apa yang mungkin dilakukan agar karyawan baru tersebut mampu bekerja dengan baik diperusahaan. Pengangkatan karyawan merupakan penempatan karyawan pada suatu jabatan baru. Cara pertama dilakukan dengan merekrut karyawan yang sesuai dengan keahlian mereka agar dalam melaksanakan tugasnya mereka mampu dan bisa lebih baik lagi.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Sebutkan empat jenis pengangkatan karyawan!
2. Apakah tujuan dari program induksi?
3. Sebut dan jelaskan 3 area penting yang harus diperhatikan oleh perusahaan bagi karyawan baru!
4. Sebutkan hal-hal yang mempengaruhi Kegagalan Program Induksi!
5. Apakah tujuan dari sistem pengangkatan SDM?

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi

Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*.
Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*.
Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
13**

**PELATIHAN
S D M**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Pengertian Pelatihan SDM.
- 1.2. Mengetahui Tujuan Pelatihan SDM

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Pengertian Pelatihan SDM

Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Tidak terlalu jauh dalam instansi pendidikan, pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja pendidikan yang dianggap belum mampu untuk mengembangkan pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam pendidikan. Secara deskripsi tertentu potensi para pekerja pendidikan mungkin sudah memenuhi syarat administarasi pada pekerjaannya, tapi secara aktüal para pekerja pendidikan harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan pendidikan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong pihak instansi pendidikan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kerja pendidikan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik.

Dalam instansi pendidikan biasanya para tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum

mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya.

Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9. adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan

Menurut Marzuki Pelatihan adalah pengajaran atau pemberian pengalaman kepada seseorang untuk mengembangkan tingkah laku (pengetahuan, skill, sikap) agar mencapai sesuatu yang diinginkan. Pelatihan bagi karyawan merupakan sebuah proses mengajarkan pengetahuan dan keahlian tertentu serta sikap agar karyawan semakin terampil dan mampu melaksanakan tanggung jawabnya dengan semakin baik, sesuai dengan standar.

Pelatihan lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan (*development*) merupakan fungsi operasional kedua dari manajemen personalia, pengembangan karyawan baru / lama perlu dilakukan secara terencana dan berkesinambungan Program pengembangan karyawan hendaknya disusun secara cermat dan didasarkan kepada metode-metode ilmiah serta berpedoman pada ketrampilan yang dibutuhkan perusahaan atau suatu instansi pendidikan saat ini maupun untuk masa depan. Setiap personil perusahaan/ intansi pendidikan dituntut agar dapat bekerja secara efektif, efisien, kualitas, dan kuantitas pekerjaannya baik sehingga daya saing sebuah perusahaan/ instansi pendidikan semakin besar.

Jadi definisi pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual , dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan latihan.

Selain itu pengembangan (*development*) juga dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipai perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planed change*). Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

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

Menurut Mariot Tua Efendi H latihan dan pengembangan dapat didefinisikan sebagai usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai. Selanjutnya mariot Tua menambahkan pelatihan dan pengembangan merupakan dua konsep yang sama, yaitu untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan.

Tetapi, dilihat dari tujuannya, umumnya kedua konsep tersebut dapat dibedakan. Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk malakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini, dan pengembangan lebih

ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Tujuan Pelatihan SDM

Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuannya sebagai berikut :

1. Tujuan Pelatihan SDM

- Memutakhirkkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi.
- Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.
- Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- Membantu memecahkan persoalan operasional.
- Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi

2. Tujuan Pengembangan SDM

- Meningkatkan produktivitas.
- Meningkatkan mutu tenaga kerja
- Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
- Meningkatkan semangat kerja: Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik.
- Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik
- Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja
- Menunjang pertumbuhan pribadi (personal growth).

Adapun perbedaan Tujuan antara pelatihan dan pengembangan secara umum

1. Pelatihan.

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini.

Sasaran: Peningkatan kinerja jangka pendek. Orientasi: Kebutuhan jabatan sekarang. Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif rendah.

2. Pengembangan.

Tujuan: Peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran: Peningkatan kinerja jangka panjang. Orientasi:

Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana. Efek terhadap karir: Keterkaitan dengan karir relatif tinggi.

Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM

1. Pelatihan dan Pengembangan Keahlian.

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

2. Pelatihan dan Pengembangan Ulang.

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

3. Pelatihan dan Pengembangan Lintas Fungsional.

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

4. Pelatihan dan Pengembangan Tim.

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

5. Pelatihan dan Pengembangans Kreatifitas.

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

Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan perestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen.

1. Metode praktis (*on the job training*)
2. Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program pelatihan dan pengembangan, ada beberapa *trade offs*. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik: metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut:

1. Efektivitas biaya.
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta
5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

Teknik-teknik *on the job* merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan seprvise langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

1. Rotasi jabatan
2. Latihan instruksi pekerjaan
3. Magang (*apprenticeships*)

4. Coaching
5. Penugasan sementara

Teknik-teknik *off the job*, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:

1. Metode studi kasus
2. Kuliah
3. Studi sendiri
4. Program computer
5. Komperensi
6. Presentasi

Implementasi program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Para tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar.

Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan SDM

Sebelum pelatihan dapat diselenggarakan, kabutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah/tahapan penilaian dari proses pelatihan dan pengembangan. beberapa tahapan berikutnya:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan.

- Penilaian kebutuhan perusahaan
- Penilaian kebutuhan tugas
- Penilaian kebutuhan karyawan.

2. Perumusan tujuan pelatihan.

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

3. Prinsip-prinsip pelatihan.

- Partisipasi

- Pendalaman
- Relevansi
- Pengalihan
- Umpan balik
- Suasana nyaman
- Memiliki kriteria

4. Merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan

- Pelatihan instruksi pekerjaan
- Perputaran pekerjaan
- Magang dan pelatihan
- Kuliah dan presentasi
- Permainan peran dan pemodelan perilaku
- Studi kasus
- Simulasi
- Studi mandiri dan pembelajaran program
- Pelatihan laboratorium
- Pembelajaran aksi

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

1. Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

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

Dalam tahapan ini terdapat tiga macam kebutuhan akan pelatihan yaitu:

- a) *General treatment need*, yaitu penilaian kebutuhan pelatihan bagi semua pegawai dalam suatu klasifikasi pekerjaan tanpa memperhatikan data mengenai kinerja dari seseorang pegawai tertentu.

- b) *Oversable performance discrepancies*, yaitu jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri.
- c) *Future human resources needs*, yaitu jenis keperluan pelatihan ini tidak berkaitan dengan ketidak sesuaian kinerja, tetapi lebih berkaitan dengan sumberdaya manusia untuk waktu yang akan datang.

2. Mendesain program pelatihan dan pengembangan

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

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

a. Metode .

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

b. Prinsip umum bagi metode pelatihan dan pengembangan

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

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

3. Evaluasi efektifitas program

Supaya efektif, pelatihan harus merupakan suatu solusi yang tepat bagi permasalahan organisasi, yakni bahwa pelatihan tersebut dimaksudkan untuk memperbaiki kekurangan keterampilan. Untuk meningkatkan usaha belajarnya, para pekerja harus menyadari perlunya perlengkapan informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan. Apa saja standar kinerja yang telah ditetapkan, sang pegawai tidak harus dikecewakan oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit.

Tujuan dari tahapan ini adalah untuk menguji apakah pelatihan tersebut efektif di dalam mencapai sasaran-sasarnya yang telah ditetapkan. Ini menghendaki identifikasi dan pengembangan kriteria tertentu, diantaranya:

a. Tipe-tipe efektifitas program pelatihan dan pengembangan.

Program pelatihan dan pengembangan bisa dievaluasi berdasarkan informasi yang bisa diperoleh pada lima tingkatan:

- 1) *reactions*: Ukuran mengenai reaksi ini didesain untuk mengetahui opini dari para peserta mengenai program pelatihan. Usaha untuk mendapatkan opini para peserta tentang pelatihan ini, terutama didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti: untuk mengetahui sejauh mana para peserta merasa puas dengan program untuk maksud diadakannya beberapa revisi atas program pelatihan, untuk menjamin agar para peserta yang lain bersikap responif untuk mengikuti program pelatihan.
- 2) *Learning*: Informasi yang ingin diperoleh melalui jenis evaluasi ini adalah mengetahui seberapa jauh para peserta menguasai konsep-konsep, pengetahuan, keterampilan-keterampilan yang diberikan selama pelatihan.
- 3) *Behaviors*: Perilaku dari para peserta, sebelum dan sesudah pelatihan, dapat dibandingkan guna mengetahui tingkat pengaruh pelatihan terhadap perubahan performansi mereka. Langkah ini penting karena sasaran dari pelatihan adalah untuk mengubah perilaku atau

performansi para peserta pelatihan setelah diadakan program pelatihan.

- 4) *Organizational result:* tujuan dari pengumpulan informasi pada level ini adalah untuk menguji dampak pelatihan terhadap kelompok kerja atau organisasi secara keseluruhan.
- 5) *Cost effectiveness:* ini dimaksudkan untuk mengetahui besarnya biaya yang dihabiskan bagi program pelatihan, dan apakah besarnya biaya untuk pelatihan tersebut terhitung kecil atau besar dibandingkan biaya yang timbul dari permasalahan yang dialami oleh organisasi.

b. Model-model penilaian effektifitas pelatihan dan pengembangan.

Proses evaluasi itu sendiri bisa mendorong para pegawai untuk meningkatkan produktifitasnya. Untuk mengetahui dampak dari pelatihan itu secara keseluruhan terhadap hasil atau performansi seseorang atau suatu kelompok tertentu, umumnya terdapat dua pilihan model penilaian dan pengembangan yaitu: 1. *Uncontrolled model*. 2. *Controlled model*.

Model pertama ini biasanya tidak memakai kelompok pembanding dalam melakukan penilaian dampak pelatihan terhadap hasil dan/atau performansi kerjanya. Sedangkan model kedua adalah model yang dalam melakukan penilaian efektivitas program pelatihan menggunakan sistem membanding yaitu membandingkan hasil dari orang atau kelompok yang tidak mengikuti pelatihan.

Menurut Dessler Program pelatihan terdiri dari lima langkah:

Pertama: Langkah analisis kebutuhan, yaitu mengetahui keterampilan kerja spesifik yang dibutuhkan, menganalisa keterampilan dan kebutuhan calon yang akan dilatih, dan mengembangkan pengetahuan khusus yang terukur serta tujuan perestasi.

Kedua: Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.

Ketiga: langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajikannya kepada beberapa orang yang bisa mewakili.

Keempat: menerapkan program itu, yaitu melatih karyawan yang ditargetkan.

Kelima: Langkah evaluasi dan tindak lanjut, dimana manajemen menilai keberhasilan atau kegagalan program ini.

Adapun dalam proses tahapan pengembangan dan pelatihan yang diterapkan perlu diukur apakah baik atau tidak. Pengembangan dan pelatihan dapat dikatakan baik jika mencapai sasaran sesuai yang diinginkan, yaitu dapat meningkatkan kualitas karyawan dalam mengerjakan pekerjaanya. Dengan pengukuran ini kita dapat menarik kesimpulan apa perlu diganti atau hanya perlu disempurnakan saja. Indikator –indikator pengembangan dan pelatihan SDM yang diterapkan antara lain, sebagaimana berikut:

- Prestasi kerja karyawan, apabila prestasi kerja atau produktifitas kerja karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan, baik kualitas maupun kuantitas kerjanya meningkat maka berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan cukup baik, tetapi jika prestasi kerjanya tetap, maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan kurang baik dan perlu adanya perbaikan
- Kedisiplinan karyawan, jika kedisiplinan karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan semakin baik, maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, akan tetapi jika kedisiplinan tidak meningkat berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan kurang baik
- Absensi karyawan, kalau absensi karyawan setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan meningkat maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya apabila pengembangan dan pelatihan yang diterapkan kurang baik
- Kalau tingkat kerusakan produksi, alat mesin, setelah karyawan mengikuti pengembangan dan pelatihan berkurang maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan tersebut sudah baik, sebaliknya jika tetap maka maka pengembangan dan pelatihan kurang baik

- Tingkat kecelakaan karyawan harus berkurang setelah mereka mengikuti program pengembangan dan pelatihan, jika tidak berkurang berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan perlu disempurnakan lagi
- Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga, dan waktu, berkurang atau efisiensi semakin baik maka pengembangan dan latihan yang dilakukan sudah baik, sebaliknya jika tetap berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan itu kurang baik
- Tingkat kerjasama karyawan harus semakin serasi, harmonis, dan baik setelah mereka mengikuti pengembangan dan pelatihan, jika tidak ada perbaikan kerjasama maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan itu kurang baik
- Tingkat upah insentif karyawan meningkat setelah mengikuti pengembangan maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan itu baik, sebaliknya jika tetap maka pengembangan dan pelatihan itu kurang baik
- Prakarsa karyawan harus meningkat setelah mengikuti pengembangan dan pelatihan, jika tidak meningkat atau tetap berarti pengembangan dan pelatihan kurang baik. Dalam hal ini karyawan diharapkan dapat bekerja mandiri serta bisa mengembangkan kreatifitasnya
- Kepemimpinan atau keputusan- keputusan yang ditetapkan oleh manajer setelah dia mengikuti pengembangan dan pelatihan harus semakin baik, kerjasama semakin serasi, sasaran yang dicapai semakin besar, ketegangan-ketegangan berkurang serta kepuasan kerja karyawan meningkat , kalau hal di atas tercapai maka pengembangan dan pelatihan yang dilakukan baik, sebaliknya jika hal diatas tidak tercapai berarti pengembangan dan pelatihan yang dilakukan kurang baik

Syarat- syarat Pelatih dalam Pengembangan

Seorang pelatih atau instruktur hendaknya memiliki syarat- syarat tertentu agar supaya bisa berhasil dalam melakukan pengembangan terhadap karyawan, diantaranya yaitu:

1. *Teaching Skills* , seorang pelatih harus mempunyai kecakapan intuk mendidik atau mengajarkan, membimbingkan, memberi petunjuk, dan mentransfer pengetahuannya kepada peserta pengembangan. Ia harus dapat memberikan

semangat, membina dan mengembangkan agar peserta mampu untuk bekerja mandiri serta dapat menumbuhkan kepercayaan pada dirinya

2. *Comunications skills*, seorang pelatih harus mempunyai kecakapan komunikasi baik lisan, maupun tulisan secara efektif. Jadi suaranya jelas, tulisannya baik, dan kata-katanya mudah dipahami peserta pengembangan
3. *Personality autholity*, seorang pelatih harus memiliki kewibawaan terhadap peserta pengembangan. Ia harus berperilaku baik, sifat, dan kepribadiannya disenangi, kemampuan dan kecakapannya diakui
4. *Social skills*, seorang pelatih harus mempunyai kemahiran dalam bidang sosial agar terjamin kepercayaan dan kesetiaan dari para peserta pengembangan. Ia harus suka menolong, obyektif, dan senang jika anak didiknya maju serta dapat menghargai pendapat orang lain
5. *Technical competent*, seorang pelatih harus berkemampuan teknis, kecakapan teoritis, dan tangkas dalam mengambil suatu keputusan
6. *Stabilitas esmosi*, seorang pelatih tidak boleh berprasangkajelek terhadap anak didiknya, tidak boleh cepar marah, mempunyai sifat kepapakan, keterbukaan, tidak pendendam, serta memberi nilai yang objektif

Kendala- Kendala Pelatihan dan Pengembangan

Kendala pengembangan (*development*) yang dilaksanakan selalu ada dan kita harus berusaha membanahi pengaruh kendala-kendala tersebut. Kendala-kendala pengembangan akan menghambat lancarnya pelaksanaan latihan dan pendidikan sehingga sasaran yang tercapai kurang memuaskan. Kendala- kendala pengembangan berkaitan dengan peserta, pelatih atau anstruktur, fasilitas pengembangan, kurikulum, dan dana pengembangan.

1. Peserta pengembangan dan latihan mempunyai latar belakang yang tidak sama, atau heteroge, seperti pendidikan dasarnya, pengalaman kerjanya, dan usianya. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat kelancaran pelaksanaan latihan dan pendidikan karena daya tangkap, persepsi, dan daya nalar mereka terhadap pelajaran yang diberikan berbeda
2. Pelatih atau instruktur yang ahli dan cakap mentransfer pengetahuannya kepada para peserta latihan dan pendidikan sulit didapat.

Akibatnya sasaran yang diinginkan tidak tercapai. Misalnya, ada pelatih yang ahli dan pintar tetapi tidak dapat mengajar dan berkomunikasi secara efektif atau *teaching skill*- nya tidak efektif, jadi dia hanya pintar serta ahli untuk dirinya sendiri

3. Fasilitas pengembangan dan prasarana yang dibutuhkan untuk latihan dan pendidikan sangat kurang atau tidak baik. Misalnya buku- buku atau alat-alat dan mesin- mesin, yang akan digunakan untuk praktik kurang atau tidak ada. Hal ini akan menyulitkan dan menghambat lancarnya pengembangan dan pelatihan
4. Kurikulum yang ditetapkan dan diajarkan kurang serasi atau menyimpang serta tidak sistematis untuk mendukung sasaran yang diinginan oleh pekerjaanatau jabatan peserta bersangkutan, untuk menetapkan kirikulum dan waktu mengajarkannya yang tepat sangat sulit
5. Dana pengembangan, dana yang tersedia untuk pengembangan sangat terbatas, sehingga seringdilakukan secara terpaksa, bahkan pelatih maupun sarananya kurang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan

Manfaat pelatihan dan pengembangan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata dari program pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Manfaat Umum

- Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
- Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar kinerja yang dapat diterima
- Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- Memenuhi kebutuhan perencanaan semberdaya manusia
- Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

2. Manfaat Bagi Perusahaan

- Mengarahkan kemampulabaan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan
- Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan
- Membantu orang mengidentifikasi tujuan perusahaan
- Membantu menciptakan citra perusahaan yang lebih baik
- Memperbaiki hubungan antara atasan dan bawahan

3. Manfaat bagi individual

- Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif.
- Melalui pelatihan dan pengembangan, perubah motivasi dari pengakuan, prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan.
- Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri.
- Membantu seseorang dalam mengatasi stress, tensi, kekecewaan dan konflik.
- Menyediakan informasi untuk memperbaiki pengetahuan kepemimpinan, keterampilan berkomunikasi dan sikap.

4. Manfaat untuk Personal, Hubungan Manusia dan Pelaksanaan Kebijakan

- Memperbaiki komunikasi antara kelompok dan individual
- Membantu dalam orientasi untuk karyawan baru dan mendapatkan pekerjaan baru melalui pengalihan atau promosi
- Menyediakan informasi tentang kesempatan yang sama dan kegiatan yang disepakati
- Memperbaiki keterampilan hubungan lintas personal
- Memperbaiki kebijakan, aturan dan regulasi perusahaan yang dapat dilaksanakan

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dinaksud dengan pelatihan? Jelaskan!
2. Jelaskan perbedaan konsep pelatihan dan pengembangan SDM!
3. Sebutkan Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM!
4. Sebutkan Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan!
5. Sebutkan Kendala- Kendala Pelatihan dan Pengembangan!
6. Jelaskan manfaat pelatihan dan pengembangan SDM!

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
14**

**METODE
PELATIHAN SDM**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Metode pelatihan SDM.
- 1.2. Mengetahui Penyusunan Perencanaan Karier
- 1.3. Mengetahui Tahapan Pengembangan Karier

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Metode pelatihan SDM.

METODE PELATIHAN

A. On the Job Training :

On the job training adalah metode yang sudah sangat popular dalam dunia pelatihan karyawan. OJT sendiri secara definisi adalah melatih seseorang untuk mempelajari pekerjaan sambil mengerjakannya (Gary Dessler,2006:285). Pelatihan yang diberikan pada saat karyawan bekerja. Sambil bekerja seperti biasa, karyawan memperoleh pelatihan, sehingga dapat memperoleh umpan balik secara langsung dari pelatihnya (Handoko, 1989). Dilakukan oleh semua perusahaan, terutama untuk karyawan baru s/d karyawan yang berpengalaman.

Keuntungannya: relatif tidak mahal, peserta pelatihan bisa belajar sambil tetap menjalankan proses produksi, tidak perlu ruang kelas khusus.

Bentuk pelatihan on the job training :

- Coaching / pendampingan: karyawan dibimbing, diarahkan oleh atasan / supervisor / karyawan lain yang lebih berpengalaman. Hubungan mereka serupa dengan hubungan karyawan - tutor. Cara ini akan berjalan efektif apabila periode selama bimbingan dan umpan balik diperpanjang.

- Rotasi pekerjaan: peserta pelatihan ditugaskan untuk berpindah dari satu bagian kebagian pekerjaan yang lain dalam satu perusahaan, dengan interval yang terencana, sehingga diperoleh pengalaman kerja. Cara ini umum dipakai dalam melatih manajer dengan level manajerial apapun juga.
- Magang / apprenticeship training: merupakan pembelajaran bagi karyawan baru kepada karyawan lama yg lebih berpengalaman.
- Pelatihan Instruksi Jabatan (Job Instruction Training): diberikan untuk pekerjaan yang terdiri dari urutan langkah - langkah yang logis. Semua langkah perlu ditata dalam urutan yang tepat. Petunjuk penggerjaan diberikan secara langsung pada pekerjaan yang sedang dilakukan. Contoh sederhana: mengoperasikan mesin pintal benang .
- Planned progression yaitu pemindahan karyawan dalam saluran - saluran yang telah ditentukan melalui tingkatan - tingkatan organisasi yang berbeda-beda.
- Penugasan sementara
- Sistem penilaian prestasi formal

B. Off the Job Training:

Teknik pelatihan yg dilakukan di luar waktu kerja, dan berlangsung di lokasi jauh dari tempat kerja, agar perhatian peserta lebih terfokus. Peserta pelatihan menerima presentasi tentang aspek tertentu, kemudian mereka diminta memberikan tanggapan sebagaimana dalam kondisi yang sebenarnya. Dalam teknik ini juga digunakan metode simulasi.

Keuntungan Off the Job Training :

- Trainer / Instruktur harus lebih trampil dalam mengajar, karena tidak ada tuntutan pekerjaan yang lain.
- Trainere/ karyawan terhindar dari kekacauan dan tekanan situasi kerja, sehingga mampu konsentrasi lebih baik/ lebih terfokus perhatiannya.
- Tidak mengganggu proses produksi yang sedang berjalan di perusahaan.

Waktu dan perhatian lebih memadai:

- a. **Simulasi**
- b. Studi Kasus
- c. Role Playing

d. Business game

Balai Pelatihan (Vestibule Training): Merupakan alternative untuk mengatasi kekurangan pada metode pelatihan di tempat kerja (on the job). Jenis pekerjaan yang dilatih adalah sama dengan pelatihan di tempat kerja. Cocok digunakan bila jumlah peserta pelatihan melebihi kemampuan supervisor lini.

- e. Laboratorium: di mana seseorang belajar menjadi lebih sensitive terhadap orang lain, lingkungan dan sebagainya.
- f. Program Pengembangan Eksekutif: di mana para manajer berpartisipasi dalam program-program yang dibuka untuk umum melalui penggunaan alias kaskus, simulasi, dan metode pengajaran lainnya.
- 1) Ceramah
 - 2) Kuliah
 - 3) Program Instruksi.
 - 4) Self Study
 - 5) Analisis Transaksional
 - 6) Presentasi video
 - 7) Konfrensi

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Penyusunan Perencanaan Karier

Karier adalah semua jabatan/pekerjaan yang dimiliki/dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi atau perusahaan sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Menurut kol. Susilo Martoto, perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Keberhasilan karier seseorang dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- a. Pendidikan formalnya
- b. Pengalaman kerjanya
- c. Sikap atasannya
- d. Prestasi kerjanya
- e. Bobot pekerjaanya
- f. Adanya lowongan jabatan
- g. Produktifitas kerjanya

Ruang lingkup perencanaan karier

Ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:

- a. Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan

Terdapat piramida kepangkatan yang serasi sesuai dengan prinsip rentang kendali (span of control) dalam suatu organisasi/perusahaan karena Semakin tinggi pangkat, semakin terbatas pula jumlah personil yang menduduki kepangkatan tersebut.

Perencanaan jenjang jabatan atau pangkat karyawan perlu memperhatikan faktor-faktor diantaranya: sifat tugas, beban tugas dan tanggung jawab yang dipikul pejabat yang bersangkutan.

- b. Perencanaan tujuan-tujuan organisasi/perusahaan.

Tujuan-tujuan organisasi mulai dari tingkat teratas sampai dengan eselon-eselon dibawahnya, akan menentukan jalur karir anggota organisasi bersangkutan. Disinilah kemampuan intelektual maupun kepribadian kepemimpinan akan diuji, untuk dapat meniti karier tersebut.

Tujuan organisasi sangat penting dirumuskan agar setiap anggota organisasi mempunyai tujuan yang jelas terarah. Dari tujuan organisasi akan dapat ditentukan:

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

Jenjang karier seseorang akan menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi/perusahaan yang telah disiapkan.

Manfaat perencanaan karier adalah:

- 1) Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan (potensial)
- 2) Menurunkan perputaran karyawan
- 3) Mengungkap potensi karyawan
- 4) Mendorong pertumbuhan
- 5) Mengurangi penimbunan
- 6) Memuaskan kebutuhan karyawan
- 7) Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui

Penyusunan perencanaan karier

Terdapat empat hal pokok dalam penyusunan perencanaan karier yaitu jabatan pokok, pola jalur karier bertahap, jabatan struktural, dan tenggang waktu jabatan.

1. Jabatan pokok dan jabatan penunjang

Jabatan pokok adalah jabatan yang fungsi dan tugas pokoknya menunjang langsung tercapainya sasaran pokok organisasi/perusahaan. Misalnya dalam dunia pendidikan jabatan pokoknya adalah bidang jabatan yang menangani operasional pendidikan dan pengajaran.

Jabatan penunjang adalah jabatan yang fungsi dan tugas-tugasnya menunjang/membantu tercapainya sasaran pokok organisasi. Jabatan penunjang dalam dunia pendidikan adalah bagian umum dan bagian keuangan.

2. Pola jalur karier bertahap

Pola jalur karir bertahap adalah suatu pola yang menunjukkan urutan berjenjang dan bertahap dari jabatan-jabatan dalamstruktur organisasi yang membentuk karier seseorang. Disini sangat diperhatikan latar belakang pendidikan dan pengalaman tugas dari masing-masing individu.

3. Jabatan struktural

Jabatan struktural adalah jabatan karier, artinya jenjang jabatan yang diperuntukkan bagi mereka yang diarahkan kejenjang lebih tinggi dalam organisasi. Disini sangat diperlukan kematangan psikologis dan kemampuan pribadi masing-masing.

4. Tenggang waktu

Masa jabatan seseorang dalam organisasi sebaiknya ditentukan secara tegas dan tepat.

Pertimbangan dan perencanaan karier

a. Masa jabatan yang singkat

Jika seseorang memangku jabatan cukup singkat akan mengakibatkan:

- 1) Mereka belum mengenal dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya.
- 2) Belum terselesainya program kerja yang mungkin sudah ditetapkan
- 3) Penghayatan pada jabatan sebelumnya belum mendalam,tetapi sudah menyiapkan diri untuk tugas baru
- 4) Menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah untuk dijawab untuk mengetahui penyebabnya.

b. Masa jabatan yang terlalu lama

Masa jabatan yang terlalu lama juga menimbulkan gejala yang tidak sehat, akibat-akibatnya antara lain:

- 1) Adanya rasa bosan karena kurang bervariasi
- 2) Sikap pasif dan apatis sehingga menurunnya motivasi dan inisiatif dalam bekerja
- 3) Kurang munculnya ide-ide baru/kreatifitas karena kurangnya tantangan yang berarti
- 4) Menimbulkan iklim kerja yang statis

c. Keinginan pindah jabatan

Berbagai penyebab keinginan pindah jabatan antara lain:

- 1) Seseorang yang terlalu lamamenjebat didaerah terpencil sehingga tidakmudah mengembangkan diri
- 2) Perasaan kurang tepat pada jabatannya sekarang
- 3) Merasa bahwa jabatan sekarang sekedar batu loncatan untukmeniti karier lebih lanjut
- 4) Informasi dan konseling pada perencanaan karier
 - a. Informasi karier

Adanya informasi/penjelasan yang lengkap tentang perencanaan karier bagi para anggota organisasi/karyawan memudahkan anggota organisasi untuk mengetahui ketentuan, persyaratan, jenjang/arah karier dalam organisasi. Pemberian informasi karier dapat dilakukan melalui ceramah, pidato pengarahan, surat edaran, lokakarya, seminar, social meeting, dan sebagainya.
 - b. Konseling karier

Menurut T. Hani Handoko, pembimbing karier perlu menyadari bahwa karier merupakan bagian dari rencana hidup seseorang sehingga rencana karier yang ditetapkan seharusnya adalah bagian integral dari rencana hidupnya. Sehingga perlu adanya bimbingan karier untuk penilaian pribadi dalam suatu organisasi. Penilaian pribadi tersebut meliputi minat, bakat, kemampuan, motivasi, semangat, ketrampilan, dan moral seseorang.

Manfaat perencanaan karier

Manfaat perencanaan karier dapat dikemukakan sebagai berikut:

- a. Mengembangkan karyawan yang dapat dpromosikan. Perencanaan karir dapat membantu suplai karyawan internal terutama karyawan yang potensial.
- b. Menurunkan perputaran karyawan (turnover). Perhatian terhadap karir individual dapat meningkatkan loyalitas pada organisasi tempat mereka bekerja.
- c. Mengungkap potensi karyawan. Adanya perencanaan karir yang jelas mendorong individu untuk menggali potensi masing-masing untuk mencapai sasaran karir yang diinginkan.

- d. Mendorong perubahan. Perencanaan karir yang baik mendorong semangat kerja karyawan dan motivasi kerja dapat dipelihara.
- e. Mengurangi penimbunan. Perencanaan karir dapat membantu karyawan yang tidak berkualifikasi untuk maju.
- f. Memuaskan kebutuhan karyawan. Perencanaan karir berarti adanya pengakuan dan penghargaan terhadap individu karyawan.
- g. Membantu pelaksanaan kegiatan-kegiatan karyawan yang telah disetujui. Perencanaan karier yang efektif dan realistik mendorong para pekerja dapat lebih proaktif dan dapat mengantisipasi setiap masalah dan tantangan secara lebih baik.

Pengembangan Karier

1. Pengertian pengembangan karier

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

2. Tahap perkembangan karier

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

a. Karier awal

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

Hambatan-hambatan dalam karier awal (early career)

- Frustasi dan ketidakpuasan disebabkan harapannya tidak sesuai
- Adanya penyelia yang tidak kompeten
- Intensivitas terhadap aspek politis organisasi
- Kegagalan dalam memantau lingkungan internal dan eksternal
- Mengabaikan kriteria sesungguhnya untuk pengevaluasian kinerja dari karyawan yang baru diangkat/baru mulai berkarier

- Ketegangan antara profesional yang lebih muda dan yang tua serta manajer yang diakibatkan oleh perbedaan pengalaman, kebutuhan dan minat
- Ketidakpastian mengenai batasan loyalitas yang dituntut organisasi.
- Kegelisahan mengenai integritas, komitmen, dan dependensi.

b. Karier pertengahan

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

c. Karier akhir

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

3. Pengembangan karier secara individual dan organisasional

a. Pengembangan karier secara individual

Ada enam kegiatan pengembangan karier secara individual yaitu sebagai berikut:

1) Prestasi kerja

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

2) Exposure

Kemajuan karier juga ditentukan oleh eksposure. Eksposure berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa eksposure, karyawan yang berprestasi baik mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya. Para menejer mendapatkan eksposure terutama melalui prestasi, laporan-laporan

tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat, dan bahkan lama jam kerja mereka.

3) Permintaan berhenti

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

4) Kesetiaan pada organisasional

Dalam banyak organisasi, orang-orang meletakan kemajuan karier tergantung pada kesetiaan organisasional. Kesetiaan organisasional rendah pada diri para sarjana baru (yang mempunyai pengharapan tinggi, sehingga sering kecewa dengan perusahaan pertama mereka) dan para professional (yang kesetiaan pertamanya adalah pada profesi mereka). Dedikasi jangka panjang terhadap perusahaan yang sama akan menurunkan tingkat perputaran tenaga kerja

5) Mentor dan sponsor

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

6) Kesempatan untuk berkembang

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

Pengembangan karier secara organisasional

Pengembangan karier seharusnya memang tidak tergantung pada usaha-usaha individual saja, sebab hal itu kadang kala tidak sesuai dengan kepentingan organisasi, untuk memungkinkan sinkronnya dengan kepentingan organisasi, maka pihak bagian yang berwenang untuk itu, yakni departemen personalia, dapat mengatur perkembangan karier para karyawan/ anggota organisasi. Misalnya dengan mengadakan program-program latihan, kursus-kursus pengembangan karier dan sebagainya. Dalam hal ini lebih mantap lagi apabila pihak pimpinan organisasi dapat menyetujui dan merestui program-program departemen personalia tersebut. Sehingga dengan demikian pihak menejemen (pimpinan) selalu "well-informed" mengenai upaya-upaya karier personalia dalam organisasinya. Proses penyusunan jalur karier dalam sebuah organisasi disebut perencanaan karier organisasional.

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

- a) Pengembangan tenaga berbakat yang tersedia secara lebih efektif
- b) Kesempatan penilaian diri bagi karyawan untuk memikirkan jalur-jalur karier tradisional atau karier yang baru
- c) Pengembangan sumber daya manusia yang lebih efisien didalam dan diantara divisi dan atau lokasi geografis
- d) Meningkatkan kinerja melalui pengalaman on the job training yang diberikan oleh perpindahan karier vertikal dan horizontal
- e) Peningkatan loyalitas dan motivasi karyawan menyebabkan merosotnya putaran karyawan

- f) Sebuah metode penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Pilihan pengembangan karier

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

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

1) Enrichment

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

2) Lateral

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

3) Vertical

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

4) Relocation

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

5) Exploration

Yaitu menjelajah kearah yang lebih luas lagi kepada pilihan karier di dalam unit organisasi untuk mencari dan mengumpulkan informasi

sehingga dapat menjawab pertanyaan dan membuat suatu keputusan tentang potensi karier yang akan di pilih.

6) Realignment

Yaitu pergerakan kearah bawah yang mungkin dapat merfleksikan sesuatu peralihan atau pertukaran prioritas pekerjaan bagi karyawan untuk mengurangi resiko, tanggung jawab, dan stress, menempatkan posisi karyawan tersebut kearah yang lebih tepat yang sekaligus sebagai kesempatan atau peluang yang baru. Proses dan pengembangan karier yang dikembangkan melalui jalur-jalur seperti di atas merupakan panduan kekuatan dan kepentingan antara perusahaan dengan karyawan berdasarkan nilai-nilai kemitraan yang dapat menumbuhkan pembinaan karyawan berorientasi profesionalisme. Artinya pengembangan karier karyawan tidak semata kearah structural tetapi juga mengembangkan expertise kearah fungsional, dengan demikian posisi fungsional mempunyai peran sebagai equal partner posisi structural.

Peranan dan depertemen personalia dalam pengembangan karier

Pengembangan karir seharusnya tidak hanya tergantung pada usaha-usaha individu saja, karena tidak selalu sesuai dengan kepentingan organisasi. Sebagai contoh: karyawan mungkin minta berhenti atau pindah ke perusahaan lain. Atau karyawan bias tidak acuh terhadap kesempatan-kesematan karier mereka dan kebutuhan-kebutuhan staffing organisasi. Untuk mengarahkan pengembangan karier agar menguntungkan organisasi dan karyawan, departemen personalia sering mengadakan program-program latihan dan pengembangan bagi para karyawan. Di samping itu, departemen personalia perlu mengusahakan dukungan manajemen, memberikan umpan balik kepada karyawan dan membangun suatu lingkungan kerja yang kohesif untuk meningkatkan kemampuan dan keinginan karyawan dalam melaksanakan pengembangan karier.

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

Umpam balik. Tanpa umpan balik tentang upaya pengembangan karier mereka adalah sulit bagi para karyawan untuk eneruskan persiapan bertahun-tahun yang kadang-kadang dibutuhkan untuk mencapai sasaran-sasaran karier. Departemen personalia dapat memberikan umpan balik ini dalam beberapa cara, yaitu: dengan membertahukan kepada para karyawan secara periodic mengenai prestasi kerja mereka. Untuk melaksanakan ini, banyak departemen personalia mengembangkan berbagai prosedur evaluasi. Bila prestasi kerja jelek, umpan balik ini memungkinkan karyawan untuk memperbaiki usaha-usaha atau menyesuaikan rencana pengembangan karier mereka. Tipe umpan balik lain berkaitan dengan program kesempatan. Seseorang yang lama tidak dipromosikan akan merasa bahwa pengembangan kariernya tidak berguna. Calon yang tidak berhasil untuk mengisi lowongan pekerjaan internal harus diberitahu mengapa mereka tidak memperoleh kesempatan karier. Umpan balik ini mempunyai tiga tujuan:

- a) Untuk menjamin para karyawan yang tidak dipromosikan bahwa mereka masih bernilai dan akan dipertimbangkan untuk promosi-promosi selanjutnya, bila mereka “qualified”
- b) Untuk memperjelas mengapa mereka tidak terpilih
- c) Untuk menunjukkan apa kegiatan-kegiatan pengembangan karier yang harus diambil.

Kelompok-kelompok kerja kohesif. Bagi para karyawan yang ingin mencapai suatu karier dalam organisasi, mereka harus merasa bahwa organisasi adalah lingkungan yang memuaskan. Bila mereka akan lebih terarah menuju peningkatan kesempatan-kesempatan karier dalam organisasi.

4. Tujuan pengembangan karier dan analisis karier yang sukses

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

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

5. Tanggung jawab pengembangan karier

Dalam hal tanggung jawab, pengembangan karier dibedakan menjadi dua pendekatan yaitu:

- 1) Dengan pendekatan tradisional
 - perencanaan pengembangan karier disusun dan ditetapkan oleh organisasi/ perusahaan secara sepahak.
 - Pelaksanaan pengembangan karier tergantung sepenuhnya pada organisasi.
 - Control hasil pengembangan karier dilakukan secara ketat oleh organisasi
 - Pengembangan karier diartikan dan dilaksanakan melalui kegiatan promosi ke jenjang/ posisi yang lebih tinggi.
- 2) Dengan pendekatan baru
 - Pengembangan karier harus diterima bukan sekedar berarti promosi ke jabatan/ posisi yang lebih tinggi. Disini, pengembangan karir adalah motivasi untuk maju dalam bekerja diligkungan suatu organisasi
 - Sukses karier yang dimaksud diatas berarti seorang pekerja mengalami kemajuan dalam bekerja, berupa perasaan puas dalam suatu atau setiap jabatan/ posisi yang dipercaya oleh organisasi. Karena dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

- Sukses dalam pengembangan karier yang berarti mengalami kemajuan dalam bekerja, adalah meningkatkan pengetahuan dan keterampilan/ keahlian, sehingga menjadi lebih berprestasi/ produktif sebagai pekerja yang kompetitif.
- Para pekerja harus menyadari bahwa untuk memperoleh kemajuan dalam bekerja merupakan tanggung jawabnya sendiri. Dengan kata lain, pengembangan karier berada ditangan pekerja masing-masing, yang memerlukan kemampuan mengelola (manajemen) diri sendiri.

Dari dua pendekatan seperti yang telah disebutkan diatas, pedekatan secara traditional memiliki kelemahan:

- a) Pengembangan karier berlangsung tidak efektif
- b) Perusahaan sulit unggul dalam lingkungan bisnis yang kompetitif.

6. Manajemen pengambangan karier

Setiap pekerja yang merencanakan pengembangan karier perlu bersikap dan bertindak sebagai berikut:

- a. Memilih bidang pekerjaan
- b. Memahami dan menerimakedudukan yang sekarang
- c. Merencanakan jalan keluar

Manajemen pengembangan karier berlangsung secara dua arah:

- 1) Arah pertama harus datang dari para pekerja dengan aktif merencanakan dan melakukan kegiatan ke arah kemajuan dan perkembangan untuk mewujudkan karier yang sukses
- 2) Arah kedua dalam pengembangan karier harus datang dari organisasi untuk membantu dan memberi peluang bagi pekerja yang potensial dalam mengembangkan karier
 - a) Bantuan organisasi dalam pengembangan karier dapat berupa hal-hal sebagai berikut:
 - b) organisasi harus menempatkan para pekerja sebagai partner yang harus dibantu sepenuhnya dalam mengembangkan kariernya

- c) organisasi wajib membantu para pekerja untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan untuk melaksanakan pekerjaan
- d) organisasi perlu memberikan dorongan kepada para pekerja agar mengegola kariernya sejalan dengan strategi organisasi dan pengembangannya
- e) data yang dimiliki organisasi untuk perencanaan SDM sebagai keputusan masa mendatang dapat dipadankan dengan tujuan pekerja dalam manajemen pengembangan karier
- f) organisasi harus mempergunakan data hasil penilaian kerja agar dapat menempatkan pekerja secara tepat untuk jabatan tertentu
- g) hubungan kebutuhan pengembangan karier pekerja secara individu dengan kebutuhan pengembangan kerier organisasi harus sejalan

7. Desain program pengembangan karier

Desain program pengembangan karier ini akan membantu para manajer dalam membuat keputusan yang kreatif mengenai pengembangan karier para pekerja. Untuk itu perlu dibedakan atas tiga fase dalam mendesain program pengembangan karier yang terdiri dari:

a. Fase perencanaan

Fase ini merupakan aktivitas menyelaraskan rancangan pekerja dan rancangan organisasi mengenai pengembangan karir di lingkungannya. Tujuan dari fase ini adalah untuk mengidentifikasi kelebihan dan kekurangan pekerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya, dengan demikian dapat dilakukan berbagai usaha untuk membantu para pekerja antara lain:

- bantuan memilih jalur pengembangan karier sesuatu dengan yang tersedia.
- Memperbaiki kekurang atau kelemahan bagi pekerja yang menunjukkan kesungguhan dan membutuhkannya untuk mewujudkan karier yang sukses.

b. Fase pengarahan

Fase ini bermaksud untuk membantu para pekerja agar mampu mewujudkan perencanaannya menjadi kenyataan, yakni dengan

memantapkan tipe karieryang dinginkannya, dan mengatur langkah-langkah yang harus di tempuh untuk mewujudkannya. Ada dua cara pendekatan yang dapat dilakukan yaitu:

- 1) pengarahan dengan menyelenggarakan konseling karier.
- 2) Perbedaan dengan menyelenggarakan playanan informasi yang mencakup kegiatan sebagai berikut:
 - a) sistem pemberitaan pekerjaan sasaran terbuka.
 - b) Pengarahan ini dilakukan dengan memberikan informasi untuk semua pekerja khususnya mengenai pengembangan karier
 - c) Menyediakan informasi inventarisikemapuan pekerja, yang dapat dan boleh diketahui oleh masing-masing pekerja.
 - d) Informasi tentang aliran karier berupa chart yang menunjukan kemungkinan arah dan kesempatan yang tersedia di dalam organisasi.
 - e) Selenggarakan pusat sumber pengembangan karier merupakan himpunan bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan jabatan, dan lain-lain.

c. Fase pengembangan

Fase ini adalah tenggang waktu yang diperlukan pekerja untuk memenuhi persyaratan yang memungkinkannya melakukan gerak dari suatu posisi ke posisi lain yang menginginkanya. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan antara lain:

a. Menyelenggarakan system mentor

Fase ini adalah cara pengembangan dengan menyelenggarakan hubungan antara pekerja senior dan yunior sebagai kolega (teman kerja). Pekerja senior bertindak sebagai mentor yang bertugas memberikan advis, keteladanan, membantu dan mengatur dalam menghubungi pejabat untuk mendapatkan informasi informasi, dan memberikan dukungan secara umum, dalam usaha pekerja yunior mengembangkan karier.

b. Pelatihan

Pelatihan dalam rangka pengembangan karier bagi para pekerja sangat luas ruang cakupnya, tidak sekedar yang diselenggarakan secara lembaga dan formal di kelas, laboratorium, dll.

c. Rotasi jabatan

Rotasi jabatan dilakukan dengan cara menugaskan pekerja untuk berbagi janatan melalui proses pemindahan secara horizontal.

d. Program beasiswa/ ikatan dinas

Organisasi atau perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang dapat berubah secara cepat dan semakin kompetitif, setiap saat dan juga dimasa mendatang memerlukan sejumlah pekerja yang mampu mengantisipasinya. Kebutuhan itu dapat di atasi dengan menyediakan beasiswa/ikatan dinas bagi para pekerja sebagai pendukung upayanya dalam meningkatkan pendidikan di luar organisasinya.

8. Karier ganda

Menghindari karier ganda diperlukan manajemen sebagai berikut:

- a. Diselenggarakannya jadwal kerja yang fleksibel agar karier ganda dilakukan pada waktu yang berbeda
- b. Adanya programkonseling dalam keluarga yang bekerja untukmenghindari tanggung jawab pekerjaan oleh kedua pihak yang dapat erugikan organisasi
- c. Menyelenggarakan pelatihan supervisor untuk melakukan konseling
- d. Menetapkan struktur organisasi yang menunjang dan mempermudah pemindahan pekerja untukmenghindarikarier ganda
Kebijakan yang ditempuh organisasi untuk menyelesaikan masalah karier ganda:
 - 1) Tidak memperkerjakan suami istri dalam satu organisasi
 - 2) Jika suami dan istri sama pentingnya,maka dapat ditempatkan pada kantor yang berbeda
 - 3) Tidak mengangkat suami-istri sebagai supervisor untuk menghindari pembagian insentif yang tidak obyektif

9. Manfaat pengembangan karier

Pengembangan karier pada dasarnya memiliki manfaat yang hampir sama dengan apa yang dikemukakan di atas, namun manfaat pengembangan ini ada kekhususan karena sudah menyangkut kegiatan pendidikan dan latihan.

Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- a) Meningkatkan kemampuan karyawan

Dengan pengembangan karier melalui pendidikan dan latihan, akan lebih meningkat kemampuan intelektual maupun ketrampilan karyawan yang dapat disumbangkan kepada organisasi.

- b) Meningkatnya suplay karyawan yang berkemampuan

Jumlah karyawan yang lebih tinggi kemampuannya dari sebelumnya akan menjadi bertambah, sehingga memudahkan pihak pimpinan untuk menempatkan dalam job atau pekerjaan yang lebih tepat. Dengan demikian suplay karyawan yang berkemampuan bertambah dan jelas akan dapat menguntungkan organisasi

10. Perubahan paradigma dalam pengembangan karier

Dalam pengembangan karier yang dilakukan karyawan adalah mengikuti pelatihan yang diberikan, menunggu kesempatan kenaikan jabatan, dan mengikuti ketentuan organisasi untuk menduduki jabatan yang ditawarkan. Pengembangan karier yang bersifat vertikal, dimungkinkan karena bentuk organisasi yang bersifat birokratis.

Tantangan eksternal seperti globalisasi, persaingan, kemajuan, teknologi dan tuntunan pelanggan mendorong suatu organisasi untuk berubah. Organisasi melakukan rekonstruksi, perampingan organisasi, desentralisasi, pemanfaatan IT untuk menanggulangi masalah situasi ekonomi dan persaingan yang tajam.

Dengan memberikan dukungan terhadap perencanaan dan pengembangan karier, manajer sumber daya manusia dapat memperoleh sejumlah keuntungan seperti berikut ini:

- 1) Menyatukan strategi dengan permintaan stafing internal
- 2) Mengembangkan pekerja sedemikian rupa sehingga dapat dipromosikan

- 3) Memfasilitasi penempatan pekerja
- 4) Membantu menciptakan keragaman pekerjaan
- 5) Memperkecil perpindahan
- 6) Memperoleh pekerja yang berpotensi
- 7) Memajukan pertumbuhan individu
- 8) Mengurangi kesalahan dalam penempatan
- 9) Memuaskan kebutuhan individu
- 10) Membantu rencana tindakan afirmatif

Perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/jabatan sesuai persyaratan dan kemampuannya.

Karier merupakan suatu yang harus diwujudkan dan terus dikejar bagi diri karyawan, dan keadaan karier macet harus dihindarkan. Untuk itu manejmen harus secara bersungguh-sungguh memperhatikan dan memperlakukan karyawan dengan menghargai potensi prestasinya.

Penggunaan arah dan jalur proses dan pengembangan karier sesuai dengan kebutuhan dan kepentingan antara karyawan dengan perusahaan kearah saling menguntungkan. Proses dan pengembangan karier harus dapat memberikan kepastian kepada karyawan lebih transparan dan terjamin serta dapat menumbuhkan dan mengembangkan semua kemampuan, intelektual, wawasan, motivasi, dan dedikasi karyawan pada posisi pekerjaan yang diemban. Lewat proses dan pengembangan karier tersebut dapat diupayakan pembinaan karyawan kearah "the right on the right place"

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Tahapan Pengembangan Karier

Pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai adalah angka mencapai karier yang diinginkan. Serta pengembangan karier merupakan tindakan seorang karyawan untuk mencapai rencana kariernya. Adapun tahap - tahap yang akan dilakukan oleh seorang karyawan dalam pengembangan karier individunya yaitu sebagai berikut.

Tahap awal (Tahap pembentukan) Tahap yang menekankan pada perhatian untuk memperoleh jalinan terpenuhinya kebutuhan dalam tahun - tahun awal pekerjaan.misalnya, jaminan keamanan bagi pekerjanya.

Tahap lanjutan Tahap yang lebih meniti beratkan pada pencapaian harga diri dan kebebasan.

Tahap mempertahankan Tahap dimana individu atau karyawan mempertahankan pencapaian keuntungan atau tahap untuk memanfaatkan apa yang telah diraihnya.

Tahap pension Tahap dimana karyawan telah menyelesaikan satu karier dan dia ingin berpindah kekarier yang lain untuk membuktikan aktualisasi diri yang sebelumnya tidak dapat dilaksanakan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dimaksud dengan On the job training?
2. Bagaimanakah bentuk pelatihan on the job training?!
3. Apakah keuntungan dari on the job training?
4. Sebutkan fase dalam mendesain program pengembangan karier!
5. Sebutkan enam kegiatan pengembangan karier secara individual!

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
15**

KOMPENSASI

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Definisi Kompensasi
- 1.2. Mengetahui Tujuan Kompensasi

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Definisi Kompensasi

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Kompensasi juga merupakan salah satu cara yang paling efektif bagi departemen personalia guna meningkatkan prestasi kerja, motivasi serta kepuasan kerja karyawan. Sistem kompensasi yang baik akan mampu memberikan kepuasan bagi karyawan dan memungkinkan perusahaan memperoleh, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan.

Sebagian besar masyarakat khususnya karyawan menganggap kompensasi sangat penting, sebab besarnya kompensasi bagi mereka mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara para karyawan itu sendiri, keluarga dan masyarakat. Tingkat kompensasi absolut karyawan menentukan skala kehidupannya, sedangkan kompensasi relatif menunjukkan status, martabat, dan harga diri mereka. Jadi bila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bias turun secara dramatis.

Program-program kompensasi juga penting bagi perusahaan, karena mencerminkan upaya organisasi untuk mempertahankan sumberdaya manusianya. Selain itu kompensasi sering merupakan komponen-komponen biaya yang paling besar dan penting. Bila pengupahan dan penggajian tidak diadministrasikan secara tepat, perusahaan bisa kehilangan para karyawannya yang baik dan harus

mengeluarkan biaya untuk menarik, menyeleksi, melatih dan mengembangkan penggantinya. Bahkan apabila karyawan tidak keluar, mereka mungkin menjadi tidak puas terhadap perusahaan dan menurunkan produktivitas mereka.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Tujuan Kompensasi

Tujuan dan Fungsi Kompensasi

Secara umum kompensasi memiliki beberapa tujuan, diantaranya:

1. Memperoleh Personalia Yang Qualified

Dalam penarikan karyawan, biasanya calon pekerja yang memiliki kemampuan yang cakap dalam bekerja akan lebih tertarik pada kompensasi yang lebih tinggi maka disinilah peran pengusaha untuk Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk menarik para pelamar tersebut. Seain itu untuk karyawan yang sudah bekerja maka kompensasi tinggi akan mendorong karyawan untuk bekerja lebih baik.

2. Mempertahankan Para Karyawan Yang Ada Sekarang

Apabila kita menginginkan karyawan baik kita tidak keluar atau berpindah ke perusahaan lain maka tingkat kompensasi harus dijaga agar tetap kompetitif

3. Menjamin Keadilan

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

4. Menghargai Perilaku Yang Diinginkan

Kompensasi seharusnya mendorong perilaku-perilaku yang diinginkan untuk kemajuan perusahaan. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

5. Mengendalikan Biaya-biaya

Suatu program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusianya pada tingkat yang layak untuk bekerja. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian

sistematik organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.

6. Memenuhi Peraturan-peraturan Legal

Administrasi kompensasi diharapkan memenuhi batasan-batasan legal Negara seperti peraturan UU tentang ketenagakerjaan yaitu UU no. 13 tahun 2003.

Sejalan dengan hal tersebut, Martoyo (1994) berpendapat bahwa tujuan kompensasi adalah:

1. Pemenuhan kebutuhan ekonomi karyawan atau sebagai jaminan *economic security* bagi karyawan.
2. Mendorong agar karyawan lebih baik dan lebih giat.
3. Menunjukkan bahwa perusahaan mengalami kemajuan.
4. Menunjukkan penghargaan dan perlakuan adil organisasi terhadap karyawannya (adanya keseimbangan antara *input* yang diberikan karyawan terhadap perusahaan dan *output* atau besarnya imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan).

Dari tujuan-tujuan di atas dapat disimpulkan bahwa antara tujuan umum dan tujuan menurut Martoyo, memiliki beberapa kesamaan seperti mencitakan karyawan yang lebih baik dan menunjukkan perlakuan yang adil.

Martoyo (1994) juga berpendapat bahwa kompensasi memiliki fungsi yang cukup penting di dalam memperlancar jalannya roda organisasi/perusahaan yaitu:

1. Penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

Kompensasi yang tinggi pada seorang karyawan mempunyai implikasi bahwa organisasi memperoleh keuntungan dan manfaat maksimal dari karyawan yang bersangkutan karena besarnya kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/rendahnya produktivitas kerja karyawan yang bersangkutan. Semakin banyak pegawai yang diberi kompensasi yang tinggi berarti semakin banyak karyawannya yang berprestasi tinggi. Banyaknya karyawan yang berprestasi tinggi akan mengurangi pengeluaran biaya untuk kerja-kerja yang tidak perlu (yang diakibatkan oleh kurang efisien dan efektifitasnya kerja). Dengan demikian pemberian kompensasi dapat menjadikan penggunaan SDM secara lebih efisien dan lebih efektif

2. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi

Sistem pemberian kompensasi yang baik secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya pemberian kompensasi yang kurang baik dapat menyebabkan gejolak di kalangan karyawan akibat ketidakpuasan. Pada gilirannya gejolak ketidakpuasan ini akan menimbulkan kerawanan ekonomi.

Penentuan Kompensasi

Penentuan besarnya kompensasi yang diberikan ditentukan oleh faktor-faktor di bawah ini yaitu:

1. Harga/ Nilai Pekerjaan

Penilaian harga suatu jenis pekerjaan merupakan tindakan pertama yang dilakukan dalam menentukan besarnya kompensasi yang akan diberikan kepada karyawan. Penilaian harga pekerja dapat dilakukan dengan dua cara, sebagai berikut:

- a. Melakukan analisis jabatan/pekerjaan ini akan berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, resiko pekerjaan, perilaku/kepribadian yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Dari informasi tersebut kemudian ditentukan harga pekerjaan.
- b. Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada organisasi lain. Harga pekerjaan pada beberapa organisasi dapat dijadikan sebagai patokan dalam menetukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan kompensasi. Jika harga pekerjaan yang diberikan lebih rendah dari organisasi lain, maka kecil kemungkinan organisasi tersebut mampu menarik atau mempertahankan karyawan yang *qualified*. Sebaliknya bila harga pekerjaan tersebut lebih tinggi dari organisasi lainnya, maka organisasi tersebut akan lebih mudah menarik dan mempertahankan karyawan yang *qualified*.

2. Sistem kompensasi

Beberapa sistem kompensasi yang biasa digunakan adalah :

a. Sistem Prestasi

Pengupahan dengan cara ini mengaitkan secara langsung antara besarnya upah dengan prestasi kerja yang ditujukan oleh karyawan yang bersangkutan. Sedikit banyaknya upah tersebut tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu. Cara ini dapat diterapkan bila hasil kerja dapat diukur secara kuantitatif. Cara ini dapat mendorong karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif. Cara ini akan sangat menguntungkan bagi karyawan yang dapat bekerja cepat dan berkemampuan tinggi. Contoh kompensasi sistem hasil/prestasi : per potong, per meter, per kilo, per liter dan sebagainya.

b. Sistem Waktu

Besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti Jam, Hari, Minggu, Bulan. Besarnya Upah ditentukan oleh lamanya karyawan melaksanakan atau menyelesaikan suatu pekerjaan. Umumnya cara ini digunakan bila ada kesulitan dalam menerapkan cara pengupahan berdasarkan prestasi.

Kelemahan dari sistem waktu adalah:

- Tidak membedakan usia, pengalaman, dan kemampuan karyawan.
- Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
- Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

Sedangkan kelebihan sistem waktu adalah:

- Dapat mencegah hal-hal yang kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
- Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
- Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

c. Sistem Kontrak/Borongan

Penetapan besarnya upah dengan sistem kontrak/borongan didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai

dengan kontrak perjanjian. Untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang diharapkan, maka dalam kontrak juga dicantumkan ketentuan mengenai “konsekuensi” bila pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan perjanjian baik secara kuantitas, kualitas maupun lamanya penyelesaian pekerjaan. Sistem ini biasanya digunakan untuk jenis pekerjaan yang dianggap merugikan bila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau jenis pekerjaan yang tidak mampu dikerjakan oleh karyawan tetap.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

1. Faktor Intern Organisasi

Faktor intern organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah:

- Dana Organisasi Terhimpunnya dana tentunya sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditujukan oleh karyawan. Maka Makin besarnya prestasi kerja maka makin besar pula keuntungan organisasi/perusahaan. Besarnya keuntungan perusahaan akan memperbesar himpunan dana untuk kompensasi, maka pelaksanaan kompensasi akan makin baik. Begitu pula sebaliknya.
- Serikat pekerja Para pekerja yang tergabung dalam seikat pekerja juga dapat mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi dalam suatu perusahaan. Serikat pekerja dapat menjadi simbol kekuatan pekerja di dalam menuntut perbaikan nasib. Keberadaan serikat pekerja perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen.

2. Faktor Pribadi Karyawan

- a. Produktivitas kerja Produktivitas kerja dipengaruhi oleh prestasi kerja. Prestasi kerja merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi. Pengaruh ini memungkinkan karyawan pada posisi dan jabatan yang sama mendapatkan kompensasi yang berbeda. Pemberian kompensasi ini dimaksud untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
- b. Posisi dan Jabatan Posisi dan jabatan berbeda berimplikasi pada perbedaan besarnya kompensasi. Posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi

menunjukkan keberadaan dan tanggung jawabnya dalam hierarki organisasi. Semakin tinggi posisi dan jabatan seseorang dalam organisasi, semakin besar tanggung jawabnya, maka semakin tinggi pula kompensasi yang diterimanya.

- c. Pendidikan dan Pengalaman Selain posisi dan jabatan, pendidikan dan pengalaman kerja juga merupakan faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi. Pegawai yang lebih berpengalaman dan berpendidikan lebih tinggi akan mendapat kompensasi yang lebih besar dari pegawai yang kurang pengalaman dan atau lebih rendah tingkat pendidikannya. Pertimbangan faktor ini merupakan wujud penghargaan organisasi pada keprofesionalan seseorang. Pertimbangan ini juga dapat memacu karyawan untuk meningkatkan pengetahuannya.
- d. Jenis dan Sifat Pekerjaan Besarnya kompensasi pegawai yang bekerja di lapangan berbeda dengan pekerjaan yang bekerja dalam ruangan, demikian juga kompensasi untuk pekerjaan klerikal akan berbeda dengan pekerjaan administratif. Begitu pula halnya dengan pekerjaan manajemen berbeda dengan pekerjaan teknis. Pemberian kompensasi yang berbeda ini selain karena pertimbangan profesionalisme pegawai juga karena besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikul oleh pegawai yang bersangkutan. Sebagai contoh, kebanyakan organisasi/perusahaan pegawai yang bertugas di lapangan biasanya mendapatkan kompensasi antara 2-3 kali lipat dari pekerjaan di dalam ruangan/kantor. Besarnya kompensasi sejalan dengan besarnya resiko dan tanggung jawab yang dipikulnya.

3. Faktor Ekstern

- a. Penawaran dan Permintaan kerja Mengacu pada hukum ekonomi pasar bebas, kondisi dimana penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*) akan menyebabkan rendahnya kompensasi yang diberikan. Sebaiknya bila kondisi pasar kerja menunjukkan besarnya jumlah permintaan tenaga kerja sementara penawaran hanya sedikit, maka kompensasi yang diberikan akan besar. Besarnya nilai kompensasi yang ditawarkan suatu organisasi merupakan daya tarik calon pegawai untuk memasuki organisasi tersebut. Namun dalam keadaan dimana jumlah

tenaga kerja lebih besar dari lapangan kerja yang tersedia, besarnya kompensasi sedikit banyak menjadi terabaikan.

- b. Biaya hidup Besarnya kompensasi terutama upah/gaji harus disesuaikan dengan besarnya biaya hidup (*cost of living*). Yang dimaksud biaya hidup disini adalah biaya hidup minimal. Paling tidak kompensasi yang diberikan harus sama dengan atau diatas biaya hidup minimal. Jika kompensasi yang diberikan lebih rendah dari biaya hidup minimal, maka yang terjadi adalah proses pemiskinan bangsa.
- c. Kebijaksanaan Pemerintah Sebagai pemegang kebijakan, pemerintah berupaya melindungi rakyatnya dari kesewenang-wenangan dan keadilan. Dalam kaitannya dengan kompensasi, pemerintah menentukan upah minimum, jam kerja/hari, untuk pria dan wanita, pada batas umur tertentu. Dengan peraturan tersebut pemerintah menjamin berlangsungnya proses pemakmuran bangsa hingga dapat mencegah praktik-praktek organisasi yang dapat memiskinkan bangsa.
- d. Kondisi Perekonomian Nasional Kompensasi yang diterim oleh pegawai di negara-negara maju jauh lebih besar dari yang diterima negara-negara berkembang dan atau negara miskin. Besarnya rata-rata kompensasi yang diberikan oleh organasi-organisasi dalam suatu negara mencerminkan kondisi perekonomian negara tersebut dan penghargaan negara terhadap sumber daya manusianya.

Tantangan Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi

1. Suplai dan Permintaan Tenaga Kerja

Beberapa jenis pekerjaan mungkin harus dibayar lebih tinggi daripada yang ditunjukkan oleh nilai relatifnya karena desakan kondisi pasar. Sebagai contoh, pada tahun 1970-an, kelangkaan tenaga akuntan menyebabkan perusahaan (organisasi) harus memberikan tunjangan kelangkaan disamping kompensasi dasar untuk memperoleh tenaga kerja akuntan.

2. Produktivitas

Perusahaan harus memperoleh laba untuk menjaga kelangsungan hidup dan tumbuh. Tanpa hal ini, perusahaan tidak akan bias bersaing lagi. Oleh karena

itu, perusahaan tidak dapat membayar para karyawannya melebihi kontribusi mereka kepada perusahaan melalui produktivitas mereka. Bila ini terjadi (bisa karena kelangkaan atau kekuatan serikat karyawan), perusahaan biasanya merancang kembali pekerjaan-pekerjaan, melatih para karyawan baru untuk menaikkan suplai atau melakukan automaisasi.

3. Kesediaan untuk membayar

Bukan merupakan suatu pernyataan yang berlebihan bahwa perusahaan sebenarnya ingin membayar kompensasi secara adil dan layak. Oleh karena itu, perusahaan juga merasa bahwa para karyawan seharusnya melakukan pekerjaan sesuai dengan upah yang mereka terima. Manajemen perlu mendorong para karyawan untuk meningkatkan produktivitas mereka agar kompensasi yang lebih tinggi dapat dibayarkan.

4. Berbagai kebijaksanaan pengupahan dan penggajian

Hampir semua organisasi mempunyai kebijaksanaan yang mempengaruhi pengupahan dan penggajian. Salah satu kebijaksanaan yang umum adalah memberikan kenaikan upah yang sama besarnya pada karyawan angota serikat buruh maupun karyawan yang bukan angota serikat. Banyak perusahaan mempunyai kebijaksanaan pembayaran bonus (premium) diatas upah dasar untuk meminimumkan perputaran karyawan atau untuk menarik para karyawan terbaik. Perusahaan-perusahaan lain mungkin juga menetapkan kenaikan kompensasi secara otomatis bila indeks biaya hidup naik.

5. Kendala-kendala pemerintah

Tekanan-tekanan eksternal dari pemerintah dengan segala peraturannya mempengaruhi penetapan kompensasi perusahaan. Peraturan upah minimum, upah kerja lembur, dan pembatasan umur untuk tenaga kerja anak-anak merupakan beberapa contoh kendala kebijaksanaan kompensasi yang berasal dari pemerintah

Keadilan dan kelayakan Dalam Pemberian Kompensasi

Selain hal-hal diatas, dalam pemberian kompensasi perlu dipertimbangkan unsur *keadilan* dan *kelayakan*.

1. Keadilan

Dalam pemberian kompensasi apakah itu berupa upah, gaji, bonus atau bentuk-bentuk lainnya, penting sekali diperhatikan masalah keadilan terebut. Keadilan bukan berarti sama rasa sama rata tanpa pandang bulu, tetapi harus terkait adanya hubungan antara pengorbanan (*input*) dengan *output*.

Semakin tinggi pengorbanan, semakin tinggi penghasilan yang diharapkan, sehingga oleh karenanya yang harus dinilai adalah pengorbanan (*input*) yang diperlukan suatu jabatan. *Input* dalam satu jabatan ditujukan dari persyaratan-persyaratan (spesifikasi) yang harus dipenuhi oleh orang yang memangku jabatan tersebut. Oleh karena itu semakin tinggi pula penghasilan (*output*) yang diharapkan. *Output ini* ditunjukkan dari upah yang diterima para karyawan yang bersangkutan, dimana didalamnya tercantum rasa keadilan yang sangat diperhatikan oleh setiap karyawan penerima kompensasi tersebut. Bila tuntutan keadilan seperti seperti ini telah terpenuhi ini berarti perusahaan telah memiliki *internal consistency* dalam sistem kompensasinya.

2. Kelayakan

Di samping masalah keadilan dalam pemberian kompensasi perlu diperhatikan masalah kelayakan. Pengertian layak ini berkaitan dengan standar hidup seperti kebutuhan pokok minuman atau *upah minimum* sesuai dengan ketentuan pemerintah. Kelayakan juga dilihat dengan cara membandingkan pengupahan di perusahaan lain. Bila kelayakan ini sudah tercapai, maka perusahaan sudah mencapai apa yang disebut *external consistency* (Konsistensi Eksternal). Apabila upaya di dalam perusahaan yang bersangkutan lebih rendah dari perusahaan-perusahaan lain, maka hal ini dapat mengakibatkan kesulitan bagi perusahaan untuk memperoleh tenaga kerja. Oleh karena itu untuk memenuhi kedua konsistensi tersebut (internal dan eksternal) perlu digunakan suatu evaluasi pekerjaan.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Kesulitan atau masalah-masalah apa yang dihadapi dalam pemberian insentif untuk tenaga manajerial? Jelaskan!
2. Apa yang dimaksud adil dan layak dalam pemberian balas jasa?
3. Bedakan antara insentif dan gaji/upah!
4. Apa tujuan survey upah dalam manajemen kompensasi? Jelaskan!
5. Jelaskan langkah-langkah metode pembandingan factor, dengan memberikan contoh penerapannya pada sebuah organisasi bisnis!

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
16**

**EVALUASI
KINERJA SDM**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Elemen Pokok Penilaian Kinerja
- 1.2. Mengetahui Penilaian Kinerja.

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Elemen Pokok Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja Werther dan Davis (1996:344) adalah:

a. Performance Standart

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.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
 2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.
 3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistik, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
 4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai.
- b. 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*).
1. Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
 2. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
 3. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.
 4. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
 5. Sistematika kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
 6. Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria*, *product-based criteria*, *behaviour-based criteria*.

People-based criteria dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.

Product-based criteria biasanya dianggap lebih baik daripada *people-based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.

Behaviour-based criteria mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika, normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

c. 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.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Menurut Hasibuan (2000:87) : Penilaian kinerja adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja pegawai serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Evaluasi atau penilaian perilaku meliputi penilaian

kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi pegawai.

Menurut Rivai (2005:66) : Penilaian Kinerja merupakan suatu proses untuk penetapan pemahaman bersama tentang apa yang akan dicapai, dan suatu pendekatan untuk mengelola dan mengembangkan orang dengan cara peningkatan dimana peningkatan tersebut itu akan dicapai didalam waktu yang singkat ataupun lama. Peningkatan ini tidak terjadi hanya karena sistem yang yang dikemudikan oleh manajemen untuk mengatur kinerja dari karyawan mereka, tapi juga melalui suatu pendekatan kearah mengelola dan mengembangkan orang yang memungkinkan mereka untuk mengatur pengembangan dan kinerja mereka sendiri dalam kerangka sasaran yang jelas dan standar yang telah disetujui dengan para penyelia mereka.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382) : Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil.

Menurut Handoko (1994:11) : Penilaian kinerja merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atas kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.

Jadi secara umum dapat didefinisikan bahwa penilaian kinerja tersebut adalah sebagai penilaian hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan oleh setiap pegawai. Penilaian kinerja pegawai mutlak harus dilakukan untuk mengetahui prestasi yang dapat dicapai setiap pegawai. Apakah prestasi yang dicapai setiap pegawai baik, sedang, kurang. Penilaian prestasi penting bagi setiap pegawai dan berguna bagi organisasi untuk mengambil keputusan dan menetapkan tindakan kebijaksanaan selanjutnya.

KONSEP penilaian kinerja, didalam lingkungan Pegawai Negeri Sipil disebut dengan Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan. Hal ini sesuai dengan Peraturan

Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979 Tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil, yang menyebutkan bahwa:

"Dalam rangka usaha untuk lebih menjamin obyektivitas dalam pembinaan Pegawai Negeri Sipil berdasarkan sistem karir dan sistem prestasi kerja, maka perlu diadakan penilaian pelaksanaan pekerjaan Pegawai Negeri Sipil."

Menurut Peraturan Pemerintah No.10/1979, pengertian Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah suatu sistem penilaian yang dilakukan oleh seorang pejabat penilai terhadap pegawai yang menjadi bawahannya. Pejabat penilai yang telah membawahi pegawai secara langsung sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan harus melakukan penilaian terhadap pegawai yang menjadi bawahannya tersebut. Adapun unsur-unsur yang dinilai adalah kesetiaan, prestasi kerja, tanggungjawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil harus dilakukan dengan objektif untuk mendapatkan nilai yang sesungguhnya dari seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaannya. Hasil penilaian dituangkan dalam bentuk daftar yang disebut Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil adalah suatu daftar yang memuat suatu penilaian pelaksanaan pekerjaan bagi seorang pegawai Negeri Sipil dalam jangka waktu 1 (satu) tahun yang dibuat oleh pejabat penilai.

Dengan demikian dapatlah dipahami bahwa konsep penilaian kinerja dalam lingkungan Pegawai Negeri Sipil disebut dengan penilaian pelaksanaan pekerjaan.

Sistem penilaian ini disesuaikan berdasarkan Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 10 Tahun 1979. Penilaian pelaksanaan pekerjaan ini adalah merupakan kegiatan penilaian yang harus dilakukan secara objektif terhadap seorang pegawai negeri dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

Dengan demikian, Penilaian Kinerja (performance appraisal), pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi job performance. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi pegawai yang dinilai, penilai, dan departemen kepegawaian,

serta organisasi. Setiap atasan dalam suatu departemen harus menilai kinerja pegawai yang berada dibawahnya untuk mendapatkan suatu gambaran hasil kerja nyata pegawai sehingga dari hasil penilaian kinerja, dapat ditentukan pembinaan, tindakan administratif dan keputusan-keputusan yang akan diambil berikutnya.

Umpang balik yang spesifik dari hasil penilaian kinerja, memungkinkan departemen kepegawaian untuk membuat perencanaan karier atau kenaikan pangkat, pembinaan, pelatihan dan pengembangan, peningkatan gaji, promosi dan keputusan- keputusan administratif lainnya. Penilaian kinerja berkaitan dengan kinerja dan pertanggungjawaban pegawai pada organisasi. Karena organisasi memerlukan kinerja yang tinggi.

Dalam Daftar Penilaian pelaksanaan Pekerjaan yang merupakan hasil penilaian secara tertulis bagi seorang Pegawai Negeri Sipil, dapat menjadi umpan balik dan pembelajaran bagi pegawai yang dinilai tersebut untuk memperbaiki sikap dan perilaku kerja mereka serta meningkatkan prestasi kerja.

Dengan demikian jelaslah bahwa penilaian kinerja merupakan kajian tentang penilaian yang sistematis atas kondisi kerja pegawai yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang ditentukan organisasi.

Tujuan Penilaian Kinerja secara umum

Menurut Rivai (2005:52) Tujuan Penilaian Kinerja secara umum adalah untuk:

1. Meninjau ulang kinerja masa lalu
2. Memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan "nilai" suatu pekerjaan
3. Memeriksa kemampuan organisasi
4. Memeriksa kemampuan individu karyawan
5. Menyusun target masa depan
6. Melihat prestasi seseorang secara realistik
7. Memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
8. Memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji sepadan dengan apa yang berlaku secara umum
9. Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat

10. Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan karyawan
11. Memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
12. Memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan teknik –teknik penilaian yang tidak berat sebelah
13. Membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan
14. Memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan wewenang dan tanggungjawab satuan-satuan kerja dalam organisasi, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi
15. Menghilangkan atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratas dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan organisasi dan pindah ketempat kerja yang lain. Apabila dapat teratas dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja, menumbuhsuburkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan sendiri
16. Menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan organisasi tergantung dari seberapa sukses organisasi menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis
17. Mengetahui latihan yang diperlukan

Tujuan Penilaian Kinerja secara Individual

Menurut Rivai (2005:54) Tujuan Penilaian Kinerja Secara individual adalah :

1. pimpinan mmemerlukan penilaian yang objektif terhadap kinerja karyawan pada masa lalu untuk membuat keputusan dibidang sumber daya manusia di masa yang akan datang

2. pimpinan memerlukan alat untuk membantu karyawannya dalam memperbaiki kinerja, merencanakan pekerjaan, mengembangkan kemampuan dan keterampilan untuk mengembangkan karier dan memperkuat kualitas hubungan antara pimpinan dan karyawan
3. untuk pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan karyawan secara individu, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
4. keputusan administratif, yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja individual, pemutusan hubungan kerja, dan mengidentifikasi yang buruk
5. untuk menetapkan standar kinerja per individu karyawan
6. dokumentasi yaitu meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi, keputusan-keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum
7. organisasi yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM, penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan
8. untuk menetapkan sasaran kinerja per individu karyawan
9. untuk meningkatkan kinerja karyawan masa depan
10. untuk mendorong semakin meningkatnya rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan organisasi
11. untuk meningkatkan motivasi kerja, motivasi berprestasi, motivasi keberhasilan, kepuasan kerja, etos kerja, rasa memiliki terhadap perusahaan
12. untuk mengetahui tingkat prestasi masa lalu dan potensi kedepan
13. sebagai sarana penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pribadi atau pekerjaan
14. sebagai salah satu alat menjaga tingkat kinerja, sebagai contoh dengan mendekripsi penurunan kinerja sebelum menjadi serius dan mengambil langkah-langkah korektif
15. untuk mengetahui efektifitas kebijakan SDM, seperti seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan analisis pekerjaan

16. untuk menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi lebih baik
 17. mengembangkan dan menetapkan kompetensi kerja
 18. untuk memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan nilai sesuatu pekerjaan
 19. untuk memperoleh keadilan dan sistem pengupahan
 20. menghilangkan dan mengurangi keluhan karyawan
- Untuk mempertegas dan memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan, wewenang, dan tanggungjawab satuan kerja dalam organisasi.

Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2005:55) Manfaat penilaian kinerja bagi semua pihak adalah agar mereka mengetahui manfaat yang dapat mereka harapkan. Pihak-pihak yang berkepentingan dalam penilaian adalah (1) orang yang dinilai (karyawan); (2) penilai (atasan, supervisor, pimpinan, manajer, konsultan); dan (3) perusahaan.

a. Manfaat bagi Karyawan yang Dinilai

Bagi karyawan yang dinilai, keuntungan pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

1. Meningkatkan motivasi
2. Meningkatkan kepuasan kerja
3. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan mereka
4. Umpaman balik dari kinerja lalu yang akurat dan konstruktif
5. Pengetahuan tentang kekuatan dan kelemahan menjadi lebih besar
6. Pengembangan perencanaan untuk meningkatkan kinerja dengan membangun kekuatan dan mengurangi kelemahan semaksimal mungkin
7. Adanya kesempatan untuk berkomunikasi keatas
8. Peningkatan pemahaman tentang nilai pribadi
9. Kesempatan untuk mendiskusikan permasalahan pekerjaan dan bagaimana mereka dapat mengatasinya
10. Suatu pemasalahan jelas dari apa yang diharapkan dan apa yang perlu untuk dilaksanakan untuk mencapai harapan tersebut
11. Adanya pandangan yang lebih jelas tentang konteks pekerjaan

12. Kesempatan untuk mendiskusikan cita-cita dan bimbingan apapun, dorongan atau pelatihan yang diperlukan untuk memenuhi cita-cita karyawan
 13. Meningkatkan hubungan yang harmonis dan aktif dengan atasan
- b. Manfaat bagi Penilai (supervisor/manajer/penyelia)

Bagi penilai, manfaat pelaksanaan penilaian kinerja adalah antara lain :

1. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecendrungan kinerja karyawan untuk memperbaiki manajemen selanjutnya
2. Kesempatan untuk mengembangkan suatu pandangan umum tentang pekerjaan individu dan departemen yang lengkap
3. Memberikan peluang untuk mengembangkan sistem pengawasan baik untuk pekerjaan manajer sendiri, maupun pekerjaan dari bawahannya
4. Identifikasi gagasan untuk peningkatan tentang nilai pribadi
5. Peningkatan kepuasan kerja
6. Pemahaman yang lebih baik terhadap karyawan, tentang rasa takut, rasa grogi, harapan dan aspirasi mereka
7. Meningkatkan kepuasan kerja baik dari para manajer maupun dari para karyawan
8. Kesempatan untuk menjelaskan tujuan dan prioritas penilai dengan memberikan pandangan yang lebih baik terhadap bagaimana mereka dapat memberikan kontribusi yang lebih besar kepada perusahaan/organisasi
9. Meningkatkan rasa harga diri yang kuata diantara manajer dan para karyawan, karena telah berhasil mendekatkan ide dari karyawan dengan ide dari para manajer
10. Sebagai media untuk mengurangi kesenjangan antara sasaran individu dengan sasaran kelompok atau sasaran departemen sdm atau sasaran perusahaan/organisasi
11. Kesempatan bagi para manajer untuk menjelaskan kepada karyawan apa yang sebenarnya diinginkan oleh perusahaan/organisasi dari para

karyawan sehingga para karyawan dapat mengukur dirinya, menempatkan dirinya dan berjaya sesuai dengan harapan dari pimpinan

12. Sebagai media untuk meningkatkan interpersonal relationship atau hubungan antar pribadi antara karyawan dengan manajer
13. Dapat sebagai sarana meningkatkan motivasi karyawan dengan lebih memusatkan perhatian kepada mereka secara pribadi
14. Merupakan kesempatan berharga bagi pimpinan agar dapat menilai kembali apa yang telah dilakukan sehingga ada kemungkinan merevisi target atau menyusun prioritas baru
15. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi atau perubahan tugas karyawan

c. Manfaat bagi perusahaan/organisasi

Bagi perusahaan/organisasi, manfaat penilaian adalah antara lain :

1. Perbaikan seluruh simpul unit-unit yang ada dalam perusahaan/organisasi karena :
 - Komunikasi menjadi lebih efektif mengenai tujuan perusahaan/organisasi dan nilai budaya perusahaan/organisasi
 - Peningkatan rasa kebersamaan dan loyalitas
 - Peningkatan kemampuan dan kemauan manajer/pimpinan untuk menggunakan ketrampilan atau keahlian memimpinnya untuk memotivasi karyawan dan mengembangkan kemauan dan ketrampilan karyawannya
2. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan oleh masing-masing karyawan
3. Meningkatkan kualitas komunikasi
4. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan
5. Meningkatkan keharmonisan hubungan dalam pencapaian tujuan perusahaan/organisasi
6. Peningkatan segi pengawasan melekat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh karyawan
7. Harapan dan pandangan yang jangka panjang dapat dikembangkan

8. Untuk mengenali lebih jelas pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan
9. Kemampuan menemukan setiap permasalahan
10. Sebagai sarana penyampaian pesan bahwa karyawan itu dihargai oleh perusahaan
11. Kejelasan dan ketepatan dari pengetahuan , ketrampilan dan sikap yang diperlukan oleh karyawan, sehingga perusahaan dapat tampil prima
12. Budaya perusahaan menjadi mapan. Setiap kelalaian dan ketidakjelasan dalam membina sistem dan prosedur dapat dihindarkan dan kebiasaan baik dapat diciptakan dan dipertahankan. Berita baik bagi setiap orang dan setiap karyawan akan mendukung pelaksanaan penilaian kinerja, mau berpartisipasi secara aktif dan pekerjaan selanjutnya dari penilaian kinerja akan menjadi lebih mudah
13. Karyawan yang potensial dan meungkinkan untuk menjadi pimpinan perusahaan atau sedikitnya yang dapat dipromosikan menjadi lebih mudah terlihat, mudah diidentifikasi, mudah dikembangkan lebih lanjut dan memungkinkan tanggung jawab secara kuat
14. Jika penilaian kinerja ini telah melembaga dan keuntungan yang diperoleh perusahaan/organisasasi menjadi lebih besar, penilaian kinerja akan menjadi salah satu sarana yang paling utama dalam meningkatkan kinerja perusahaan/ organisasi.

Prinsip-Prinsip Penilaian Kinerja

A. Fungsi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah suatu proses dimana organisasi mengadakan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya Handoko (1994:20). Sebenarnya tidak ada suatu hal yang mewajibkan tiap-tiap organisasi untuk memiliki penilaian kinerja . Tetapi dengan melihat fungsi penilaian yang begitu besar, maka hampir semua organisasi dimanapun mempunyai sistem penilaian kinerja. Fungsi diadakannya penilaian kinerja kinerja disetiap organisasi antara lain adalah sebagai berikut :

1. Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian

2. Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok
3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai
4. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi
5. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan mutasi dan pemberhentian
6. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan training dan pengembangan
7. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan (reward)
8. Sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja

Dengan mengetahui banyak kegunaan atau fungsi dari adanya penilaian kinerja, maka bisa diketahui bahwa hasil penilaian kinerja bukanlah merupakan tahap akhir, namun sebaliknya hasil penilaian hendaknya dapat digunakan sebagai dasar keputusan atau strategi organisasi.

B. Proses Penilaian Kinerja

Menurut Handoko (1994:23) Penilaian kinerja adalah merupakan suatu proses yang berkesinambungan dan bukan merupakan produk akhir atau produk sesaat. Penilaian kinerja tidak hanya dilakukan sesaat pada akhir periode penilaian saja, karena untuk menjaga obyektifitas penilaian, kegiatan penilaian kinerja hendaknya dilakukan setiap waktu. Atasan hendaknya dapat memberikan penilaian pada setiap tahapan penyelesaian kegiatan. Penilaian setiap waktu juga bermanfaat untuk memberikan feedback atau masukan pada bawahan tentang kinerjanya yang kurang baik, sehingga untuk waktu berikutnya , bawahan dapat memperbaiki kinerja.

Penilaian kinerja merupakan sebuah sistem atau sekumpulan kegiatan yang terkait dengan aktivitas kepegawaian lainnya. Penilaian kinerja tidak dapat berdiri sendiri, sehingga dalam pelaksanaannya, penilaian kinerja juga terkait dengan kegiatan lain. Keterkaitan proses penilaian kinerja dengan kegiatan kepegawaian adalah sebagai berikut :

1. Job Analysis atau analisis pekerjaan

Proses penilaian kinerja harus berdasarkan pada analisis pekerjaan atau analisis jabatan. Tahap ini merupakan tahap yang cukup penting yang merupakan tahap mendasar dalam penilaian kinerja, karena analisis

jabatan dipergunakan untuk beberapa kegiatan dalam proses penilaian kinerja. Hasil dari analisis jabatan ini digunakan sebagai dasar penyusunan deskripsi pekerjaan, dimana dalam deskripsi pekerjaan ini disebutkan dasar-dasar penilaian kinerja yaitu jenis-jenis pekerjaan yang harus dikerjakan dan spesifikasi atau kebutuhan khusus yang menunjang pekerjaan tertentu. Inti dari tahap ini adalah apabila akan melaksanakan penilaian kinerja, maka sebelumnya harus dinyatakan dengan jelas hal-hal berikut : jenis-jenis pekerjaan, tanggungjawab yang dimiliki, kondisi kerja, kegiatan yang harus dilakukan

2. Performance standards atau standar kerja

Standar dipergunakan untuk membandingkan hasil kerja seorang staf dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga dapat diketahui apakah pekerjaan yang bersangkutan lebih baik atau dibawah standar. Standar kerja didasarkan atas informasi-informasi yang diperoleh dari analisis jabatan. Standar yang ditetapkan harus memenuhi beberapa syarat sebagai berikut:

- Standar harus tertulis dengan jelas dan spesifik, sehingga setiap orang bisa membaca standar kerja yang ditetapkan untuk pekerjaan tertentu sehingga tidak mudah menimbulkan bias dan salah persepsi
- Standar yang ditetapkan harus realistik dan dapat dicapai
- Standar yang digunakan bisa menjawab pertanyaan what (tentang apa yang dikerjakan, dan bagaimana metode menyelesaikan pekerjaan), howmuch (berapa yang harus dihasilkan) dan by when (kapan pekerjaan harus dihasilkan)

3. Performance apprasial sistem atau metode penilaian kinerja

Secara umum ada 4 macam metode penilaian kinerja. Empat macam metode tersebut adalah : Behavior appraisal system atau penilaian kinerja berdasarkan perilaku yang dinilai, Personel/performer Appraisal system atau penilaian kinerja berdasar ciri sifat individu, Result- oriented Appraisal system atau penilaian kinerja berdasar hasil kerja, Contingency Appraisal system atau penilaian kinerja berdasar atas kombinasi beberapa komponen; ciri sifat, perilaku, dan hasil kerja.

C. Kesalahan Persepsi dalam Penilaian Kinerja

Menurut Handoko (1994:26) Evaluasi kinerja dapat menjadi bias apabila dalam proses penilaian kinerja dapat menjadi bias apabila dalam proses penilaian kinerja terdapat kesalahan-kesalahan persepsi yang bersifat subyektif yang dimiliki oleh penilai. Bias-bias penilaian tersebut antara lain adalah :

1. Bias karena atribut yang dimiliki oleh bawahan (attribution bias)
2. Cenderung menilai dengan skor yang sedang atau ditengah-tengah (central tendency)
3. Menilai dengan nilai yang sangat (terlalu) tinggi atau yang disebut dengan leniency, atau justru menilai dengan nilai yang sangat (terlalu) rendah atau strictness
4. Penilaian yang sangat dipengaruhi oleh ciri sifat pribadi dari orang yang dinilai (haloeffect)
5. Menilai orang hanya karena stereotype, misal orang yang usianya sudah tua, pastilah kinerjanya buruk
6. Menilai bawahan hanya berdasar perilaku atau prestasi kerja akhir, atau waktu yang mendekati waktu penilaian tanpa memperhatikan prestasi kerja waktu-waktu sebelumnya (recency effect)

Pejabat Penilai Kinerja

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 pasal 11, yang dimaksud dengan pejabat penilai adalah Menteri, Jaksa Agung, Pimpinan Kesekretariatan Lembaga Tertinggi/Tinggi Negara, Pimpinan Lembaga Pemerintah Non Departemen, dan Gubernur Kepala Daerah Tingkat I, dan atau Atasan Pejabat Penilai yang tertinggi dalam lingkungannya masing-masing.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:387) Penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut :

1. Para Supervisor yang Menilai Karyawan Mereka

Penilaian secara tradisional atas karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistik dan adil. Untuk

mencapai tujuan ini, beberapa supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian karyawan mereka. Catatan ini menyediakan contoh spesifik untuk digunakan ketika menilai kinerja.

2. Para Karyawan yang Menilai Atasan Mereka

Sejumlah organisasi dimasa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja supervisor dan manajer. Satu contoh utama dari penilaian jenis ini terjadi diperguruan tinggi dan universitas, dimana para mahasiswa mengevaluasi kinerja para pengajarnya diruang kelas. Industri juga menggunakan penilaian karyawan untuk tujuan pengembangan manajemen.

Praktek terbaru bahkan mengevaluasi dewan direksi perusahaan. Tanggung jawab dasar dari dewan untuk menetapkan tujuan dan mengarahkan pencapaian mereka menjadi alasan untuk mengevaluasi kinerja dari para anggota dewan. Dalam beberapa contoh, para eksekutif mengevaluasi dewan direksi, tetapi tinjauan dewan terhadap dirinya sendiri atau evaluasi dari luar juga dapat digunakan.

Keuntungannya adalah dengan menyeluruh para karyawan menilai para manajer memberikan tiga keuntungan utama. Pertama, dalam hubungan manajer-karyawan yang bersifat kritis, penilaian karyawan dapat sangat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten. Penilaian terhadap para pemimpin oleh para tentara tempur adalah salah satu contohnya. Kedua, program penilaian jenis ini membantu manajer agar lebih responsif terhadap karyawan, meskipun keuntungan ini dapat dengan cepat berubah menjadi kerugian jika manajer lebih berfokus untuk bersikap baik daripada menjalankan tugasnya. Orang-orang yang baik tanpa kualifikasi lainnya tidak dapat menjadi manajer yang baik dalam banyak situasi. Ketiga, penilaian karyawan memberi kontribusi pada perkembangan karier manajer.

Kerugian utama dari menerima penilaian karyawan adalah reaksi negatif yang ditunjukkan oleh banyak atasan karena harus dievaluasi oleh karyawan. Sifat "semestinya" dari hubungan manajer-karyawan dapat terganggu karena adanya karyawan yang menilai manajer. Disamping itu ketakutan akan adanya pembalasan semakin besar disaat karyawan

memberikan penilaian yang realistik. Pendekatan ini dapat mendorong para pekerja untuk menilai manajer mereka hanya pada cara manajer tersebut memperlakukan mereka dan bukan pada persyaratan pekerjaan yang penting. Oleh karena itu, masalah yang berhubungan dengan menyuruh para karyawan menilai manajer dapat membatasi kegunaan dari pendekatan penilaian tradisional dari kebanyakan organisasi membatasi penerapan penilaian karyawan hanya pada tujuan pengembangan diri.

3. Anggota Tim yang Menilai Sesamanya

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Sebagai contoh, ketika kelompok dari tenaga penjualan mengadakan pertemuan sebagai komite untuk membicarakan mengenai nilai satu sama lain, mereka dapat mencari ide-ide yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja dari individu-individu yang memiliki nilai lebih rendah. Kemungkinan lainnya, kritik yang ada dapat mempengaruhi secara negatif hubungan kerja dimasa depan.

Penilaian oleh tim dan rekan kerja khususnya berguna ketika para supervisor tidak memiliki kesempatan untuk mengamati kinerja setiap karyawan, tetapi tidak demikian halnya dengan anggota kelompok kerja lainnya. Tetapi beberapa orang berpendapat bahwa penilaian kinerja jenis apapun, termasuk penilaian oleh tim/rekan kerja, dapat mempengaruhi kerja tim dan usaha manajemen partisipatif secara negatif.

Menilai Tim dan kerja Tim Manajemen kualitas total (total quality management-TQM) dan pendekatan-pendekatan manajemen partisipatif lainnya menekankan kerja tim dan kinerja tim dibandingkan kinerja individual. Efektifitas dihasilkan dari banyak faktor dan bukan hanya dari usaha individual. Dalam pandangan ini penilaian kinerja secara individu dapat mengganggu perkembangan kerja tim. Tetapi meskipun penilaian formal tampaknya tidak sesuai, penilaian informal oleh rekan kerja atau pemimpin kelompok tetap dapat terjadi sewaktu-waktu untuk membantu kinerja mereka yang berkinerja kurang.

Kesulitan Menilai Tim Meskipun para anggota tim mempunyai banyak informasi kinerja satu sama lain , mereka mungkin saja tidak bersedia untuk berbagi. Mereka mungkin akan menyerang secara tidak adil atau "bermurah hati" untuk menjaga perasaan. Beberapa organisasi mencoba untuk mengatasi masalah seperti ini dengan menggunakan penilaian anonim dan/atau menyewa konsultan atau manajer untuk menerjemahkan penilaian tim/ rekan kerja. Tetapi beberapa bukti mengindikasikan bahwa dengan menggunakan orang luar untuk memfasilitasi proses penilaian tidak selalu menghasilkan persepsi dimana sistem tersebut dipandang lebih adil oleh mereka yang dinilai. Meskipun dengan adanya masalah tersebut, tetapi penggunaan penilaian kinerja tim/rekan kerja ,mungkin tidak dapat dihindari, khususnya dimana tim kerja digunakan secara ekstensif.

4. Sumber-Sumber Dari Luar

Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Contoh-contoh meliputi tim peninjau yang mengevaluasi seorang direktur perguruan tinggi atau satu regulasi manajer divisi yang mengevaluasi potensi perkembangan seseorang dalam organisasi. Tetapi orang-orang dari luar mungkin tidak mengetahui permintaan penting dalam organisasi.

Pelanggan atau klien dari sebuah organisasi adalah sumber nyata untuk penilaian dari luar. Untuk tenaga penjualan atau pekerjaan jasa lainnya, para pelanggan dapat memberikan masukan yang sangat berguna pada perilaku kinerja dari tenaga penjualan. Satu perusahaan mengukur kepuasan layanan pelanggan untuk menentukan bonus bagi eksekutif pemasaran puncak.

5. Karyawan Menilai Diri Sendiri

Menilai diri sendiri dapat ditetapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan. Para karyawan yang bekerja dalam isolasi atau mempunyai ketrampilan unik mungkin adalah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk menilai mereka sendiri. Tetapi para karyawan tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana para supervisor menilai mereka; mereka dapat

menggunakan standar yang sangat berbeda. Riset tersebut dicampurkan sebagaimana apakah orang-orang cenderung lunak atau lebih menuntut ketika menilai diri mereka sendiri. Karyawan yang menilai diri sendiri tetap dapat menjadi sumber informasi kinerja yang berharga dan terpercaya.

6. Karyawan dan Multisumber (umpan balik 360 derajat)

Penilaian dari multisumber atau umpan balik 360 derajat, popularitasnya meningkat. Dalam umpan balik multisumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Alih-alih, berbagai rekan kerja dan pelanggan memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer, jadi memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, bahkan dalam sistem yang multisumber. Jadi persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

Penelitian pada umpan balik 360 derajat relatif terjadi pada akhir-akhir ini dan belum dilakukan dalam volume besar, tetapi penelitian yang telah dilakukan sejauh ini menyatakan bahwa sering kali terdapat ketidaksesuaian diantara sumber penilaian. Harus diingat bahwa tujuan dari umpan balik 360 derajat adalah tidak untuk meningkatkan reliabilitas dengan mengumpulkan pandangan yang sama, tetapi lebih untuk menangkap berbagai evaluasi atas peran yang berbeda dari karyawan secara individual. Meskipun para peserta biasanya memandang umpan balik multisumber adalah sesuatu yang berguna, mereka mengidentifikasi tindak lanjut pada aktifitas pengembangan berdasarkan pada umpan balik tersebut sebagai faktor paling penting dalam perkembangan masa depan seseorang.

Ketika menggunakan umpan balik 360 derajat untuk tujuan administratif, para manajer harus mengantisipasi masalah potensial. Perbedaan diantara para penilai dapat menghadirkan tantangan, khussunya dalam penggunaan penilaian 360 derajat untuk keputusan disiplin atau gaji. Biasa dapat dengan mudah berakar dalam diri pelanggan, bawahan, rekan kerja, seperti juga dalam diri seorang atasan, dan kurangnya akuntabilitas mereka dapat mempengaruhi penilaian. Meskipun pendekatan multisumber terhadap

penilaian kinerja menawarkan kemungkinan solusi terhadap ketidakpuasan yang terdokumentasi dengan baik dengan penilaian kinerja administratif secara hukum dimasa kini, sejumlah pertanyaan tetap muncul seiring penilaian dari multisumber menjadi semakin umum. Ada yang mempertanyakan apakah penilaian 360 derajat meningatakan proses tersebut atau hanya memperbanyak jumlah masalah dengan total jumlah penilai. Juga beberapa mempertanyakan apakah penilaian dari multi sumber benar-benar menciptakan keputusan yang lebih baik yang akan mengembalikan tambahan waktu dan investasi yang dibutuhkan.

Unsur-Unsur yang dinilai dalam Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979, unsur-unsur yang dinilai dalam penilaian pelaksanaan pekerjaan adalah :

1. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang pegawai menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktunya serta berani memikul resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya. Penilai menilai kesediaan pegawai dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang dipergunakan, serta perilaku kerjanya.

2. Kerjasama

Kerjasama adalah kemampuan seseorang pegawai untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan sesuatu tugas yang telah ditentukan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

3. Kejujuran

Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya. Kejujuran adalah ketulusan hati seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan kepadanya.

4. Ketaatan/Kedisiplinan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang pegawai untuk menaati segala peraturan perundang-undangan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang ditentukan

5. Kesetiaan/Loyalitas

Penilai mengukur kesetiaan, ketaatan dan pengabdian pegawai kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara, Pemerintah, Dan Organisasi. Pada Umumnya yang dimaksud dengan kesetiaan adalah tekad dan kesanggupan mentaati, melaksanakan, mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan itu harus dibuktikan dalam sikap dan tingkah laku sehari-hari serta dalam perbuatan dalam melaksanakan tugas. Pada umumnya yang dimaksud dengan pengabdian adalah penyumbangan pikiran dan tenaga secara ikhlas dengan mengutamakan kepentingan umum diatas kepentingan golongan atau pribadi. Pegawai Negeri Sipil sebagai unsur Aparatur Negara, Abdi Negara, dan abdi Masyarakat, wajib setia, taat, dan mengabdi sepenuhnya kepada Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Negara dan Pemerintah. Pada umumnya kesetiaan,ketaatan, pengabdian timbul dari pengetahuan dan pemahaman yang mendalam, oleh sebab itu Pegawai Negeri Sipil wajib mampelajari, memahami, ,melaksanakan, mengamalkan Pancasila, Undang-Undang Dasar 1945, Haluan Negara, Politik, kebijaksanaan, dan rencana-rencana pemerintah.

6. Prestasi KerjaPrestasi Kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya, prestasi kerja seorang pegawai dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan pegawai yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya.Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan pegawai tersebut dari uraian pekerjaannya
7. PrakarsaPrakarsa adalah kemampuan seorang pegawai untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang

diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dari atasan.

8. KepemimpinanKepemimpinan adalah kemampuan seorang pegawai untuk meyakinkan orang lain sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannyauntuk bekerja secara efektif. Penilaian unsur kepemimpinan dalam lingkungan Pegawai Negeri Sipil hanya dikenakan bagi pegawai yang berpangkat Pengatur Muda golongan II/a keatas yang memangku suatu jabatan
9. Pejabat PenilaiPejabat Penilai adalah atasan langsung Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Seorang pejabat penilai dapat memberikan penilaian apabila telah membawahi Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan. Ketentuan ini adalah untuk memberikan kesempatan kepada pejabat penilai, sehingga dengan demikian diharapkan adanya obyektifitas didalam memberikan penilaian. Khusus bagi calon Pegawai Negeri Sipil yang akan diangkat sebagai Pegawai Negeri Sipil, penilaian pelaksanaan pekerjaan dilakukan setelah ia sekurang-kurangnya 1 (satu) tahun menjadi calon Pegawai Negeri Sipil terhitung ia secara aktif melaksanakan tugasnya (Surat Pernyataan Melaksanakan Tuganya/SPMT)
10. NilaiPemberian nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, harus berpedoman kepada lampiran nilai dalam sebutan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan Pegawai Negeri Sipil yang dibuat dan telah ditanda tangani oleh Pejabat Penilai diberikan secara langsung kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai oleh Pejabat Penilai.
11. SifatDaftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah bersifat rahasia oleh sebab itu Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut harus disimpan dengan baik dan dipelihara dengan baik pula. Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan hanya dapat diketahui oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai, Pejabat Penilai, Atasan Pejabat Penilai, atasan dari Atasan Pejabat Nilai (sampai yang tertinggi) dan atau pejabat lain yang karena tugas jabatannya mengharuskan ia mengetahui Daftar Penilain Pelaksanaan Pekerjaan.

12. Penggunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai bahan dalam melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain. Nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam penetapan suatu mutasi kepegawaian dalam tahun berikutnya, kecuali ada perbuatan tercela dan Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan yang dapat mengurangi atau meniadakan nilai tersebut.

Tata Cara Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 Tata cara Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan adalah sebagai berikut:

1. Pemberian Nilai (Penilaian)

Seorang pejabat penilai (atasan langsung pegawai yang dinilai) wajib melakukan penilaian terhadap pegawai yang berada langsung dibawahnya jika atasannya tersebut telah membawahi pegawai yang dinilai sekurang-kurangnya 6 (enam) bulan lamanya. Nilai pelaksanaan pekerjaan dinyatakan sebutan angka sebagai berikut :

- amat baik = 91 -100
- baik = 76 – 90
- cukup = 61 – 75
- sedang = 51- 60
- kurang = 50 kebawah

Seorang pejabat penilai harus menilai bawahannya secara objektif berdasarkan atas apa yang telah sebenarnya dilakukan oleh pegawai bawahannya dalam melaksanakan tugas.

Berdasarkan kategori nilai-nilai tersebut, maka seorang Pegawai Negeri Sipil harus mendapatkan nilai yang tidak boleh masuk dalam kategori "kurang" dalam pengurusan administrasi kepegawaian misalnya kenaikan pangkat, golongan dan sebagainya. Karena jika nilai pegawai masuk dalam kategori kurang, maka proses- proses administratif berupa kenaikan pangkat atau golongan yang berhubungan dengan pegawai tersebut lebih

dipertimbangkan lagi atau ditunda. Dan bagi pegawai tersebut diperlukan pembinaan.

2. Pedoman Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Pertimbangan nilai serta pemberian nilai dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan harus berpedoman kepada lampiran Peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979.

3. Penyampaian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan yang dibuat dan ditandatangani oleh Pejabat Penilai diberikan secara langsung kepada Pegawai Negeri Sipil yang dinilai oleh Pejabat Penilai. Apabila Pegawai Negeri Sipil yang dinilai menyetujui atas penilaian terhadap dirinya sebagaimana tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, maka ia harus membubuh tanda tangannya pada tempat yang telah disediakan dan sesudah itu mengembalikan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut kpada Pejabat Penilai selambat-lambatnya 14 hari terhitung mulai ia menerima Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan.

4. Pengajuan Keberatan

Pegawai Negeri Sipil yang dinilai yang merasa keberatan atas nilai sebagaimana tertuang dalam Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan, baik secara keseluruhan maupun sebagian, dapat mengajukan keberatan secara tertulis disertai dengan alasan-alasannya kepada atasan pejabat penilai melalui hierarki. Pejabat penilai, setelah menerima keberatan dari Pegawai Negeri Sipil yang dinilai membuat tanggapan secara tertulis atas keberatan yang diajukan oleh Pegawai Negeri Sipil yang dinilai. Kemudian Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan tersebut ditanda tangani secara sah oleh Pejabat Penilai dan Pegawai Negeri Sipil yang dinilai.

5. Penggunaan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan

Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan digunakan sebagai bahan yang objektif dalam melaksanakan pembinaan Pegawai Negeri Sipil, antara lain dalam mempertimbangkan kenaikan pangkat, penempatan dalam jabatan, kenaikan gaji berkala, dan lain-lain.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Hasil penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai masukan utama dalam penerapan system *reward* dan *punishment* yang bersifat formal. Jelaskan!
2. Bagaimana kita dapat mendiagnosis masalah-masalah organisasi melalui sistem penilaian kinerja? Jelaskan dengan contoh!
3. Apa yang dapat kita lakukan untuk meningkatkan obyektifitas sebuah penilaian kinerja?

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
17**

**MOTIVASI
KERJA**

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Pengertian Motivasi Kerja
- 1.2. Mengetahui Proses dan Pelaksanaan Motivasi Kerja

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi berasal dari kata *motive*, yang berarti dorongan. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar.

Banyak pengertian motivasi yang telah dikemukakan oleh para ahli, seperti:

- Mathis & Jackson (2006) megatakan, motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang menyebabkan orang tersebut melakukan suatu tindakan. Oleh sebab itu, motivasi merupakan penggerak yang mengarahkan pada tujuan.
- Robbins (2003), *motivation as the processes that account for individual's intensity, direction, and persistence of effort toward attaining a goal*
- Wexley & Yukl (1977), memberikan batasan sebagai "*the process by which behavior is energized and directed*"

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, motivasi dapat didefinisikan sebagai suatu tindakan untuk mempengaruhi orang lain agar berperilaku (*to behave*) secara teratur. Motivasi merupakan tugas bagi seorang manajer untuk mempengaruhi orang lain (karyawan) dalam suatu perusahaan.

Ada dua macam motivasi dilihat dari sumbernya:

- a. Motivasi intrinsik (*intrinsic motivation*) adalah motivasi yang bersumber dari dalam diri seseorang yang berupa kesadaran mengenai pentingnya manfaat pekerjaan yang dilaksanakannya.
- b. Motivasi ekstrinsik (*extrinsic motivation*) adalah dorongan kerja yang bersumber dari luar diri pekerja, yang berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan suatu pekerjaan secara maksimal.

Pendekatan Motivasi Kerja

Dalam perkembangannya, motivasi dapat dipandang menjadi empat pendekatan, antara lain:

1. Pendekatan Tradisional (*traditional approach*)
Pertama kali dikemukakan oleh Frederick W. Taylor dari manajemen ilmiah (*scientific management school*). Dalam model ini yang menjadi titik beratnya adalah pengawasan dan pengarahan.
Pada pendekatan ini, manajer menentukan cara yang paling efisien untuk pekerjaan berulang dan memotivasi karyawan dengan sistem insentif upah, semakin banyak yang dihasilkan maka semakin besar upah yang diterima.
2. Pendekatan Hubungan Manusia (*human relation model*)
Pendekatan ini selalu dikaitkan dengan pendapat Elton Mayo. Mayo mengemukakan bahwa kebosanan dan pengulangan berbagai tugas merupakan faktor yang dapat menurunkan motivasi, sedangkan kontak sosial membantu dalam menciptakan dan mempertahankan motivasi.
Dari pendekatan ini manajer dapat memotivasi karyawan dengan memberikan kebutuhan sosial serta dengan membuat mereka berguna dan lebih penting.
3. Pendekatan Sumber Daya Manusia (McGregor)
Dalam pendekatan ini dinyatakan bahwa para karyawan dimotivasi oleh banyak faktor, tidak hanya uang atau keinginan untuk mencapai kepuasan, tetapi juga kebutuhan untuk berprestasi dan memperoleh pekerjaan yang berarti.

4. Pendekatan Kontemporer (*contemporary approach*)

Didominasi oleh tiga tipe motivasi: teori isi, teori proses, dan teori penguatan.

Dalam teori ini manajer harus dapat memahami kebutuhan para anggotanya untuk meningkatkan tanggung jawab dan kesetiaannya atas pekerjaan dan organisasi.

Teori-Teori Motivasi Kerja

Ada beberapa teori yang dikemukakan oleh para ahli dalam motivasi kerja ini, antara lain:

1. Teori Kebutuhan

Teori ini pertama kali dikemukakan oleh Abraham Maslow. Teori ini menjelaskan bahwa setiap manusia mempunyai kebutuhan yang munculnya sangat bergantung pada kepentingannya secara individu[5].

Maslow membagi kebutuhan manusia tersebut menjadi lima tingkatan (*hierarki kebutuhan*). Kelima tingkatan tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

- a. Kebutuhan fisiologis (rasa lapar, rasa haus, dan sebagainya)
- b. Kebutuhan rasa aman (merasa aman dan terlindung, jauh dari bahaya)
- c. Kebutuhan akan rasa cinta, sosial, dan rasa memiliki (bersosialisasi dengan orang lain, diterima, saling memiliki)
- d. Kebutuhan akan penghargaan (berprestasi, berkompotensi, dan mendapatkan dukungan serta pengakuan)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri:
 - kebutuhan kognitif: mengetahui, memahami, dan menjelajahi;
 - kebutuhan estetik: keserasian, keteraturan, dan keindahan;
 - kebutuhan aktualisasi diri: mendapatkan kepuasan diri dan menyadari potensinya

2. Teori Dua Faktor (Frederick Herzberg)

Dalam teori ini dikemukakan bahwa, pada umumnya karyawan baru lebih cenderung untuk memusatkan perhatiannya pada kebutuhan mendasar dalam pekerjaan, terutama keamanan. Selanjutnya mereka akan berusaha untuk

memenuhi kebutuhan yg lebih tinggi, seperti kebutuhan inisiatif, kreativitas, dan tanggung jawab.

Terdapat dua faktor yang mempengaruhi kerja seseorang dalam organisasi:

- a. Faktor Kepuasan (*satisfaction*): prestasi, pengakuan, pekerjaan itu sendiri, tanggung jawab, dan kemajuan
- b. Faktor Ketidakpuasan (*dissatisfaction*): kebijakan dan administrasi perusahaan, pengawasan, penggajian, hubungan kerja, kondisi kerja, keamanan kerja, dan status pekerjaan.

3. Teori ERG (Clayton Alderfer)

ERG merupakan singkatan dari tiga kata, yaitu *Existence*, *Relatedness*, dan *Growth*. Alderfer melanjutkan teori hierarki kebutuhan yang dihubungkan secara lebih dekat dengan hasil penelitian empiris, sehingga hasilnya mendekati kenyataan (*real condition*).

Secara konseptual hasil tersebut dapat dilihat persamaannya dengan teori kebutuhan Maslow, yaitu:

- a) Existence dapat dikatakan identik dengan hierarki pertama dan kedua (kebutuhan fisiologis dan kebutuhan rasa aman)
- b) Relatedness senada dengan hierarki ketiga dan keempat (kebutuhan sosial dan kebutuhan penghargaan diri)
- c) Growth mengandung makna yang sama dengan *self actualization*.

4. Teori Keadilan

Teori ini mengemukakan bahwa orang selalu membandingkan antara masukan-masuka yang mereka berikan pada pekerjaannya dengan hasil yang diperoleh dari pekerjaannya tersebut. Dari sini muncul dua kemungkinan, antara lain keadilan (*equality*) dan ketidakadilan (*inequality*).

Sesuatu akan dikatakan adil apabila masukan-masukan sebagai sumbangan mereka kepada perusahaan sama dengan apa yang mereka terima dari perusahaan. Sebaliknya, ketidakadilan terjadi bila masukan-masukan tidak sama dengan apa yang mereka terima dari perusahaan

5. Teori Pengharapan (Victor Vroom)

Vroom mengatakan bahwa motivasi seseorang untuk mengupayakan usaha-usaha dalam tingkat tertentu adalah fungsi dari tiga hal:

- a. Harapan (expectancy) seseorang berkaitan dengan probabilitas yang upaya-upaya tersebut menuju kepada kinerja.
- b. Pendekatan psikologis (instrumentality), atau hubungan kepedulian dari kinerja yang berhasil dengan pencapaian penghargaan sesungguhnya
- c. Interaksi emosional (valence), yang menggambarkan nilai-nilai kepedulian orang tersebut terhadap penghargaan

Oleh karena itu dalam teori ini, motivasi adalah hasil dari 3 hal: Motivasi=(E×I×V). Jika E, I, atau V adalah nol atau tidak signifikan, maka tidak ada motivasi.

6. Teori Lapangan (Kurt Lewin)

Teori ini merupakan kognitif untuk mempelajari perilaku dan motivasi. Teori lapangan lebih memfokuskan pada fikiran nyata seorang pegawai ketimbang pada insting atau habit. Kurt Lewin berpendapat bahwa perilaku merupakan suatu fungsi dari lapangan pada suatu waktu. Kurt Lewin juga percaya pada pendapat para ahli psikologi Gestalt yang mengemukakan bahwa perilaku itu merupakan fungsi dari seorang pegawai dengan lingkungannya.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Proses dan pelaksanaan Motivasi Kerja

Dalam sejarah teori motivasi berkembang di era tahun 1950-an, dimana proses dan formulasi telah terbentuk ketika itu. Kata motivasi (*motivation*) kata dasarnya yaitu motiv (*motive*) yang berarti dorongan, sebab atau alasan seseorang melakukan sesuatu. Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/keinginan, yang berlangsung secara sadar.

Untuk mempermudah pemahaman motivasi kerja, di bawah ini dikemukakan pengertian motiv, motivasi, dan motivasi kerja, menurut para tokoh-tokoh yang di kutip dari mangku Negara adalah sebagai berikut:

Abraham Sperling (1967) mengatakan, Motivasi didevenisikan sebagai suatu kecendrungan untuk beraktivitas. Di mulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyusuaian diri. Penyusuaian diri dikatakan untuk memuaskan motiv.

Wiliam J. Stanton (1978) mengatakan bahwa suatu motiv adalah kebutuhan yang distimulasi yang berorientasi kepada tujuan individu dalam mencapai rasa puas.

Robert A. Baron, et.al. (1980) mengatakan motivasi sebagai energi untuk membangkitkan dorongan dalam diri (*drive arousal*)

Berdasarkan pendapat para tokoh-tokoh diatas, dapat disimpulkan bahwa motiv merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri menyusuaikan diri terhadap lingkungannya, sedangkan motivasi adalah kondisi yang menggrakkan pegawai agar mampu mencapai tujuan dari motivnya.

Rumusan lain tentang motivasi diberikan oleh Stephan P. Robbins dan Mary Coulter dalam karya mereka yang berjudul management, kata mereka apakah yang kiranya dimaksud dengan motivasi karyawan?

Kita akan merumuskan sebagai: “kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan keorganisasian, yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tertentu

Motivasi merupakan hasil sejumlah proses yang bersifat internal atau eksternal bagi seorang individu, yang menyebabkan timbulnya sikap entusiasme dan persistensi dalam hal melaksanakan kegiatan-kegiatan tertentu (Gari Dessler, dkk:50)

Rumusan tersebut menenggapai perbincangan yang berlangsung dalam bidang riset motivasional, tentang mengapa kiranya seseorang dapat bersikap entusias dan persisten, dalam hal melaksanakan tugas. Salah satu pandangan mengatakan, bahwa kebutuhan-kebutuhan yang tidak dapat diobservasi (*kebutuhan internal*) memotivasi perilaku. Pada saatnya kita akan memperbincangkan berbagai macam teori motivasi yg berlandaskan kebutuhan.

Prinsip-Prinsip Motivasi Kerja

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu:

a. Prinsip partisipasi

Dalam upaya memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pimpinan.

b. Prinsip komunikasi

Pemimpin mengekomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui andil bawahan

Pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengekuan tersebut pegawai akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.

d. Prinsip pendeklegasian wewenang

Pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada pegawai bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.

e. Prinsip member perhatian

Pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan pegawai bawahan, akan memotivasi bekerja apa yang diharapkan oleh pemimpin.

Teknik Motivasi Kerja Pegawai

Beberapa teknik motivasi kerja pegawai, antara lain sebagai berikut:

1. Teknik pemenuhan kebutuhan pegawai

Pemenuhan kebutuhan pegawai merupakan fundamen yang mendasari perilaku kerja. Kita tidak mungkin dapat memotivasi kerja pegawai tanpa memperhatikan apa yang dibutuhkannya.

2. Teknik komunikasi persuasif

Teknik komunikasi persuasif merupakan salah satu teknik memotivasi kerja pegawai yang dilakukan dengan cara mempengaruhi pegawai secara ekstralogis. teknik ini dirumuskan “AIDDAS”

- A = Attention (perhatian)
- I = Intereset (minat)
- D = Desire (hasrat)
- D = Decision (keputusan)
- A = Action (aksi/tindakan)
- S = Satisfaction (kepuasan)

Penggunaannya, pertama kali pemimpin harus membeberikan perhtian kepada pegawai tentang pentingnya tujuan dari satu pekerjaan agar timbul minat pegawai terhadap pelaksanaan kerja, jika telah timbul minatnya maka harus menjadi kuat untuk mengambil keputusan dan melakukan tindakan kerja dalam mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin. Dengan demekian, pegawai akan bekerja dengan motivasi tinggi dan merasa puas terhadap hasil kerjaanya.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apakah yang dimaksud dengan motivasi?
2. Sebutkan empat teori motivasi kerja!
3. Sebutkan prinsip dalam memotivasi kerja pegawai!
4. Apakah yang dimaksud dengan AIDDAS?
5. Apa saja faktor yang mempengaruhi kerja seseorang?

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

**PERTEMUAN
18**

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

A. TUJUAN PEMBELAJARAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai pengertian SDM dan Perencanaan SDM , diharapkan mahasiswa mampu:

- 1.1. Mengetahui Resiko PHK
- 1.2. Mengetahui Pelaksanaan PHK

B. URAIAN MATERI

Tujuan Pembelajaran 1.1:

Resiko PHK

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah hal yang paling ditakuti oleh pekerja akan tetapi sangat lazim dan sering ditemui di Indonesia. Apa pun penyebab berakhirnya hubungan kerja antara perusahaan dan karyawannya disebut dengan PHK.

Dalam dunia kerja, kita lazim mendengar istilah Pemutusan Hubungan Kerja atau yang sering disingkat dengan kata PHK.PHK sering kali menimbulkan keresahan khususnya bagi para pekerja.Bagaimana tidak? Keputusan PHK ini akan berdampak buruk bagi kelangsungan hidup dan masa depan para pekerja yang mengalaminya. Bagaimana aturan Pemutusan Hubungan Kerja menurut Undang-Undang Ketenagakerjaan?

Apa yang dimaksud dengan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)?

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan/majikan.Hal ini dapat terjadi karena pengunduran diri, pemberhentian oleh perusahaan atau habis kontrak.

Tujuan Pembelajaran 1.2:

Pelaksanaan PHK

Apa yang menyebabkan hubungan kerja dapat berakhir?

Menurut pasal 61 Undang – Undang No. 13 tahun 2003 mengenai tenaga kerja, perjanjian kerja dapat berakhir apabila :

- Pekerja meninggal dunia
- Jangka waktu kontak kerja telah berakhir
- Adanya putusan pengadilan atau penetapan lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial yang telah mempunyai kekuatan hukum tetap
- Adanya keadaan atau kejadian tertentu yang dicantumkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama yang dapat menyebabkan berakhirnya hubungan kerja.

Jadi, pihak yang mengakhiri perjanjian kerja sebelum jangka waktu yang ditentukan, wajib membayar ganti rugi kepada pihak lainnya sebesar upah pekerja/buruh sampai batas waktu berakhirnya jangka waktu perjanjian kerja.

Apa yang dimaksud dengan PHK sepihak oleh perusahaan/majikan?

Perusahaan dapat melakukan PHK apabila pekerja melakukan pelanggaran terhadap perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama (PKB). Akan tetapi sebelum mem-PHK, perusahaan wajib memberikan surat peringatan secara 3 kali berturut-turut. Perusahaan juga dapat menentukan sanksi yang layak tergantung jenis pelanggaran, dan untuk pelanggaran tertentu, perusahaan bisa mengeluarkan SP 3 secara langsung atau langsung memecat. Semua hal ini diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan masing-masing. Karena setiap perusahaan mempunyai peraturan yang berbeda-beda.

Selain karena kesalahan pekerja, pemecatan mungkin dilakukan karena alasan lain. Misalnya bila perusahaan memutuskan melakukan efisiensi, penggabungan atau peleburan, dalam keadaan merugi/pailit. PHK akan terjadi karena keadaan diluar kuasa perusahaan.

Bagi pekerja yang diPHK, alasan PHK berperan besar dalam menentukan apakah pekerja tersebut berhak atau tidak berhak atas uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian hak. Peraturan mengenai uang pesangon, uang penghargaan dan uang penggantian hak diatur dalam pasal 156, pasal 160 sampai pasal 169 UU No. 13 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Atas dasar apa, perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)?

Menurut UU No. 13 tahun 2003 mengenai Ketenagakerjaan, pihak perusahaan dapat saja melakukan PHK dalam berbagai kondisi seperti di bawah ini:

a. Pengunduran diri secara baik-baik atas kemauan sendiri

Bagi pekerja yang mengundurkan diri secara baik-baik tidak berhak mendapat uang pesangon sesuai ketentuan pasal 156 ayat 2. Yang bersangkutan juga tidak berhak mendapatkan uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 tetapi berhak mendapatkan uang penggantian hak mendapatkan 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4.

Apabila pekerja tersebut mengundurkan diri secara mendadak tanpa mengikuti prosedur sesuai ketentuan yang berlaku (diajukan 30 hari sebelum tanggal pengunduran diri) maka pekerja tersebut hanya mendapatkan uang penggantian hak. Tetapi kalau mengikuti prosedur maka pekerja tersebut mendapatkan uang pisah yang besar nilainya berdasarkan kesepakatan antara pengusaha dan pekerja yang tertuang dalam Perjanjian Kerja Bersama (PKB) atau peraturan perusahaan.

b. Pengunduran diri secara tertulis atas kemauan sendiri karena berakhirnya hubungan kerja

Bagi pekerja kontrak yang mengundurkan diri karena masa kontrak berakhir, maka pekerja tersebut tidak mendapatkan uang pesangon sesuai ketentuan pasal 154 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 juga uang pisah tetapi berhak atas penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4.

c. Pengunduran diri karena mencapai usia pensiun.

Mengenai batasan usia pensiun perlu disepakati antara pengusaha dan pekerja dan dituangkan dalam perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan. Batasan usia pensiun yang dimaksud adalah penentuan usia berdasarkan usia kelahiran dan berdasarkan jumlah tahun masa kerja.

Contoh :

Seseorang pekerja dikatakan pensiun apabila sudah mencapai usia 55. Apabila seorang pekerja sudah mencapai usia 55 tahun maka secara otomatis dikategorikan pensiun walaupun masa kerjanya belum mencapai 25 tahun. Tetapi sebaliknya walaupun usianya belum mencapai 55 tahun tetapi lama masa kerja sudah mencapai 25 tahun berturut-turut di perusahaan yang sama maka pekerja tersebut dikategorikan pensiun. Apa pun kategori pensiunnya, pekerja tersebut berhak mendapat uang pesangon 2 kali ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4 tetapi tidak berhak mendapat uang pisah

d. Pekerja melakukan kesalahan berat

Kesalahan apa saja yang termasuk dalam kategori kesalahan berat?

- Pekerja telah melakukan penipuan, pencurian, penggelapan barang dan atau uang milik perusahaan.
- Pekerja memberikan keterangan palsu atau yang dipalsukan sehingga merugikan perusahaan.
- Pekerja mabuk, minum - minuman keras, memakai atau mengedarkan narkotika, psikotropika, dan zat aktif lainnya, dilingkungan kerja.
- Melakukan perbuatan asusila atau perjudian di lingkungan kerja.
- Menyerang, menganiaya, mengancam, atau mengintimidasi, teman sekerja atau perusahaan dilingkungan kerja.
- Membujuk teman sekerja atau perusahaan untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan Undang-undang.
- Dengan ceroboh atau sengaja merusak atau membiarkan dalam keadaan bahaya barang milik perusahaan yang menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

- Dengan ceroboh atau sengaja membiarkan teman sekerja atau perusahaan dalam keadaan bahaya ditempat kerja.
- Membongkar atau membocorkan rahasia perusahaan yang seharusnya dirahasiakan kecuali untuk kepentingan negara.
- Melakukan perbuatan lainnya dilingkungan perusahaan yang diancam hukuman pidana penjara 5 (lima) tahun atau lebih.

Pekerja yang diputuskan hubungan kerjanya berdasarkan kesalahan berat hanya dapat memperoleh uang pengganti hak sedang bagi pekerja yang tugas dan fungsi tidak mewakili kepentingan perusahaan secara langsung, selain memperoleh uang pengganti, juga diberikan uang pisah yang besarnya diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan, dan atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB).

e. Pekerja ditahan pihak yang berwajib.

Perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja terhadap pekerja setelah 6 (enam) bulan tidak melakukan pekerjaan yang disebabkan masih dalam proses pidana. Dalam ketentuan bahwa perusahaan wajib membayar kepada pekerja atau buruh uang penghargaan masa kerja sebesar 1 (satu) kali ditambah uang pengganti hak.

Untuk Pemutusan Hubungan Kerja ini tanpa harus ada penetapan dari lembaga Penyelesaian Hubungan Industrial tetapi apabila Pengadilan memutuskan perkara pidana sebelum 6 (enam) bulan dan pekerja dinyatakan tidak bersalah, perusahaan wajib mempekerjakan kembali.

f. Perusahaan/perusahaan mengalami kerugian

Apabila perusahaan bangkrut dan ditutup karena mengalami kerugian secara terus menerus selama 2 (dua) tahun, perusahaan dapat melakukan Pemutusan Hubungan Kerja terhadap pekerja.

Syaratnya adalah harus membuktikan kerugian tersebut dengan laporan keuangan 2 (dua) tahun terakhir yang telah diaudit oleh akuntan publik. Dan perusahaan wajib memberikan uang pesangon 1 (satu) kali ketentuan dan uang pengganti hak.

g. Pekerja mangkir terus menerus

Perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja apabila pekerja tidak masuk selama 5 hari berturut-turut tanpa keterangan tertulis yang dilengkapi bukti-bukti yang sah meskipun telah dipanggil 2 kali secara patut dan tertulis oleh perusahaan. Dalam situasi seperti ini, pekerja dianggap telah mengundurkandiri. Keterangan dan bukti yang sah yang menunjukkan alasan pekerja tidak masuk, harus diserahkan paling lambat pada hari pertama pekerja masuk kerja dan untuk panggilan patut diartikan bahwa panggilan dengan tenggang waktu paling lama 3 hari kerja dengan di alamatkan pada alamat pekerja yang bersangkutan atau alamat yang dicatatkan pada perusahaan.

Pekerja yang di-PHK akibat mangkir, berhak menerima uang pengganti hak dan uang pisah yang besarnya dalam pelaksanaannya diatur dalam Perjanjian kerja, Peraturan Perusahaan dan Perjanjian Kerja Bersama.

h. Pekerja meninggal dunia

Hubungan kerja otomatis akan berakhir ketika pekerja meninggal dunia. Perusahaan berkewajiban untuk memberikan uang yang besarnya 2 kali uang pesongan, 1 kali uang penghargaan masa kerja, dan uang pengganti hak. Adapun sebagai ahli waris janda/duda atau kalau tidak ada anak atau juga tidak ada keturunan garis lurus keatas/kebawah selam tidak diatur dalam perjanjian kerja, Peraturan Perusahaan, Perjanjian Kerja Bersama.

i. Pekerja melakukan pelanggaran

Di dalam hubungan kerja ada suatu ikatan antara pekerja dengan perusahaan yang berupa perjanjian kerja , peraturan perusahaan,dan Perjanjian Kerja Bersama yang dibuat oleh perusahaan atau secara bersama-sama antara pekerja/serikat pekerja dengan perusahaan, yang isinya minimal hak dan kewajiban masing-msing pihak dan syarat-syarat kerja, dengan perjanjian yang telah disetujui oleh masing-masing pihak diharapkan didalam implementasinya tidak dilanggar oleh salah satu pihak.

Pelanggaran terhadap perjanjian yang ada tentunya ada sangsi yang berupa teguran lisan atau surat tertulis, sampai ada juga yang berupa surat peringatan. Sedang untuk surat peringatan tertulis dapat dibuat surat

peringatan ke I, ke II, sampai ke III. masing-masing berlakunya surat peringatan selama 6 bulan sehingga apabila pekerja sudah diberi peringatan sampai 3 kali berturut-turut dalam 6 bulan terhadap pelanggaran yang sama maka berdasarkan peraturan yang ada kecuali ditentukan lain yang ditetapkan lain dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan ,Perjanjian kerja Bersama, maka perusahaan dapat melakukan pemutusan hubungan kerja. Perusahaan Berkewajiban memberikan uang pesangon 1 dari ketentuan, uang penghargaan masa kerja 1 kali ketentuan dan uang pengganti hak yang besarnya ditentukan dalam peraturan yang ada.

j. Perubahan status, penggabungan, pelemburan atau perubahan kepemilikan

Bagi pekerja yang diakhiri hubungan kerjanya karena alasan tersebut di atas maka :

- Pekerja yang tidak bersedia melanjutkan hubungan kerjanya, pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 1 kali sesuai ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali sesuai pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapatkan uang pisah.
- Perusahaan tidak bersedia menerima pekerja di perusahaannya maka bagi pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 2 kali ketentuan pasal 156 ayat 2 dan uang penghargaan masa kerja pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 4 dan tidak berhak mendapat uang pisah.

k. Pemutusan Hubungan Kerja karena alasan Efisiensi

Bagi pekerja yang mengakhiri hubungan kerjanya karena efisiensi maka pekerja tersebut berhak atas uang pesangon 2 kali ketentuan pasal 156 ayat 3 dan uang penggantian hak sesuai ketentuan pasal 156 ayat 3 dan uang penghargaan masa kerja 1 kali ketentuan pasal 156 ayat 4 tetapi tidak berhak mendapatkan uang pisah.

Dalam hal apa, perusahaan dilarang melakukan Pemutusan Hubungan Kerja?

Perusahaan dilarang melakukan PHK dengan alasan :

- Pekerja berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 bulan secara terus-menerus
- Pekerja berhalangan menjalankan pekerjaannya, karena memenuhi kewajiban terhadap negara sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku
- Pekerja menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya
- Pekerja menikah
- Pekerja perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya
- Pekerja mempunyai pertalian darah dan atau ikatan perkawinan dengan pekerja lainnya di dalam satu perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama
- Pekerja mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja, pekerja melakukan kegiatan serikat pekerja di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan perusahaan, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama
- Pekerja yang mengadukan perusahaan kepada yang berwajib mengenai perbuatan perusahaan yang melakukan tindak pidana kejahatan
- Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik, atau status perkawinan
- Pekerja dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penyembuhannya belum dapat dipastikan.

Apa yang dimaksud dengan pekerja yang mengundurkan diri?

Pekerja mengundurkan diri karena berbagai hal diantaranya pindah kerja ke tempat lain, berhenti karena alasan pribadi, dll. Pekerja dapat mengajukan pengunduran diri kepada perusahaan tanpa paksaan/intimidasi tapi pada

prakteknya, pengunduran diri kadang diminta paksa oleh pihak perusahaan meskipun Undang-Undang melarangnya.

Untuk mengundurkan diri, pekerja harus memenuhi syarat :

- Pekerja wajib mengajukan permohonan selambatnya 30 hari sebelumnya
- Pekerja tidak memiliki ikatan dinas
- Pekerja tetap melaksanakan kewajiban sampai mengundurkan diri.

Pekerja yang mengajukan pengunduran diri hanya berhak atas kompensasi uang pisah, uang penggantian hak cuti dan kesehatan dan biaya pengembalian ke kota asal penerimaan. Akan tetapi Undang – Undang tidak mengatur hak apa saja yg diterima pekerja yang mengundurkan diri, semua itu diatur sendiri oleh perusahaan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama. Pekerja yang berhenti karena kemauan sendiri tidak mendapat uang pesongan ataupun uang penghargaan, beda halnya dengan pekerja yang diPHK. Pekerja mungkin mendapatkan uang kompensasi lebih bila diatur lain lewat perjanjian kerja.

Apa yang dimaksud dengan pekerja yang habis masa kontraknya?

Pekerja yang habis masa kontraknya adalah pekerja yang hubungan kerjanya telah berakhir seperti yang tertera dalam Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT). Apabila pekerja tidak melanggar peraturan perusahaan dalam pelaksanaan PKWT ini, maka PHK yang terjadi termasuk kategori putus demi hukum. PHK semacam ini tidak mewajibkan perusahaan untuk memberikan uang pesongan, uang penghargaan maupun uang penggantian hak.

C. SOAL LATIHAN/TUGAS

1. Apa Definisi dari PHK?
2. Jelaskan Jenis-jenis PHK?
3. Jelaskan Mekanisme dan Penyelesaian PHK?
4. Bagaimana bentuk Penyelesaian Kompensasi PHK?

DAFTAR PUSTAKA

Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung : PT. Bumi Aksara

Mangkunegara,Anwar Prabu. 2011.*Manajemen Sumber Daya Perusahaan*. Bandung :PT Remaja Rosda Karya.

Marwansyah, 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung :Alfabeta.

Nawawi, Hadari. 2010.*Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif*. Jakarta :Gajah Mada University Press.

Lampiran :

**RENCANA PEMBELAJARAN SEMESTER
(RPS)**

Program Studi : S1 Manajemen

Prasyarat : --

Deskripsi Mata Kuliah : Mata Kuliah ini berisikan muatan tentang lanjutan konsep-konsep seminar perencanaan SDM dan penerapan dan beberapa analisis sehubungan dengan fenomena manajemen sumberdaya manusia.

Mata Kuliah/Kode : Seminar Perencanaan SDM / E142008

SKS : 3 SKS

Capaian Pembelajaran : Setelah pembelajaran, mahasiswa memiliki kemampuan dan keterampilan dalam menyusun proposal seminar

Penyusun : Denok Sunarsi, S.Pd., M.M., CHT.

PERTEMUAN KE-	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN	BAHAN KAJIAN (MATERI AJAR)	METODE PEMBELAJARAN	PENGALAMAN BELAJAR MAHASISWA	KRITERIA PENILAIAN	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Mahasiswa mampu menyusun proposal seminar	Teknik Penyusunan Proposal seminar	1. Perkenalan 2. Diskusi 3. Tanya jawab	Tugas 1	Kemandirian dan Kelengkapan Jawaban	2,9 %
2	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah perencanaan SDM	Tugas pokok perencanaan SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 2	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
3	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Sistem Informasi SDM	Sistem Informasi SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 3	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
4	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Peramalan SDM	Cara peramalan SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 4	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
5	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Tujuan perencanaan SDM	Tujuan, manfaat, keuntungan perencanaan SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 5	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
6	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Karakteristik Lingkungan bisnis	Karakteristik lingkungan bisnis, Usaha mengantisipasi dan mengadaptasi prediksi bisnis	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 6	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
7	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Rekruitmen penerimaan Pegawai	Rekruitmen atau Penerimaan Pegawai	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 7	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %

8	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Seleksi Sumber Daya Manusia	Seleksi Sumber Daya Manusia	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 8	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
9	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Metode Perencanaan SDM	Metode dalam perencanaan SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 9	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
U T S						
10	Mahasiswa mampu menjelaskan Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	Faktor-faktor yang mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 10	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
11	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Penempatan SDM	Penempatan SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 11	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
12	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Pengangkatan SDM	Pengangkatan SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 12	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
13	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Pelatihan dan pendidikan SDM	Pelatihan SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 13	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
14	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Pelatihan dan pendidikan SDM	Pendidikan SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 14	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
15	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Kompensasi	Kompensasi	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 15	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
16	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Evaluasi Kinerja SDM	Evaluasi kinerja SDM	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 16	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
17	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah Motivasi kerja SDM	Motivasi kerja	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 17	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %
18	Mahasiswa mampu menyusun makalah dan mempresentasikan makalah	Pemutusan Hubungan Kerja	1. Presentasi 2. Diskusi 3. Tugas 4. Simulasi	Tugas 18	Kemandirian, Percaya Diri dan Kelengkapan Jawaban	5,8 %

PROFIL PENULIS



Denok Sunarsi, S. Pd., MM., CHt lahir di Bandung, 29 November 1979. Pendidikan Dasar, sampai Menengah Atas diselesaikan penulis di Kota Bandung. Pendidikan Strata-1 diselesaikan pada tahun 2011 dari Jurusan Pendidikan Bahasa Inggris Universitas Indraprasta PGRI Jakarta. Tahun 2015 penulis menyelesaikan program Magister Manajeman (MM) dari Universitas Pamulang (UNPAM) Kota Tangerang Selatan. Saat ini penulis aktif sebagai pengajar Mata Kuliah: Pengantar Ilmu Ekonomi, Pengantar Bisnis; Kewirausahaan; Komunikasi Bisnis; Metodologi Penelitian; Ekonomi Internasional; Perdagangan Internasional; Perencanaan SDM; Seminar SDM; dan Seminar Perencanaan SDM di Universitas Pamulang (UNPAM) Tangerang Selatan.

e-mail: denoksunarsi@gmail.com ; dosen01098@unpam.ac.id

Pemutusan Hubungan Kerja					
U A S					

Referensi/Sumber :

1. Prof. Dr.H.Hadari Nawawi, Perencanaan SDM Untuk Organisasi Yang Kompetitif, Gajah Mada University Press.
2. Dr. A. A. Anwar Prabu Mangkunegara , Drs., M.Si. Psi., Manajemen Sumber Daya Perusahaan, PT Remaja Rosda Karya.
3. Marwansyah, Manajemen Sumber Daya Manusia, Alfabeta.
4. Hasibuan, Malayu.2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Bumi Aksara

Tangerang Selatan, 20 Februari 2018

Penyusun

Denok Sunarsi, S. Pd., M.M., CHT.
NIDN. 0429117905