

Manajemen Sumber Daya MANUSIA - 1

Wandy Zulkarnaen, SE, SSy, MM, CHRA



Wandy Zulkarnaen, SE, SSy, MM, CHRA

KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan puji syukur kepada Allah SWT, buku “Manajemen Sumber Daya Manusia-1” ini mudah-mudahan bisa menjadi referensi keilmuan yang berorientasi pada peningkatan kemampuan menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan/pegawai/buruh/manajer ataupun tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Mudah-mudahan buku “Manajemen Sumber Daya Manusia-1” ini dapat memberikan manfaat yang besar untuk meningkatkan kualitas kompetensi lulusan mahasiswa/i di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Akhir kata, penulis mengucapkan terima kasih dan semoga bermanfaat.

Bandung, 6 Juni 2021

Penulis

DAFTAR ISI	Hal
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
PENDAHULUAN	1
Latar Belakang	1
Pentingnya MSDM	1
Bab 1. ANALISIS JABATAN	5
1.1. Pengertian Analisis Jabatan	5
1.2. Manfaat Dan Fungsi Analisis Jabatan	7
1.3. Sasaran Analisis Jabatan	7
1.4. Tahapan Analisis Jabatan	8
1.5. Jenis Analisis Jabatan	9
1.6. Keterkaitan Analisis Jabatan	10
1.7. Informasi Analisis Jabatan	12
1.8. Klasifikasi, Desain, Perancangan Kembali Pekerjaan	13
Bab 2. PERENCANAAN DAN SELEKSI SDM	15
2.1. Pengertian	15
2.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	17
2.2.1. Faktor internal sebagai sebab permintaan SDM	17
2.2.2. Faktor eksternal sebagai sebab permintaan SDM	17
2.2.3. Faktor Ketenagakerjaan	17
2.3. Manfaat Perencanaan SDM	18
2.4. Tahapan Perencanaan SDM	20
2.5. Proses Perencanaan SDM	22
2.5.1. Tahap 1 : Proses Peramalan Kebutuhan SDM	24
2.5.2. Tahap 2 : Perencanaan Program (<i>Program Planning</i>)	25
2.6. Beberapa Permasalahan Dalam Perencanaan SDM	26
2.7. Analisis Lingkungan	26
2.8. Analisis Beban Kerja (<i>Workload Analysis</i>)	27
2.9. Analisis Tenaga Kerja (<i>Workforce Analysis</i>)	27
2.10. Pasokan SDM	28
2.11. Teknik Peramalan Dalam Perencanaan SDM	28

Bab 3. REKRUTMEN	30
3.1. Pengertian Rekrutmen	30
3.2. Tujuan Rekrutmen	31
3.3. Proses Rekrutmen	31
3.4. Sumber-sumber Rekrutmen	31
3.5. Teknik Rekrutmen	34
3.6. Kendala-kendala dalam Rekrutmen	36
 Bab 4. SELEKSI	 40
4.1. Pengertian Seleksi	40
4.2. Faktor Yang Harus Diperhatikan dalam Seleksi	40
4.3. Langkah-langkah dalam Proses Seleksi	40
4.4. Dasar Kebijakan Seleksi	41
4.5. Pendekatan dalam Proses Seleksi	41
4.6. Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi	42
4.7. Cara Mengadakan Seleksi	44
4.8. Teknik Seleksi	44
 Bab 5. ORIENTASI, PENEMPATAN DAN PHK	 46
ORIENTASI	46
5.1. Pengertian Orientasi	46
5.2. Tujuan Orientasi	46
5.3. Teknik-Teknik Orientasi	47
PENEMPATAN	48
5.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan	48
5.5. Promosi	49
5.6. Pengalihan	50
5.7. Penurunan Pangkat	50
5.8. Program Penempatan Kerja atau Lowongan Pekerjaan	
PHK	50
5.9. Jenis-Jenis PHK	51
1. PHK Pada Kondisi Normal (Sukarela)	51
2. PHK Pada Kondisi Tidak Normal (Tidak Sukarela)	53
5.10. Mekanisme Dan Penyelesaian Perselisihan PHK	55
A. Mekanisme PHK	55
B. Perselisihan PHK	56
1. Perundingan Bipartit	56
2. Perundingan Tripartit	56

3. Pengadilan Hubungan Industrial	57
4. Kasasi (Mahkamah Agung)	57
C. Kompensasi PHK	57

Bab 6. PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN 59

6.1. Kompetensi yang dibutuhkan	59
6.2. Hakekat Pengembangan SDM	59
6.3. Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi	61
6.4. Peranan Pendidikan Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia	63
6.5. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan	64
6.6. Jenis Pelatihan dan Pengembangan	66
6.7. Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan	67
1. Penentuan kebutuhan pelatihan (<i>assessing training needs</i>) ...	68
2. Mendesain program pelatihan (<i>desaigning a training program</i>) ..	69
3. Evaluasi efektifitas program (<i>evaluating training program</i> ..	69
a. Tipe-tipe efektifitas program pelatihan	70
b. Model-model penilaian efektifitas pelatihan	71
6.8. Tujuan pelatihan dan pengembangan	72
6.9. Manfaat pelatihan dan pengembangan	73
6.10. Kelemahan pelatihan dan pengembangan	74
6.11. Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan	74

Bab 7. PERENCANAAN KARIER 77

7.1. Pengertian Karier, Jalur Karier dan Tujuan Karier	77
7.2. Pengertian Perencanaan Karier dan Pengembangan Karier	77
7.3. Faktor-faktor Perencanaan Karier	77
7.4. Perencanaan Karier dan Kebutuhan Karyawan	78
7.5. Manfaat Perencanaan Karier Bagi Organisasi	80
7.6. Penilaian Diri	80
7.7. Perencanaan Karier Organisasional	81
7.8. Tahapan Perencanaan Karier Organisasional	81
7.9. Jenis-jenis Jalur Karier	81
7.10. Tingkatan Karier	82
1. Tingkatan Percobaan	82
2. Tingkatan Karier Tengah	83
3. Tingkatan Karier Akhir	83
7.11. Keuntungan Perencanaan Karier	83
7.12. Perencanaan Karier di Organisasi Tradisional dan Modern	84
a) Karier di Organisasi Tradisional	84

b) Karier di Organisasi Modern	84
Bab 8. PENILAIAN KINERJA	88
8.1. Pengertian Penilaian Kinerja	88
8.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja	92
8.3. Kriteria Manajemen Penilaian Kinerja	94
8.4. Pengukuran Kinerja (<i>Performance Measures</i>)	95
8.5. Syarat-syarat Penilaian kinerja & syarat berkualitasnya Penilaian Kinerja	95
8.6. Unsur-unsur Kunci dalam Penilaian Kinerja dan tantangan dalam penilaian kinerja	97
1. Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran perusahaan	98
2. Penetapan rencana strategis dan kebijakan operasional perusahaan	98
3. Penetapan dan pengembangan indikator-indikator kinerja	99
4. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran	99
5. Pelaporan hasil-hasil secara formal	100
6. Penggunaan informasi kinerja	100
8.7. Tantangan Dalam Penilaian Kinerja	100
1. Kendala hukum	100
2. Bias penilai	101
8.8. Metode penilaian Kinerja	101
8.9. Level penilaian	103
8.10. Penilai, Yang Dinilai dan Prosedur Penilaian	104
Bab 9. UPAH, INSENTIF, TUNJANGAN DAN PELAYANAN	106
UPAH	106
9.1. Pengertian Upah	106
9.2. Dasar Penetapan Upah/Upah Minimum	106
9.3. Penangguhan Pelaksanaan Upah Minimum	106
9.4. Kebijakan Pengupahan	107
9.5. Struktur Upah	107
9.6. Penetapan Upah Minimum	107
9.7. Sanksi Atas Pelanggaran Pembayaran Upah	108
9.8. Penangguhan Pelaksanaan Pembayaran Upah Minimum	108
9.9. Permasalahan Upah/Upah Minimum	109
9.10. Usulan	110
INSENTIF	110
9.11. Pengertian Insentif	110

9.12. Bentuk-bentuk Insentif	111
9.13. Tujuan Pemberian Insentif	112
9.14. Jenis- Jenis Insentif	112
9.15. Prinsip Pemberian Insentif	112
TUNJANGAN	113
9.16. Pengertian Tunjangan	113
9.17. Jenis-jenis Tunjangan	114
1. Tunjangan Wajib (Diharuskan oleh Hukum)	114
✧Tunjangan Pengangguran	115
✧Tunjangan Karyawan	115
✧Tunjangan Kesehatan	115
2. Tunjangan Tidak Wajib (sukarela)	116
➤Bayaran saat tidak bekerja	116
•. Cuti dibayar	116
•. Cuti sakit dan jeda dibayar	117
•. Cuti panjang	117
•. Jenis-jenis lain bayaran saat tidak bekerja	117
➤Perawatan kesehatan	117
➤Asuransi jiwa	118
➤Rancangan pensiun	118
9.18. Tujuan Diberikan Tunjangan	119
9.19. Prinsip-Prinsip Program Tunjangan	120
9.20. Etika dalam Pemotongan Tunjangan Pensiunan.....	122
PELAYANAN	122
9.21. Kualitas Pelayanan	123
9.22. Fungsi Pelayanan	124
9.23. Pelayanan Publik	125
❖Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 2009	125
❖Menurut Ratminto (2005:5)	125
❖Ruang lingkup pelayanan publik menurut Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009	126
A. Bentuk-bentuk Pelayanan Publik	126
B. Azas Pelayanan Publik	127
C. Prinsip-prinsip Pelayanan Publik	128

Bab 10. KEAMANAN, KESELAMATAN DAN KESEHATAN DAN KERJA (K3) 129

10.1. Keamanan Kerja	129
10.2. Keselamatan Kerja	129

10.3. Kesehatan Kerja	130
10.4. Sasaran Keamanan Keselamatan dan Kesehatan Kerja	130
10.5. Tujuan Keamanan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja	130
10.6. Undang-Undang Keselamatan Kerja.....	133
10.7. Memahami Prosedur Yang Berkaitan Dengan Keamanan	134
10.8. Hukum Keselamatan Dan Kesehatan Kerja	135
10.9. Program keselamatan dan kesehatan kerja pada Proyek (RKP)	138
10.10. Struktur Organisasi Unit K3 :	139
10.11. Pokok-pokok perhatian K3	139
10.12. Identifikasi resiko kecelakaan dan pencegahan	139
10.13. Pencegahan dan Penanggulangan Kecelakaan,	139
✧ Pemeliharaan Kesehatan :	140
✧ Instansi terkait dengan Keselamatan dan Kesehatan Kerja ...	140
✧ Program Pelatihan K3	140
✧ Kelompok Sasaran Program pelatihan K3	140
✧ Perlengkapan dan peralatan penunjang program K3	141
✧ Hambatan dari penerapan K3	141
✧ Jenis-jenis bahaya dalam K3	141
✧ Istilah-istilah peringatan K3	142
✧ Pengawasan Pelaksanaan K3	142
10.14. Alat pelindung diri	143
10.15. Syarat-syarat pakaian perlindungan atau pengamanan	143
10.16. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menggunakan pakaian kerja	144
✧ Pakaian Kerja	144
✧ Sepatu Kerja	144
✧ Sarung Tangan	145
✧ Alat-alat pelindung anggota badan	145
a. Alat pelindung mata,	145
b. Alat pelindung kepala,	145
c. Alat pelindung telinga	145
d. Alat pelindung hidung	145
e. Alat pelindung tangan	145
f. Alat pelindung kaki	146
g. Plat Besi Pelindung	146
h. Alat pelindung badan	146
10.16. Alat Perlindungan Diri (APD)	146

Bab 11. HUBUNGAN KARYAWAN DAN INDUSTRI

148

11.1. Definisi Hubungan Industrial	148
11.2. Prinsip Hubungan Industrial	149
11.3. Ruang Lingkup Hubungan Industrial	149
11.4. Ruang Lingkup Peraturan Perundang-undangan Ketenagakerjaan	150
11.5. Tujuan Hubungan Industrial	151
11.6. Pendekatan Studi Hubungan Industrial	151
a. Pendekatan Keseragaman atau Kesatuan (<i>Unitary Approach</i>)	151
b. Pendekatan Keragaman (<i>Pluralist Approach</i>)	152
c. Pandangan Radikal (<i>Radical Approach</i>)	152
11.7. Sarana-sarana Hubungan Industrial	153
A. Lembaga Kerja Sama Bipartit	153
✧ Tujuan LKS Bipartit	153
✧ Kriteria LKS Bipartit	153
✧ Perundingan Bipartit	154
✧ Risalah Perundingan Bipartit	155
B. Lembaga Kerja Sama Tripartit	155
11.8. Organisasi Pekerja atau Serikat Pekerja/Buruh	155
11.9. Organisasi Pengusaha	156
✧ .. Bentuk pelayanan APINDO	157
✧ .. Landasan hukum APINDO	157
11.10. Lembaga keluh kesah & penyelesaian perselisihan hubungan industrial	159
1. Penyelesaian Keluh Kesah	159
2. Perselisihan Hubungan Industrial	160
11.11. Peraturan Perusahaan	160
1. Ketentuan Khusus	160
2. Dasar Hukum	161
3. Kerangka Peraturan Perusahaan	161
4. Ketentuan Umum	162
11.12. Perjanjian Kerja Bersama	162
1. Dasar Hukum	163
2. Ketentuan Khusus	163
3. Ketentuan Umum	163
4. Para Pihak yang terikat dengan PKB	164
5. Tahap Pembuatan PKB	164
11.13. Perjanjian Kerja Khusus (PKK)	164
1. Dasar Hukum	164
A. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)	165
✧ Ketentuan Umum PKWT :	165

✧Ketentuan Khusus PKWT :	165
B. Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT)	167
11.14. Produk Hubungan Industrial Indonesia	167
Bab 12. AUDIT KEPEGAWAIAN	168
12.1. Landasan Teori	168
12.2. Tujuan audit Kepegawaian	168
12.3. Peraturan terkait Audit Kepegawaian	169
12.4. Pengertian Manajemen Audit Pegawai	169
12.5. Audit Sumber Daya Manusia	170
12.6. Latar Belakang Perlunya Audit	172
12.7. Proses Audit Sumber Daya Manusia	173
12.8. Norma Audit	175
12.9. Manfaat Audit Pegawai (SDM)	176
12.10. Tujuan Audit Pegawai (SDM)	177
12.11. Sumber Data Audit SDM	178
12.12. Contoh pertanyaan dalam Audit SDM	178
12.13. Prospek Audit	180
a) Audit Strategi Perusahaan	180
b) Audit Strategi Kerja Sama	180
c) Audit Fungsi Sumber Daya Manusia	181
d) Audit Kepuasan Kerja	182
e) Prospek Audit Sumber Daya Manusia di Masa Mendatang ..	182
12.14. Pendekatan Riset Audit SDM	182
12.15. Instrumen-Instrumen Audit Sumber Daya Manusia	183
1. Wawancara	183
2. Survei	184
3. Eksperimen SDM	185
4. Analisis Sejarah	185
5. Kuisioner	185
12.16. Laporan Audit	186
a. Laporan untuk Manajer-manajer Lini	186
b. Laporan untuk spesialis Sumber Daya Manusia	186
c. Laporan untuk Manajer Sumber Daya Manusia	186
PENUTUP	188
DAFTAR PUSTAKA	189

PENDAHULUAN

Latar Belakang

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada hakikatnya merupakan aset utama dan bagian integral dari suatu organisasi maupun perusahaan. MSDM yang strategis memandang bahwa karyawan pada semua bidang pekerjaan dan tingkat apapun adalah baik secara struktural maupun fungsional.

Karyawan merupakan salah satu faktor produksi, oleh karena itu harus dimanfaatkan secara maksimal dan produktif. Tujuan suatu perusahaan tidak akan dapat terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih dan lengkap. Keberhasilan sebuah perusahaan sangat ditentukan oleh pengetahuan keterampilan, dan kerjasama dari beberapa karyawan. Dalam meningkatkan mutu hasil pekerjaan tidaklah ditekankan pada produk (barang maupun jasa) yang dihasilkan dan dipasarkan saja, akan tetapi menyangkut segala jenis kegiatan organisasi yang terlibat, terutama bagaimana sebuah tim kerja, yang mampu menghasilkan sinergi positif melalui usaha yang terkoordinasi.

Pentingnya MSDM

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kegiatan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen.

Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia oleh Melayu S.P. Hasibuan pada tahun 2006, MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas dan menempatkan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description, job specification, job requirement, dan job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place* dan *the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian
4. Meramalkan permintaan dan penawaran sumber daya manusia pada masa yang akan datang

-
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
 6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis
 7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
 8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan
 9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horisontal
 10. Mengatur pensiun, pemberhentian dan pesangonnya.

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

Isu Strategis dalam Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu tantangan tersendiri dalam setiap perusahaan. Dengan semakin globalnya ekonomi, generasi karyawan yang berbeda usia dan karakter mempengaruhi cara-cara perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia mereka.

SDM perlu diperhatikan dengan seksama karena mereka adalah aset berharga bagi perusahaan. SDM yang handal akan memberikan pertumbuhan dan keuntungan yang dibutuhkan dalam bisnis.

Masalah-masalah yang muncul di pengelolaan sumber daya manusia semakin bertambah kompleks dari tahun ke tahunnya. Hal ini membuat divisi HR harus putar otak agar permasalahan tersebut tidak justru jadi penghambat kinerja perusahaan. Berikut ini beberapa isu-isu SDM yang sering muncul beberapa tahun belakangan ini:

1. Rekrutmen

Banyak tim HRD yang mengalami kesulitan dalam merekrut karyawan yang tepat, khususnya untuk pekerjaan teknis seperti *data scientist*, *mobile apps developer*, *enterprise software developer*, teknisi *web development*, dan *cloud computing*.

Bekerja sama dengan universitas adalah satu dari solusi untuk menghadapi tantangan ini. Perusahaan yang lebih kecil bisa menggunakan

cara ini dengan berhubungan langsung dengan profesor pengajar dan kantor penempatan tenaga kerja (mahasiswa).

Ada juga perusahaan yang menggunakan referensi karyawan yang sudah ada. Karyawan yang memberikan referensi akan mendapatkan penghargaan atau insentif jika referensinya direkrut. Menggunakan sosial media juga membantu dalam rekrutmen.

2. Mempertahankan Karyawan

Ekonomi yang bergerak dinamis membuat para karyawan memiliki lebih banyak pilihan, sehingga merasa memiliki kendali lebih atas masa depan mereka. Dengan meningkatnya keahlian, mereka juga lebih mudah berpindah kerja ke tempat yang memberikan bayaran lebih menarik, khususnya jika di tempat kerja sebelumnya mereka merasa kurang dihargai.

Salah satu cara untuk mempertahankan karyawan yang baik adalah dengan menyediakan solusi keseimbangan kehidupan pribadi dan pekerjaan dan rencana tunjangan yang fleksibel. Sebagai contoh, seorang karyawan yang tinggal agak jauh dari perusahaan mungkin ingin subsidi transportasi atau kesempatan untuk bekerja dari rumah.

Meningkatkan program penghargaan untuk karyawan berprestasi, kesempatan untuk meningkatkan skill dan kemampuan di departemen yang berbeda atau proyek-proyek khusus yang memberikan kenaikan tanggung jawab, dan kemampuan sampai adanya kesempatan untuk promosi jabatan, adalah beberapa cara untuk menghadapi tantangan dan permasalahan dalam mempertahankan karyawan yang berharga bagi perusahaan.

3. Tenaga Kerja Mobile atau Freelancer

Tenaga kerja sekarang lebih mudah berpindah dan bergerak daripada yang dahulu, dalam artian yang sebenarnya. Mereka bisa bekerja di rumah, café, atau di manapun ada koneksi internet yang stabil dan berkolaborasi tugas dengan rekan kerja lain melalui aplikasi chat atau teleconferencing seperti Google Hangout, Zoom, Whatsapp, dan lainnya.

Diperkirakan pada setelah tahun 2021, 60% tenaga kerja di Amerika Serikat adalah freelancer. Eropa dan sebagian besar dunia juga sudah mengikuti tren ini. Perusahaan yang lebih kecil bisa bekerja dengan karyawan yang minim dengan tingkat efisiensi dan efektivitas yang tinggi, terlepas dari tantangan yang ada.

Perusahaan besar dengan banyak karyawan bisa merekrut karyawan lepas untuk proyek-proyek khusus yang sangat ahli di bidangnya, yang tidak dapat dikerjakan sendiri oleh karyawan dalam. Selain itu tunjangan-tunjangan karyawan umumnya dapat ditiadakan. Namun isu pengenalan identitas, visi, misi, kultur dan kerahasiaan data perusahaan menjadi tantangan.

4. Jam Kerja Fleksibel

Dengan semakin bergerakanya lokasi karyawan, mereka bekerja dengan jam yang lebih fleksibel. Seperti seorang reporter atau duta besar yang mendapat pos di luar negeri dengan perbedaan waktu yang cukup signifikan dan bekerja tanpa supervisi, karyawan perusahaan bisa saja orang asing yang bekerja dari rumahnya.

Tantangannya di sini adalah jam kerja yang fleksibel, karena di saat karyawan Indonesia kebanyakan tidur, karyawan perusahaan yang di Amerika mungkin saja sedang bekerja dan sebaliknya. Ini memerlukan kerja sama dan komitmen karena waktu pertemuan yang sama tetap dibutuhkan untuk kelancaran komunikasi dan bisnis.

5. Pembelajaran Jarak Jauh

Isu SDM terkini yang terakhir yaitu pembelajaran jarak jauh. Karyawan mobile tidak harus masuk kantor namun tetap harus mengikuti prosedur dan tata cara perusahaan. Salah satu solusinya adalah pembelajaran jarak jauh yang memerlukan investasi tambahan dalam infrastruktur perusahaan.

Bab 1. ANALISIS JABATAN

1.1. Pengertian Analisis Jabatan

Analisis Jabatan merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan. Dengan demikian kegiatan perencanaan SDM tidak terlepas dari analisis jabatan. **Analisis jabatan** adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu.

Analisis jabatan secara sistematis meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasikan pekerjaan/jabatan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

Contoh informasi yang didapat dari analisis jabatan adalah uraian jabatan, syarat jabatan, berat ringannya pekerjaan, besar kecilnya risiko pekerjaan, sulit tidaknya pekerjaan, besar kecilnya tanggung jawab, banyak sedikitnya pengalaman, tinggi rendahnya tingkat pendidikan dan pertimbangan-pertimbangan lain.

Analisis jabatan juga merupakan informasi tentang jabatan itu sendiri dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut dengan baik. Output dari analisis jabatan adalah Deskripsi jabatan (*Job Description*) dan Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*) dan Standar Kinerja Jabatan (*Job Performance Standard*).

Deskripsi jabatan (*Job Description*) menjelaskan tentang suatu jabatan, tugas, tanggung jawab, wewenang dan sebagainya. Sedangkan **Spesifikasi Jabatan** (*Job Specification*) adalah informasi tentang syarat-syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik. Syarat tersebut antara lain :

- 1) Syarat pendidikan,
- 2) Syarat kesehatan,
- 3) Syarat fisik,

4)Syarat lain seperti status pernikahan, jumlah anggota keluarga, kepribadian tertentu dan sebagainya.

Menurut *French (1986)*, analisis jabatan adalah penyelidikan yang sistematis tentang isi pekerjaan, lingkungan fisik yang melingkupi pekerjaan, dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk menjalankan tanggung jawab jabatan/pekerjaan.

Standar Kinerja Jabatan adalah sasaran-sasaran, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang harus dicapai oleh suatu jabatan dalam periode waktu tertentu. *Sasaran kuantitatif* misalnya: peningkatan penjualan, target produksi, dan sebagainya. *Sasaran kualitatif* misalnya: peningkatan keterampilan, perbaikan sikap dan perilaku, dan sebagainya

Sejumlah kategori informasi selalu terdapat pada analisis jabatan, termasuk di dalamnya aktivitas apa saja yang ada, mengapa, bagaimana serta kapan aktivitas tersebut dilakukan; juga berisi informasi tentang alat/mesin apa yang digunakan, apa yang dipertimbangkan dalam interaksi satu sama lain, kondisi kerja secara fisik dan sosial, pelatihan, ketrampilan dan kemampuan yang diisyaratkan dalam pekerjaan. Analisis jabatan yang baik juga dapat digunakan untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi *staffing*, penilaian, imbalan dan sebagainya.

Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Dari analisis jabatan dapat dibuat rancangan pekerjaan dan ditetapkan uraian pekerjaan. Dengan demikian analisis jabatan dapat memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

Schuler (1992) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Sedangkan khusus uraian dan catatan tersebut adalah sasaran pekerjaan-pekerjaan yaitu tugas-tugas atau aktivitas dan kondisi yang meliputinya. Dasar dari analisis jabatan adalah spesifikasi pekerjaan yang tertulis secara mendetail tentang ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh kinerja pekerjaan tersebut. Namun demikian, tidak semuanya berjalan baik. Uraian kerja yang termasuk didalamnya menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja. Selain itu spesifikasi

pekerjaan meliputi karakteristik individu, *interest* dan preferensi yang kompatibel dengan pekerjaan atau memuaskan kinerja pekerjaan. Modifikasi antara uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah untuk menjaga agar sasaran manajemen SDM seperti peningkatan produktivitas dan kualitas hidup pekerja senantiasa terjaga.

1.2. Manfaat Dan Fungsi Analisis Jabatan

Beberapa kegiatan organisasi akan berjalan lebih baik hasilnya bila berlandaskan atau berpedoman pada analisis jabatan. Menurut Nitisemito (1992), analisis jabatan *bermanfaat* sebagai :

- landasan untuk melaksanakan mutasi;
- landasan untuk melaksanakan promosi;
- landasan untuk melaksanakan *training*/ pelatihan;
- landasan untuk melaksanakan kompensasi;
- landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja;
- landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan.

Sedangkan *fungsi* dari analisis jabatan adalah untuk :

- a. menentukan basis regional bagi struktur kompensasi;
- b. mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu;
- c. menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya deskriminasi dalam pengadaan SDM;
- d. merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang;
- e. memadukan lamaran dan lowongan kerja yang ada;
- f. memforkas dan menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan bagi para karyawan;
- g. mengembangkan rencana-rencana pengembangan pegawai yang potensial;
- h. menetapkan standar prestasi kerja yang realistik;
- i. menempatkan karyawan sesuai dengan ketrampilannya;
- j. membantu revisi struktur organisasi;
- k. memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka;
- l. memperbaiki alur kerja;
- m. memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi;
- n. menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi.

1.3. Sasaran Analisis Jabatan

-
- 1) Menentukan nilai pekerjaan yang memungkinkan untuk pemeliharaan hak pembayaran internal dan eksternal.
 - 2) Memastikan perusahaan tidak melanggar ketentuan upah dan imbalan untuk pekerjaan yang sama.
 - 3) Membantu *supervisor* dan pekerja dalam mendefinisikan tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing pekerja.
 - 4) Menyediakan justifikasi untuk eksistensi pekerjaan dan manakala organisasi dalam kondisi “*fit*” hingga kondisi “istirahat”.
 - 5) Menentukan kebutuhan rekrutmen dan informasi yang memungkinkan untuk membuat keputusan pekerja.
 - 6) Sebagai dasar untuk memantapkan program dan pola pengembangan karier bagi karyawan.
 - 7) Sebagai cara untuk menyampaikan pada pekerja potensi apa yang diharapkan dari mereka, kondisi kerja secara umum dan tipe individu yang bagaimana yang dapat memuaskan pekerjaan.

1.4. Tahapan Analisis Jabatan

a. Persiapan yang meliputi :

- Merancang bentuk dan merencanakan penyelenggaraan *analisis jabatan*.
- Koordinasi dengan semua pihak yang terlibat dalam *analisis jabatan*.
- Mendapatkan gambaran tentang fungsi, arus proses, dan struktur organisasi yang akan dianalisis, berdasarkan hasil analisis yang pernah dilakukan (jika ada).
- Mengadakan inventarisasi pekerjaan dan tenaga kerja yang ada sekarang.

b. Pengumpulan data dengan berbagai metode seperti :

- Observasi, melakukan pengamatan langsung terhadap karyawan selama melaksanakan tugas. Baik untuk pekerjaan yang sederhana.
Kelemahan : lambat, mahal, terkadang kurang akurat
Kelebihan : memperoleh informasi dari tangan pertama, mengenal kondisi kerja, ketrampilan yang diperlukan dan peralatan yang digunakan secara riil.
- Wawancara, bertatap muka langsung dengan karyawan dan atasannya.
- Kuisioner, menggunakan daftar pertanyaan yang telah disusun sebelumnya.

Kelemahan : jika terjadi salah pemahaman maka data akan bias, terkadang tanggapan kurang lengkap

Kelebihan : biaya relatif murah, waktu efisien

- Pelaporan, informasi diperoleh dari catatan yang disimpan karyawan (Log).

Kelemahan : tidak dapat menunjukkan data penting, seperti kondisi kerja, peralatan yang digunakan, dan terkadang karyawan enggan untuk mengisi buku tersebut akibat kesibukannya sehingga data tidak lengkap.

- Kombinasi, dengan menggabungkan metode yang ada. Yang masih dianggap terbaik adalah observasi dan wawancara karena mampu menghasilkan data pekerjaan yang akurat dan lengkap. Namun demikian, penggunaan kombinasi tersebut tergantung jenis pekerjaan yang akan dianalisis.

Faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan untuk menetapkan metode analisis yang terbaik adalah :

- Karakteristik pekerjaan (fungsi, tanggungjawab, dan kondisi)
- Lokasi tempat kerja
- Persiapan perndahuluan yang dilakukan oleh analisis
- Sikap dan tanggapan karyawan
- Standar kinerja yang ditetapkan

Klarifikasi data

Melakukan penyaringan, pemisahan dan peninjauan kembali informasi yang dikumpulkan agar diperoleh informasi yang akurat dan tidak biasa.

1.5. Jenis Analisis Jabatan

1) Tradisional

- Informasi yang dikumpulkan hanya mencakup tanggungjawab, kewajiban dan kualifikasi minimal untuk melaksanakan suatu pekerjaan dalam jabatan tertentu.
- Tidak dapat digunakan untuk menyusun deskripsi pekerjaan karena tidak terdapat rincian standar kinerja yang diharapkan.

2) Berorientasi hasil

- Mencakup harapan organisasi terhadap karyawan
- Mencakup keterkaitan antara tugas, standar kinerja, kecakapan dan kualifikasi minimal.

Contoh pertanyaan yang diajukan :

- TUGAS : perilaku, kewajiban/tanggungjawab apa yang penting bagi perusahaan ?
- KONDISI PEKERJAAN : bagaimana sifat dasar pekerjaan atau syarat apa yang diperlukan agar pekerjaan terlaksana, petunjuk apa yang tersedia untuk membantu pekerja melaksanakan tugasnya ?
- STANDAR KINERJA : kinerja seperti apa yang diharapkan, baik berdasarkan standar kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu yang ditetapkan perusahaan ?
- KECAKAPAN : kemampuan, pengetahuan dan ketrampilan apa yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas dengan standar minimal ?
- KUALIFIKASI : pendidikan dan pengalaman apa yang dibutuhkan untuk mampu melaksanakan suatu pekerjaan ?

1.6. Keterkaitan Analisis Jabatan

Analisis jabatan memiliki keterkaitan dengan faktor lainnya seperti rekrutmen, seleksi, penilaian prestasi kerja, pelatihan, penggajian, dan sebagainya.

a. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Rekrutmen dan Seleksi

Analisis jabatan menyajikan banyak sasaran dan berhubungan secara ekstensif dengan sejumlah aktivitas personalia. Sebagai contoh, dasar analisis pekerjaan dan perencanaan SDM organisasi dapat digunakan untuk mengetahui siapa yang akan direkrut. Tanpa perencanaan SDM dan analisis pekerjaan, organisasi tidak akan mampu menspesifikasikan tipe pegawai seperti apa yang dibutuhkan, bilamana direkrut dan dimana direkrut. Hal ini akan berakibat negatif pada produktifitas organisasi dan validitas masing-masing prosedur dan keputusan seleksi. Hanya dengan informasi analisis pekerjaan organisasi dapat memperlihatkan bahwa prosedur seleksi berkaitan dengan pekerjaan.

b. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Penilaian Kinerja dan Pelatihan

Untuk mengefektifkan evaluasi kinerja pekerja, metode penilaian yang digunakan haruslah merefleksikan kepentingan tugas dari pekerjaan. Hanya dengan menguji persyaratan ketrampilan untuk pekerjaan (yang didefinisikan sebagai spesifikasi pekerjaan), pelatihan dan promosi pekerja dapat diorganisasikan bersamaan dengan kebutuhan SDM yang diterjemahkan oleh aktivitas perencanaan SDM. Dengan kata lain, seleksi

dan program pelatihan harus didasarkan pada kriteria adanya hubungan dengan pekerjaan.

c. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Penggajian

Salah satu bentuk perhatian terhadap individu pegawainya adalah *penggajian*. *Analisis jabatan* dapat digunakan untuk membantu menentukan seberapa besar layakannya seorang pegawai mendapatkan gaji/upah untuk jenis dan tingkat pekerjaan tertentu. *Analisis jabatan* juga penting untuk memastikan tingkat upah suatu pekerjaan. Adalah adil mengkaitkan tingkat upah dengan tingkat pekerjaan dan prestasi kerja.

d. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Program Perbaikan

Program untuk memperbaiki organisasi seringkali meliputi perubahan rancangan pekerjaan. Tanpa memperhatikan hasil rancangan pekerjaan alamiah, tugas, sasaran dan kondisi yang baru harus dianalisis. Sejak awal, pekerjaan dirancang untuk individu. Hal ini lebih kompleks untuk menganalisis rancangan pekerjaan grup per grup atau tim. Saat fokus kerja dipindahkan dari tugas individu ke tugas grup, hal ini akan lebih sulit untuk menganalisis apakah tugas masing-masing individu serta pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan individu memungkinkan. Salah satu konsekuensi hal ini berawal dari evaluasi pekerjaan dan rata-rata bayaran untuk pekerjaan spesifik untuk mengevaluasi ketrampilan dan pembayaran pengetahuan yang dimiliki pekerja.

e. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Lingkungan Internal

Dua aspek lingkungan internal yang sangat erat kaitannya dengan analisis jabatan adalah target yang ditetapkan oleh top manajemen dan teknologi yang digunakan untuk menterjemahkan tujuan organisasi ke dalam bentuk program kegiatan. Tugas top manajemen menetapkan target yang hendak dicapai dalam program tersebut. Penetapan target dapat dilakukan secara sendiri oleh top manajemen atau bersama-sama dengan bawahannya. Bersamaan dengan penetapan target, maka ditetapkan pula kriteria evaluasi pekerjaan. Adanya penetapan target dan kriteria evaluasi akan sangat membantu bagi tercapainya tujuan organisasi. Berdasarkan penetapan target dan evaluasi pencapaian target inilah analisis jabatan dibuat.

f. Keterkaitan Analisis Jabatan dengan Lingkungan Eksternal

Kaitan analisis jabatan dengan teknologi yang digunakan terletak pada rancangan pekerjaan. Berdasarkan rancangan pekerjaan tersebut dapat diketahui teknologi apa dan yang bagaimana yang semestinya diterapkan. Teknologi yang digunakan saat ini adalah evaluasi dalam analisa jabatan. Hasil analisis dapat menunjukkan tepat tidaknya teknologi yang digunakan serta pengaruh teknologi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

1.7. Informasi Analisis Jabatan

Berdasarkan data yang dikumpulkan akan didapat dua *output* besar yaitu deskripsi/ uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dari hasil uraian pekerjaan kemudian dapat dibangun formulir penilaian prestasi kinerja dan sistem klasifikasi pekerjaan. Sistem klasifikasi ini kemudian secara mantap digunakan untuk mengevaluasi dan sasaran kompensasi. Berdasarkan spesifikasi pekerjaan, maka rekrutmen dan seleksi dapat direncanakan serta dapat pula digunakan untuk merancang pelatihan pengembangan pegawai.

Sejumlah informasi yang akan didapat dari hasil analisis jabatan dapat meliputi beberapa hal, seperti :

1. Orientasi pekerjaan (kapan, mengapa dan bagaimana kinerja karyawan), seperti :
 - a. Proses aktivitas kerja
 - b. Penggunaan prosedur
 - c. Catatan aktivitas (dokumentasi)
 - d. Tanggung jawab perorangan
2. Orientasi aktivitas kerja, seperti :
 - a. Kinerja perilaku manusia dalam bekerja (komunikasi, pengambilan keputusan, perasaan).
 - b. Gerakan dasar.
 - c. Permintaan pekerjaan perorangan.
3. Mesin, peralatan, perlengkapan dan berbagai alat bantu kerja yang digunakan.
4. Relasi pekerjaan yang bisa diukur dan yang tidak bisa diukur :
 - a. Proses material,
 - b. Pembuatan produk,
 - c. Pengetahuan yang dimiliki,
 - d. Jasa yang diberikan.
5. Kinerja, seperti :

-
- a. Ukuran pekerjaan,
 - b. Standar kerja,
 - c. Tingkat kesalahan,
 - d. Aspek lainnya.
6. Isi pekerjaan, seperti :
- a. Kondisi fisik kerja,
 - b. Schedule/Jadwal kerja,
 - c. Konteks organisasi,
 - d. Konteks sosial,
 - e. Insentif (Uang dan non-uang).
7. Persyaratan Perorangan :
- a. Pengetahuan dan ketrampilan yang berkaitan dengan pekerjaan.
 - b. Atribut diri (karakteristik, fisik, personalitas).
8. Beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja.

1.8. Klasifikasi, Desain, Perancangan Kembali Pekerjaan

Hasil analisis jabatan/pekerjaan juga dapat digunakan untuk berbagai keperluan lain, seperti pengklasifikasian, membuat desain dan perancangan kembali suatu pekerjaan.

Klasifikasi pekerjaan dilakukan melalui proses pengelompokkan pekerjaan/jabatan tertentu berdasarkan jenis aktivitas yang dilakukan, kecakapan yang dibutuhkan ataupun faktor lain yang erat kaitannya dengan pekerjaan.

Desain pekerjaan bertujuan untuk mengatur penugasan kerja yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, teknologi dan keprilakuan. Sedangkan fungsinya adalah menetapkan kegiatan kerja seseorang/kelompok secara organisasional. Beberapa elemen yang tercakup dalam desain pekerjaan :

- a. *Elemen Organisasional*, berkaitan dengan efisiensi yang mencakup :
 - Pendekatan mekanistik, mengidentifikasi setiap tugas suatu pekerjaan agar dapat diatur untuk meminimalkan waktu dan tenaga;
 - Aliran kerja, untuk menjaga keseimbangan kerja;
 - Praktek kerja, menyangkut cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan.
- b. *Elemen Lingkungan*, berkaitan dengan kemampuan dan ketersediaan SDM yang potensial.
- c. *Elemen Keprilakuan*, menurut Handoko (2001:36) mencakup :
 - Otonomi, tanggung jawab atas apa yang dikerjakan;

-
- Variasi, menjauhkan dari kebosanan kerja;
 - Identifikasi tugas, kejelasan tugas yang dilaksanakan ;
 - Umpan balik, untuk mengetahui hasil kerja.

Terkadang pekerjaan yang ada perlu dirancang kembali guna menghindari in-efisiensi dalam melaksanakannya. Metode yang dapat digunakan dalam perancangan kembali pekerjaan, seperti :

- a. Simplifikasi pekerjaan, yakni menyederhanakan pekerjaan, dimana resiko yang akan muncul adalah terjadinya spesialisasi, sehingga dapat menimbulkan kebosanan, terutama yang terampil.
- b. Perluasan pekerjaan, yaitu :
 - *Job enlargement* (perluasan kerja secara horisontal), dengan menambah lebih banyak tugas agar variatif dan mengurangi pekerjaan yang monoton.
 - *Job enrichment* (perluasan kerja secara vertikal), karyawan diberi kesempatan untuk berpartisipasi dalam kegiatan manajerial disamping operasional.
 - *Job rotation* (rotasi pekerjaan), memindahkan/ merotasi karyawan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain, untuk mengatasi kejenuhan dan memberi kesempatan karyawan untuk menggunakan ketrampilannya.

Bab 2. PERENCANAAN DAN SELEKSI SDM

2.1 Pengertian

Sonny Sumarsono (2003:4), Sumber Daya Manusia atau *human resources* mengandung dua pengertian.

Pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal lain SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menghasilkan barang dan jasa.

Kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan atau masyarakat.

Mary Parker Follett Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu seni untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain tidak melakukan pekerjaan-pekerjaan itu sendiri.

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.

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

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor kunci dalam reformasi ekonomi, yakni bagaimana menciptakan SDM yang

berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing tinggi dalam persaingan global yang selama ini kita abaikan. Dalam kaitan tersebut setidaknya ada dua hal penting menyangkut kondisi SDM Indonesia, yaitu:

1. Adanya ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dan angkatan kerja. Jumlah angkatan kerja nasional pada krisis ekonomi tahun pertama (1998) sekitar 92,73 juta orang, sementara jumlah kesempatan kerja yang ada hanya sekitar 87,67 juta orang dan ada sekitar 5,06 juta orang penganggur terbuka (open unemployment). Angka ini meningkat terus selama krisis ekonomi yang kini berjumlah sekitar 8 juta.
2. Tingkat pendidikan angkatan kerja yang ada masih relatif rendah. Struktur pendidikan angkatan kerja Indonesia masih didominasi pendidikan dasar yaitu sekitar 63,2 %. Kedua masalah tersebut menunjukkan bahwa ada kelangkaan kesempatan kerja dan rendahnya kualitas angkatan kerja secara nasional di berbagai sektor ekonomi. Lesunya dunia usaha akibat krisis ekonomi yang berkepanjangan sampai saat ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi. Sementara di sisi lain jumlah angkatan kerja lulusan perguruan tinggi terus meningkat. Sampai dengan tahun 2000 ada sekitar 2,3 juta angkatan kerja lulusan perguruan tinggi. Kesempatan kerja yang terbatas bagi lulusan perguruan tinggi ini menimbulkan dampak semakin banyak angka pengangguran sarjana di Indonesia.

Berdasarkan dari beberapa pengertian tersebut, sedikitnya terdapat empat kegiatan terpadu yang membentuk Perencanaan SDM :

1. Kegiatan penyediaan SDM (*dengan Rekrutmen, Seleksi & Penempatan*)
2. Kegiatan memperkirakan Supply & Demand SDM (*Mutasi, Promosi, Pensiun, Mengundurkan Diri, PHK*)
3. Kegiatan meningkatkan Mutu SDM (*dengan Diklat, Training, Pengembangan*)
4. Kegiatan Evaluasi Kondisi SDM (*Dengan penilaian prestasi kerja*)

Dalam hal ini, beberapa hal penting yang perlu dipahami oleh perencana SDM di sebuah organisasi adalah tentang makna cakupan SDM, metode perencanaan, analisis jabatan, perhitungan beban kerja, perhitungan angkatan kerja.

2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM

2.2.1 Faktor internal sebagai sebab permintaan SDM

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya di masa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

- Faktor Rencana Strategik dan rencana operasional
- Faktor prediksi produk dan penjualan
- Faktor pembiayaan (*cost*) SDM
- Faktor pembukaan bisnis baru (pengembangan bisnis)
- Faktor desain Organisasi dan Desain Pekerjaan
- Faktor keterbukaan dan keikutsertaan manajer

2.2.2 Faktor eksternal sebagai sebab permintaan SDM

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada di luar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategic dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:

- Faktor Ekonomi Nasional dan Internasional (Global)
- Faktor Sosial, Politik dan Hukum
- Faktor Teknologi
- Faktor Pasar Tenaga Kerja dan Pesaing

2.2.3 Faktor Ketenagakerjaan

Faktor ini adalah kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya di masa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Kondisi tersebut dapat diketahui dari hasil audit SDM dan Sistem Informasi SDM (SISDM) sebagai bagian dari Sistem Informasi manajemen (SIM) sebuah organisasi/perusahaan. Beberapa dari faktor ini adalah:

- Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang pensiun, yang harus dimasukan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan/jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.

-
- Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti/keluar dan PHK sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama(KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi calon penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik yang bersumber internal maupun eksternal. Prediksi yang meninggal dunia.

2.3 Manfaat Perencanaan SDM

Menurut Sondang Siagian sedikitnya terdapat 6 manfaat yang dapat dipetik melalui suatu perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Organisasi dapat memanfaatkan SDM yang sudah ada dalam organisasi secara baik.
2. Melalui perencanaan SDM yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
3. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
4. Salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.
5. Salah satu kegiatan pendahuluan dalam perencanaan, termasuk perencanaan SDM, adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.
6. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yg menangani SDM dalam organisasi.

Manfaat Perencanaan SDM menurut Hadari (2000) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan Sistem Informasi SDM
2. Bertolak dari manfaat pertama tersebut di atas, berarti juga Perencanaan SDM bermanfaat untuk :
 - a. Meningkatkan pendayagunaan SDM. Dengan perencanaan yang cermat harus diusahakan agar setiap tenaga kerja memperoleh peluang dalam memberikan kontribusi terbaik bagi pencapaian tujuan perusahaan/organisasi.
 - b. Menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi secara lebih efisien. Perencanaan SDM harus mampu mengidentifikasi potensi dan prestasi kerja setiap tenaga kerja, untuk diselaraskan dengan

-
- pekerjaan atau tugas-tugas di dalam volume kerja perusahaan, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.
- c. Menghemat tenaga, waktu, dan dana, serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja.
 3. Perencanaan SDM berfungsi juga untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi SDM oleh Manajer SDM.
 4. Perencanaan SDM Jangka Panjang bermanfaat bagi organisasi/perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan SDM, selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang.
 5. Perencanaan SDM Jangka Pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang. Dengan demikian dapat dilakukan proses untuk mengisi kekosongan itu, baik dengan memanfaatkan sumber tenaga kerja di dalam atau di luar perusahaan.

Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendapat lain yang lebih operasional tentang manfaat Perencanaan SDM dikemukakan oleh Irawan (2000):

1. Mengoptimalkan SDM yang sudah ada
SDM yang sudah ada akan dapat dimanfaatkan dengan baik apabila organisasi telah melakukan inventarisasi SDM. Inventarisasi tersebut mencakup : jumlah tenaga kerja, kualifikasi tenaga kerja, masa kerja, pengetahuan /ketrampilan yang dimiliki, bakat/minat yang perlu dikembangkan. Hasil inventarisasi tersebut dapat digunakan untuk promosi, mutasi ,peningkatan kemampuan karyawan.
2. Memperkirakan kebutuhan SDM masa yang akan datang
Kebutuhan SDM masa yang akan datang baik dari segi jumlah maupun kualifikasinya perlu diestimasi setepat mungkin, dan akan selalu terkait dengan perubahan-perubahan yang mungkin akan terjadi di luar perkiraan dan berpengaruh terhadap jalannya organisasi.
3. Memberikan gambaran situasi pasar kerja yang tepat
Mencakup jumlah, kualifikasi, lokasi, komposisi tenaga kerja yang diminta/dibutuhkan oleh organisasi, maupun dari sisi latar belakang profesi, tingkat pendidikan , keahlian, tingkat upah yang diharapkan pencari kerja.
4. Sebagai dasar penyusunan program - program SDM

Salah satu program perencanaan SDM adalah pengadaan tenaga kerja baru melalui rekrutmen, seleksi dan penempatan. Tanpa perencanaan SDM, sulit untuk menyusun program kerja yang riil.

Dengan perencanaan SDM dapat diperoleh manfaat semaksimal mungkin. Perencanaan yang matang akan memudahkan manajer/pengurus dalam mengoptimalkan SDM yg ada di lingkungan kerjanya. Dengan perencanaan yang matang akan memajukan perusahaan itu sendiri.

2.4 Tahapan Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia yang efektif akan memberikan mekanisme yang dapat digunakan untuk mengurangi kesenjangan yang mungkin ada antara pasokan dan permintaan karyawan.



Sumber: Byars dan Rue (2004)

Gambar 1 Skema Tahapan Perencanaan SDM

Secara umum perencanaan sumber daya manusia mencakup empat langkah/ tahapan:

1. Analisis Situasi atau Mempelajari Lingkungan

Tahap pertama perencanaan sumber daya manusia ditandai oleh interaksi tahap awal antara fungsi manajemen sumber daya manusia dengan perencanaan stratejik. Rencana stratejik organisasi harus mengadaptasi kondisi lingkungan dan fungsi manajemen sumber daya manusia sebagai salah satu mekanisme utama yang dapat digunakan organisasi selama proses adaptasi. Contoh, perubahan teknologi secara cepat telah memaksa organisasi dengan segera mengidentifikasi dan mempekerjakan karyawan dengan keahlian baru, yang sebelumnya belum pernah dibutuhkan organisasi.

2. Meramalkan Permintaan Sumber Daya Manusia

Langkah berikutnya adalah mengestimasi jumlah dan jenis karyawan yang akan dibutuhkan di masa mendatang. Peramalan menghasilkan estimasi atau kalkulasi lebih lanjut mengenai kebutuhan staf organisasi. Peramalan lebih banyak melibatkan unsur pertimbangan (human judgment). Contoh, perusahaan Unilever yang sukses di area global ternyata dalam perencanaan bisnisnya banyak menggunakan instink.

Banyak teknik peramalan dapat digunakan oleh organisasi, diantaranya adalah empat teknik peramalan dikemukakan oleh Ivancevich, yaitu tiga teknik dari atas ke bawah: estimasi ahli (expert estimate), Proyeksi Tren (trend projection), modeling, dan satu teknik dari bawah ke atas: teknik peramalan unit (unit-demand forecasting technique).

3. Analisis Pasokan Sumber Daya Manusia

Tahap ketiga perencanaan sumber daya manusia didesain untuk menjawab pertanyaan” berapa banyak dan seperti apa karyawan yang harus dimiliki organisasi pada saat ini dalam kaitannya dengan kebutuhan akan keahlian dan pelatihan untuk masa yang akan datang” sehingga perencanaan sumber daya manusia tidak hanya sekedar menghitung jumlah karyawan organisasi saat ini saja.

Alat utama untuk menilai pasokan karyawan saat ini adalah apa yang disebut dengan inventori keahlian (*skills inventory*) atau sering juga disebut inventori manajemen (*management inventory*). Kedua istilah tersebut mempunyai tujuan sama, yaitu memperhatikan arah dari jenis keahlian, kemampuan, pengalaman, dan pelatihan karyawan yang saat ini dimiliki. Dengan memperhatikan arah tersebut, organisasi dapat dengan cepat menentukan apakah keahlian tertentu tersedia sewaktu-waktu dibutuhkan.

4. Mengembangkan Rencana Tindakan

Setelah sistem perencanaan sumber daya manusia dianalisis, baik dari sisi pasokan maupun dari sisi permintaan tenaga kerja di masa mendatang, selanjutnya dilakukan perbandingan antara peramalan pasokan dan permintaan untuk menentukan tindakan yang harus diambil. Sebagai apa pun sistem perencanaan sumber daya manusia dilaksanakan, dalam kenyataannya akan tetap ada perbedaan antara kedua ramalan tersebut. Oleh karena itu, organisasi perlu memilih bagian tindakan mana yang akan diambil untuk mengurangi perbedaan

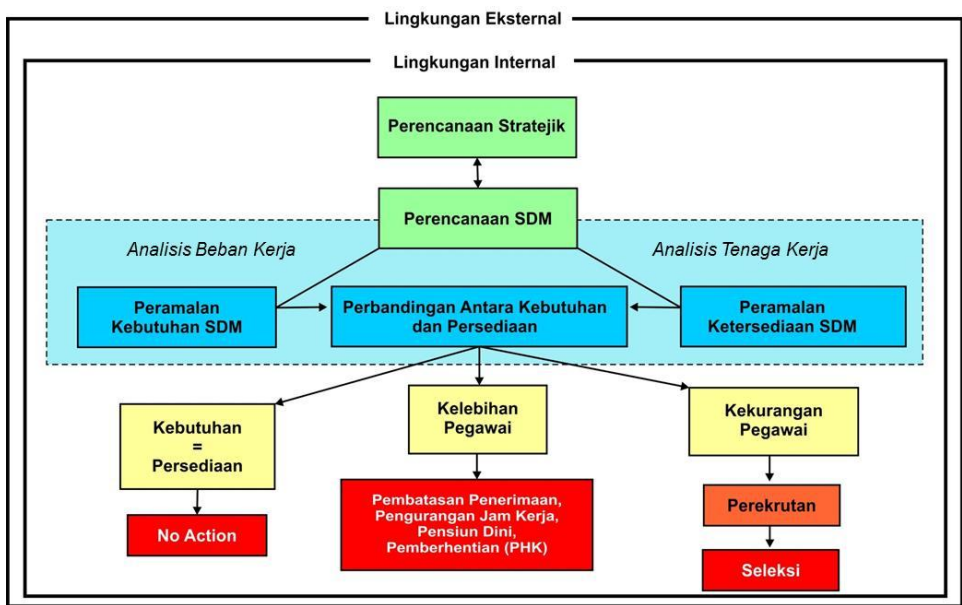
tersebut. Data dari adanya perbedaan tersebut akan menjadi masukan yang mempermudah pengambilan keputusan mengenai pelatihan, promosi, demosi, dan keputusan lain yang relevan dengan itu. Terdapat dua kondisi berkaitan dengan perbedaan tersebut yang harus ditangani oleh organisasi, yaitu kondisi kekurangan karyawan dan kondisi kelebihan karyawan.

2.5 Proses Perencanaan SDM

Secara garis besar proses perencanaan SDM dibagi atas dua tahapan besar, yaitu Peramalan Kebutuhan (*Needs Forecasting*) dan Perencanaan Program (*Program Planning*). Menurut French (1986), perkiraan kebutuhan adalah proses penentuan jumlah SDM yang dibutuhkan organisasi di masa yang akan datang.

Perkiraan kebutuhan tersebut diturunkan dari sejumlah informasi seperti analisis kondisi eksternal, kemampuan SDM yang dimiliki organisasi saat ini, potensi SDM organisasi, rancangan pekerjaan, filosofi manajemen, anggaran, mutasi, promosi serta pengurangan staf, dan lain-lain. Sedangkan perencanaan program dilakukan setelah selesainya perkiraan kebutuhan.

Menurut James Walker dalam French (1986), perencanaan program meliputi dua hal yaitu Manajemen Kinerja, dan Manajemen Karier. Yang dimaksud dengan Manajemen Kinerja adalah standar kinerja, kualitas kerja, kinerja kerja, dan kompensasi. Sedangkan manajemen karier adalah rekrutmen, seleksi, diklat dan kaderisasi/suksesi manajemen. Dan suksesi manajemen adalah proses antisipasi kebutuhan managerial staffing di masa yang akan datang serta pembuatan perencanaan untuk pengembangannya.



Gambar 2. Bagan Alir Perencanaan SDM yang Terintegrasi

Berdasarkan bagan tersebut dapat diketahui bahwa Perencanaan SDM akan selalu terkait/ terintegrasi dengan perencanaan bisnis secara keseluruhan yang dilakukan oleh perusahaan. Tabel berikut menyajikan rincian perbedaan berdasarkan jangka waktu/ periode perencanaan dan keterkaitannya dengan Perencanaan SDM.

Tabel 1 Karakteristik Perencanaan Bisnis dan SDM

Indikator	Jangka Pendek	Jangka Menengah	Jangka Panjang
1. Waktu	1 tahun	1 s/d 2 tahun	2 s/d 5 tahun
2. Sifat	Perencanaan operasional/rutin	Perencanaan Taktis/operasional	Perencanaan Strategis
3. Fokus	a. Anggaran Tahunan. b. Mengatur dan memenuhi ke- butuhan SDM (Rekrutmen, Pelatihan, Kompensasi). c. Upaya mengantisipasi pengaruh Internal dan Eksternal.	a. Penjabaran Bisnis Perusahaan secara realistik. b. Penjabaran SDM yang diperlukan (kuantitas dan kualitas).	a. Aspek-aspek mendasar yang mempengaruhi masa mendatang. b. Kebutuhan Manajemen dan Manajemen SDM masa yang akan datang.
4. Penanggung Jawab	Supervisor (antara lain desain dan pembagian kerja, menetapkan dan memerintahkan keputusan dll).	Manajer Operasional	Top Manajer

2.5.1. Tahap 1 : Proses Peramalan Kebutuhan SDM

Kebutuhan atau permintaan SDM di masa yang akan datang merupakan titik utama kegiatan perencanaan SDM. Hampir semua organisasi harus membuat prediksi atau perkiraan kebutuhan SDMnya di masa datang. Untuk itu perlu identifikasi berbagai tantangan yang mempengaruhi kebutuhan SDM tersebut. perlu di ingat bahwa pembuatan prakiraan tertentu waktunya. Maksudnya, prakiraan tersebut bisa jadi cocok untuk kurun waktu w-x tahun mendatang tetapi tidak cocok untuk y-z tahun mendatang.

Prakiraan kebutuhan (*Needs Forcasting*) secara garis besar terbagi atas 4 kelompok yaitu:

1. Kondisi Eksternal yang meliputi:

- a. Ekonomi dan Sosial Politik
- b. Undang-undang dan Peraturan Pemerintah
- c. Penduduk dan Angkatan Kerja
- d. Pasar dan Angkatan Kerja
- e. Perkembangan Teknologi

Kelima kondisi eksternal di atas mempengaruhi secara langsung penentuan persyaratan SDM yang dibutuhkan dan ketersediaannya di masa mendatang.

2. Persyaratan SDM di masa mendatang

Penentuan persyaratan SDM yang dibutuhkan di masa mendatang selain dipengaruhi oleh faktor eksternal, juga ditentukan oleh:

- a. Organisasi dan Rancangan Pekerjaan
- b. Perencanaan dan Anggaran
- c. Kebijakan Manajemen dan Filosofi Organisasi
- d. Sistem dan Teknologi dalam Organisasi
- e. Tujuan dan Rencana Organisasi.

Persyaratan SDM yang dibutuhkan di masa mendatang berpengaruh langsung pada prakiraan kebutuhan (jumlah dan jenis) SDM di masa mendatang.

3. Ketersediaan SDM di masa mendatang yang dapat diprediksi melalui:

- a. Inventarisasi bakat yang ada saat ini
- b. Prakiraan pengurangan pegawai

-
- c. Prakiraan perpindahan dan pengembangan
 - d. Pengaruh pasca program SDM.

Sebagaimana halnya persyaratan SDM di masa mendatang, prakiraan ketersediaan SDM juga berpengaruh langsung pada prakiraan kebutuhan SDM.

4. Prakiraan kebutuhan SDM

Dari faktor-faktor di atas, kebutuhan SDM di masa mendatang dapat di prediksi. Yang perlu di ingat dalam melaksanakan prakiraan kebutuhan SDM adalah, kebutuhan tersebut harus dibedakan: Apakah kebutuhan tersebut bersifat segera atau untuk waktu yang cukup lama. Di samping itu juga perlu dipertimbangkan tingkah upah eksternal, ada tidaknya penurunan jumlah pegawai atau realokasi pegawai, perbaikan dan pengembangan pegawai.

2.5.2 Tahap 2 : Perencanaan Program (*Program Planning*)

Setelah mendapatkan gambaran tentang jumlah dan jenis SDM yang dibutuhkan di masa mendatang, maka perlu dirancang suatu program ke arah tersebut. Rancangan atau rencana program tersebut meliputi dua hal besar yaitu :

1. Manajemen Kinerja, meliputi tiga hal :

- a. Hal-hal yang berkaitan dengan keorganisasian seperti aktifitas kerja, hubungan kerja, tanggung jawab kerja, standar kerja, dan kualitas kehidupan kerja.
- b. Penilaian kinerja yang terdiri dari perencanaan dan tujuan kinerja, bimbingan, dan evaluasi.
- c. Struktur imbalan seperti kompensasi dan pembagian keuntungan.

2. Manajemen Karier, meliputi empat hal :

- a. Sistem dan kebijakan perusahaan yang terdiri dari rekrutmen, seleksi dan penempatan, promosi dan transfer, diklat dan pengembangan serta pemberhentian atau pensiun.
- b. Suksesi Manajemen yang meliputi kajian individu, persyaratan posisi, Peta pergantian tempat, rencana penggantian (Suksesi) dan perjalanan kemajuan karier.
- c. Kesempatan berkarier yang meliputi syarat jabatan, pola karier dan komunikasi karier.

-
- d. Rencana karier individu yang terdiri atas analisis diri sendiri, rencana karier perorangan dan rencana aksi pengembangan perorangan.

2.6 Beberapa Permasalahan Dalam Perencanaan SDM

Ada beberapa permasalahan yang perlu diperhatikan perusahaan dalam merumuskan perencanaan SDM, seperti :

- ✓ Kemampuan perusahaan
- ✓ Perkembangan teknologi
- ✓ Perubahan keinginan konsumen
- ✓ Perubahan angkatan kerja
- ✓ Perubahan kebijakan pemerintah
- ✓ Perilaku pesaing

2.7 Analisis Lingkungan

1. Lingkungan internal, dapat mencakup :

- a. Isu-isu apakah yang mempengaruhi operasionalisasi suatu departemen (misalnya, budaya, keseimbangan kerja, persyaratan teknologi) ?
- b. Ketrampilan, kemampuan dan kapabilitas seperti apa yang dibutuhkan untuk bekerja dalam suatu departemen ?
- c. Elemen apa yang mendukung arah strategis suatu departemen ?
- d. Bagaimana suatu departemen merubah struktur organisasinya ?
- e. Apakah proses atau pelayanan yang ada dalam suatu departemen memberi kontribusi dalam pencapaian tujuan departemen yang bersangkutan ?

2. Lingkungan eksternal, dapat mencakup beberapa permasalahan :

- a. Bagaimana kondisi nyata lingkungan eksternal suatu departemen ?
- b. Elemen apa dalam lingkungan eksternal yang relevan dengan perkembangan kondisi suatu departemen ?
- c. Bagaimana pengaruh tren utama yang terjadi dalam lingkungan eksternal terhadap kondisi kerja suatu departemen (misalnya, demografi, ekonomi, politik, budaya, teknologi) ?
- d. Apakah terdapat operasi tandingan yang memberikan pelayanan hampir sama ? Bagaimana dampaknya terhadap departemen yang ada ?
- e. Darimana pekerjaan yang diperoleh suatu departemen ? Mungkin akan berubah dan bagaimana dampaknya ?

2.8 Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*)

Analisis ini menekankan pada bagaimana suatu pekerjaan akan dilakukan dan kemampuan untuk mengantisipasi munculnya suatu pekerjaan baru di masa datang. Opini manajer secara subyektif, tren masa lalu yang dianalisis menggunakan berbagai metode statistik, pengukuran produktivitas, dan work study merupakan beberapa pendekatan yang dapat digunakan dalam melakukan analisis ini.

2.9 Analisis Tenaga Kerja (*Workforce Analysis*)

Merupakan penilaian terhadap tenaga kerja yang ada dalam suatu departemen dan yang pindah ke dalam, melalui atau keluar dari departemen tersebut. Analisis ini dapat mencakup :

1. Jumlah Tenaga Kerja

Bertolak dari Tujuan SDM yang disusun berdasarkan tugas-tugas di dalam Deskripsi Pekerjaan, termasuk wewenang dan tanggung jawabnya, dapat ditetapkan Volume dan Beban Kerja setiap unit kerja. Kemudian dapat dihitung jumlah SDM yang diperlukan.

2. Komposisi Tenaga Kerja

Analisis Komposisi ini, pertama kegiatannya untuk mengetahui apakah semua posisi/jabatan telah terisi atau belum. Dengan demikian akan dapat diketahui jika ternyata masih terdapat posisi/jabatan yang kosong dari sudut jumlahnya. Kegiatannya yang kedua adalah menginventarisasikan adanya promosi, pemindahan, pensiun atau keluar/dikeluarkan.

3. Kualitas Tenaga Kerja

Kegiatannya dilakukan dalam bentuk “inventarisasi kemampuan” para pekerja, dihubungkan dengan tugas-tugas yang sedang atau akan diembannya. Kegiatan inventarisasi kemampuan dalam rangka Analisis Tenaga Kerja, harus mampu mengungkapkan informasi-informasi sebagai berikut :

- a. Informasi mengenai posisi/jabatan yang terakhir setiap tenaga kerja.
- b. Posisi/jabatan yang terdapat dalam struktur organisasi/perusahaan, dan yang ditempati sebelum posisi/jabatan yang terakhir oleh tenaga kerja yang bersangkutan.
- c. Jenis dan tingkat pendidikan, untuk yang Sarjana lengkap dengan jurusan atau program studi atau disiplin ilmunya. Demikian pula jika memiliki sertifikat atau lisensi kecakapan tertentu.
- d. Pengalaman kerja di perusahaan dan ditempat lain sebelumnya, yang penting dihubungkan dengan bisnis perusahaan.

-
- e. Keterampilan/penguasaan bahasa asing dan pengalaman internasional yang relevan.
 - f. Pelatihan dan Program Pengembangan yang pernah diikuti.
 - g. Tanggung jawab kepemimpinan di perusahaan/industri dan di masyarakat.
 - h. Data tentang Penilaian Karya (kinerja) yang lalu dan terakhir.
 - i. Disiplin dalam bekerja.
 - j. Penghargaan yang pernah diterima

2.10 Pasokan SDM

Perencanaan pemenuhan SDM yang dibutuhkan tidak terlepas dari pasokan SDM yang tersedia. Terdapat dua sumber pasokan SDM, yaitu internal, berasal dari SDM yang ada kemudian dilatih kembali atau dipromosikan untuk mengisi kekosongan. Pasokan internal tergantung pada tenaga kerja yang dimiliki perusahaan dan tingkat kemampuan untuk mengerjakan pekerjaan yang ditawarkan. Sedangkan untuk sumber eksternal, dapat berasal dari lulusan perguruan tinggi, pencari kerja lokal, transfer dari perusahaan lain, agensi penyedia jasa tenaga kerja, dan tenaga kerja asing.

2.11 Teknik Peramalan Dalam Perencanaan SDM

Teknik peramalan (*forecasting*) merupakan instrumen suatu perencanaan. Handoko (1994) menyatakan upaya untuk memperkirakan kebutuhan SDM di masa mendatang dapat dilakukan dengan teknik *forecasting*.

Beberapa teknik *forecasting* yang dapat digunakan dalam melakukan peramalan berkaitan dengan penyusunan perencanaan SDM, seperti :

1. Teknik Delphi

Teknik ini menggunakan keahlian sekelompok orang (biasanya manajer). Para perencana di departemen SDM dalam hal ini berfungsi sebagai penengah, menyimpulkan berbagai pendapat dan melaporkan kesimpulan-kesimpulan dari pendapat-pendapat sekelompok orang tersebut kepada para ahli. Laporan ini kemudian dikaji ulang dengan cara mensurvei ulang. Kegiatan-kegiatan ini diulang sampai para ahli mencapai consensus (biasanya empat sampai lima kali survei sudah cukup).

2. Ekstrapolasi

Teknik ekstrapolasi ini mendasarkan diri pada tingkat perubahan atau kecenderungan pada masa lalu untuk membuat proyeksi di masa yang akan datang. Penggunaan teknik ekstrapolasi berangkat dari pemikiran bahwa kehidupan organisasi merupakan suatu yang berulang (kontinum). Teknik ini akan mempunyai keabsahan (Validitasi) yang tinggi bila menggunakan asumsi *Ceteris Paribus*. Artinya faktor-faktor lain diasumsikan tidak berubah merupakan kelemahan dari teknik ini. Pada kenyataannya kondisi atau lingkungan selalu berubah. Dengan demikian teknik ini hanya dapat digunakan untuk perencanaan SDM jangka pendek. Sedangkan perencanaan SDM jangka panjang, teknik ini tidak berlaku.

Contoh teknik ekstrapolasi : Bila rata-rata dua karyawan diterima setiap bulan dibagian produksi selama dua tahun yang lalu, maka berarti ada 24 karyawan yang akan diterima oleh bagian produksi untuk satu tahun mendatang. Asumsi teknik ini adalah, penyebab permintaan sama dari waktu ke waktu.

3. Indeksasi

Indeksasi adalah teknik estimasi kebutuhan SDM di masa yang akan datang dengan menandai tingkat perkembangan karyawan dengan indeks. Teknik indeksasi berangkat dari asumsi bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi permintaan atas tenaga kerja baik yang bersifat eksternal maupun internal berada pada kondisi konstan. Sebagaimana halnya dengan teknik ekstrapolasi, teknik ini juga hanya berguna untuk perencanaan jangka panjang.

Contoh klasik teknik ini : rasio antara karyawan produksi dengan hasil penjualan. Sebagai contoh, para perencana bisa menyimpulkan bahwa setiap sepuluh juta rupiah kenaikan penjualan, departemen produksi memerlukan satu tambahan karyawan baru. teknik ini mengasumsikan penyebab-penyebab permintaan tetap sama dari waktu ke waktu.

4. Analisis Statistik

Berbeda dengan teknik ekstrapolasi dan teknik indeksasi, teknik ini digunakan untuk perencanaan SDM jangka panjang. Teknik ini lebih rumit dari indeksasi maupun ekstrapolasi, namun hasilnya lebih akurat untuk jangka panjang.

Karena teknik ini mempertimbangkan perubahan bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan SDM. Analisis statistik yang dikenal umum adalah *regresi* dan *korelasi*.

Bab 3. REKRUTMEN

3.1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apa rasanya bekerja di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang pelamar tersebut jika kelak mereka menjadi karyawan. Ada beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Henry Simamora (1997:212) dalam buku koleksi digital Universitas Kristen Petra menyatakan bahwa “Rekrutmen (Recruitment) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.”
2. Drs. Fautisno Cardoso Gomes (1995:105) menyatakan bahwa “rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi.”
3. Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1997:227) dalam Nanang Nuryanta (2008) rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.
4. Menurut Noe at. all (2000) rekrutmen didefinisikan sebagai pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.

Sebelum organisasi dapat mengisi sebuah lowongan pekerjaan, organisasi tersebut mestilah mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan itu. Melalui rekrutmen organisasi dapat melakukan komunikasi dengan pihak-pihak tertentu untuk memperoleh sumber daya manusia yang potensial, sehingga akan banyak pencari kerja dapat mengenal dan mengetahui organisasi yang pada akhirnya akan memutuskan kepastian atau tidaknya dalam bekerja.

Jadi rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi.

3.2. Tujuan Rekrutmen

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

1. Untuk memikat sebagian besar pelamar kerja sehingga organisasi akan mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk melakukan pemilihan terhadap calon-calon pekerja yang dianggap memenuhi standar kualifikasi organisasi.
2. Tujuan pasca pengangkatan adalah menghasilkan karyawan-karyawan yang merupakan pelaksana-pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan perusahaan sampai jangka waktu yang masuk akal.
3. Meningkatkan citra umum organisasi, sehingga para pelamar yang gagal mempunyai kesan-kesan positif terhadap organisasi atau perusahaan.

3.3. Proses Rekrutmen

Adapun dalam proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu sebagai berikut:

1. Penyusunan strategi untuk merekrut
Dalam penyusunan strategi ini, peran departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan direkrut, di mana tempatnya, dan kapan pelaksanaannya.
2. Pencarian pelamar-pelamar kerja
Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut untuk menginformasikan lowongan, salah satu caranya adalah dengan membina hubungan yang baik dengan sekolah-sekolah atau universitas-universitas.
3. Penyaringan atau penyisihan pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok
Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat.
4. Pembuatan kumpulan pelamar
Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

3.4. Sumber-sumber Rekrutmen

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

a. Pelamar Langsung

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

b. Lamaran Tertulis

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

c. Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam

Para anggota organisasi berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu dapat sanak saudara, tetangga, teman sekolah, bersal dari suatu daerah dan lain sebagainya. Sumber rekrutmen ini layak dipertimbangkan karena beberapa alasan, yaitu:

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

-
5. Para anggota organisasi berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu dapat sanak saudara, tetangga, teman sekolah, bersal dari suatu daerah dan lain sebagainya. Sumber rekrutmen ini layak dipertimbangkan karena beberapa alasan, yaitu: para pencari tenaga kerja baru memperoleh bantuan dari pihak dalam organisasi untuk mencari tenaga kerja baru sehingga biaya yang harus dipikul oleh organisasi menjadi lebih ringan.
 6. para pegawai yang menginformasikan lowongan itu kepada teman atau kenalannya agar berusaha agar hanya yang paling memenuhi syaratlah yang melamar.
 7. para pelamar sudah memiliki bahan informasi tentang organisasi yang akan dimasukinya sehingga lebih mudah melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan jika lamarannya ternyata diterima.
 8. pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa pekerja yang diterima melalui jalur ini menjadi pekerja yang baik karena mereka biasanya berusaha untuk tidak mengecewakan orang yang membawa mereka ke dalam organisasi.

d. Iklan

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

e. Instansi Pemerintah

Di setiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya mengurus ketenagakerjaan secara nasional, seperti departemen tenaga kerja, departemen pemburuhan, departemen sumber daya manusia atau instansi pemerintah yang cakupan tugas sejenis.

f. Perusahaan Penempatan Tenaga Kerja

Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

g. Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

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

h. Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah

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

i. Organisasi Profesi

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

j. Serikat Pekerja

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

k. Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah

Salah satu maksud dan tujuan didirikannya balai latihan adalah mengurangi tingkat pengangguran, seperti diketahui pengangguran dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu pengangguran struktural dan non struktural. Peranan berbagai latihan itu akan semakin penting apabila:

1. para penyelenggara memiliki informasi yang lengkap dan mutakhir tentang permintaan akan tenaga teknis tertentu di pasaran kerja sehingga program pelatihan yang diselenggarakan benar-benar tertuju pada pemenuhan permintaan di pasaran kerja.
2. para lulusan betul-betul merupakan tenaga kerja yang siap pakai sehingga segera setelah diterima sebagai pegawai, mereka langsung dapat berkarya secara produktif.
3. terjalin kerjasama antara berbagai organisasi/perusahaan pemakai tenaga kerja.

Jalur ini merupakan salah satu jalur yang layak untuk dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja baru, terutama apabila yang dicari adalah tenaga kerja yang mahir menyelenggarakan berbagai kegiatan teknis operasional.

3.5. Teknik Rekrutmen

Teknik-teknik rekrutmen, baik di sektor publik maupun swasta, dapat dilakukan melalui asas sentralisasi atau desentralisasi tergantung

kepada keadaan organisasi, kebutuhan dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.

a. Teknik Rekrutmen sentralisasi

Rekrutmen yang dipusatkan akan lebih sering dipakai karena lebih efisien dari segi biaya. Dalam penerapannya yang tepat mengenai kebutuhan pembayaran baru tidak mudah karena beberapa hal, yaitu:

1. krisis politik atau pemotongan anggaran yang dapat secara drastis mempengaruhi kebutuhan-kebutuhan rekrutmen dan kerennanya berpengaruh terhadap kualitas daripada perkiraan.
2. para manager cenderung memperkirakan terlalu tinggi jumlah pekerja yang mereka butuhkan, hanya karena menurut pandangan mereka lebih baik mempunyai banyak pelamar daripada terlalu sedikit. Hal ini tentu bertentangan dengan keinginan dari instansi-instansi yang menangani manajemen sumber daya manusia di tingkat pusat untuk mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi biaya seleksi dengan cara mengurangi jumlah pelamar pada jumlah minimum yang dibutuhkan untuk menjamin bahwa semua posisi yang tersedia diisi oleh pelamar-pelamar yang memang benar-benar berkualitas.
3. posisi-posisi yang spesial membutuhkan sejumlah besar pelamar karena suatu presentase yang tinggi dari para pelamar mungkin ditolak oleh instansi yang menyeleksi karena tidak memenuhi persyaratan spesialisasi dari posisi tersebut, walaupun mereka memenuhi persyaratan masuk yang umum.

b. Teknik rekrutmen desentralisasi

Rekrutmen didesentralisasikan terjadi pada instansi-instansi yang relatif kecil karena kebutuhan rekrutmen terbatas. Rekrutmen didesentralisasikan selalu dipakai untuk posisi khas professional, ilmiah, atau administratif bagi suatu instansi tertentu. Penggunaan teknik rekrutmen didesentralisasikan lebih efektif jika permintaan akan pekerjaan-pekerjaan pemerintah meningkat, tetapi lowongannya terbatas.

Instansi-instansi secara mandiri biasanya memilih rekrutmen didesentralisasikan karena mereka akan secara langsung mengendalikan proses rekrutmennya, tetapi cara ini memiliki kelemahan yaitu para pimpinan tingkat pusat akan kehilangan kendali mengenai apakah proses rekrutmen itu dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan apakah memperhatikan nilai yang hendak diutamakan.

Beberapa instansi menggunakan kombinasi kedua jenis teknik rekrutmen, baik yang disentralisasikan maupun didesentralisasikan. Berarti pengendaliannya menjadi lebih ketat dan pada waktu yang bersamaan akan memberikan kesempatan kepada instansi-instansi kesempatan melakukan rekrutmen yang lebih tepat waktu dan lebih fleksibel.

3.6. Kendala-kendala dalam Rekrutmen

Kendala-kendala yang biasa dihadapi dalam hal merekrut pegawai/karyawan yang akan ditempatkan dalam sebuah organisasi/perusahaan antara lain bersumber dari organisasi yang bersangkutan, kebiasaan pencari tenaga kerja, dan faktor eksternal dari lingkungan.

a. Faktor-faktor organisasi

Dapat dipastikan bahwa berbagai kebijaksanaan yang ditetapkan dan diberlakukan dalam suatu organisasi dimaksudkan agar organisasi yang bersangkutan semakin mampu mencapai sasarannya. Yang terpenting ialah bahwa mungkin saja berbagai kebijaksanaan tersebut membatasi ruang gerak para pencari kerja baru. Berikut ini akan dibahas beberapa kebijaksanaan yang mungkin menjadi kendala dalam proses rekrutmen :

1. Kebijakan promosi dari dalam

Jika dalam suatu organisasi dianut kebijaksanaan bahwa dalam hal terjadinya lowongan, lowongan itu diisi oleh pekerja yang sudah menjadi karyawan organisasi. Maka ada beberapa hal yang menjadi kelemahannya, yaitu: a). kesulitan untuk memperoleh tenaga baru dengan pandangan baru, pendekatan keahlian dan ketrampilan yang baru, b). para pekerja bisa cepat merasa puas diri karena mengetahui bahwa asal saja mereka bekerja sedemikian rupa sehingga prestasi kerjanya dipandang memenuhi syarat, c). terciptanya para pekerja yang berpandangan minimalis.

2. Kebijakan tentang imbalan

Setiap organisasi tentunya mempunyai kebijaksanaan tentang upah dan gaji yang diberikan kepada para karyawan sebagai imbalan atas waktu, tenaga, keahlian, dan ketrampilan serta jasa-jasa lainnya yang mereka berikan pada organisasi. Dalam merumuskan kebijakan organisasi tentang sistem imbalan bagi para karyawannya, sedikitnya ada empat hal yang bisa dipertimbangkan, yaitu :

Pertama, kebijakan harus pada kepentingan para anggota organisasi yang dalam hal ini tercermin dalam kesepakatan antara serikat pekerja/karyawan dengan manajemen.

Kedua, kebijakan harus sesuai dengan kemampuan organisasi yang bersangkutan dalam memberikan imbalan pada tingkat tertentu kepada karyawannya.

Ketiga, kebijakan harus menaati berbagai macam peraturan perundang-undangan yang berlaku tentang ketenagakerjaan.

Keempat, kebijakan juga harus mempertimbangkan lokasi dimana organisasi atau perusahaan itu berada.

3. Kebijaksanaan tentang status kepegawaian

Yang dimaksud dengan kebijaksanaan tentang status kepegawaian ialah ketentuan tentang apakah para pegawai harus bekerja penuh bagi organisasi ataukah dimungkinkan bekerja separuh waktu. Jika status kepegawaian adalah pegawai purna waktu, berarti organisasi tidak akan merekrut pegawai separuh waktu dan juga tidak akan membenarkan karyawan bekerja ditempat lain, meskipun pada waktu senggangnya.

Mudah membayangkan bahwa kebijaksanaan seperti ini membatasi ruang gerak pencari kerja karena dengan kebijaksanaan seperti itu pelamar yang mereka cari hanyalah para calon yang bersedia secara purna waktu bagi organisasi yang hendak mempekerjakannya.

4. Rencana sumber daya manusia

Suatu rencana sumber daya manusia biasanya memberi petunjuk tentang lowongan yang bagaimana sifatnya yang diisi melalui promosi dari dalam dan lowongan yang bagaimana akan diisi melalui rekrutmen tenaga kerja dari luar. Rencana demikian pun sudah tentu membatasi langkah dan tindakan yang mungkin ditempuh oleh para pencari tenaga kerja karena bagaimana pun juga apa yang telah ditetapkan dalam rencana harus dipatuhinya.

b. Kebiasaan Pencari Tenaga Kerja

Pada satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia biasanya terdapat sekelompok pegawai yang tugas utamanya adalah melakukan rekrutmen. Mereka adalah tenaga spesialis yang memahami berbagai segi proses rekrutmen. Sebagai tenaga spesialis atau para pencari kerja mereka diharapkan untuk mampu bertindak dan berfikir rasional. Kebiasaan para pencari kerja ini ada segi positif dan negatifnya.

Segi positifnya antara lain dimana proses rekrutmen dapat berlangsung dengan relatif cepat karena berkat pengetahuan dan

pengalamannya, para pencari tenaga kerja itu telah mempunyai rencana sumber daya manusia dalam organisasi, mengetahui kemampuan para manajer yang kelak akan membawahi tenaga kerja baru, memiliki informasi tentang analisis pekerjaan yang terdapat dalam organisasi, mengetahui dengan baik sumber-sumber pencari pekerjaan, dan mereka juga telah menguasai metode rekrutmen yang paling tepat digunakan sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang akan dilakukan.

Segi negatif dari kebiasaan para pencari tenaga kerja yang tentunya juga merupakan kendala dalam proses rekrutmen, ialah kecenderungan berbuat kesalahan yang sama terutama apabila kesalahan yang pernah dibuat tidak mempunyai dampak negatif yang kuat bagi organisasi, karena tenaga kerja yang direkrut mampu bekerja sesuai dengan tuntutan tugasnya. Segi negatif lain adalah sikap memandang enteng pada tugasnya sehingga usaha rekrutmen dihentikan apabila telah ada lamaran yang masuk dan tidak lagi berusaha mencari alternatif lamaran sehingga yang benar-benar terbaiklah yang direkrut.

c. Faktor-Faktor Eksternal

Dalam mengelola organisasi, faktor eksternal atau lingkungan harus terus mendapat perhatian. Hal itu pun berlaku juga dalam hal merekrut tenaga kerja baru. Beberapa contoh dari faktor eksternal yang perlu diperhatikan dalam proses rekrutmen adalah sebagai berikut:

1. Pencari tenaga kerja dapat bertindak lebih selektif karena banyaknya pencari pekerjaan yang melamar. Sebaliknya dalam situasi tingkat pengangguran rendah, pencari kerja tidak terlaru sukar dalam memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan, pelatihan dan pengalamannya.
2. Kedudukan organisasi pencari tenaga kerja. Dalam posisi organisasi dibandingkan dengan organisasi lain yang bergerak dalam kegiatan sejenis digolongkan pada tiga keadaan, yaitu: lebih kuat, relatif sama atau lebih lemah.
3. Langka tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu. Dalam kehidupan organisasional yang semakin kompleks, semakin beraneka ragam keahlian dan keterampilan yang diperlukan. Di pasaran kerja, tersedia tidaknya orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu itu bukanlah hal yang konstan. Artinya, mungkin saja terjadi bahwa pada suatu saat akan terjadi kelangkaan orang yang memiliki keahlian dan keterampilan tertentu.

-
4. Proyeksi angkatan kerja pada umumnya. Hal ini berkaitan erat dengan berbagai faktor demografi, seperti laju pertumbuhan penduduk, komposisi penduduk dilihat dari jenis kelamin, apakah lebih banyak pria dibandingkan wanita atau sebaliknya, jumlah dan jenis luaran lembaga-lembaga pendidikan, prosentase penduduk yang termasuk kategori angkatan kerja dan lain sebagainya. Dari proyeksi tersebut para pencari tenaga kerja akan dapat memperkirakan apakah jumlah pelamar akan banyak atau tidak dan dengan kualifikasi yang bagaimana akan dilakukan perekrutan.
 5. Peraturan perundangan-undangan di bidang ketenagakerjaan. Peraturan merupakan faktor eksternal yang harus diperhitungkan dan ditaati. Misalnya, ketentuan mengenai upah minimum, upah lembur, ketentuan mempekerjakan wanita dalam prosentase tertentu, larangan mempekerjakan wanita di malam hari, hak cuti pegawai, dan lain sebagainya.
 6. Praktek rekrutmen oleh organisasi-organisasi lain. Teori manajemen sumber daya manusia menekankan pentingnya pengelolaan sumber daya manusia yang diselenggarakan berdasarkan norma-norma etika yang berlaku di masyarakat.
 7. Tuntunan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru. Misalnya, tidak akan ada yang menyangga bahwa mencari tenaga kerja yang sudah berpengalaman biasanya lebih sukar dibandingkan dengan usaha mencari tenaga kerja yang baru saja menyelesaikan pendidikan formalnya

Bab 4. SELEKSI

4.1. Pengertian Seleksi

Seleksi maksudnya pemilihan tenaga kerja yang sudah tersedia. Seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi pekerjaan yang ada atau sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan.

Tujuan seleksi adalah mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku suatu jabatan tertentu. Mengarah pada tujuan seleksi yang demikian itu, setiap organisasi yang bersangkutan senantiasa akan berusaha dengan biaya yang serendah mungkin dengan menggunakan cara yang paling efisien, tetapi efektif.

4.2. Faktor Yang Harus Diperhatikan dalam Seleksi

a. Penawaran tenaga kerja

Semakin banyak yang seleksi semakin baik bagi organisasi, dipilih yang memenuhi persyaratan yang ditentukan.

b. Etika

Perekrut, pemegang teguh norma, disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter, serta objektivitas berdasarkan kriteria yang rasional.

c. Internal organisasi

Besar kecilnya anggaran, menentukan jumlah yang harus direkrut.

d. Kesamaan Kesempatan

Tidak ada diskriminatif, misalnya karena warna kulit, daerah asal, latar belakang sosial, agama dan/atau bentuk bentuk diskriminatif lainnya.

4.3. Langkah-langkah dalam Proses Seleksi

a. Terima surat lamaran

b. Ujian

c. Wawancara

d. Cek latar belakang dan surat referensi

e. Evaluasi kesehatan

-
- f. Wawancara kedua dengan atasan langsung
 - g. Keputusan atas lamaran

Proses seleksi

1. Test Psiko/kepribadian
2. Test pengetahuan
3. Test pelaksanaan pekerjaan.

4.4. Dasar Kebijakan Seleksi

Pada dasarnya proses seleksi dimulai setelah kumpulan para pelamar yang memenuhi syarat diperoleh melalui suatu penarikan atau seleksi. Proses seleksi ini merupakan serangkaian langkah kegiatan yang digunakan untuk memutuskan pelamar diterima atau tidak diterima.

Pada umumnya untuk penarikan dan seleksi ini, organisasi bergabung sebagai employment function dan departemen personalia. Suatu analisis pekerjaan, perencanaan SDM dan perbaikan dilakukan untuk keperluan membantu seleksi personalia. Dengan demikian, pelaksanaan proses seleksi harus dilaksanakan dengan cara sebaik-baiknya dan sesuai rencana. Hal ini tidak lain merupakan dasar kebijaksanaan yang harus kita pegang dalam proses seleksi.

4.5. Pendekatan dalam Proses Seleksi

Proses seleksi menurut beberapa ahli dianggap sebagai proses penyewaan tenaga ahli (*the hiring process*). Mereka menganggap hiring dan selection merupakan konsep ketenagakerjaan yang “*interchangeable*” (dapat saling ditukar istilahnya). Dalam proses seleksi, akan terjadi di antara “menyewa” (bagi pelamar tenaga kerja yang lolos seleksi) dengan “tidak jadi menyewa” (bagi pelamar yang tidak memenuhi syarat), maka mereka lebih menyukai “proses seleksi” dari pada “proses penyewaan” tenaga kerja.

Dalam proses seleksi ada dua pendekatan diantaranya:

a. Pendekatan successive hurdles

sebagian besar proses seleksi yang berjalan sampai saat ini berdasarkan konsep successive hurdles. Itu berarti bahwa untuk berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dari berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Mulai dari mengisi blanko lamaran, tes-tes, wawancara, mengecek seluruh latar belakang pribadi pelamar, dan pemeriksaan medis maupun pemeriksaan relevant lainnya, dll.

b. Pendekatan compensantory

pendekatan yang lain, yang rupanya kurang biasa dipergunakan, didasarkan pada beranggapan bahwa kekurangan pada satu faktor disatu pihak sebenarnya dapat “ditutupi” oleh faktor seleksi lainnya yang cukup baik dipihak lain.

4.6. Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi

Proses seleksi sangat penting dalam memberikan penilaian akan sifat-sifat, watak, dan kemampuan para pelamar secara tepat, teliti dan lengkap. Beberapa kualifikasi berikut ini menjadi dasar dalam proses seleksi..

a) Keahlian

Merupakan salah satu kualifikasi utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi jabatan yang tidak memerlukan keahlian. Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut:

1. Technical skill,

Yaitu keahlian teknik yang harus dimiliki para pegawai pelaksana.

2. Human skill,

Yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.

3. Conceptual skill,

Yaitu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan puncak pimpinan sebagai figure yang mampu mengkoordinasi berbagai aktivitas untuk mencapai tujuan organisasi.

b) Pengalaman

Dalam proses pelamaran suatu pekerjaan, pengalaman pelamar cukup penting artinya dalam suatu proses seleksi. Suatu organisasi/perusahaan cenderung akan memilih pelamar yang berpengalaman dari pada yang tidak berpengalaman karena dipandang lebih mampu melaksanakan tugasnya. Selain itu, kemampuan intelegensi juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya sebab orang yang memiliki intelegensi yang baik biasanya orang yang memiliki kecerdasan yang cukup baik. Faktor pengalaman saja tidak cukup untuk menentukan kemampuan seseorang pelamar dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

c) Usia

Perhatian dalam proses seleksi juga ditunjukkan pada masalah usia para pelamar. Usia muda dan usia lanjut tidak menjamin diterima

tidaknya seseorang pelamar. Mereka memiliki usia lanjut tenaga fisiknya relatif terbatas meskipun banyak pengalaman. Mereka yang berusia muda mungkin saja memiliki vitalitas yang cukup baik. Tetapi rasa tanggung jawabnya relatif kurang dibandingkan dengan usia dewasa. Oleh karena itu, yang terbaik pelamar yang berusia sedang atau sekira usia 30 tahun.

d) Jenis kelamin

Jenis kelamin memang sering pula diperhatikan, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Jabatan-jabatan memang dikhususkan untuk pria, ada juga yang khusus untuk wanita. Tetapi banyak juga yang terbuka untuk kedua jenis kelamin tersebut.

e) Pendidikan

Kualifikasi pelamar merupakan cermin dari hasil pendidikan dan pelatihan sebelumnya, yang akan menentukan hasil seleksi selanjutnya dan kemungkinan penempatannya dalam organisasi bila pelamar yang bersangkutan diterima. Tanpa adanya latar belakang pendidikan tersebut maka proses pemilihan atau seleksi akan menjadi sulit.

f) Kondisi fisik

Kondisi fisik seseorang pelamar kerja turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Bagaimana pun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang sehat jasmani dan rohani kemudian memiliki postur tubuh yang cukup baik terutama untuk jabatan-jabatan tertentu.

g) Tampang

Menurut Drs. Manullang, dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil atau tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya, tugas sebagai pramugari, pelayan toko, dll.

h) Bakat

Bakat atau aptitude seseorang calon pelamar tenaga kerja turut juga memegang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini dapat tampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikologi. Dari tes-tes tersebut dapat diketahui bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan.

i) Temperamen

Temperamen adalah pembawaan seseorang. Temperamen tidak dipengaruhi oleh pendidikan, namun berhubungan langsung dengan 'emosi' seseorang. Menurut Drs. Manullang, temperamen adalah sifat yang mempunyai dasar bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani

bagian dalam, yang di timbulkan oleh proses-proses biokima. Temperamen seseorang itu bermacam-macam, ada yang periang, tenang dan tentram, bersemangat, pemarah , pemurung, pesimis, dll. Hal ini menentukan sukses tidaknya seleksi atau tempat yang cocok bagi seseorang pelamar bila diterima bekerja dalam organisasi.

j) Karakter

Karakter berbeda dengan temperamen meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Temperamen adalah faktor 'endogen', sedangkan karakter adalah faktor 'exogen'. Suatu karakter seseorang dapat diubah melalui pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

4.7. Cara Mengadakan Seleksi

Ada beberapa cara seleksi dalam mengadakan pemilihan tersebut menurut Drs. Manullang yaitu sebagai berikut :

a. Seleksi ilmiah

Adalah cara seleksi yang berdasarkan pada data yang diperoleh dari job specification sehingga dengan demikian persyaratan-persyaratan yang ditentukan harus dapat dipenuhi oleh calon karyawan, agar benar-benar sesuai dengan keinginan organisasi. Data bersifat non ilmiah yang masih dipertimbangkan dalam proses seleksi ilmiah, yaitu:

1. Surat lamaran
2. Ijazah sekolah dan daftar nilai,
3. Surat keterangan pekerjaan atau pengalaman,
4. Wawancara langsung,
5. Referensi/rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya.

b. Seleksi non ilmiah

Cara kedua ini, pada umumnya banyak digunakan di negara-negara berkembang, seperti di negara kita sendiri. Cara non ilmiah ini, di samping didasarkan pada kelima data di atas sering ditambah dengan faktor-faktor lain, seperti Contohnya Bentuk tulis dan lamaran

4.8. Teknik Seleksi

a. Teknik seleksi menggunakan interview

Interview atau wawancara lazim digunakan dalam proses seleksi calon pegawai atau karyawan. Interview atau wawancara bagaimana pun juga memiliki kelemahan, antara lain menurut Drs. Manullang adalah sebagai berikut Contohnya Subyektivitas pewawancara

Terdapat suatu gagasan untuk melenyapkan kelemahan-kelemahan tersebut, seperti yang dikemukakan oleh Mc Merry antara lain:

- Orang yang bertugas menginterview bekerja atas dasar kualifikasi definitif.
- Orang yang bertugas menginterview mengetahui pertanyaan yang diajukannya kepada
- pelamar dan telah disusun terlebih dahulu dengan kata-kata yang mudah dimengerti.
- Orang yang bertugas menginterview telah mendapat pelatihan dalam teknik menginterview.
- Orang yang bertugas menginterview sudah mendapatkan data-data mengenai diri pelamar
- terlebih dahulu, baik melalui telepon maupun dari laporan-laporan tertentu.

b. Teknik seleksi menggunakan assessment center

Merupakan suatu proses penilaian (rating) yang dinilai sophisticated, yang isinya diarahkan sedemikian rupa sehingga kita dapat meminimalisasikan timbulnya penyimpangan/bias yang sangat mungkin terjadi. Sehingga dapat dipastikan kandidat tenaga kerja yang terlibat dalam proses penilaian tersebut memperoleh suatu kesempatan yang sama untuk memunculkan potensi.

Program assessment center yang didasarkan pada pendekatan multiple merupakan pendekatan yang fleksibel, dalam arti bias diterapkan pada beberapa organisasi tergantung pada kebutuhannya.

Bab 5. ORIENTASI, PENEMPATAN DAN PHK

ORIENTASI

5.1. Pengertian Orientasi

Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya. Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru.

5.2. Tujuan Orientasi

Pada umumnya, karyawan akan merasa sedikit waswas selama hari-hari pertama kerja. Setidaknya ada 3 alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari-hari pertama kerja (Meryl Reis Louis : 1980) antara lain :

- a. Alasan pertama adalah bahwa setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal, akan menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian.
- b. Alasan kedua adalah harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaannya baru dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang mereka harapkan semula.
- c. Alasan ketiga adalah kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di Perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan hal-hal berikut tentang pegawai baru :

- Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan.
- Praktek-praktek “prabakti karyawan baru” oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas.
- Rasa cemas berangsur hilang dengan proses *training*.
- Karyawan baru yang berhenti bekerja terutama disebabkan oleh rasa cemas ini.
- Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisor mereka.

Orientasi karyawan bertujuan untuk memperkecil masalah-masalah seperti itu. Maksud dari upaya ini adalah memperkenalkan karyawan baru dengan perusahaan, membantu mereka untuk saling mengenal dan saling bekerjasama.

5.3. Teknik-Teknik Orientasi

Ada beberapa jenis teknik orientasi antara lain :

- a. Program orientasi dan sosialisasi
Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor si karyawan baru dan departemen personalia.
- b. Peninjauan pekerjaan secara realistik
Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.
- c. Pembinaan budaya organisasi

Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka berkerja. Dengan kata lain para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan mereka misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.

d. Pereratan hubungan antar-karyawan

Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program- program formal. Seperti sistem sahabat dimana karyawan yang ditugasi sebagai mentor memberi training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendatang baru.

e. Informasi prestasi kerja

Sistem penilaian perusahaan juga memainkan perananan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “ tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan di masa mendatang. Sebagai contoh, penilaian sebelumnya dapat digunakan sebagai upaya “penalaran” untuk memperbaiki persepsi yang keliru.

PENEMPATAN

Kebutuhan penempatan staf dapat dipenuhi melalui dua cara, yaitu: menyewa dari pihak luar perusahaan dan penugasan kembali karyawan yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam.

5.4. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan

a) Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru.

b) Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi dari perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan – kegiatan personal, misalnya jika terjadi

merger dan reorganisasi perusahaan. Pembelian /penjualan perusahaan merger dengan perusahaan lain akan mempengaruhi aktivitas departemen SDM, seperti rancangan pekerjaan, kompensasi, manfaat, hubungan pekerja, dan program pensiun dini. Hal ini akan mempengaruhi keputusan penempatan karyawan.

c) Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanen dan temporer serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi membaik maka departemen SDM akan proaktif melakukan kegiatannya, seperti promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

d) Atrisi

Atrisi merupakan pengurangan karyawan yang disebabkan terjadinya terminasi, pengunduran diri, pengalihan keluar dari unit bisnis, dan meninggal. Secara khusus program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi, sehingga karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadi pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

5.5. Promosi

Sebuah promosi terjadi jika seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang lebih tinggi baik dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab, dan tingkat status keorganisasiannya. Promosi memiliki manfaat, baik bagi perusahaan maupun karyawan, yaitu:

- a) Promosi dapat memungkinkan perusahaan memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
- b) Promosi dapat mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik.
- c) Terdapat korelasi signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

Ada dua pendekatan yang digunakan dalam merekrut karyawan, yaitu:

1. Pendekatan Tertutup

Pendekatan yang lebih umum adalah pendekatan tertutup yang menempatkan unsur tanggung jawab untuk mengidentifikasi karyawan yang dapat dipromosikan. Penyelia harus memiliki catatan tentang

kandidat, dan mencari informasi tentang kandidat di departemen lain yang memiliki kualifikasi tertentu.

2. Pendekatan Terbuka

Digunakan bagi karyawan yang paling berkualifikasi dan diumumkan lewat papan pengumuman dan buletin. Jadi semua karyawan yang beminat dan merasa kualifikasinya terpenuhi bebas untuk melamar. Dilihat dari sisi filosofi dengan sistem terbuka perusahaan telah bertindak secara transparan, adil, dan tidak diskriminatif.

Dalam praktiknya, kedua sistem promosi di atas biasanya didasarkan pada dua aspek, yaitu:

a) Promosi berdasarkan Merit

Terjadi ketika seseorang karyawan dipromosikan karena kinerja yang luar biasa dalam pekerjaannya.

b) Promosi berdasarkan Senioritas

Dalam beberapa situasi tertentu, karyawan yang paling senior memperoleh promosi. Senior dalam hal ini berarti karyawan yang memiliki masa kerja terlalu lama dalam perusahaan. Dalam serikat pekerja sering mencari promosi jenis ini untuk mencegah karyawan dari diskriminasi di antara anggota serikat pekerja.

5.6. Pengalihan

Pengalihan terjadi manakala seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi lain yang relatif pembayaran gajinya sama, begitu pula tanggung jawabnya dan tingkat dalam struktur organisasinya. Pengalihan sangat bermanfaat bagi pemegang jabatan, karena pengalamannya dapat dialihkan kepada seseorang dengan ketrampilan baru dan perspektif berbeda yang membuat orang itu menjadi pekerja dan kandidat yang lebih baik untuk dipromosikan di masa depan. Pengalihan ini dapat memperbaiki motivasi dan kepuasan individual.

5.7. Penurunan Pangkat

Penurunan pangkat dapat pula dikatakan sebagai penugasan dari seorang karyawan ke posisi pekerjaan yang lebih rendah dengan gaji/upah yang lebih kecil serta kualifikasi ketrampilan dan tanggung jawab yang lebih rendah. Ada lima alasan mengapa penurunan pangkat terjadi, yaitu:

1. promosi yang gagal
2. ketidak mampuan melaksanakan pekerjaan yang ditugaskan kepada karyawan bersangkutan

-
3. kapasitas karyawan yang kurang (kedisiplinan, absensi)
 4. pengurangan kapasitas perusahaan (merger, reorganisasi)
 5. kesukarelaan yang diminta oleh pengusaha berdasarkan motif/alasan personal.

5.8. Program Penempatan Kerja atau Lowongan Pekerjaan

Perusahaan menginformasikan para karyawan adanya kualifikasi dan pembukaan kesempatan kerja yang belum terisi. Pengumuman penempatan kerja mengundang karyawan/orang yang berkualifikasi untuk melamar. Maksud dari program ini adalah mendorong karyawan untuk mencari promosi dan pengalihan kerja yang membantu departemen SDM mengisi posisi dari dalam dan memenuhi tujuan personal karyawan. Semakin tinggi tingkat pekerjaan yang ditempatkan, membantu perusahaan memenuhi rencana kegiatan yang telah disepakati dan menjadi sebuah kesempatan yang adil bagi karyawan. Apabila tingkat pekerjaan lebih rendah terisi tanpa diketahui, para karyawan yakin mereka diizinkan melamar melalui program tersebut. Oleh karena itu, departemen SDM dalam membuat aturan program penempatan pekerjaan penting untuk diketahui seluruh karyawan dan ditindaklanjuti secara taat asas.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

PHK adalah pemutusan hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan. pabila kita mendengar istilah PHK, yang biasa terlintas adalah pemecatan sepihak oleh pihak perusahaan karena kesalahan karyawan. Karenanya, selama ini singkatan PHK memiliki konotasi negatif. Padahal, kalau kita tilik definisi di atas yang diambil dari UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan, dijelaskan PHK dapat terjadi karena bermacam sebab. Intinya tidak persis sama dengan pengertian dipecat.

Tergantung alasannya, PHK mungkin membutuhkan penetapan Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI) mungkin juga tidak. Meski begitu, dalam praktek tidak semua PHK yang butuh penetapan dilaporkan kepada instansi ketenagakerjaan, baik karena tidak perlu ada penetapan, PHK tidak berujung sengketa hukum, atau karena karyawan tidak mengetahui hak mereka.

Sebelum Pengadilan Hubungan Industrial berdiri pada 2006, perselisihan hubungan Industrial masih ditangani pemerintah lewat Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat (P4P) dan Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Daerah (P4D) serta Pengadilan Tata Usaha Negara.

5.9. Jenis-Jenis PHK

1. PHK Pada Kondisi Normal (Sukarela)

Dalam kondisi normal, pemutusan hubungan kerja akan menghasilkan sesuatu keadaan yang sangat membahagiakan. Setelah menjalankan tugas dan melakukan peran sesuai dengan tuntutan perusahaan, dan pengabdian kepada perusahaan maka tiba saatnya seseorang untuk memperoleh penghargaan yang tinggi atas jerih payah dan usahanya tersebut.

Akan tetapi hal ini tidak terpisah dari bagaimana pengalaman bekerja dan tingkat kepuasan kerja seseorang selama memainkan peran yang dipercayakan kepadanya. Ketika seseorang mengalami kepuasan yang tinggi pada pekerjaannya, maka masa pensiun ini harus dinilai positif, artinya ia harus ikhlas melepaskan segala atribut dan kebanggaan yang disandangnya selama melaksanakan tugas, dan bersiap untuk memasuki masa kehidupan yang tanpa peran.

Kondisi yang demikian memungkinkan pula munculnya perasaan sayang untuk melepaskan jabatan yang telah digelutinya hampir lebih separuh hidupnya. Ketika seseorang mengalami peran dan perlakuan yang tidak nyaman, tidak memuaskan selama masa pengabdian, maka ia akan berharap segera untuk melepaskan dan meninggalkan pekerjaan yang digelutinya dengan susah payah selama ini. Orang ini akan memasuki masa pensiun dengan perasaan yang sedikit lega, terlepas dari himpitan yang dirasakannya selama ini.

Selain itu ada juga karyawan yang mengundurkan diri. Karyawan dapat mengajukan pengunduran diri kepada perusahaan secara tertulis tanpa paksaan/intimidasi. Terdapat berbagai macam alasan pengunduran diri, seperti pindah ke tempat lain, berhenti dengan alasan pribadi, dan lain-lain. Untuk mengundurkan diri, karyawan harus memenuhi syarat :

- a. mengajukan permohonan selambatnya 30 hari sebelumnya,
- b. tidak ada ikatan dinas,

c. tetap melaksanakan kewajiban sampai mengundurkan diri.

Undang-undang melarang perusahaan memaksa karyawannya untuk mengundurkan diri. Namun dalam prakteknya, pengunduran diri kadang diminta oleh pihak perusahaan. Kadang kala, pengunduran diri yang tidak sepenuhnya sukarela ini merupakan solusi terbaik bagi karyawan maupun perusahaan. Di satu sisi, reputasi karyawan tetap terjaga. Di sisi lain perusahaan tidak perlu mengeluarkan pesangon lebih besar apabila perusahaan harus melakukan PHK tanpa ada persetujuan karyawan. Perusahaan dan karyawan juga dapat membahas besaran pesangon yang disepakati.

Karyawan yang mengajukan pengunduran diri hanya berhak atas kompensasi seperti sisa cuti yang masih ada, biaya perumahan serta pengobatan dan perawatan, dll sesuai Pasal 156 (4). Karyawan mungkin mendapatkan lebih bila diatur lain lewat perjanjian. Untuk biaya perumahan terdapat silang pendapat antara karyawan dan perusahaan, terkait apakah karyawan yang mengundurkan diri berhak atas 15% dari uang pesangon dan penghargaan masa kerja.

2. PHK Pada Kondisi Tidak Normal (Tidak Sukarela)

Perkembangan suatu perusahaan ditentukan oleh lingkungan dimana perusahaan beroperasi dan memperoleh dukungan agar dirinya tetap dapat survive (Robbins, 1984). Tuntutan yang berasal dari dalam (inside stakeholder) maupun tuntutan dari luar (outside stakeholder) dapat memaksa perusahaan melakukan perubahan-perubahan, termasuk di dalam penggunaan tenaga kerja. Dampak dari perubahan komposisi sumber daya manusia ini antara lain ialah pemutusan hubungan kerja. Pada dewasa ini tuntutan lebih banyak berasal dari kondisi ekonomi dan politik global, perubahan nilai tukar uang yang pada gilirannya mempersulit pemasaran suatu produk di luar negeri, dan berimbas pada kemampuan menjual barang yang sudah jadi, sehingga mengancam proses produksi. Kondisi yang demikian akan mempersulit suatu perusahaan mempertahankan kelangsungan pekerjaan bagi karyawan yang bekerja di perusahaan tersebut. Hal ini berdampak pada semakin seringnya terjadi kasus pemutusan hubungan kerja.

Manulang (1988) mengemukakan bahwa istilah pemutusan hubungan kerja dapat memberikan beberapa pengertian, yaitu :

-
- 1) *Termination* : yaitu putusnya hubungan kerja karena selesainya atau berakhirnya kontrak kerja yang telah disepakati. Berakhirnya kontrak, bilamana tidak terdapat kesepakatan antara karyawan dengan manajemen, maka karyawan harus meninggalkan pekerjaannya.
 - 2) *Dismissal* : yaitu putusnya hubungan kerja karena karyawan melakukan Tindakan pelanggaran disiplin yang telah ditetapkan. Misalnya : karyawan melakukan kesalahan-kesalahan, seperti mengkonsumsi alkohol atau obat-obat psikotropika, madat, melakukan tindak kejahatan, merusak perlengkapan kerja milik pabrik.
 - 3) *Redundancy* : yaitu pemutusan hubungan kerja karena perusahaan melakukan pengembangan dengan menggunakan mesin-mesin berteknologi baru, seperti : penggunaan robot-robot industri dalam proses produksi, penggunaan alat-alat berat yang cukup dioperasikan oleh satu atau dua orang untuk menggantikan sejumlah tenaga kerja. Hal ini berdampak pada pengurangan tenaga kerja.
 - 4) *Retrenchment* : yaitu pemutusan hubungan kerja yang dikaitkan dengan masalah-masalah ekonomi, seperti resesi ekonomi, masalah pemasaran, sehingga perusahaan tidak mampu untuk memberikan upah kepada karyawannya.

Flippo (1981) membedakan pemutusan hubungan kerja di luar konteks pensiun menjadi 3 kategori, yaitu :

1. *Layoff*, keputusan ini akan menjadi kenyataan ketika seorang karyawan yang benar-benar memiliki kualifikasi yang membanggakan harus dipurnatugaskan karena perusahaan tidak lagi membutuhkan sumbangan jasanya.
2. *Outplacement*, ialah kegiatan pemutusan hubungan kerja disebabkan perusahaan ingin mengurangi banyak tenaga kerja, baik tenaga profesional, manajerial, maupun tenaga pelaksana biasa. Pada umumnya perusahaan melakukan kebijakan ini untuk mengurangi karyawan yang performansinya tidak memuaskan, orang-orang yang tingkat upahnya telah melampaui batas-batas yang dimungkinkan, dan orang-orang yang dianggap kurang memiliki kompetensi kerja, serta orang-orang yang kurang memiliki kemampuan yang dapat dikembangkan untuk posisi di masa mendatang. Dasar dari kegiatan ini ialah kenyataan bahwa perusahaan mempunyai tenaga kerja yang skillnya masih dapat dijual kepada perusahaan lain, dan sejauh mana kebutuhan pasar terhadap keahlian atau skill ini masih tersembunyi.

3. *Discharge*, Kegiatan ini merupakan kegiatan yang menimbulkan perasaan paling tidak nyaman di antara beberapa metode pemutusan hubungan kerja yang ada. Kegiatan ini dilakukan berdasar pada kenyataan bahwa karyawan kurang mempunyai sikap dan perilaku kerja yang memuaskan.

Karyawan yang mengalami jenis pemutusan hubungan kerja ini kemungkinan besar akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan baru di tempat atau perusahaan lain. Dari dua pengertian tersebut di atas, nampaknya masalah pemutusan hubungan kerja, penyebabnya dapat disebabkan oleh dua pihak.

Baik penyebab yang berasal dari kualifikasi, sikap dan perilaku karyawan yang tidak memuaskan, atau penyebab yang berasal dari pihak manajemen yang seharusnya dengan keahliannya dan kewenangan yang diserahkan kepadanya diharapkan mampu mengembangkan perusahaan, walau dalam kenyataannya menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan, dan harus mengambil keputusan untuk efisiensi tenaga kerja.

5.10. Mekanisme Dan Penyelesaian Perselisihan PHK

A. Mekanisme PHK

Karyawan, pengusaha dan pemerintah wajib untuk melakukan segala upaya untuk menghindari PHK. Apabila tidak ada kesepakatan antara pengusaha karyawan/serikatnya, PHK hanya dapat dilakukan oleh pengusaha setelah memperoleh penetapan Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI).

Selain karena pengunduran diri dan hal-hal tertentu dibawah ini, PHK harus dilakukan melalui penetapan Lembaga Penyelesaian Hubungan Industrial (LPPHI). Hal-hal tersebut adalah :

- a) Karyawan masih dalam masa percobaan kerja, bilamana telah dipersyaratkan secara tertulis sebelumnya.
- b) Karyawan mengajukan permintaan pengunduran diri, secara tertulis atas kemauan sendiri tanpa ada indikasi adanya tekanan/intimidasi dari pengusaha, berakhirnya hubungan kerja sesuai dengan perjanjian kerja waktu tertentu untuk pertama kali.
- c) Karyawan mencapai usia pensiun sesuai dengan ketentuan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perundang-undangan.

-
- d) Karyawan meninggal dunia.
 - e) Karyawan ditahan.
 - f) Pengusaha tidak terbukti melakukan pelanggaran yang dituduhkan karyawan melakukan permohonan PHK.

Selama belum ada penetapan dari LPPHI, karyawan dan pengusaha harus tetap melaksanakan segala kewajibannya. Sambil menunggu penetapan, pengusaha dapat melakukan skorsing, dengan tetap membayar hak-hak karyawan.

C. Perselisihan PHK

Perselisihan PHK termasuk kategori perselisihan hubungan industrial bersama perselisihan hak, perselisihan kepentingan dan perselisihan antar serikat karyawan. Perselisihan PHK timbul karena tidak adanya kesesuaian pendapat antara karyawan dan pengusaha mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan salah satu pihak. Perselisihan PHK antara lain mengenai sah atau tidaknya alasan PHK, dan besaran kompensasi atas PHK.

Mekanisme perselisihan PHK beragam dan berjenjang meliputi :

1. Perundingan Bipartit

Perundingan Bipartit adalah forum perundingan dua kaki antar pengusaha dan karyawan atau serikatpe kerja. Kedua belah pihak diharapkan dapat mencapai kesepakatan dalam penyelesaian masalah mereka, sebagai langkah awal dalam penyelesaian perselisihan.

Dalam perundingan ini, harus dibuat risalah yang ditandatangani para Pihak. isi risalah diatur dalam Pasal 6 Ayat 2 UU PPHI. Apabila tercapai kesepakatan maka Para pihak membuat Perjanjian Bersama yang mereka tandatangani. Kemudian Perjanjian Bersama ini didaftarkan pada PHI wilayah oleh para pihak ditempat Perjanjian Bersama dilakukan. Perlkunya menddaftarkan perjanjian bersama, ialah untuk menghindari kemungkinan slah satu pihak ingkar. Bila hal ini terjadi, pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi.

Apabila gagal dicapai kesepakatan, maka karyawan dan pengusaha mungkin harus menghadapi prosedur penyelesaian yang panjang melalui Perundingan Tripartit.

2. Perundingan Tripartit

Dalam pengaturan UUK, terdapat tiga forum penyelesaian yang dapat dipilih oleh para pihak:

a. Mediasi

Forum Mediasi difasilitasi oleh institusi ketenagakerjaan. Dinas tenagakerja kemudian menunjuk mediator. Mediator berusaha mendamaikan para pihak, agar tercipta kesepakatan antar keduanya. Dalam hal tercipta kesepakatan para pihak membuat perjanjian bersama dengan disaksikan oleh mediator. Bila tidak dicapai kesepakatan, mediator akan mengeluarkan anjuran.

b. Konsiliasi

Forum Konsiliasi dipimpin oleh konsiliator yang ditunjuk oleh para pihak. Seperti mediator, Konsiliator berusaha mendamaikan para pihak, agar tercipta kesepakatan antar keduanya. Bila tidak dicapai kesepakatan, Konsiliator juga mengeluarkan produk berupa anjuran.

c. Arbitrase

Lain dengan produk Mediasi dan Konsiliasi yang berupa anjuran dan tidak mengikat, putusan arbitrase mengikat para pihak. Satu-satunya langkah bagi pihak yang menolak putusan tersebut ialah permohonan Pembatalan ke Mahkamah Agung. Karena adanya kewajiban membayar arbiter, mekanisme arbitrase kurang populer.

3. Pengadilan Hubungan Industrial

Pihak yang menolak anjuran mediator/konsiliator, dapat mengajukan gugatan ke Pengadilan Hubungan Industrial (PHI). Pengadilan ini untuk pertamakalinya didirikan di tiap ibukota provinsi. Nantinya, PHI juga akan didirikan di tiap kabupaten/ kota. Tugas pengadilan ini antara lain mengadili perkara perselisihan hubungan industrial, termasuk perselisihan PHK, serta menerima permohonan dan melakukan eksekusi terhadap Perjanjian bersama yang dilanggar.

Selain mengadili Perselisihan PHK, Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) mengadili jenis perselisihan lainnya: Perselisihan yang timbul akibat adanya perselisihan hak, perselisihan kepentingan dan perselisihan antar serikat karyawan.

4. Kasasi (Mahkamah Agung)

Pihak yang menolak Putusan PHI soal Perselisihan PHK dapat langsung mengajukan kasasi (tidak melalui banding) atas perkara tersebut ke Mahkamah Agung, untuk diputus.

C. Kompensasi PHK

Dalam hal terjadi pemutusan hubungan kerja, pengusaha diwajibkan membayar uang pesangon (UP) dan atau uang penghargaan masa kerja (UPMK) dan uang penggantian hak (UPH) yang seharusnya diterima. UP, UPMK, dan UPH dihitung berdasarkan upah karyawan dan masa kerjanya.

Perhitungan Uang Pesangon (UP) paling sedikit sebagai berikut :

Masa Kerja Uang Pesangon di antaranya :

1. Masa kerja kurang dari 1 tahun, 1 (satu) bulan upah.
2. Masa kerja 1 - 2 tahun, 2 (dua) bulan upah.
3. Masa kerja 2 - 3 tahun, 3 (tiga) bulan upah.
4. Masa kerja 3 - 4 tahun 4 (empat) bulan upah.
5. Masa kerja 4 - 5 tahun 5 (lima) bulan upah.
6. Masa kerja 5 - 6 tahun 6 (enam) bulan upah.
7. Masa kerja 6 - 7 tahun 7 (tujuh) bulan upah.
8. Masa kerja 7 – 8 tahun 8 (delapan) bulan upah.
9. Masa kerja 8 tahun atau lebih, 9 (sembilan) bulan upah.

Perhitungan uang penghargaan masa kerja (UPMK) ditetapkan berdasarkan Masa Kerja/UPMK, diantaranya :

1. Masa kerja 3 - 6 tahun 2 (dua) bulan upah.
2. Masa kerja 6 - 9 tahun 3 (tiga) bulan upah.
3. Masa kerja 9 - 12 tahun 4 (empat) bulan upah.
4. Masa kerja 12 - 15 tahun 5 (lima) bulan upah.
5. Masa kerja 15 - 18 tahun 6 (enam) bulan upah.
6. Masa kerja 18 - 21 tahun 7 (tujuh) bulan upah.
7. Masa kerja 21 - 24 tahun 8 (delapan) bulan upah.
8. Masa kerja 24 tahun atau lebih 10 bulan upah.

Uang penggantian hak yang seharusnya diterima (UPH) meliputi :

1. Cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur.
2. Biaya atau ongkos pulang untuk karyawan/buruh dan keluarganya ketempat dimana karyawan/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.

Bab 6. PENGEMBANGAN DAN PELATIHAN

6.1. Kompetensi yang dibutuhkan

Melirik dalam organisasi tingkatan manajemen ada 3 yaitu:

1. Tingkatan Eksekutif

Pada tingkatan ini diperlukan kompetensi yang berkaitan dengan strategic thinking dan change leadership manajemen. Strategic thinking adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi “strategic response” secara optimum. Sedangkan change leadership adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan dan dapat mentransformasikan kepada pegawai.

2. Tingkat Manajer

Pada tingkat ini diperlukan adalah kompetensi yang meliputi aspek-aspek fleksibilitas, change implementation, interpersonal understanding, and empowering. Aspek fleksibilitas adalah kemampuan merubah struktur dan proses manajerial:apabila strategic perubahan organisasi diperlukan untuk efektifitas pelaksanaan tugas organisasi. Dimensi “interpersonal understanding” adalah kemampuan untuk memahami nilai dari setiap manusia. Aspek pemberdayaan adalah kemampuan mengembangkan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan positif pada bawahan serta memberikan reward bagi peningkatan kinerja.

3. Tingkat Karyawan

Pada tingkat ini di perlukan kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, menggunakan, mencari berita, motivasi dan kemampuan untuk belajar,

motivasi kerja dibawah tekanan waktu, kolaborasi, dan orientasi pelayanan terhadap pelanggan.

6.2. Hakekat Pengembangan SDM

Pengertian SDM ada dua macam, yaitu:

- 1) Derajat kualitas usaha yang ditampilkan seseorang yang terlibat dalam proses produksi untuk menghasilkan barang atau jasa, dan
- 2) Manusia yang memiliki kemampuan kerja untuk menghasilkan produksi, baik barang atau jasa (Simanjuntak, 1985).

Perbedaan antara kedua pengertian di atas terletak pada derajat kualitas manusia itu sendiri. Pada pengertian pertama, manusia dipandang sebagai SDM bila memiliki kualitas yang sesuai dengan tuntutan atau kebutuhan usaha. Dalam konteks makro, ciri yang menandainya adalah kualitas untuk melaksanakan perubahan dalam rangka meningkatkan taraf hidup masyarakat, sedangkan dalam konteks mikro adalah kualitas untuk melakukan proses produksi, misalnya dalam suatu organisasi bisnis atau industri. Jadi, manusia menjadi SDM apabila dia terlibat dalam proses produksi dan kualitas kemampuan yang dimilikinya sesuai untuk menghasilkan produksi itu. Pada pengertian kedua, aspek kualitas tidak ditonjolkan. Karena pada dasarnya setiap individu manusia yang termasuk pada kategori angkatan kerja itu terlibat atau dapat dilibatkan dalam proses pembangunan atau proses produksi, maka dalam kondisi memiliki kemampuan apapun dia termasuk kategori SDM, apabila dia terlibat dalam proses itu. Bila belum terlibat, dia masih dikategorikan sebagai potensi. Oleh sebab ada persyaratan keterlibatan, baik pada pengertian pertama maupun pada pengertian kedua, maka pemanfaatan kemampuan dalam proses pembangunan nasional maupun dalam proses produksi merupakan indikator utama proses pengembangan SDM. Artinya, upaya apapun yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi, akan termasuk pada upaya pengembangan SDM apabila dikaitkan dengan pemanfaatannya dalam pembangunan atau dalam proses produksi.

Pengembangan SDM merupakan suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan suatu pendekatan bersifat terintegrasi dan holistik dalam mengubah perilaku orang-orang yang terlibat dalam suatu proses pekerjaan, dengan menggunakan serangkaian teknik dan strategi belajar yang relevan (Megginson, Joy-Mattews, dan Banfield, 1993). Konsep ini mengandung makna adanya berbagai unsur kegiatan selama terjadinya

proses mengubah perilaku, yaitu adanya unsur pendidikan, adanya unsur belajar, dan perkembangan. Unsur pendidikan dimaksudkan untuk menentukan teknik dan strategi yang relevan untuk mengubah perilaku. Unsur belajar dimaksudkan untuk menggambarkan proses terjadinya interaksi antara individu dengan lingkungan, termasuk dengan pendidik. Adapun unsur perkembangan dimaksudkan sebagai proses gradual dalam perubahan dari suatu keadaan, misalnya dari keadaan tidak dimilikinya kompetensi menjadi keadaan memiliki kompetensi, yang terjadi dalam jangka waktu tertentu.

6.3. Pengembangan Pendidikan dan Pelatihan Berbasis Kompetensi

Pengembangan SDM yang membawa misi sebagaimana disebutkan di atas difokuskan pada peningkatan ketahanan dan kompetensi setiap individu yang terlibat atau akan terlibat dalam proses pembangunan. Peningkatan ketahanan dan kompetensi ini di antaranya dilaksanakan melalui pendidikan. Bila dikaitkan dengan pengembangan SDM dalam rangka meningkatkan kemampuan menyesuaikan diri, pendidikan juga merupakan upaya meningkatkan derajat kompetensi dengan tujuan agar pesertanya *adaptable* terhadap berbagai perubahan dan tantangan yang dihadapi. Selain itu, pendidikan yang diselenggarakan seharusnya juga memberi bekal-bekal kemampuan dan keterampilan untuk melakukan suatu jenis pekerjaan tertentu yang dibutuhkan agar dapat berpartisipasi dalam pembangunan (Boediono, 1992). Program semacam ini harus dilaksanakan dengan disesuaikan dengan keperluan dan usaha yang mengarah kepada antisipasi berbagai perubahan yang terjadi, baik di masa kini maupun yang akan datang (Han, 1994; Dertouzas, Lester, dan Solow, 1989).

Sebagaimana dijelaskan di atas, pembangunan pada dasarnya merupakan suatu proses melakukan perubahan, dalam rangka perbaikan, untuk meningkatkan kesejahteraan rakyat dan kualitas sumber daya manusia (SDM). Kesejahteraan terkait dengan terpenuhinya kebutuhan dasar hidup rakyat, baik material maupun mental dan spiritual. Adapun kualitas SDM terkait dengan derajat kemampuan, termasuk kreatifitas, dan moralitas pelaku-pelaku pembangunan. Atas dasar ini, proses perubahan yang diupayakan melalui pembangunan seharusnya menjangkau perbaikan semua sektor secara menyeluruh dan berimbang,

pada satu sisi, dan pada sisi lain merupakan upaya meningkatkan kualitas SDM.

Perbaikan pemenuhan kebutuhan dasar rakyat adalah fokus dari pembangunan sektor ekonomi, dengan tujuan meningkatkan pemenuhan kebutuhan yang bersifat fisik dan material, baik kebutuhan primer, sekunder, tertier maupun kuartier. Pemenuhan kebutuhan ini seharusnya seimbang dengan pemenuhan kebutuhan mental dan spiritual. Bebas dari rasa takut, adanya rasa aman, dihargai harkat dan martabatnya, dilindungi kebebasan dan hak-haknya, serta tersedianya kesempatan yang sama untuk mewujudkan cita-cita dan potensi diri adalah bentuk-bentuk kebutuhan mental yang seharusnya diperbaiki kondisinya melalui pembangunan. Adapun pemenuhan kebutuhan spiritual terkait dengan kebebasan dan ketersediaan prasarana, sarana dan kesempatan untuk mempelajari, mendalami dan menjalankan ajaran agama yang dianut, sehingga komunikasi dengan Sang Pencipta dapat terpelihara.

Pada sisi peningkatan kualitas SDM, pembangunan diarahkan untuk menjadikan rakyat negeri ini kreatif, menguasai serta mampu mengembangkan ilmu pengetahuan, teknologi dan seni (IPTEKS), dan memiliki moralitas. Kreatifitas diperlukan untuk bisa bertahan hidup dan tidak rentan dalam menghadapi berbagai kesulitan. Dengan kreatifitas, seseorang menjadi dinamis dan bisa menemukan jalan keluar yang positif ketika menghadapi kesulitan atau masalah.

Penguasaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS sangat dibutuhkan untuk peningkatan taraf hidup, dan agar bangsa ini bisa disandingkan dan ditandingkan dengan bangsa-bangsa lain. Ini mengingat, globalisasi dalam berbagai bidang kehidupan sudah tidak bisa dihindari dan berdampak pada terjadinya persaingan yang ketat, baik dalam kehidupan sosial, ekonomi, maupun politik. Untuk bisa memasuki pergaulan dalam kehidupan global (persandingan dengan masyarakat global) maupun untuk meraih keberhasilan dalam berbagai kesempatan yang tersedia (pertandingan dalam kehidupan global) diperlukan penguasaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS. Adapun moralitas sangat diperlukan agar dalam menjalani kehidupannya perilaku bangsa ini dikendalikan oleh nilai-nilai kebenaran dan keadilan yang bersifat nasional dan universal. Karena nilai-nilai ini berkait dengan batas-batas

antara baik dan tidak baik, benar dan tidak benar, serta antara yang menjadi haknya dan bukan haknya, maka tingginya moralitas dapat meningkatkan keterpercayaan dan keandalan individu dan masyarakat, baik di mata bangsanya sendiri maupun dalam pergaulan global. Jadi, kualitas SDM bukan hanya ditentukan oleh kemampuan dan kreativitasnya saja tetapi juga oleh derajat moralitasnya. Selain berkaitan dengan sistem masyarakat secara umum, kualitas SDM mempunyai keterkaitan erat dengan kualitas pendidikan sekolah. Karena SDM berkualitas adalah keluaran sistem pendidikan, proses pendidikan harusnya menjadikan kreativitas, penguasaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS, serta moralitas sebagai acuan dasar. Unsur penguasaan dan kemampuan mengembangkan IPTEKS bisa dicapai melalui proses pembelajaran sejumlah mata ajaran secara berjenjang. Unsur kreativitas bisa dirajut dalam sebagian dari mata ajaran tertentu, misalnya matematika, IPA dan IPS, namun dengan penerapan model pembelajaran yang kondusif, seperti keterampilan proses (melalui penemuan).

Adapun unsur moralitas dibangun melalui proses yang kompleks, yang mengutamakan pada pembentukan sikap yang berkait dengan norma dan nilai-nilai. Unsur ini bisa juga dirajut melalui isi berbagai mata ajaran, tidak mesti menjadi suatu mata ajaran tersendiri dalam kurikulum. (Fogarty, 1991).

6.4. Peranan Pendidikan Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia

Persoalan ketenagakerjaan selalu mendapat perhatian yang serius dari berbagai kalangan, baik pemerintah, swasta maupun dari masyarakat. Kompleksitas permasalahan ketenagakerjaan ini dapat dipandang sebagai suatu upaya masing-masing individu untuk memperoleh dan mempertahankan hak-hak kehidupan yang melekat pada manusia agar memenuhi kebutuhan demi kelangsungan hidup.

Tujuan pembangunan nasional, yaitu terwujudnya masyarakat Indonesia yang damai, demokratis, berkeadilan dan berdaya saing maju dan sejahtera dalam wadah negara kesatuan republik indonesia yang didukung oleh manusia yang sehat, mandiri dan bertakwa kepada Tuhan yang Maha Esa.

Dari tujuan tersebut tercermin bahwa sebagai titik sentral pembangunan adalah pemberdayaan sumber daya manusia termasuk tenaga kerja, baik sebagai sasaran pembangunan maupun sebagai pelaku pembangunan. Dengan demikian, pembangunan ketenagakerjaan merupakan salah satu aspek pendukung keberhasilan pembangunan nasional. Di sisi lain, terdapat beberapa permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan pembangunan nasional tersebut, khususnya dibidang dibidang ketenagakerjaan, sehingga diperlukan kebijakan dan upaya dalam mengatasinya.

Sehubungan hal tersebut di atas pengembangan SDM di Indonesia dilakukan melalui tiga jalur utama, yaitu pendidikan, pelatihan dan pengembangan karir di tempat kerja.

Jalur pendidikan merupakan tulang punggung pengembangan SDM yang dimulai dari tingkat dasar sampai perguruan tinggi. Sementara itu, jalur pelatihan dan pengembangan karir di tempat kerja merupakan jalur suplemen dan komplemen terhadap pendidikan.

Arah pembangunan SDM di indonesia ditujukan pada pengembangan kualitas SDM secara komprehensif meliputi aspek kepribadian dan sikap mental, penguasaan ilmu dan teknologi, serta profesionalisme dan kompetensi yang ke semuanya dijiwai oleh nilai-nilai religius sesuai dengan agamanya. Dengan kata lain, pengembangan SDM di Indonesia meliputi pengembangan kecerdasan akal (IQ), kecerdasan sosial (EQ) dan kecerdasan spiritual (SQ).

Dalam rangka pengembangan SDM di indonesia, banyak tantangan yang harus dihadapi. Tantangan pertama adalah jumlah penduduk yang besar, yaitu sekitar 216 juta jiwa. Tantangan kedua adalah luasnya wilayah indonesia yang terdiri dari 17.000 pulau dengan penyebaran penduduk yang tidak merata. Tantangan ketiga adalah mobilitas penduduk yang arus besarnya justru lebih banyak ke pulau Jawa dan ke kota-kota besar.

Berbagai tantangan seperti itu, memerlukan konsep, strategi dan kebijakan yang tepat agar pengembangan SDM di Indonesia dapat mencapai sasaran yang tepat secara efektif dan efisien. Hal ini penting dilakukan karena peningkatan kualitas SDM Indonesia tidak hanya untuk

meningkatkan produktivitas dan daya saing di dalam maupun di luar negeri, tetapi juga untuk meningkatkan kesejahteraan dan pemerataan penghasilan bagi masyarakat.

6.5. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan (training) merupakan proses pembelajaran yang melibatkan perolehan keahlian, konsep, peraturan, atau sikap untuk meningkatkan kinerja tenaga kerja. (Simamora, 2006:273). Menurut pasal 1 ayat 9 undang-undang No.13 Tahun 2003. Pelatihan kerja 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.

Pengembangan (development) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Menurut (Hani Handoko, 2001:104) pengertian latihan dan pengembangan adalah berbeda. Latihan (training) dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terinci dan rutin. Yaitu latihan menyiapkan para karyawan (tenaga kerja) untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan sekarang. Sedangkan pengembangan (Development) mempunyai ruang lingkup lebih luas dalam upaya untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat kepribadian.

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

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 dari suatu program pelatihan adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini.

Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkutantisipasi 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 mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan(*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*). (Syafaruddin, 2001:217).

Hal serupa dikemukakan (Hadari, 2005:208). Pelatihan adalah program- program untuk memperbaiki kemampuan melaksanakan pekerjaan secara individual, kelompok dan/atau berdasarkan jenjang jabatan dalam organisasi atau perusahaan. Sedangkan pengembangan karir adalah usaha yang dilakukan secara formal dan berkelanjutan dengan difokuskan pada peningkatan dan penambahan kemampuan seorang pekerja. Dan pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja.

Istilah pelatihan dan pengembangan merujuk pada struktur total dan program di dalam dan luar pekerjaan karyawan yang dimanfaatkan perusahaan dalam mengembangkan keterampilan dan pengetahuan, utamanya untuk kinerja pekerjaan dan promosi karir. Biasanya pelatihan merujuk pada pengembangan keterampilan bekerja (*vocational*) yang dapat digunakan dengan segera. (Sjafri, 2003: 135).

6.6. Jenis Pelatihan dan Pengembangan

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

1. Pelatihan Keahlian

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

2. Pelatihan Ulang.

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja

rnenggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet

3. Pelatihan Lintas Fungsional.

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

4. Pelatihan Tim.

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

5. Pelatihan Kreatifitas.

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

Adapun perbedaan antara pelatihan dan pengembangan menurut Syafaruddin, 2001 :217 :

a. 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.

b. 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.

6.7. Tahapan Proses Pelatihan dan Pengembangan

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

1. Penilaian kebutuhan pelatihan.

-
- a. Penilaian kebutuhan perusahaan.
 - b. Penilaian kebutuhan tugas.
 - c. Penilaian kebutuhan karyawan.
2. Perumusan tujuan pelatihan.
Perumusan tujuan pelatihan harus ada keterkaitan antara input, output, outcome, dan impact dan pelatihan itu sendiri.
 3. Prinsip-prinsip pelatihan.
 - a. partisipasi
 - b. pendalaman
 - c. relevansi
 - d. pengalihan
 - e. umpan balik
 - f. suasana nyaman
 - g. memiliki criteria
 4. Merancang dan menyeleksi prosedur pelatihan.
 - a. Pelatihan instruksi pekerjaan
 - b. Perputaran pekerjaan
 - c. Magang dan pelatihan
 - d. Kuliah dan presentasi
 - e. Permainan peran dan pemodelan perilaku
 - f. Studi kasus
 - g. Simulasi
 - h. Studi mandiri dan pembelajaran program
 - i. Pelatihan laboratorium
 - j. Pembelajaran aksi

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

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

Adalah lebih sulit untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan bagi para pekerja yang ada daripada mengorientasikan para pegawai yang baru. Dari satu segi 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 sumber daya manusia untuk waktu yang akan datang.

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

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

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

a. Metode pelatihan

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

b. Prinsip umum bagi metode pelatihan

Terlepas dari berhagai metode yang ada, apapun bentuk metode yang dipilih, metode tersebut harus rnemuhi prinsip—prinsip seperti:

- 1 .Memotivasi para peserta pelatihan.
2. Memperllihatkan ketrampilan-ketrampilan.
3. Harus konsisten dangan 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 (*evaluating training program effectiveness*)

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 memperoleh informasi baru atau mempelajari keterampilan-keterampilan baru, dan keinginan untuk belajar harus dipertahankan. Apa saja standar kinerja yang telah ditetapkan, sang pegawai tidak harus kecewa oleh pelatih yang menuntut terlalu banyak atau terlalu sedikit.

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

a. Tipe-tipe efektifitas program pelatihan

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

1. reaction,
2. learning,
3. behaviors,
4. organizational result,
5. cost effectiveness.

Pertanyaan-pertanyaan pada masing-masing kriteria tersebut, seperti diuraikan dibawah ini, memungkinkan penyaringan informasi yang bisa menjelaskan seberapa efektif program pelatihan yang dilaksanakan tersebut.

Reaksi : Seberapa baik para peserta menyenangi pelatihan?

Belajar : Seberapa jauh para peserta mempelajari fakta-fakta, prinsip-prinsip, dan pendekatan-pendekatan yang terdapat didalam pelatihan?

Behavior : Seberapa jauh perilaku kerja para pekerja berubah karena pelatihan?

Hasil-hasil : Apakah peningkatan produktivitas atau penurunan biaya telah dicapai?

Efektivitas biaya : Katakan bahwa pelatihan efektif, apakah itu merupakan metode yang paling murah dan menyelesaikan masalah?

-
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 represif 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 effectivity*: 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 efektifitas pelatihan

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 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, 2004:217). 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 prestasi.
- Kedua : Merancang instruksi, untuk memutuskan, menyusun, dan menghasilkan isi program pelatihan, termasuk buku kerja, latihan dan aktivitas.
- Ketiga : langkah validasi, yaitu program pelatihan dengan menyajiakn 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:

Terdapat tiga tahapan yang harus tercakup dalam proses pelatihan (Simamora, 2006:285) yaitu:

1. Tahapan penilaian
2. Tahapan pelatihan dan pengembangan
3. Tahapan evaluasi

6.8. Tujuan pelatihan dan pengembangan

Tujuan diselenggarakan peltihan dan pengembangan kerja menurut (Simamora,2006:276) diaeahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut:

1. Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, progaram pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.

-
2. Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat megaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.
 3. Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job comotent" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
 4. Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis manusia (human technological resource), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.
 5. Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosional karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam: pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumberdaya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.
 6. Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
 7. Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

6.9. Manfaat pelatihan dan pengembangan

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan dan pengembangan (Simamora, 2006:278) adalah:

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

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manajer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar

6.10. Kelemahan pelatihan dan pengembangan

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

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

-
8. Pelatihan bakal tidak akan pernah cukup kuat untuk menghasilkan perbaikan kinerja yang dapat diidentifikasi.
 9. Sedikit atau tidak ada persiapan untuk tindak lanjut.

6.11. Teknik-teknik pelatihan dan pengembangan

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen. (Decenzo & Robbins, 1999:230):

The most popular training and development methods used by organization can be classified as either on-the-job training. In the following pages, we will briefly introduce the better known techniques of each category :

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 supervise 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 menanggapi seperti dalam keadaan sebenarnya.

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 komputer
5. Konferensi
6. Presentasi

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

Bab 7. PERENCANAAN KARIER

7.1. Pengertian Karier, Jalur Karier dan Tujuan Karier

Karier adalah semua jabatan atau pekerjaan yang pernah dijalankan oleh seseorang dalam masa kerjanya.

Jalur karier adalah urutan jabatan atau pekerjaan yang membentuk karier seseorang.

Tujuan karier adalah posisi-posisi yang ingin dicapai seseorang di masa depan sebagai tolak ukur keberhasilan kariernya.

7.2. Pengertian Perencanaan Karier dan Pengembangan Karier

a. Perencanaan Karier

Proses menentukan tujuan karier dan jalur untuk mencapai tujuan tersebut. Beberapa Pendapat Pakar Mengenai Perencanaan Karier:

- **Menurut Aryee dan Debrah:**

Career planning (perencanaan karier) meliputi putusan yang telah dibuat oleh karyawan mengenai sasaran kariernya, adanya rencana karier yang jelas, mempunyai suatu strategi untuk mencapai tujuan

dari karier yang ditetapkan karyawan dan mengetahui apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan karier.

- Menurut **Mondy** (1993:362) :

Melalui perencanaan karier, setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, menyusun tujuan karier, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karier haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia”.

b. Pengembangan Karier

Mencakup peningkatan kemampuan seseorang agar dapat mewujudkan rencana kariernya.

7.3. Faktor-faktor Perencanaan Karier

1. Motivasi

Motivasi sangat terkait dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan yang realistis namun sekaligus menantang akan menimbulkan motivasi untuk meraihnya. Tujuan yang sangat muluk-muluk tanpa memperhatikan kewajarannya dapat melemahkan motivasi bahkan menimbulkan putus asa mengingat kesulitan untuk mencapainya dan terasa mustahil. Jadi untuk membangun motivasi dalam perencanaan karier buatlah tujuan karier yang menantang sekaligus realistis.

2. Kompetensi

Kompetensi meliputi seluruh aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap yang harus dimiliki. Jika ingin meniti karier dalam bidang tertentu, katakanlah dalam bidang pemasaran, anda harus meningkatkan pengetahuan anda tentang pemasaran, meningkatkan keterampilan pemasaran dan bersikap bagaikan seorang marketer.

3. Jejaring (*Networking*)

Keberhasilan pencapaian perencanaan karier ditentukan pula oleh jejaring yang kita miliki. Sejauh mana orang lain mengenal diri kita, sejauh mana orang lain mengenal kemampuan kita. Jejaring juga akan membuka akses, memberikan peluang bagi kita untuk lebih meningkatkan pencapaian karier. Tentu hal ini tetap harus berlandaskan motivasi dan kompetensi.

4. Peluang

Peluang adalah faktor yang relative "*uncontrollable*" di luar kendali kita. Namun, kita dituntut jeli melihatnya, sering disebut peluang jarang berulang dua kali, begitu diperoleh kita harus jeli melihatnya dan

segera menangkap apabila hal tersebut selaras dengan perencanaan karier yang telah dibuat.

5. Konsistensi dan fleksibilitas

Sengaja kedua hal ini penulis satukan, mengingat disatu sisi hal ini sesungguhnya tidak saling terpisahkan namun disisi lain kita pun harus jeli kapan harus tetap konsisten dan kapan bisa fleksibel. Menurut penulis kita harus tetap konsisten jika menyangkut nilai dasar kita dalam merencanakan karier, nilai adalah prinsip dan harus ditegakkan secara konsisten. Selain itu untuk tujuan yang bersifat jangka panjang kita pun harus konsisten. Namun, kita bisa fleksibel apabila hal itu lebih bersifat teknis, operasional dan bersifat "temporary" atau berjangka pendek.

7.4. Perencanaan Karier dan Kebutuhan Karyawan

Tidak semua karyawan (manajemen dan non-manajemen) memiliki perencanaan karier yang jelas dan tertulis. Begitu pula yang terjadi pada perusahaan. Akibatnya tidak jarang para karyawan melakukan protes kepada perusahaan tentang masa depan kariernya yang tidak jelas. Ketidaktahuan batasan tentang karier dengan segala aturannya menambah permasalahan ketidak-puasan di antara karyawan. Kalau hal ini dibiarkan berlarut-larut maka akan timbul suasana kerja yang tidak nyaman yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan dan perusahaan.

Karier adalah semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya (Keith Davis dan Werther W.B, 1996). Komponen utama karier terdiri atas alur karier, tujuan karier, perencanaan karier dan pengembangan karier. Alur karier adalah pola pekerjaan yang berurutan yang membentuk karier seseorang. Tujuan karier merupakan pernyataan tentang posisi masa depan di mana seseorang berupaya mencapainya sebagai bagian dari karier hidupnya. Tujuan ini menunjukkan kedudukan seseorang sepanjang karier pekerjaannya. Perencanaan karier merupakan proses di mana seseorang menyeleksi tujuan karier dan arus karier untuk mencapai tujuan tersebut, sedangkan pengembangan karier seseorang meliputi perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan kariernya.

Para ahli SDM melihat perencanaan karier sebagai sebuah cara untuk memenuhi kebutuhan staf internal. Meskipun bantuan perencanaan karier umumnya terjadi untuk posisi-posisi manajer, profesional dan

karyawan teknisi, karena keterbatasan anggaran, idealnya seluruh karyawan hendaknya memiliki akses untuk itu. Ketika pengusaha mendorong perencanaan karier, para karyawan akan lebih mungkin untuk menyusun tujuan karier dan bekerja dengan giat untuk mencapai hal itu. Pada gilirannya, tujuan-tujuan itu dapat memotivasi karyawan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan lanjutan dan bentuk kegiatan pengembangan lainnya.

Apa yang dibutuhkan para karyawan? Sebuah studi tentang sekelompok karyawan mengungkapkan lima faktor yang terkait dengan karier (Keith Davis dan Werther, W.B, 1996), yaitu sebagai berikut :

a) Keadilan Berkarier

Para karyawan menghendaki keadilan dalam sistem promosi dengan kesempatan sama untuk peningkatan karier.

b) Kepedulian atasan dalam pengembangan karier bawahannya

Para karyawan menginginkan para atasan mereka memainkan perannya secara aktif dalam pengembangan karier dan menyediakan umpan balik dengan teratur tentang kinerja.

c) Informasi mengenai peluang pengembangan karier

Para karyawan menghendaki pengetahuan tentang kesempatan untuk peningkatan karier.

d) Minat karyawan

Para karyawan membutuhkan sejumlah informasi berbeda dan pada kenyataan, memiliki derajat minat yang berbeda dalam peningkatan karier yang tergantung pada beragam faktor.

e) Mendapatkan kepuasan dalam berkarier

Para karyawan, tergantung pada usia dan kedudukan mereka, memiliki kepuasan berbeda. Program karier yang efektif harus mempertimbangkan perbedaan persepsi keinginan para karyawan. Apa yang pekerja harapkan dari program karier dikembangkan oleh departemen SDM sesuai dengan ragam faktor usia, jenis kelamin, kedudukan pendidikan, dan faktor-faktor lainnya.

7.5. Manfaat Perencanaan Karier Bagi Organisasi

- a. Menyelaraskan antara strategi organisasi dengan kebutuhan penyediaan karyawan dalam organisasi, baik dalam skala lokal, nasional, maupun global.
- b. Mengembangkan para karyawan yang siap dipromosikan.
- c. Mendayagunakan potensi para karyawan secara optimal.

-
- d. Mengurangi penumpukan karyawan di level-level bawah.
 - e. Meningkatkan kepuasan karyawan
 - f. Membantu mewujudkan peluang kerja yang sama tanpa memandang perbedaan etnis, agama, jender dan sebagainya.

7.6. Penilaian Diri

- a. Penilaian diri adalah proses mempelajari diri sendiri terkait dengan hal-hal yang bisa mempengaruhi kinerja seseorang di masa depan.
- b. Penilaian diri merupakan salah satu langkah awal yang harus dikerjakan seseorang dalam merencanakan karier agar terhindar dari berbagai kesalahan yang bisa mempengaruhi kemajuan kariernya secara keseluruhan.
- c. Neraca Kekuatan/Kelemahan: Sebuah prosedur untuk membantu orang menyadari kekuatan dan kelemahan mereka.
- d. Survei suka dan Tidak Suka: Membantu seseorang dalam mengenali batasan-batasan yang mereka kenakan pada diri mereka sendiri. Anda mencari kualitas-kualitas yang Anda inginkan dalam suatu jabatan dan atribut-atribut jabatan yang tidak Anda inginkan.

7.7. Perencanaan Karier Organisasional

- a. Meskipun tanggung jawab utama untuk perencanaan karier terletak pada individu, perencanaan karier organisasional harus benar-benar sejalan dengan perencanaan karier individual jika perusahaan ingin mempertahankan para karyawannya yang terbaik dan terampil.
- b. Para karyawan harus melihat bahwa upaya perencanaan karier organisasional diarahkan untuk meningkatkan tujuan karier spesifik mereka.
- c. Perusahaan harus membantu para karyawannya untuk menetapkan tujuan karier dan terutama keamanan karier mereka.
- d. Perusahaan harus memberi para karyawannya peluang-peluang untuk mempelajari dan mengerjakan hal-hal yang berbeda. Mengerjakan tugas yang sama atau mirip dari waktu ke waktu hanya memberikan perkembangan yang kecil.

7.8. Tahapan Perencanaan Karier Organisasional

- a. Diawali dengan penempatan kerja dan orientasi awal karyawan.

-
- b. Selanjutnya dilakukan pengamatan atas kinerja karyawan dalam suatu jabatan dan membandingkannya dengan standar-standar jabatan.
 - c. Berdasarkan pengamatan kinerja tersebut bisa diidentifikasi kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan yang bersangkutan.
 - d. Berdasarkan identifikasi tersebut, manajemen membantu karyawan yang bersangkutan menetapkan keputusan karier tentatif yang memungkinkan untuk diubah seiring berlangsungnya proses. Keputusan karier tentatif tersebut didasarkan pada sejumlah faktor yang meliputi kebutuhan pribadi, kemampuan, aspirasi, dan kebutuhan organisasi.
 - e. Manajemen kemudian bisa menjadwalkan program-program yang terkait dengan kebutuhan-kebutuhan khusus karyawan tersebut.

7.9. Jenis-jenis Jalur Karier

- a) **Jalur Tradisional:** Karyawan berkembang naik secara vertikal dalam organisasi dari satu jabatan tertentu ke jabatan berikutnya. Asumsinya adalah bahwa setiap jabatan yang terdahulu merupakan persiapan penting untuk jabatan berikutnya pada level yang lebih tinggi.
- b) **Jalur karier jaringan (*network career path*):** Terdiri dari urutan vertikal jabatan-jabatan dan serangkaian peluang horisontal. Sangat dimungkinkan untuk memperluas pengalaman ke bidang-bidang lainnya pada satu level sebelum promosi ke level yang lebih tinggi.
- c) **Jalur keterampilan lateral:** Perpindahan lateral (menyamping/sejajar) dilakukan dalam perusahaan agar karyawan bersemangat kembali dan menemukan tantangan-tantangan baru.
- d) **Jalur karier ganda:** Dikembangkan untuk mendorong dan memotivasi para profesional dalam bidang-bidang seperti perekayasaan, penjualan, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia, agar mereka bisa meningkatkan pengetahuan khusus mereka, memberi kontribusi kepada perusahaan, dan diberi imbalan tanpa harus masuk jajaran manajemen.
- e) **Menambah Nilai Karier:** Karier seseorang harus selalu dikembangkan dan pengembangan pribadi yang berkelanjutan merupakan sebuah kebutuhan. Semakin baik kualifikasi seorang karyawan, semakin besar peluang yang dimilikinya dalam pasar kerja. Seseorang harus menemukan apa yang dibutuhkan perusahaan, kemudian mengembangkan keterampilan-keterampilan yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan tersebut sebagaimana didefinisikan oleh pasar.
- f) **Demosi:** Peluang promosi yang terbatas di masa depan dan perubahan teknologi yang cepat membuat demosi menjadi pilihan karier yang bisa

diterima. Banyak karyawan, terutama karyawan tua, yang memilih untuk menerima demosi.

- g) **Agen bebas:** Orang yang memegang kendali atas seluruh atau sebagian karier mereka dengan menjadi atasan mereka sendiri atau dengan bekerja untuk pihak lain dalam cara yang cocok dengan kebutuhan dan keinginan khusus mereka.

7.10. Tingkatan Karier

Apa yang dikehendaki atau diinginkan oleh orang-orang dari kariernya juga berbeda menurut tingkatan karier seseorang. Apa yang penting dalam tingkatan permulaan mungkin tidak penting dalam tingkatan akhir. Tiga tingkatan karier yang berbeda telah ditentukan identitasnya : Karier Percobaan, Karier Tengah dan Karier Akhir.

4. Tingkatan Percobaan

Tingkatan percobaan mulai dengan dengan penjelajahan seorang individu, mengenai masalah-masalah yang berhubungan dengan karier dan biasanya berakhir pada usia kira-kira 25 tahun dengan tanggung jawab pada pihak individu atas suatu pekerjaan tertentu. Sampai keputusan diambil untuk menjadi tenang, individu dapat mencoba sejumlah pekerjaan dan organisasi. Sayang bagi banyak organisasi, tingkatan percobaan dan penjelajahan ini mengakibatkan tingkat perpindahan tenaga kerja yang tinggi diantara pegawai-pegawai baru.

5. Tingkatan Karier Tengah

Tingkatan karier tengah yang terjadi kira-kira antara usia 45 dan 64 tahun, juga disebut tingkatan pemeliharaan. Tingkatan ini ditandai oleh kelanjutan pola-pola perilaku pekerjaan yang telah ditentukan. Tingkatan ini dipandang sebagai suatu masa stabil karier tengah. Dalam tingkatan ini individu mungkin memerlukan beberapa pembaharuan teknis dalam bidangnya. Pegawai harus didorong untuk mengembangkan kecakapan, dalam pekerjaan baru untuk menghindari pemberhentian dan kemunduran sebelum waktunya.

3. Tingkatan Karier Akhir

D.E. Super, yang hasil karyanya telah merumuskan tingkatan-tingkatan karier, menyebut tingkatan karier akhir semenjak usia 65 tahun sebagai tingkatan kemunduran atau penurunan. Super menyatakan :”Anda dapat menyebut ini apa yang anda inginkan – Tahun-tahun keemasan, Tahun-tahun sinar/cahaya matahari, apa saja. Akan tetapi saya berada di sana; gunakan perkataan saya untuk itu, itu adalah penurunan!” Pada tingkatan ini pentingnya karier menjadi berkurang dan pegawai

merencanakan untuk berhenti/mengambil pensiunan dan berusaha mengembangkan rasa persamaan di luar lingkungan kerjanya.

7.11. Keuntungan Perencanaan Karier

Perencanaan karier tidak hanya menguntungkan pegawai secara perseorangan, tetapi juga menguntungkan organisasi. Dengan mengembangkan pegawai-pegawai untuk jabatan-jabatan yang akan datang, maka organisasi mendapat jaminan persediaan pegawai-pegawai yang cakap, yang dapat dipercaya untuk mengganti pegawai-pegawai yang tingkatnya lebih tinggi, baik yang keluar maupun yang mendapat promosi. Hal ini memudahkan penyusunan tenaga kerja intern organisasi dan mengurangi biaya pengadaan tenaga kerja dari luar dan seleksi. Lagi pula suatu strategi perencanaan karier memungkinkan organisasi mengembangkan dan menempatkan pegawai dalam jabatan-jabatan yang sesuai dengan melihat kebutuhan, dan tujuan kariernya. Melalui proses perencanaan karier pegawai-pegawai dibantu untuk menentukan tujuan-tujuan realistis dan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk jabatan-jabatan sasaran.

7.12. Perencanaan Karier di Organisasi Tradisional dan Modern

Organisasi bisa diklasifikasikan atas dua bagian yaitu organisasi tradisional dan organisasi modern. Masing-masing terdiri atas beberapa struktur organisasi yang berbeda dengan pola pengembangan karier yang berbeda pula.

a) Karier di Organisasi Tradisional

Bentuk organisasi tradisional dimulai dengan lahirnya struktur organisasi fungsional yang sesuai dengan tuntutan lingkungan bisnis pada paruh terakhir abad ke 19 dengan munculnya perusahaan-perusahaan spesialis besar seperti industri baja dan kereta api. Pola pengembangan karier pada masa ini dalam jalur keahlian teknis. Tanggung jawab pengembangan karier berada di tangan departemen fungsional tertentu dalam organisasi.

Bentuk ini bergeser pada struktur divisional setelah Perang Dunia II sebagai respon terhadap lahirnya pasar-pasar nasional. Pada struktur ini setiap divisi independen dan masing-masing bertanggung jawab atas alokasi sumber daya dan implementasi strateginya. Manajer mendapat

pengalaman lintas disiplin yang luas, menerapkan pengetahuan mereka dalam posisi manajemen umum, memiliki kompetensi teknis self-governance dan komersial. Pengembangan karier menjadi tanggung jawab divisi dan perusahaan.

Untuk merespon tuntutan kompleksitas dan perubahan, pada akhir 1950-an sampai awal 1960-an muncul bentuk organisasi matriks yang mengakomodasi elemen fungsional dan divisional. Individu mengembangkan kompetensi teknis dalam departemen fungsionalnya dan

berhadapan dengan masalah komersial ketika berada dalam tugas proyek atau grup programnya. Manajer proyek mengembangkan kemampuan manajerial seperti halnya divisi pada perusahaan terdiversifikasi. Tanggung jawab pengembangan karier berada di departemen proyek dan perusahaan

b) Karier di Organisasi Modern

Dalam era abad XXI ini makin banyaknya ragam organisasi telah menyebabkan peran staf menjadi semakin rumit dan bervariasi. Variasi dan rumitnya peran staf tersebut meningkatkan kemungkinan perubahan karier. Dalam masa abad informasi ini kesempatan karier tidaklah berarti menunggu giliran atau menanti adanya pengurangan karyawan organisasi. Kesempatan karier memiliki arti yang lebih luas dan strategis yaitu bagaimana seseorang secara professional merencanakan dan bergerak secara dinamis mencapai tujuan pribadi melalui pencapaian tujuan organisasi. Diperlukan sikap proaktif, jiwa intrapreneur maupun ekstrapreneur, kompetensi yang tinggi serta kemampuan memperluaskolaborasi.

Dalam organisasi di era ini (organisasi modern) kesempatan karier tidak diartikan melulu sebagai kenaikan jenjang struktural seseorang dalam sebuah organisasi. Namun kesempatan karier itu memiliki arti kesempatan karier yang tanpa batas, fleksibel, dan didukung oleh skill yang memadai. Untuk itu seseorang sebaiknya mengetahui situasi yang berkembang dilingkungan kariernya, meningkatkan kompetensi dan memperluas kolaborasi. Ini artinya seseorang perlu menjadi spesialis.

Kecenderungan semakin pipihnya struktur organisasi telah mengurangi kesempatan anggota untuk menduduki jabatan struktural yang semakin tinggi, karena dalam era informasi ini organisasi dituntut untuk lebih fleksibel dalam menyikapi dan menanggapi perubahan-

perubahan yang sangat cepat terjadi. Semua itu hanya mampu dicapai oleh organisasi dengan struktur organisasinya yang berbentuk horizontal (flat).

Menurut Walker (1998:125-132) fleksibilitas organisasi akan tercapai apabila tenaga kerja yang terlibat di dalam organisasi jumlahnya terbatas, serta diharapkan memiliki kemampuan yang bisa diterapkan lintas fungsional. Artinya, seseorang dituntut untuk memiliki kompetensi yang bercirikan multi-skill-specialty dan multidisipliner yang mampu menjawab perubahan atas tuntutan kerja. Untuk itu diperlukan kemampuan manajerial dalam organisasi.

Menurut Allred (1996:17-27), berikut ini kemampuan manajerial yang dibutuhkan dalam organisasi modern :

1. *Refferal skills*, kemampuan untuk menganalisis masalah dan merumuskan suatu solusi antar partner.
2. *Partnering skills*, kemampuan untuk membuat konsep yang berkaitan dengan pelaksanaan negosiasi dan penerapan atas manfaat agar saling menguntungkan.
3. *Relationship management*, pemberian prioritas tinggi terhadap kebutuhan dan preferensi dari key customer dan partners.

Kemungkinan mentoknya jabatan struktural dalam organisasi horizontal ini justru memotivasi karyawan untuk berkarier di luar karier intraorganisasinya. Sepak terjang seseorang dalam mengembangkan kemampuan serta keahlian yang dimilikinya yang tidak terkungkung oleh batas-batas organisasi itulah sebagai esensi dari pengembangan karier dalam organisasi modern.

Dalam organisasi modern yang bercirikan network atau jaringan, karier seseorang bisa dengan lintas organisasi dengan kompetensi kunci selain teknis dan komersial juga kolaborasi serta mutlak diperlukannya *self-managed skill*. Tanggung jawab karier terletak pada diri sendiri. Menurut Hall (1996:B-16), dalam organisasi network perusahaan dimungkinkan memperoleh skill yang tidak dimiliki tanpa harus mempunyai karyawan secara tetap (lazim disebut outsourcing). Organisasi modern muncul untuk mendukung kegiatan-kegiatan bisnis professional.

Sedangkan dalam organisasi tradisional memerlukan hal sebaliknya. Karier seseorang ditentukan oleh organisasi dibandingkan oleh

individu itu sendiri, dengan jenjang karier yang terbatas pada hierarki yang ada. Umumnya kompetensi kunci yang dimiliki berupa ketrampilan teknis dan komersial saja. Tanggung jawab karier semata-mata terletak dan ditentukan oleh organisasi.

Berikut ini disajikan perbandingan antara karier dalam organisasi tradisional vs karier dalam organisasi modern dalam hal struktur organisasi, jalur karier, kompetensi kunci dan tanggung jawab perencanaan karier (Allred, et.al. 1996). Spesialis Vs Generalis.

Berkait dengan kesempatan karier yang tanpa batas tersebut, selanjutnya timbul pertanyaan kritis mengenai mana yang sebaiknya kita capai: menjadi spesialis atau generalis dalam organisasi modern?

Seorang spesialis mengetahui pekerjaan atau posisinya, memiliki spirit learning yang tinggi serta memiliki jiwa entrepreneur (yaitu kreativitas) yang tinggi. Apabila kita cermati, pembahasan di atas lebih mendukung pada pencapaian keahlian menyeluruh (menjadi generalis). Disisi lain seseorang juga dituntut memiliki keahlian khusus sebagai identitas dirinya. Tiap karyawan dituntut kompeten dalam bidang masing-masing yang selanjutnya akan dimanfaatkan untuk meningkatkan karier individu yang bersangkutan melalui kolaborasi. Kolaborasi hanya akan terjadi antara individu satu dengan individu lain dengan keahlian yang berbeda, sehingga apabila bergabung dalam satu tim akan menimbulkan sinergi.

Artinya, kemampuan/keahlian khusus individu masih harus diiringi oleh kemampuan manajerial yang baik, kemampuan kolaborasi lintas sektoral serta kemampuan *self-managed dan self-directed* sehingga ide yang dimiliki akan dapat diaplikasikan untuk mencapai tujuan organisasi.

Perkembangan karier yang baik hanya dapat diperoleh individu yang berada dalam organisasi dengan manajemen karier yang baik. Organisasi dengan manajemen karier yang baik mempunyai kekuatan mengkombinasikan berbagai bakat untuk membentuk tim kerja yang optimal, fleksibel, dinamis, mampu mengurangi ketidaksesuaian antar orang dan peran yang dimainkan, serta mampu membangun kompetensi dan kepemimpinan.

Pencapaian kesuksesan yang dulunya sekedar mengetahui sesuatu telah berubah menjadi bagaimana mempelajari sesuatu dengan melihat pada kekurangan-kekurangan yang dimiliki dan berusaha sendiri mengeliminasi kekurangan-kekurangan tersebut, meningkatkan adaptasi terhadap tuntutan pasar tenaga kerja atau lingkungan kerja dan kemampuan menambah pengetahuan. Dalam jangka pendek, seseorang berusaha meningkatkan kinerjanya kearah yang lebih baik. Dalam jangka panjang, seseorang haruslah selalu meningkatkan kemampuannya untuk dapat menyesuaikan terhadap perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan kerjanya dan mengembangkan diri dengan memperluas dan meningkatkan identitas.

Jika demikian halnya, maka menjadi spesialis atau generalis bukanlah masalah besar dalam pengembangan karier. Pada kapasitas tertentu seseorang harus menjadi spesialis dan untuk jenjang atas harus bisa menjadi generalis, sehingga karier individu dan keberhasilan organisasi tetap berjalan searah, serasi dan seimbang dalam kondisi yang selalu berubah.

Bab 8. PENILAIAN KINERJA

8.1. Pengertian Penilaian Kinerja

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan. Perubahan itu ditujukan untuk memenuhi kebutuhan hidup, mempertahankan hidup, dan memelihara hidup yang pada dasarnya untuk memenuhi tujuan hidup. Tujuan hidup melalui bekerja meliputi tujuan yang khusus dan pengelompokan kerja yang menimbulkan rasa berprestasi (*sense of an accomplishment*) dalam diri individu pekerja tersebut. Pada dasarnya kebutuhan hidup manusia tersebut tidak hanya berupa material, tetapi juga bersifat nonmaterial. Di dalam proses mencapai kebutuhan yang diinginkan, tiap individu cenderung akan dihadapkan pada hal-hal baru yang mungkin tidak diduga sebelumnya sehingga melalui bekerja dan pertumbuhan pengalaman, seseorang akan memperoleh kemajuan dalam hidupnya. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat kinerjanya.

Sementara itu, kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan. Jika dilihat dari asal katanya, kata kinerja adalah terjemahan dari kata *performance*, yang menurut *The Scribner – Bantam English Dictionary*, terbitan Amerika Serikat dan Canada (1979), berasal dari akar kata “*to perform*” dengan beberapa “*entries*” yaitu :

- (1) melakukan, menjalankan, melaksanakan (*to do or carry out, execute*);
- (2) memenuhi atau melaksanakan kewajiban suatu niat atau nazar (*to discharge of fulfill; as vow*);
- (3) melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab (*to execute or complete an understanding*);
- (4) melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin (*to do what is expected of a person machine*).

Beberapa pengertian berikut ini akan memperkaya wawasan kita tentang kinerja.

1. Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan sesuatu pekerjaan yang diminta (Stolovitch and Keeps, 1992).
2. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja (Griffin, 1987)
3. Kinerja dipengaruhi oleh tujuan (Mondy and Premeaux: 1993).
4. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya (Hersey and Blanchard: 1993).
5. Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan (Casio:1992).
6. Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik (Donnelly, Gibson and Ivancevich: 1994).
7. Pencapaian tujuan yang telah ditetapkan merupakan salah satu tolok ukur kinerja individu. Ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian

kinerja individu, yakni: (a) tugas individu; (b) perilaku individu; dan (c) Ciri Individu (Robbin 1996).

8. Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan (Schermmerhorn, Hunt and Osborn: 1991).
9. Kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi atau *motivation* (M) dan kesempatan atau *Opportunity* (O), yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$. Artinya: kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Robbins:1996). Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor kemampuan, motivasi dan kesempatan. Kesempatan kinerja adalah tingkat-tingkat kinerja yang tinggi yang sebagian merupakan fungsi dari tiadanya rintangan-rintangan yang mengendalikan karyawan itu. Meskipun seorang individu mungkin bersedia dan mampu, bisa saja ada rintangan yang menjadi penghambat.

Dengan demikian, kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (noun) dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian *performance* atau *kinerja* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum, dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu : (1) kemampuan; (2) keinginan; dan (3) lingkungan. Oleh karena itu, agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan serta mengetahui pekerjaannya. Tanpa mengetahui ketiga faktor ini kinerja yang baik tidak akan tercapai.

Kinerja individu dipengaruhi oleh kepuasan kerja. Kepuasan kerja itu sendiri adalah perasaan individu terhadap pekerjaannya. Kepuasan tersebut berhubungan dengan faktor-faktor individu, yakni: (1)

kepribadian; (2) status dan senioritas; (3) kecocokan dengan minat; dan (4) kepuasan individu dalam hidupnya.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan, dapat disimpulkan bahwa pada hakikatnya kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaan itu.

Dari pandangan tersebut kinerja mempunyai empat aspek, yaitu : (1) kemampuan; (2) penerimaan tujuan perusahaan; (3) tingkatan tujuan yang dicapai; (4) interaksi antara tujuan dan kemampuan para karyawan dalam perusahaan, dimana masing-masing elemen tersebut berpengaruh terhadap kinerja seseorang. Oleh karena itu, dalam rangka peningkatan kinerja seorang karyawan, pengetahuan bidang tugas pekerja yang bersangkutan sangat penting. Dengan demikian faktor-faktor yang menandai kinerja adalah hasil ketentuan : (1) kebutuhan yang dibuat pekerja; (2) tujuan yang khusus; (3) kemampuan; (4) kompleksitas; (5) komitmen; (6) umpan balik; (7) situasi; (8) pembatasan; (9) perhatian terhadap kegiatan; (10) usaha; (11) ketekunan; (12) ketaatan; (13) kesediaan untuk berkorban; dan (14) memiliki standar yang jelas.

Penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Analisis kinerja perlu dilakukan secara terus-menerus melalui proses komunikasi antara karyawan dengan pimpinan. Untuk itu, ada tiga kriteria dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, yaitu : (1) tugas karyawan; (2) perilaku karyawan; dan (3) ciri-ciri karyawan. Suatu perusahaan tidak bisa hanya sekedar mempunyai sistem penilaian saja, sistem harus efektif, diterima dan pantas digunakan.

Dengan terpenuhinya kondisi-kondisi itu, sistem *performance evaluation* dapat mengidentifikasi peningkatan yang diperlukan pada SDM yang berhubungan dengan analisis dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karier, dan lain-lain.

Disamping itu, *performance evaluation* sangat penting untuk memfokuskan karyawan terhadap tujuan strategis dan untuk penempatan, untuk penggantian perencanaan dan tujuan untuk pelatihan dan pengembangan. Akhirnya dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja atau *performance evaluation* merupakan :

1. Alat yang paling baik untuk menentukan apakah karyawan telah memberikan hasil kerja yang memadai dan melaksanakan aktivitas kinerja sesuai dengan standar kinerja;

-
2. Satu cara untuk penilaian kinerja dengan melakukan penilaian mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan;
 3. Alat yang baik untuk menganalisis kinerja karyawan dan membuat rekomendasi perbaikan.

Dalam melakukan penilaian atas prestasi kerja para pegawai harus terdapat interaksi positif dan kontinu antara para pejabat pimpinan dan bagian kepegawaian. Interaksi positif tersebut tidak hanya menjamin persyaratan obyektifitas dan pendokumentasian yang rapi, akan tetapi juga memuaskan bagi para pegawai yang dinilai yang pada gilirannya menumbuhkan loyalitas dan kegairahan kerja karena mereka merasa memperoleh perlakuan yang adil. Telah dimaklumi bahwa merasa diperlakukan dengan adil merupakan salah satu prinsip manajemen sumber daya manusia yang sangat fundamental sifat-nya dan harus dipegang teguh.

Dalam prakteknya, interaksi positif dimaksud melibatkan 3 pihak yaitu bagian kepegawaian, atasan langsung dan pegawai yang dinilai. Bentuk interaksi itu adalah bahwa ketiga pihak yang terlibat harus memahami bahwa penilaian prestasi kerja merupakan suatu sistem yang bukan saja harus efektif, melainkan juga diterima oleh pihak-pihak yang berkepentingan.

Yang dimaksud dengan sistem penilaian prestasi kerja ialah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai, dimana terdapat berbagai faktor :

- a. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolok ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang.
- e. Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi, promosi, alih tugas, maupun pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

8.2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Secara umum, tujuan dari Performance Appraisal adalah :

1. *Strategic Purpose*

Sistem performance management harus menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Untuk mencapai tujuan strategis, sistem harus fleksibel karena ketika tujuan dan strategi berubah, maka perilaku dan karakteristik karyawan harus juga berubah.

2. *Administrative purpose*

Dalam pengambilan keputusan administratif, organisasi menggunakan informasi performance management, misalnya kenaikan gaji, promosi jabatan, reward dll.

3. *Developmental purpose*

Dapat menghubungkan aktivitas karyawan dengan tujuan stratejik organisasi dan membuat informasi yang berguna untuk membuat keputusan administratif mengenai karyawan, dan memberikan umpan balik kepada karyawan.

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.

-
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
 9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.
 10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Inti dari tujuan Performance Appraisal adalah mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan, menyempurnakan kondisi kerja peningkatan mutu dan hasil kerja, dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan, dan mengetahui kondisi perusahaan dari bidang personalia khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.

Secara pribadi tentu ada manfaat untuk karyawan itu sendiri secara langsung yaitu dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan dirinya sendiri dalam suatu pekerjaan. Sebaliknya bagi atasan tentu akan lebih memperhatikan dan mengenh bawahan, sehingga dapat membantu dalam memotivasi bekerja.

8.3. Kriteria Manajemen Penilaian Kinerja

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*).

- a. 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.
- b. Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- c. Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.

-
- d. Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
 - e. 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.
 - f. 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* :

- a. *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.
- b. *Product-based criteria* biasanya dianggap lebih baik daripada *people-based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.
- c. *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.

8.4. 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.

8.5. Syarat-syarat Penilaian kinerja & syarat berkualitasnya Penilaian Kinerja

Syarat Utama dalam melakukan penilaian adalah :

1. *Relevance*

Relevance berarti bahwa suatu sistem penilaian digunakan untuk mengukur hal-hal atau kegiatan-kegiatan yang ada hubungannya. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu.

2. *Acceptability*

Acceptability berarti bahwa hasil dari sistem penilaian dapat diterima dalam hubungannya dengan kesuksesan dari pelaksanaan pekerjaan dalam suatu organisasi.

3. Reliabilitas

Reliabilitas berarti hasil sistem penilaian tersebut dapat dipercaya (konsisten dan stabil). Sistem penilaian dipengaruhi oleh beberapa faktor antara lain : waktu dan frekuensi penilaian.

4. *Sensitivity*

Sensitivity berarti sistem penilaian tersebut cukup “peka” dalam membedakan atau menunjukkan kegiatan yang telah dilakukan karyawan itu, berhasil, cukup, atau gagal.

5. *Practicality*

Practicality berarti bahwa sistem penilaian dapat mendukung secara langsung tercapainya tujuan organisasi perusahaan melalui peningkatan produktivitas para karyawan.

Faktor-faktor yang membuat berkualitasnya suatu penilaian kinerja :

1. **Input (potensi)**

Agar penilaian kinerja tidak bias dan dapat mencapai sasaran sesuai dengan yang dikehendaki oleh perusahaan, maka perlu ditetapkan, disepakati, dan diketahui faktor-faktor yang akan dinilai/dievaluasi sebelumnya sehingga setiap karyawan yang ada dalam perusahaan telah mengetahui dengan pasti faktor-faktor apa yang dinilai. Dengan demikian, akan tercipta ketenangan kerja. Perlu ada kejelasan ruang lingkup pengukuran, seperti berikut ini.

a. Who ?

Pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini.

-
- 1) Siapa yang harus dinilai ?
 - 2) Siapa yang harus menilai ?
- b. What ?
- Apa yang harus dinilai ? pertanyaan ini mencakup hal-hal berikut ini.
- 1) Objek atau materi yang dinilai.
 - 2) Dimensi waktu.
- c. Why ?
- Mengapa penilaian kinerja itu harus dilakukan ?
- Hal ini digunakan untuk :
- 1) Memelihara potensi kerja;
 - 2) Menentukan kebutuhan pelatihan;
 - 3) Dasar untuk pengembangan karir;
 - 4) Dasar untuk promosi jabatan.
- d. When ?
- Waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal
- e. Where ?
- Penilaian kinerja dapat dilakukan pada dua tempat, berikut ini.
- 1) Di tempat kerja (*on the job evaluation*)
 - 2) Di luar tempat kerja (*off the job evaluation*)
- f. How ?
- Bagaimana penilaian dilakukan, yaitu dengan menggunakan metode tradisional atau metode modern.

Setelah beberapa pertanyaan di atas dapat dijawab dan semakin jelas bagi karyawan, supervisor, maupun perusahaan, hal-hal berikut ini perlu pula ditetapkan sejak awal sebelum seorang karyawan akan dinilai.

- a. Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan dapat ditentukan dengan tepat dan lengkap, dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat.
- b. Standar pekerjaan seharusnya dapat diterima oleh karyawan sebagai standar pekerjaan yang masuk akal (dapat dicapai dengan upaya tertentu). Selain itu, dalam menyusun formulir evaluasi serta faktor-

faktor yang akan dinilai harus disesuaikan dengan bidang tugas dan tanggung jawab karyawan.

2. Proses (pelaksanaan)

Dalam fase pelaksanaan, proses konsultasi dengan sebanyak mungkin individu dan kelompok harus dilakukan, untuk menjamin seluruh aspek dari sistem penilaian kinerja dapat dihubungkan secara menyeluruh dari pokok-pokok yang berhubungan dengan praktik sehingga dapat berjalan dengan baik.

Proses tersebut dapat dilakukan melalui sarana-sarana berikut ini:

- a. *Briefing* (penjelasan singkat)
- b. Pelatihan
- c. Output (hasil)

8.6. Unsur-unsur Kunci dalam Penilaian Kinerja dan tantangan dalam penilaian kinerja

Unsur-unsur dalam penilaian kinerja :

1. Pendefinisian misi, penetapan tujuan dan sasaran perusahaan

Pendefinisian misi bertujuan :

- a. Meyakinkan adanya satu kesatuan tujuan di dalam perusahaan;
- b. Menyediakan dasar untuk memotivasi penggunaan sumber daya perusahaan;
- c. Mengembangkan suatu dasar, atau standar dalam rangka mengalokasikan sumber daya perusahaan;
- d. Melaksanakan suatu irama yang umum atau iklim perusahaan yang umum.
- e. Menyediakan dasar identifikasi tujuan dan arah perusahaan;
- f. Mengakomodasi proses penerapan tujuan dan sasaran ke dalam struktur kerja yang terlibat serta penugasan pihak-pihak yang bertanggung jawab di dalam perusahaan;
- g. Menetapkan tujuan-tujuan perusahaan secara khusus.

Untuk dapat merumuskan misi suatu perusahaan dengan tepat dan jelas, dapat menggunakan acuan utama, yaitu :

- a. Visi perusahaan;
- b. Jenis perusahaan;

c. Jenis usaha.

Penetapan tujuan dan sasaran perusahaan merupakan hasil pengkajian pernyataan misi yang berisi suatu kebijakan jangka panjang tertentu yang akan dilakukan dalam upaya mencapai hasil yang telah ditetapkan. Sasaran sedapat mungkin ditetapkan dengan menggunakan ukuran-ukuran kuantitatif maupun kualitatif sehingga pencapaian sasaran dapat diukur dengan jelas dan mudah.

2. Penetapan rencana strategis dan kebijakan operasional perusahaan

Perencanaan strategis merupakan proses berkesinambungan suatu pengambilan keputusan yang mengandung risiko.

Perencanaan strategis membantu pengambilan keputusan untuk memilih secara rasional di antara berbagai kemungkinan, sumber daya yang harus dialokasikan, sejalan dengan tujuan dan sasaran, serta hasil yang diharapkan dari perusahaan yang bersangkutan.

Perencanaan strategis mencakup :

- a. Analisis lingkungan untuk menentukan kendala dan kesempatan yang spesifik;
- b. Penilaian untuk menentukan kemampuan dan sumber daya utama yang dapat digunakan untuk mengembangkan strategi yang kompetitif dengan situasi yang ada;
- c. Integrasi kemampuan dan sumber daya yang khusus dengan kesempatan tertentu dalam lingkungan perusahaan;
- d. Penetapan tujuan dan sasaran perusahaan;
- e. Penciptaan beberapa kebijakan, rencana, program, dan tugas pokok perusahaan dan masing-masing departemen untuk menyukseskan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

3. Penetapan dan pengembangan indikator-indikator kinerja

Indikator kinerja merupakan sesuatu yang akan dihitung dan diukur. Untuk perusahaan yang baru pertama kali melakukan pengukuran kinerja dapat mengikuti langkah-langkah berikut :

- a. Meneliti tugas pokok dan fungsi perusahaan;
- b. Meneliti tujuan kebijakan dan program-program yang ada pada perusahaan;

-
- c. Meneliti sasaran program, sasaran pelaksanaan tugas dan target-target yang ditetapkan oleh kantor pusat (bagi kantor cabang atau kantor wilayah);
 - d. Membuat daftar, *indicator outcome*;
 - e. Membuat daftar variabel-variabel masukan dan proses;
 - f. Memilih indikator-indikator yang diinginkan.

4. Pengukuran kinerja dan penilaian hasil pengukuran

Hal-hal yang perlu dilakukan dalam mengukur kinerja adalah sebagai berikut.

- a. Penetapan indikator kinerja, dengan memerhatikan :
 - 1) Karakteristik indikator kinerja yang baik
 - 2) Pertimbangan utama penetapannya bahwa indikator kinerja harus :
 - a) Menggambarkan hasil atau pencapaian hasil;
 - b) Merupakan indikator di dalam wewenanganya (*uncontrollable*);
 - c) Mempunyai dampak negatif yang rendah;
 - d) Digunakan untuk menghilangkan insentif yang sudah ada;
 - e) Ada pengganti atau manfaat yang lebih besar jika menghilangkan insentif.
- b. Cara pengukuran kinerja
- c. Penilaian kinerja

5. Pelaporan hasil-hasil secara formal

Pelaporan hasil pengukuran kinerja mempunyai dua fungsi, yaitu :

- a. Sebagai pertanggungjawaban atas hasil yang dicapai, proses yang dilakukan, dan sumber daya yang telah dipercayakan untuk dikelola;
- b. Sebagai umpan balik dalam rangka meningkatkan kinerja di masa yang akan datang.

6. Penggunaan informasi kinerja

Informasi kinerja digunakan sebagai sarana untuk menilai keberhasilan/kegagalan pencapaian kinerja pada suatu periode tertentu sebagai pertanggungjawaban penggunaan sumber daya (*input*) yang telah dikuasakan pada suatu perusahaan tertentu. Selain itu, informasi kinerja digunakan juga sebagai umpan balik (*feedback*) sebagai sarana untuk meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

8.7. Tantangan Dalam Penilaian Kinerja

Dalam merancang sebuah sistem penilaian kinerja yang efektif, kita perlu mempertimbangkan berbagai tantangan sebagai berikut :

1. Kendala hukum

Negara seperti Amerika Serikat sudah sangat maju dalam mengatur masalah penilaian kinerja secara hukum. Di negara kita hal ini memang masih belum diatur secara khusus.

Namun dengan terbentuknya **Pengadilan Hubungan Industrial** (dipelajari secara khusus pada mata kuliah Hukum Ketenagakerjaan) bukan tidak mungkin dalam waktu tidak lama lagi akan muncul aturan-aturan hukum yang terkait dengan penilaian kinerja di perusahaan-perusahaan Indonesia.

Menurut Hukum, Penilaian kinerja harus:

- ☐ Bebas dari diskriminasi
- ☐ *Job-related* (berkaitan dengan jabatan/pekerjaan)
- ☐ *Valid* (sah sebagai alat ukur)
- ☐ *Reliable* (dapat diandalkan)
- ☐ Dipergunakan secara adil

Beberapa syarat penilaian kinerja dan umpan balik yang bisa dipertanggungjawabkan secara hukum (diringkas dari Schuler & Jackson, 2006)

- Harus didasarkan pada hasil analisis jabatan
- Harus standar dan formal
- Standar harus dikomunikasikan kepada karyawan sebelum periode penilaian
- Data yang digunakan harus obyektif dan tidak terkontaminasi
- Pengukuran harus pada dimensi kerja yang spesifik
- Jika yang dinilai adalah perilaku, maka penilai harus punya cukup waktu untuk melakukan observasi
- Untuk meningkatkan reliabilitas, perlu ada lebih dari satu penilai
- Penilaian yang ekstrem perlu dilengkapi dokumentasi keperilakuan
- Para karyawan harus diberi kesempatan meninjau hasil penilaian terhadap mereka
- Para penilai (*raters*) harus dilatih untuk mencegah diskriminasi dan agar mampu menilai secara konsisten

-
- Penilaian harus sering dilakukan, paling tidak setahun sekali

2. Bias penilai

Bias adalah gangguan ketidakakuratan dalam pengukuran. Beberapa **bias penilai (*rater biases*)** yang paling umum terjadi adalah:

- a. Efek halo
- b. Penilaian Ektrim
- c. Bias karena kemurahan (*leniency*) atau kekakuan (*strictness*)
- d. Prasangka pribadi (*personal prejudice*)

8.8. Metode penilaian Kinerja

Penilaian prestasi kerja dalam beberapa metode. Baik para teoritis yang berusaha mengembangkan teori manajemen Sumber Daya Manusia maupun praktisi yang menerapkannya dalam praktek sama-sama berpendapat bahwa penilaian prestasi kerja para pegawai merupakan aspek yang sangat penting dari manajemen sumber daya manusia. Pandangan demikianlah yang mendorong mereka menciptakan berbagai metode dan teknik penilaian yang dimaksud. Secara teoritikal, berbagai metode dan teknik tersebut mempunyai sasaran yang sama, yaitu menilai prestasi kerja para pegawai secara obyektif untuk satu waktu tertentu di masa lalu yang hasilnya bermanfaat baik bagi organisasi maupun untuk yang bersangkutan sendiri.

Untuk pencapaian kedua sasaran tersebut, pemahaman yang lebih mendalam tentang berbagai metode penilaian itu menjadi sangat penting. Harus ditekankan bahwa pemahaman tersebut menyangkut baik kebaikan maupun kekurangannya karena seperti telah dimaklumi tidak ada satu metodepun yang hanya memiliki kebaikan atau kekuatan dan bebas dari kekurangan atau kelemahan.

Berbagai metode dewasa ini dikenal dan banyak yang digunakan :

1. Metode penilaian umpan balik 360-derajat

Dalam metode ini, orang-orang disekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai termasuk manajer senior, atasan, bawahan, anggota tim dan pelanggan internal atau eksternal.

2. Metode skala penilaian (*rating scales method*)

Dalam metode ini kinerja karyawan dinilai berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. Penilaian biasanya didefinisikan dengan kata sifat seperti *luar biasa, memenuhi harapan atau butuh perbaikan*.

3. Metode Insiden Kritis (*Critical incident method*)

Metode ini membutuhkan pemeliharaan dokumen tertulis mengenai tindakan karyawan baik itu positif atau negatif. Ketika tindakan itu atau insiden kritis, mempengaruhi efektifitas departemen secara signifikan baik positif atau negatif, manajer mencatatnya sebagai bukti tertulis. Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan tersebut bersama dengan data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

4. Metode esai (*essay method*)

Penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim karyawan alih-alih kinerja rutin harian. Tentu penilaian jenis ini sangat bergantung kepada kemampuan si penilai dalam menulis.

5. Metode standar kerja (*work standards method*)

Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Metode untuk melakukan standar kerja bisa study waktu atau pengambilan sampel pekerjaan.

6. Metode peringkat (*ranking method*)

Penilai menempatkan seluruh karyawan dari sebuah kelompok dalam urutan kinerja keseluruhan. Sebagai contoh karyawan terbaik dalam kelompok diberi peringkat tertinggi dan yang terburuk diberi peringkat terendah. Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator)

7. Metode distribusi dipaksakan (*forced distribution method*)

Metode ini mengharuskan penilai untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

8. Metode skala penilaian berjangkar keprilaku (*behaviorally anchored rating scale/BARS*)

Metode ini menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis

9. Sistem berbasis-hasil (*results-based system*)

Dalam metode ini manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya. Dalam sistem tersebut, salah satu tujuannya misalkan saja adalah mengurangi

limbah sebesar 10 %. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.

8.9. Level penilaian

1. Level operator

Hal-hal yang dinilai dari karyawan sebagai operator adalah

- a. Prestasi kerja
- b. Tanggung jawab terhadap pekerjaan
- c. Ketaatan
- d. Kejujuran
- e. Kerjasama

2. Level Foremen / Kepala regu / Kepala shift

Hal-hal yang dinilai adalah :

- a. Prestasi kerja
- b. Tanggung jawab
- c. Ketaatan
- d. Kejujuran
- e. Kerjasama
- f. Kepemimpinan

3. Level Supervisor

Hal yang dinilai dari seorang supervisor dan kepala adalah :

- a. Prestasi kerja
- b. Tanggung jawab
- c. Ketaatan
- d. Kejujuran
- e. Kerjasama
- f. Prakarsa (inisiatif)
- g. Kepemimpinan

8.10. Penilai, Yang Dinilai dan Prosedur Penilaian

a. Pejabat penilai

Penentuan ini didasarkan secara bertingkat dengan prinsip “satu tingkat dibawah” atau “*one down step*”. Sebagai contoh operator dinilai oleh formen, formen dinilai supervisor, supervisor dinilai oleh kepala seksi dan seterusnya.

b. Karyawan yang dinilai

Setiap karyawan berhak untuk mendapatkan penilaian dari atasannya langsung. Diperlukan pedoman penilaian prestasi yang dikomunikasikan kepada seluruh karyawan.

c. Waktu penilaian

Pada dasarnya waktu melaksanakan penilaian tidak diharuskan 1 tahun atau 6 bulan satu kali, akan tetapi juga tidak setiap saat atau dalam waktu yang relatif pendek.

d. Prosedur penilaian

1. Bagian personalia mengirmkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan kepada setiap pejabat yang memiliki bawahan dalam lingkungan pengawasan disertai pedoman dalam memberikan nilainya.
2. Pejabat penilai wajib melaksanakan penilaian atas hasil kerja para karyawan. Penilaian ini dilaksanakan secara periodik, misal 6 bulan atau satu tahun sekali.
3. Setelah menilai dan mengisi daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan, maka daftar tersebut diberikan kepada karyawan yang dinilai untuk dipelajari dan ditanda tangani sebagai tanda menyetujui penilaian tersebut.
4. Apabila karyawan merasa keberatan atas penilaian atasannya maka dia dapat mengajukan keberatan disertai dengan alasan yang logis. Keberatan tersebut diajukan kepada atasan pejabat penilai selambat-lambatnya dalam batas waktu tertentu misalkan 14 hari) sejak tanggal diterimanya daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut.
5. Apabila setelah karyawan yang dinilai mempelajari dan menyetujui penilaian maka pejabat penilai menyerahkan daftar penilaian bkepada atasan pejabat penilai tanpa catatan atau perbaikan-perbaikan.
6. Apabila setelah karyawan yang dinilai berkeberatan, maka pejabat penilai menyerahkan daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan tersebut kepada atasan pejabat penilai. Hal ini berkaitan dengan catatan tanggapan pejabat penilai atas keberatan yang diberikan oleh karyawan yang dinilai.
7. Apabila atasan atau pejabat penilai memperoleh alasan-alasan yang logis cukup kuat, maka atasan pejabat penilai dapat melakukan perubahan nilai yang telah dibuat oleh pejabat nilai.
8. Daftar penilai pelaksanaan pekerjaan karyawan berlaku dari sejak setelah ada tanda tangan pejabat penilai, karyawan yang dinilai dan dari atasan pejabat penilai. Tanda tangan pejabat penilai menunjukkan keputusan yang terakhir dan tidak dapat diubah lagi.

Apabila ternyata bagian personalia melihat adanya kejanggalan dalam daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan karyawan tersebut, maka mereka wajib menelaah dan meneliti kembali untuk memperoleh kebenaran dan keobyektifan daftar penilaian tersebut.

Bab 9. UPAH, INSENTIF, TUNJANGAN DAN PELAYANAN

UPAH

9.1. Pengertian Upah

Upah adalah Hak Pekerja/buruh yang diterima dan dinyatakan dalam bentuk uang sebagai imbalan dari pengusaha atau pemberi kerja kepada pekerja/buruh yang ditetapkan dan dibayarkan menurut perjanjian kerja, kesepakatan, atau peraturan perundang-undangan, termasuk

tunjangan bagi pekerja / buruh dan keluarganya atas suatu pekerjaan atau jasa yang telah atau akan dikerjakan

9.2. Dasar Penetapan Upah/Upah Minimum

- a. UUK No.13 Tahun 2003 Pasal (88), Pasal (89) Dan Pasal (97).
- b. Peraturan Menteri Tenaga Kerja .No.1 Tahun 1999.
- c. Keputusan Menteri Tenaga Kerja No.226 Thn 2000 Tentang PerUbahan Pasal 1,3,4,8,11,20 Dan Pasal 21 Peraturan Menteri No.1 Thn 1999.
- d. Keputusan Menteri Tenaga Kerja No. 231 Tahun 2003 Tentang Tata Cara.

9.3. Penagguhan Pelaksanaan Upah Minimum

Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak bagi kemanusiaan. (Pasal 88 ayat (1) UU 13 thn 2003)

Yang dimaksud dengan penghasilan yang memenuhi penghidupan yang layak adalah jumlah penerimaan atau pendapatan pekerja/buruh dari hasil pekerjaannya, sehingga mampu memenuhi kebutuhan hidup pekerja/buruh dan keluarganya secara wajar yang meliputi ; makanan dan minuman, sandang, perumahan,, pendidikan, kesehatan , rekreasi, dan jaminan hari tua. (penjelasan pasal 88, ayat 1)

Untuk mewujudkan penghasilan yang memenuhi penghasilan yang layak bagi kemanusiaan , pemerintah menetapkan kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja atau buruh.(Pasal 88 ayat 2).

9.4. Kebijakan Pengupahan

Kebijakan pengupahan yang melindungi pekerja/buruh meliputi:

- a. Upah minimum
- b. Upah lembur
- c. Dan seterusnya (Pasal 88 ayat 3)

Pemerintah menetapkan upah minimum berdasarkan Kebutuhan Hidup Layak dengan memperhatikan produktivitas dan pertumbuhan ekonomi.(Pasal 88 ayat 4) .

Upah Minimum diarahkan kepada pencapaian Kebutuhan Hidup Layak . (Pasal 89 ayat 2)

Penjelasan :

Yang dimaksud dengan diarahkan kepada pencapaian hidup layak ialah, setiap penetapan upah minimum harus disesuaikan dengan tahapan pencapaian perbandingann Upah Minimum dengan Kebutuhan Hidup Layak, yang besarnya ditetapkan oleh Menteri

Ketentuan mengenai penghasilan hidup layak, kebijakan pengupahan, kebutuhan hidup layak dan perlindungan pengupahan sebagaimana dimaksud pasal 88, penetapan upah minimum sebagai dimaksud pasal 89 dan pengenaan denda sebagaimana dimaksud pasal 95 ayat (1), (2) dan (3) diatur dengan peraturan pemerintah. (Pasal 97 ayat 4).

9.5. Struktur Upah

Pengusaha menyusun struktur dan skala upah dengan memperhatikan golongan, jabatan, masa kerja, pendidikan dan kompetensi (pasal 92 UUK 13/2003) .

Penjelasan:

Penyusunan struktur upah dimaksudkan sebagai pedoman penetapan upah sehingga terdapat kepastian upah tiap pekerja/buruh, serta untuk mengurangi kesenjangan antara upah terendah dan upah tertinggi di perusahaan

9.6. Penetapan Upah Minimum

Pengertian Upah Minimum menurut KEPMEN No.1 tahun 1999 Upah Minimum adalah upah bulanan terendah yang terdiri dari upah pokok termasuk tunjangan tetap.Upah Minimum ditetapkan oleh Gubernur dengan memperhatikan rekomendasi dari Dewan Pengupahan Pprovinsi dan /atau Bupati/Walikota. (Pasal 89 ayat 3 UUK 13/2003).

Komponen serta Tahapan Pencapaian Hidup Layak diatur dengan Keputusan Menteri (Pasal 89 ayat 4)

Peninjauan atau kenaikan upah pengusaha melakukan peninjauan upah secara berkala dengan memperhatikan kemampuan preusan dan produtivitas. (pasal 92 ayat 2 UUK 13/2003)

Penjelasan:

Penyesuaian upah dilakukan untuk penyesuaian harga kebutuhan hidup, prestasi kerja, perkembangan dan kemampuan perusahaan .

Peninjauan besarnya upah bagi pekerja dengan masa kerja lebih dari 1 (satu) tahun, dilakukan atas kesepakatan tertulis antara pekerja/serikat pekerja dengan pengusaha (pasal 14 ayat 3 KEPMENAKERTRANS No. 1 tahun 1999).

Peninjauan besarnya upah bagi pekerja yang telah menerima upah lebih tinggi dari Upah Minimum yang berlaku, dilakukan sesuai dengan ketentuan yang diatur dalam Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan atau PKB (pasal 18 Kepmenakertrans No. 1 /1999).

9.7. Sanksi Atas Pelanggaran Pembayaran Upah

Pengusaha dilarang membayar upah lebih rendah dari Upah Minimum.(Pasal 90) Sanksi Pelanggaran.

Sanksi Pidana penjara paling rendah 1 (satu) tahun paling lama 4 (empat) tahun dan /atau denda paling sedikit Rp. 100.000.0000 paling banyak Rp. 400.000.000. (Pasal 90 ayat 1).

Kesepakatan upah antara pengusaha dan pekerja/buruh atau SP/SB, tidak boleh lebih rendah atau bertentangan dari ketentuan pengupahan yang ditetapkan peraturan per undang-undangan. (pasal 92 ayat 2 UUK 13/2003).

9.8. Penangguhan Pelaksanaan Pembayaran Upah Minimum

Pengusaha yang tidak mampu membayar Upah Minimum, dapat dilakukan penangguhan.

Syarat Penangguhan :

Pengusaha mengajukan permohonan penangguhan kepada Gubernur melalui instansi yang bertanggung jawab dibidang ketenagakerjaan Propinsi paling lambat 10 (sepuluh) hari sebelum tanggal berlakunya UMP dengan melampirkan :

- a. Naskah asli Kesepakatan tertulis antara SP/SB di perusahaan dengan pengusaha, atau wakil pekerja yang mendapat mandat lebih dari 50% dari pekerja apabila Belum ada SP/SB di perusahaan
- b. Laporan neraca keuangan perusahaan selama 2 (dua) tahun terakhir berdasarkan hasil audit Akuntan Publik
- c. Data upah menurut jabatan pekerja

-
- d. Jumlah pekerja seluruhnya dan jumlah pekerja yang dimohonkan penangguhan
 - e. Perkembangan produksi perusahaan selama 2 (dua) tahun terakhir Serta neraca produksi untuk 2 (dua) tahun mendatang (Pasal 4 Kepmen 231).

9.9. Permasalahan Upah/Upah Minimum

1. Upah minimum dijadikan menjadi upah standar di banyak perusahaan
2. Mayoritas perusahaan belum membuat struktur dan skala upah
3. Konsep Pemerintah tentang tujuan Upah Minimum , tidak jelas apakah Upah minimum sebagai jaring pengaman atau tidak, apabila upah minimum sebagai jaring pengaman maka UMP tidak bisa ditangguhkan pembayarannya.
4. Peraturan Menteri No.1 Thn 1999, maupun Keputusan Menteri No.226 Thn 2000, acuan pembuatannya didasarkan kepada UU Nomor 14 thn 1969, UU No.22 Thn 1957 , dimana Undang-Undang tsb telah dicabut dengan lahirnya UU No.13 Thn 2003
5. UU 13 thn 2003 tidak memberikan amanat kepada menteri Untuk mengatur Penetapan Upah minimum, tapi memberikan kewenangan kepada Gubernur (psl 89 ayat (3)).
6. Kewenangan Menteri tentang Upah Minimum hanya untuk membuat Komponen serta Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak (pasal 89 ayat 4 UU No. 13 thn 2003).
7. Sampai saat ini , Peraturan Pemerintah sebagaimana diamatkan oleh pasal 97 UU 13 Thn 2003, untuk mengatur ketentuan mengenai Penghasilan Hidup Layak, Kebijakan Pengupahan, Kebutuhan Hidup Layak dan Perlindungan Pengupahan sebagaimana dimaksud pasal 88, Penetapan Upah Minimum sebagai dimaksud pasal 89 dan pengenaan denda sebagaimana dimaksud pasal 95 ayat (1), (2) dan (3) , belum dibuat oleh Pemerintah.
8. Peraturan Menteri No. 13 tahun 2012 tentang Komponen serta Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Hidup Layak, menimbulkan permasalahan dalam Penetapan Upah Minimum, karena belum ada acuan penetapan hidup layak untuk setiap orang/pekerja/buruh disetiap daerah untuk dijadikan acuan.
9. Seharusnya ditetapkan terlebih dahulu besarnya Kebutuhan Hidup Layak dengan Peraturan Pemerintah sesuai perintah UU No. 13 Thn 2003 pasal 97, dengan Peraturan Pemerintah, baru diatur Tahapan Pencapaiannya

-
10. Bahwa dalam menetapkan Upah Minimum selama ini, hanya memperhatikan jumlah Komponen Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak, tanpa memperhatikan Daya Beli dari nilai Upah Minimum tersebut, dan hanya ditetapkan untuk Pekerja/Buruh lajang padahal para pekerja mayoritas sudah berkeluarga, sehingga penetapan Upah Minimum tersebut tidak sejalan dengan amanat UU No. 13 Thn 2003 seperti disebutkan di atas.
 11. Upah Minimum masih bisa ditangguhkan pembayarannya

9.10. Usulan

Berdasarkan amanat UU No. 13 Thn 2003 seperti disebutkan di atas:

1. Pemerintah harus jelas tujuannya dalam mengatur penetapan upah minimum, apakah sebagai jaring pengaman atau tidak.
2. Supaya Pemerintah segera membuat Peraturan Pemerintah, yang mengatur tentang definisi hidup layak dan besarnya Kebutuhan Hidup Layak untuk Pekerja/Buruh dan Keluarganya, serta ketentuan lainnya seperti di perintahkan oleh UU No.13 Thn 2003 pasal (97).
3. Bahwa untuk menetapkan besarnya Upah Minimum, harus disesuaikan dengan Daya Beli dari nilai Upah Minimum tersebut, tidak hanya sekedar menetapkan jumlah komponen pencapaian hidup layak.
4. Peraturan Menteri Tenaga kerja dan Transmigrasi No. 13 Tahun 2012 tentang Komponen dan Pelaksanaan Tahapan Pencapaian Kebutuhan Hidup Layak, perlu dilakukan Revisi, untuk disesuaikan dengan amanat UU 13 Thn 2003 seperti disebutkan di atas.

INSENTIF

9.11. Pengertian Insentif

Insentif adalah suatu sarana memotivasi berupa materi, yang diberikan sebagai suatu perangsang ataupun pendorong dengan sengaja kepada para pekerja agar dalam diri mereka timbul semangat yang besar untuk meningkatkan produktivitas kerjanya dalam organisasi (Gorda, 2004:141). Sedangkan Manullang (2003 :147) menyatakan, Insentif merupakan sarana motivasi/sarana yang menimbulkan dorongan.

Menurut Cascio (1995 : 377), “ ..an incentive are variable reward, granted to individuals on groups, that recognize differences in achieving results. They are designed to stimulate or motivate greater employee

effort on productivity”. Dari definisi tersebut dapat insentif dapat diartikan sebagai berikut : insentif adalah variabel penghargaan yang diberikan kepada individu dalam suatu kelompok, yang diketahui berdasarkan perbedaan dalam mencapai hasil kerja. Ini dirancang untuk memberikan rangsangan atau memotivasi karyawan berusaha meningkatkan produktivitas kerjanya.

Harsono (2004:21) berpendapat, insentif adalah setiap sistem kompensasi dimana jumlah yang diberikan tergantung pada hasil yang dicapai, yang berarti menawarkan sesuatu yang berarti menawarkan sesuatu insentif kepada pekerja untuk mencapai hasil yang lebih baik.

Dari pernyataan-pernyataan di atas, dapat disimpulkan bahwa pengertian insentif merupakan alat untuk mendorong karyawan agar lebih meningkatkan produktivitas kerja untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

9.12. Bentuk-bentuk Insentif

Menurut Koontz (1986:648), insentif dapat diberikan dalam berbagai bentuk, yaitu berupa uang, lingkungan kerja yang baik dan partisipasi:

1. Uang

Merupakan suatu yang penting diberikan sebagai perangsang dengan memberi uang berarti memberi alat untuk merealisasikan kehidupan pegawai, hal ini dapat merangsang pegawai untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya. Prestasi yang meningkat akan menunjang pendapatan naik, maka dengan terpenuhinya kebutuhan maka ketenangan akan dapat dirasakan.

2. Lingkungan kerja yang baik

Pemberian insentif dilakukan dengan cara menciptakan lingkungan kerja yang baik sehingga dapat diberikan pula penghargaan kepada pegawai yang menghasilkan prestasi yang tinggi. Dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik diperlukan sikap manajer yang baik dalam mendorong bawahannya agar giat bekerja. Menurut analisis para ahli, situasi kerja yang baik dapat meningkatkan keinginan untuk melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.

3. Partisipasi

Cara ini dapat memberikan dorongan yang kuat untuk meningkatkan kesadaran melakukan tugas yaitu dengan diberikannya perhatian, kesempatan untuk berkomunikasi dengan atasan. Dengan partisipasi

akan memberikan pengakuan bahwa partisipan tersebut merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam menciptakan lingkungan kerja yang baik dan hal ini memerlukan suatu dukungan dan rasa persatuan sehingga para karyawan akan merasa ikut ambil bagian serta keinginan untuk berpartisipasi.

9.13. Tujuan Pemberian Insentif

Menurut Gorda (2004:156) Pemberian insentif atau upah perangsang bertujuan :

1. Memberikan balas jasa yang berbeda dikarenakan hasil kerja yang berbeda.
2. Mendorong semangat kerja karyawan dan memberikan kepuasan.
3. Meningkatkan produktivitas.
4. Dalam melakukan tugasnya, seorang pimpinan selalu membutuhkan bawahannya untuk melaksanakan rencana-rencananya.
5. Pemberian insentif dimaksudkan untuk menambah penghasilan karyawan sehingga dapat memenuhi kebutuhannya.
6. Mempertahankan karyawan yang berprestasi agar tetap berada dalam perusahaan.

9.14. Jenis- Jenis Insentif

Berdasarkan kepada siapa insentif diberikan, maka jenis-jenis insentif dapat diklasifikasikan menjadi tiga golongan, yaitu :

Individual Incentive, yaitu insentif yang diberikan kepada karyawan berdasarkan usaha atau prestasi kerja masing-masing karyawan.

1. *Group Incentive*, yaitu insentif yang diberikan berdasarkan standar dari masing-masing kelompok
2. *Plant Wide Incentive*, yaitu insentif yang diberikan kepada seluruh karyawan perusahaan berdasarkan kriteria pembayaran perusahaan.

9.15. Prinsip Pemberian Insentif

Pada dasarnya pemberian insentif senantiasa dihubungkan dengan balas jasa atas prestasi ekstra yang melebihi suatu standar yang telah ditetapkan serta telah disetujui bersama. Insentif memberikan penghargaan dalam bentuk pendapatan ekstra untuk usaha ekstra yang dihasilkan.

Pengaturan insentif harus ditetapkan dengan cermat dan tepat serta harus dikaitkan secara erat dengan tujuan-tujuan perusahaan yang bersangkutan. Jumlah insentif yang diberikan kepada seseorang harus

dihubungkan dengan jumlah atau apa yang telah dicapai selama periode tertentu, sesuai dengan rumus pembagian yang telah diketahui semua pihak secara nyata. Rumus pembagian insentif ditetapkan secara adil sehingga dapat mendorong meningkatkan lebih banyak keluaran (output) kerja dan meningkatkan keinginan kuat untuk mencapai tambahan penghasilan serta dapat menguntungkan semua pihak.

TUNJANGAN

9.16. Pengertian Tunjangan

Tunjangan adalah setiap tambahan benefit yang ditawarkan pada pekerja atau karyawan. Misalnya pemakaian kendaraan perusahaan, makan siang gratis, bunga pinjaman rendah atau tanpa bunga, jasa kesehatan, bantuan liburan, dan skema pembelian saham. Pada tingkatan tinggi, seperti manajer senior, perusahaan biasanya lebih memilih memberikan tunjangan lebih besar dibanding menambah gaji, hal ini disebabkan tunjangan hanya dikenakan pajak rendah atau bahkan tidak dikenai pajak sama sekali. Tunjangan merupakan kompensasi tambahan yang bertujuan untuk mengikat karyawan agar tetap bekerja pada perusahaan (Handoko, 1994).

Menurut Simamora (1997) disamping gaji, kompensasi juga meliputi cakupan tunjangan-tunjangan (*benefits*). Tunjangan karyawan (*employee benefit*) adalah pembayaran-pembayaran dan jasa-jasa yang melindungi dan melengkapi gaji pokok, dan perusahaan membayar semua atau sebagian dari tunjangan.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, pengertian tunjangan yang disesuaikan topik bahasan ini adalah : “Tambahan pendapatan di luar gaji sebagai sokongan bantuan.”

Tujuan utama dari tunjangan karyawan adalah untuk membuat karyawan mengabdikan hidupnya pada organisasi dalam jangka panjang (Flippo, 1990). Arti lain dari tunjangan yaitu, pembayaran keuangan dan bukan keuangan tidak langsung yang diterima karyawan untuk kelanjutan pekerjaan mereka dengan perusahaan. Tunjangan meliputi hal-hal seperti asuransi kesehatan dan asuransi jiwa, pensiun, cuti yang di bayar, dan fasilitas penitipan anak. Tunjangan merupakan sebuah pengeluaran besar bagi sebagian besar pengusaha. Tunjangan karyawan mencapai sepertiga dari upah dan pendapatan (atau sekitar 28% dari total gaji), dengan

pembayaran yang di haruskan secara hukum, diikuti oleh asuransi kesehatan ,adalah biaya pembayaran tunjangan perorangan yang termahal. Konsultan Tower Perrin memperkirakan pada tahun 2004 biaya untuk menutupi tunjangan kesehatan saja sekitar \$314 per bulan yang hanya mencakup karyawan \$627 per bulan untuk karyawan dan istri/suaminya, dan \$888 per bulan untuk keluarga.

Dalam mengembangkan rencana tunjangan, pengusaha harus memperhatikan sejumlah permasalahan kebijakan. Hal ini meliputi: tunjangan apa yang akan ditawarkan, apakah akan menyertakan orang yang pensiun dalam rencana tersebut, apakah akan menolak tunjangan bagi karyawan selama periode awal “percobaan”, bagaimana menandai tunjangan, derajat pilihan karyawan dalam menentukan tunjangan, prosedur penahanan biaya, dan bagaimana menyampaikan pilihan tunjangan kepada karyawan.

Dari beberapa pendapat dapat disimpulkan bahwa : Tunjangan Karyawan merupakan pembayaran keuangan tidak langsung yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan.

9.17. Jenis –jenis Tunjangan

Ada banyak tunjangan dan berbagai cara untuk mengklasifikasikan masing-masingnya. Dalam makalah ini, kita akan mengklasifikasikan tunjangan sebagai :

1. Tunjangan Wajib (Diharuskan oleh Hukum)

Para pemberi kerja memberikan sebagian besar tunjangan secara sukarela, namun hukum mewajibkan tunjangan-tunjangan lainnya. Tunjangan-tunjangan tersebut mencakup sekitar 10 persen dari biaya kompensasi total. Tunjangan-tunjangan tersebut meliputi jaminan sosial, ganti rugi karyawan, asuransi pengangguran, serta cuti keluarga dan pengobatan.

Social Security Act tahun 1935 menciptakan sebuah sistem tunjangan pensiun. Undang-undang tersebut juga membentuk social security administration. Para pemberi kerja diharuskan membagi rata dengan para karyawan biaya asuransi usia lanjut, ahli waris, dan ketidak mampuan. Asuransi ketidakmampuan (disability insurance) melindungi para karyawan dari kehilangan penghasilan karena ketidakmampuan total. Tunjangan ahli waris (survivor’s benefits) diberikan kepada anggota

tertentu dari keluarga karyawan ketika karyawan yang bersangkutan meninggal dunia. Tunjangan tersebut dibayarkan kepada janda atau duda dan anak-anak yang belum menikah. Anak-anak yang belum menikah berhak menerima tunjangan ahli waris hingga berusia 18-19 tahun. Meskipun para karyawan harus membayarkan sebagian biaya perlindungan jaminan sosial, pemberi kerja memberikan pendanaan yang sebanding dan menganggap biaya tersebut sebagai tunjangan.

✧ **Tunjangan Pengangguran**

Asuransi pengangguran bagi para karyawan yang telah diberhentikan bukan karena kesalahan mereka diberhentikan. Bayaran diberikan dalam bentuk uang hingga 26 minggu atau sampai mendapatkan pekerjaan baru. Tujuan bayaran pengangguran adalah memberi karyawan yang menganggur waktu untuk mencari pekerjaan baru sebanding dengan pekerjaan yang hilang tanpa menanggung kesulitan finansial. Pajak penghasilan dibayar sepenuhnya oleh pemberi kerja yang mendanai program kompensasi pengangguran.

✧ **Tunjangan Karyawan**

Tunjangan ganti rugi karyawan memberikan sejumlah perlindungan finansial bagi para karyawan yang menanggung biaya karena kecelakaan atau sakit yang berkaitan dengan pekerjaan.

✧ **Tunjangan Kesehatan**

Tunjangan kesehatan merupakan bagian dari penghasilan karyawan di luar gaji pokoknya. Saat ini sudah semakin banyak perusahaan yang memperhatikan kesejahteraan karyawannya dengan cara memberikan Tunjangan kesehatan karyawan walau setiap perusahaan berbeda-beda dalam penerapannya. *Family and Medical Leave Act* tahun 1993 (FMLA). FMLA dikenakan kepada para pemberi kerja swasta dengan 50 karyawan atau lebih dan para pemberi kerja pemerintah tanpa memandang jumlahnya.

Tujuan umum undang-undang ini adalah membantu karyawan menyeimbangkan tuntutan pekerjaan tanpa menghambat kemampuan mereka untuk memberi perhatian pada kebutuhan pribadi dan keluarga. Hak FMLA berlaku hanya bagi para karyawan yang telah bekerja untuk si pemberi kerja selama paling sedikit 12 bulan dan yang

memiliki sedikitnya 1250 jam kerja selama 12 bulan yang secara langsung mendahului masa dimulainya cuti.

2. Tunjangan Tidak Wajib (sukarela)

Meskipun hukum mewajibkan beberapa tunjangan, organisasi-organisasi secara sukarela memberikan sejumlah tunjangan lainnya. Tunjangan tersebut biasanya dihasilkan dari keputusan manajemen unilateral pada beberapa perusahaan dan dari perundingan tenaga kerja/manajemen pada perusahaan lainnya. Kategori-kategori utama tunjangan tidak wajib meliputi bayaran saat tidak bekerja, perawatan kesehatan, asuransi jiwa, rancangan pensiun, rancangan opsi saham karyawan, tunjangan tambahan ketika menganggur dan layanan karyawan :

➤ Bayaran saat tidak bekerja

Dalam memberikan bayaran saat tidak bekerja, pemberi kerja menyadari bahwa karyawan membutuhkan waktu untuk meninggalkan sejenak pekerjaan karena berbagai tujuan. Di bawah ini didiskusikan cuti dibayar, cuti sakit dan jeda dibayar, cuti panjang, dan bentuk-bentuk lain bayaran saat tidak bekerja.

• Cuti dibayar

Dalam Study Trend tunjangan karyawan terbaru, 64 persen karyawan punyawaktu memilih hari-hari cuti dibayar sebagai tunjangan kompensasi yang penting yang mereka terima.

Cuti tersebut juga mendorong para karyawan untuk bertahan dengan perusahaan. Waktu cuti dibayar biasanya meningkat seiring senioritas. Namun, beberapa karyawan tampaknya memilih untuk tidak mengambil seluruh cuti mereka karena terkadang mereka merasa tertekan dengan pekerjaan meskipun sedang cuti.

Penyeimbangan pekerjaan dan kehidupan pribadi :

Cuti : Masa kerja 1 $\frac{s}{d}$ 4 tahun – 10 hari per tahun

Masa kerja 5 $\frac{s}{d}$ 9 tahun – 15 hari

Masa kerja 10 $\frac{s}{d}$ 19 tahun atau usia 60 tahun ke atas – 20 hari

Masa kerja 20 tahun keatas – 25 hari.

• Cuti sakit dan jeda dibayar

Banyak perusahaan mengalokasikan kepada setiap karyawan sejumlah hari cuti sakit yang bisa mereka pergunakan ketika sakit. Beberapa manajer tidak menyukai program cuti sakit karena terkadang para karyawan menyalah gunakan sistem tersebut dengan berpura-pura

sakit agar bisa cuti. Salah satu pendekatan untuk mengatasi masalah absen yang tidak terjadwal adalah dengan memberikan lebih banyak fleksibilitas yaitu dengan diberikannya jeda dibayar (paid time off/ PTO) sejumlah hari kosong tertentu yang diberikan setiap tahun di mana setiap karyawan bisa menggunakannya untuk keperluan apa pun.

- **Cuti panjang**

Cuti panjang adalah cuti sementara dari organisasi, biasanya dengan bayaran yang dikurangi. Seringkali cuti panjang membantu mengurangi tingkat perputaran (turnover) karyawan dan menghindari para karyawan dari kelelahan.

- **Jenis-jenis lain bayaran saat tidak bekerja**

Meskipun cuti dibayar dan cuti sakit mencakup porsi terbesar bayaran saat tidak bekerja ada banyak jenis lain yang digunakan perusahaan. Seperti tugas kemasyarakatan, sebagai juri, bertugas untuk angkatan bersenjata ataupun pada saat terjadi pemilihan umum. Perusahaan akan tetap menggaji karyawan dengan syarat mereka aktif pada kegiatan tersebut.

➤ **Perawatan kesehatan**

Tunjangan perawatan kesehatan merupakan item paling mahal dalam area kompensasi finansial tidak langsung. Sejumlah faktor berkombinasi menciptakan biaya perawatan kesehatan yang tinggi antara lain: populasi yang menua, permintaan yang bertambah akan perawatan kesehatan, semakin mahalnya teknologi kesehatan, dan proses administrasi yang tidak efisien. Beberapa sistem perawatan kesehatan yang digunakan perusahaan adalah :

- Organisasi pengelola perawatan kesehatan : perusahaan menjalin kerjasama dengan pihak rumah sakit beserta para dokternya setelah menyepakati harga yang harus dibayarkan.
- Rancangan perawatan kesehatan inisiatif konsumen : karyawan pada posisi terbaik untuk mengetahui apa yang terbaik bagi keluarga mereka. Hal ini berbeentuk pada pembuatan investasi kesehatan yang diberikan perusahaan dalam bentuk rekening kesehatan.
- Perawatan kesehatan di tempat kerja : memberikan perawatan kesehatan di tempat kerja membantu menangani penyakit dan luka ringan serta memberikan perawatan lanjutan; sehingga akan menekan ongkos kesehatan dan kunjungan ke rumah sakit.
- Tunjangan kesehatan utama : rancangan untuk menaggung biaya-biaya luar biasa yang timbul dari masalah kesehatan jangka panjang atau

serius. Karyawan harus membayar dulu tagihan kesehatan sebelum asuransinya mengambil alih pembayaran.

➤ **Asuransi jiwa**

Asuransi jiwa kelompok adalah tunjangan yang diberikan oleh hampir semua perusahaan untuk melindungi keluarga karyawan saat ia meninggal dunia.

➤ **Rancangan pensiun**

Para pemberi kerja mempunyai tanggung jawab dalam mempertahankan karyawannya, salah satunya adalah memberikan gaji di masa pensiun. Adapun jenis-jenis rancangan pensiun antara lain :

- Rancangan tunjangan pasti : rancangan pensiun yang memberi para pekerja tunjangan tetap pada saat pensiun.
 - Rancangan pendanaan pasti : rancangan pensiun yang membutuhkan pendanaan khusus dari pemberi kerja untuk dana pensiun atau tabungan yang disiapkan bagi karyawan.
 - Rancangan rancangan di mana karyawan bisa menunda penghasilan hingga jumlah maksimum yang diizinkan.
 - Rancangan saldo kas : rancangan pensiun dengan unsur-unsur dari rancangan tunjangan pasti maupun pendanaan pasti.
 - Rancangan opsi saham karyawan : rancangan pendanaan pasti di mana perusahaan menyumbangkan bagian-bagian saham kepada dana pensiun. Lembaga tersebut kemudian mengalokasikan saham pada rekening-rekening karyawan peserta berdasarkan pendapatan karyawan.
 - Tunjangan tambahan ketika menganggur : memberikan penghasilan tambahan bagi para karyawan yang menerima tunjangan asuransi.
 - Layanan karyawan : layanan yang berisi sejumlah bidang termasuk tunjangan relokasi, perawatan anak, bantuan pendidikan, layanan makanan/karetaria bersubsidi, layanan keuangan, layanan hukum, dan beasiswa untuk tanggungan.
- ✓ **Relokasi** : biaya pengangkutan barang rumah tangga dan biaya hidup sementara yang ditanggung perusahaan, mencakup seluruh atau sebagian biaya real estat yang berhubungan dengan pembelian rumah baru dan penjualan rumah yang ditinggali sebelumnya.
- ✓ **Perawatan anak** : layanan perawatan anak bersubsidi dari perusahaan dengan tujuan meminimalisir kemangkiran ketidak

hadiran dengan alasan merawat anak, memertahankan produktivitas karyawan, dan meningkatkan kemajuan kaum wanita.

- ✓ **Bantuan pendidikan** : perusahaan memberikan bantuan berupa alokasi dana untuk meneruskan pendidikan dengan minimal nilai C dengan cara memberikan uang muka pendaftaran.
- ✓ **Layanan makanan/kafetaria bersubsidi** : dengan adanya layanan ini, perusahaan berharap adanya balas budi karyawan yaitu dengan peningkatan produktivitas, sedikit waktu terbuang, dan tenaga kerja yang sehat. Seperti makan siang cuma-cuma yang diberikan di kantin kantor
- ✓ **Layanan keuangan** : salah satu tunjangan finansial yang meningkat popularitasnya mengizinkan para karyawan untuk membeli beragam jenis polis asuransi melalui pemotongan gaji.
- ✓ **Layanan hukum** : layanan ini sama seperti layanan keuangan, yaitu dengan prosedur pemotongan gaji.
- ✓ **Beasiswa untuk tanggungan** : beasiswa yang diberikan perusahaan terhadap anak-anak karyawan dengan tujuan seelah mereka lulus akan masuk bekerja menjadi karyawan perusahaan tersebut.
- ✓ **Bayaran premium** : kompensasi yang dibayarkan kepada para karyawan untuk bekerja dalam periode yang panjang atau bekerja dalam kondisi yang berbahaya atau tidak menyenangkan.

9.18. Tujuan Diberikan Tunjangan

Menurut Simamora (1997) tunjangan digunakan untuk membantu organisasi memenuhi satu atau lebih dari tujuan-tujuan berikut:

1. Meningkatkan moral karyawan
2. Memotivasi karyawan
3. Meningkatkan kepuasan kerja
4. Memikat karyawan-karyawan baru
5. Mengurangi perputaran karyawan
6. Menjaga agar serikat pekerja tidak campur tangan
7. Meningkatkan keamanan karyawan
8. Mempertahankan posisi yang menguntungkan
9. Meningkatkan citra perusahaan dikalangan karyawan

Program tunjangan karyawan haruslah direncanakan secara cermat dan tujuan-tujuannya disusun dengan teratur untuk digunakan sebagai pedoman guna menyusun program dalam menentukan kombinasi

tunjangan yang optimal, langkah – langkah yang bisa di gunakan antara lain sebagai berikut :

1. Mengumpulkan data biaya dasar dari semua item tunjangan
2. Melakukan penelitian seperti seberapa banyak dana yang tersedia guna mengikuti semua biaya tunjangan untuk periode mendatang.
3. Menentukan preferensi kepada setiap item tunjangan yakni, preferensi karyawan dan preferensi manajemen.
4. Memutuskan bagaimana kombinasi optimal dari berbagai tunjangan. Orang yang membuat keputusan secermat mungkin akan mempetimbangkan berbagai item tunjangan preferensi relatif yang diperlihatkan oleh manajemen dan para karyawan, perkiraan biaya-biaya setiap item dan total jumlah dana yang tersedia untuk setiap paket tunjangan.

Pengusaha umumnya dapat memenuhi harapan pekerja mengenai peningkatan upah serta pemberian tunjangan dan fasilitas bila pekerja dapat memberikan kontribusi lebih besar dan sebanding. Pengusaha dapat memberikan tambahan upah dan atau tunjangan bagi pekerja hanya bila dia yakin bahwa pekerja dapat memberikan peningkatan produktivitas. Dengan kata lain setiap peningkatan upah dan tunjangan perlu diikuti dengan peningkatan produktivitas pekerja secara profesional.

9.19. Prinsip-Prinsip Program Tunjangan

Simamora (1997) menyatakan, supaya program tunjangan memberikan kontribusi bagi organisasi, setidaknya-tidaknya sama dengan biaya yang telah dikeluarkan bagi program tersebut, terdapat beberapa prinsip umum yang sebaiknya diterapkan.

1. Tunjangan karyawan haruslah memenuhi kebutuhan nyata.
2. Tunjangan-tunjangan haruslah dibatasi kepada aktivitas-aktivitas dimana kelompok lebih efisien dibandingkan individu.
3. Program tunjangan haruslah bercirikan fleksibilitas yang memadai demimemungkinkan adaptasi terhadap berbagai kebutuhan-kebutuhan karyawan.
4. Jika perusahaan ingin meraih apresiasi dari penyediaan jasa-jasa karyawan, perusahaan haruslah melakukan program komunikasi yang ekstensif dan terencana dengan baik.

Perusahaan dan karyawan pada hakekatnya saling membutuhkan, karyawan adalah asset perusahaan karena tanpa adanya sumber daya

manusia maka perusahaan tidak akan bisa berjalan, begitu juga karyawan tidak dapat menunjang kesejahteraan hidupnya tanpa adanya perusahaan sebagai tempat mencari nafkah sekaligus implementasi dari disiplin ilmu yang mereka miliki sendiri. Maka karyawan harus diperhatikan kesejahteraannya jangan hanya dituntut kewajibannya saja dengan berbagai macam beban pekerjaan, begitu pula dengan karyawan yang jangan hanya menuntut hak mereka tetapi pekerjaan dan tanggung jawab sebagai karyawan tidak diselesaikan. Namun masih ada perusahaan yang kurang memperhatikan karyawannya sehingga karyawan menjadi kehilangan motivasi, malas, dan terkesan tidak baik hasil pekerjaannya. Sehingga mereka beranggapan bahwa sekeras apa pun mereka bekerja perusahaan tidak mempedulikan mereka, apalagi untuk memberikan kesejahteraan dan imbalan yang layak untuk mereka.

Untuk mencegah terjadinya tindakan karyawan yang tidak diinginkan oleh perusahaan, maka tugas manajemen perusahaan yang harus memenuhi tuntutan karyawan dengan memberikan kesejahteraan yang adil dan bijaksana, semua itu dilakukan demi terciptanya kesejahteraan karyawan dan kesejahteraan perusahaan.

Karyawan adalah modal utama bagi setiap perusahaan. sebagai modal, karyawan perlu dikelola agar tetap produktif. Akan tetapi pengelolaan karyawan bukanlah hal yang mudah, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen. Oleh sebab itu perusahaan harus bisa mendorong mereka agar tetap produktif dalam mengerjakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya masing-masing yaitu dengan memberikan sesuatu yang menimbulkan kepuasan dalam diri karyawan. sehingga perusahaan dapat mempertahankan karyawan yang loyalitas dan dedikasi yang tinggi serta memiliki pengalaman dan potensi dalam bidang pekerjaannya. Karyawan semacam itu merupakan asset utama yang penting dan salah satu faktor penunjang keberhasilan pekerjaan dalam menjalankan perusahaan

9.20. Etika dalam Pemotongan Tunjangan Pensiunan

Pengusaha telah mencoba strategi-strategi berikut :

- Menunda tunjangan perawatan kesehatan bagi pensiunan, khususnya jika pensiunan menerima tawaran kerja lain dengan tunjangan yang serupa, bahkan jika pekerjaan itu bersifat paruh waktu.

-
- Membatasi tunjangan pensiunan bagi pensiunan yang baru dengan menaikkan angka yang dikurangi dari gaji karyawan, mengurangi perlindungan, atau mengurangi kontribusi pengusaha.
 - Mengganti tunjangan kesehatan pensiunan agar memakai program perawatan terkelola.
 - Melobi untuk mengubah hukum/aturan pajak sehingga memungkinkan pengusaha untuk menutup tunjangan pensiun yang berlebihan dalam mendanai biaya perawatan kesehatan pensiunan, sehingga menghasilkan pembayaran pensiun lebih rendah kepada para pensiunan.

PELAYANAN

Secara umum pelayanan dapat diartikan dengan melakukan perbuatan yang hasilnya ditujukan untuk kepentingan orang lain, baik perorangan, maupun kelompok atau masyarakat. Menurut Keputusan Menteri Negara Aparatur Negara No. 63 Tahun 2003 disebutkan bahwa: "Pelayanan adalah Segala bentuk kegiatan pelayanan yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan badan usaha milik negara/daerah dalam bentuk barang atau jasa dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan".

Menurut Gronroos (dalam Ratminto, 2005:2): "Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antar konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh organisasi pemberi pelayanan yang dimaksudnya untuk memecahkan untuk memecahkan permasalahan konsumen atau pelanggan".

Moenir (2001:27), "Pelayanan hakikatnya adalah serangkaian kegiatan, karena itu ia merupakan proses, sebagai proses pelayanan berlangsung secara rutin dan berkesinambungan meliputi seluruh kehidupan orang dalam masyarakat".

Lebih lanjut Moenir (2001:47) menerangkan bahwa:

Pelayanan umum yang didambakan adalah kemudahan dalam mengurus kepentingan mendapatkan pelayanan yang wajar, perilaku yang sama tanpa pilih kasih dan perlakuan yang jujur dan terus terang. Disamping itu, ia juga menambahkan bahwa kelancaran

layanan hak-hak tergantung pada kesediaan para petugas terhadap kewajiban yang dibebankan, sistem, prosedur, dan metode yang memadai, pengorganisasian tugas pelayanan yang tuntas, pendapatan petugas atau pegawai yang cukup untuk kebutuhan hidupnya, kemampuan atau keterampilan pegawai, dan sarana kerja yang memadai.

Menurut Sinambela (2006:5), “Pelayanan adalah setiap kegiatan yang menguntungkan dalam suatu kumpulan atau kesatuan, dan menawarkan kepuasan meskipun hasilnya tidak terikat pada suatu produk secara fisik”. Menurut Napitupulu (2007:164): “Pelayanan adalah serangkaian kegiatan suatu proses pemenuhan kebutuhan orang lain secara lebih memuaskan berupa produk jasa dengan sejumlah ciri seperti tidak terwujud, cepat hilang, lebih dapat dirasakan daripada memiliki, dan pelanggan lebih dapat berpartisipasi aktif dalam proses mengkonsumsi jasa tersebut”.

Berdasarkan uraian di atas, maka pelayanan dapat disimpulkan sebagai kegiatan yang dilakukan suatu organisasi yang ditujukan untuk konsumen atau masyarakat umum yang berbentuk jasa untuk memenuhi kebutuhan.

9.21. Kualitas Pelayanan

Kualitas pelayanan harus dimulai dari kebutuhan pelanggan yang berakhir pada persepsi pelanggan. Hal ini berarti citra kualitas pelayanan bukanlah persepsi dari penyedia jasa tetapi dari para pelanggan. Para pelangganlah yang mengkonsumsi dan menikmati jasa suatu instansi, sehingga merekalah yang seharusnya kualitas pelayanan. Persepsi pelanggan terhadap kualitas jasa pelayanan merupakan penilaian menyeluruh atas keunggulan jasa. Menurut Supranto (2001:227), “Kualitas pelayanan adalah suatu kegiatan yang ditawarkan oleh suatu pihak kepada pihak lain dan pada dasarnya tidak berwujud serta tidak menghasilkan kepemilikan sesuatu proses produksi dan juga tidak dikaitkan dengan suatu produk fisik”.

Dari definisi di atas dapat diartikan bahwa kualitas pelayanan adalah berpusat pada upaya pemenuhan kebutuhan dan keinginan pelanggan serta ketepatan penyampaiannya untuk mengimbangi harapan para pelanggan. Kualitas pelayanan adalah tingkat keunggulan yang diharapkan dan pengendalian atas tingkat keunggulan tersebut untuk

memenuhi keinginan pelanggan. Jadi apabila jasa pelayanan yang diterima atau dirasakan sesuai dengan yang diharapkan, maka kualitas pelayanan dipersepsikan baik dan memuaskan. Jika jasa pelayanan yang diterima lebih rendah dari yang diharapkan maka kualitas pelayanan dipersepsikan buruk.

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan adalah sebagai berikut (Kotler, 1997:24):

- a. *Reliability* (kehandalan) yaitu kemampuan karyawan dalam memberikan pelayanan dengan segera dan memuaskan serta sesuai dengan yang telah dijanjikan;
- b. *Assurance* (jaminan) kesopanan dan sifat dapat dipercaya yang dimiliki para staf;
- c. *Tangible* (berwujud) yaitu kemampuan suatu perusahaan dalam menunjukkan eksistensinya kepada pihak eksternal;
- d. *Empathy* (empati) yaitu meliputi kemudahan dalam melakukan hubungan, komunikasi yang baik, dan perhatian dengan tulus kepada kebutuhan pelanggan;
- e. *Responsiveness* (ketanggapan) yaitu keinginan para staf untuk membantu para pelanggan dan memberikan pelayanan dengan tanggap.

9.22. Fungsi Pelayanan

Pelayanan memiliki beberapa fungsi yang diberikan oleh pemerintah. Fungsi tersebut dibagi menjadi tiga kelompok yaitu:

1. Fungsi pelayanan masyarakat (*Public Service Functions*)
 - a. Pendidikan
 - b. Kesehatan Masyarakat
 - c. Kesehatan Lingkungan
 - d. Penataan Jaringan Jalan dan Taman
 - e. Penyediaan Air Bersih
2. Fungsi Pembangunan (*Development Functions*)
 - a. Perencanaan Pembangunan (Fisik, Sosial Ekonomi, Sosial Budaya)
 - b. Kebijakan Pengembangan Perekonomian sesuai dengan potensi daerah (kerajinan tangan, pariwisata, perdagangan, industri) untuk meningkatkan pendapatan dan mengurangi pengangguran.
 - c. Mengatur Perizinan, memfasilitasi hubungan dengan berbagai pihak dalam rangka pengembangan daerah secara ekonomi maupun fisik.
 - d. Mendorong Partisipasi Masyarakat, secara langsung melalui Lembaga Swadaya Masyarakat.

3. Fungsi Ketertiban dan Ketentraman (*Prospective Functions*)

- a. Penciptaan ketertiban dan ketentraman
- b. Perlindungan terhadap bencana alam
- c. Perlindungan terhadap kebakaran

9.23. Pelayanan Publik

Pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kepada rakyat terus mengalami pembaruan, baik dari sisi paradigma maupun format pelayanan seiring dengan meningkatnya tuntutan masyarakat dan perubahan di dalam pemerintah itu sendiri. Meskipun demikian, pembaruan dilihat dari dua sisi tersebut belumlah memuaskan, bahkan masyarakat masih diposisikan sebagai pihak yang tidak berdaya dan termarginalisasikan dalam kerangka pelayanan. Pelayanan publik merupakan segala kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan dasar sesuai dengan hak-hak dasar setiap warga Negara dan penduduk atas suatu barang, jasa dan atau pelayanan administrasi yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan yang terkait dengan kepentingan publik.

❖ Menurut Undang-Undang No. 25 tahun 2009

Pelayanan publik adalah kegiatan atau rangkaian kegiatan dalam rangka pemenuhan kebutuhan pelayanan sesuai dengan peraturan perundang-undangan bagi setiap warga Negara dan penduduk atas barang, jasa dan atau pelayanan administrative yang disediakan oleh penyelenggara pelayanan publik.

❖ Menurut Ratminto (2005:5)

Pelayanan publik adalah segala bentuk pelayanan, baik dalam bentuk barang publik maupun jasa publik yang pada prinsipnya menjadi tanggung jawab dan dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dan di lingkungan Badan Usaha Milik Negara atau Badan Usaha Milik Daerah, dalam rangka upaya pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Berdasarkan beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pelayanan publik adalah keseluruhan pelayanan yang dilaksanakan oleh aparatur pemerintah kepada publik di dalam suatu organisasi atau instansi untuk memenuhi kebutuhan penerima pelayanan publik atau masyarakat.

❖ **Ruang lingkup pelayanan publik menurut Undang-Undang Nomor 25 tahun 2009**

Pelayanan Publik meliputi pelayanan barang publik dan jasa publik serta pelayanan administratif yang diatur dalam peraturan perundang-undangan. Dalam ruang lingkup tersebut, termasuk pendidikan, pengajaran, pekerjaan dan usaha, tempat tinggal, komunikasi dan informasi, lingkungan hidup, kesehatan, jaminan sosial, energi, perbankan, perhubungan, sumber daya alam, pariwisata, dan sektor strategis lainnya. Adapun penyelenggara pelayanan publik adalah lembaga dan petugas pelayanan publik baik pemerintah daerah maupun Badan Usaha Milik daerah yang menyelenggarakan pelayanan publik. Sedangkan penerima pelayanan publik adalah orang perorangan dan atau kelompok orang dan atau badan hukum yang memiliki hak, dan kewajiban terhadap suatu pelayanan publik.

D. Bentuk-bentuk Pelayanan Publik

Pemerintah merupakan pihak yang memberikan pelayanan bagi masyarakat. Adapun didalam pelaksanaannya pelayanan ini terdiri dari beberapa bentuk. Menurut Moenir (2001:190), bentuk pelayanan itu terdiri dari :

Pelayanan lisan Pelayanan dengan lisan dilakukan oleh petugas-petugas dibidang hubungan masyarakat, dibidang layanan informasi dan di bidang-bidang lain yang tugasnya memberikan penjelasan atau keterangan kepada siapapun yang memerlukan; 2. Pelayanan berbentuk tulisan Ini merupakan jenis pelayanan dengan memberikan penjelasan melalui tulisan di dalam pengolahan masalah masyarakat. Pelayanan dalam bentuk tulisan ini terdiri dari dua jenis yakni: a. Pelayanan yang berupa petunjuk, informasi dan yang sejenis ditujukan kepada orang-orang yang berkepentingan agar memudahkan mereka dalam berurusan dengan institusi atau lembaga, b. Pelayanan yang berupa reaksi tertulis atas permohonan, laporan, keluhan, pemberian/penyerahan, pemberitahuan dan lain sebagainya; 3. Pelayanan berbentuk perbuatan Dalam kenyataan sehari-hari jenis layanan ini memang tidak terhindar dari layanan lisan, jadi antara layanan perbuatan dan layanan lisan sering bergabung. Hal ini disebabkan karena hubungan lisan paling banyak dilakukan dalam hubungan pelayanan secara umum. Hanya titik berat terletak pada perbuatan itu sendiri yang ditunggu oleh orang yang

berkepentingan. Jadi tujuan utama yang berkepentingan ialah mendapatkan pelayanan dalam bentuk perbuatan atau hasil perbuatan, bukan hanya sekedar penjelasan dan kesanggupan secara lisan. Disini faktor kecepatan dalam pelayanan menjadi dambaan setiap orang, disertai dengan kualitas hasil yang memadai.

E. Azas Pelayanan Publik

Untuk dapat memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pengguna jasa, penyelenggara pelayanan harus memenuhi azas-azas pelayanan sebagai berikut (Ratminto, 2005:19) :

1. **Transparansi**
Bersifat terbuka, mudah dan dapat diakses oleh semua pihak yang membutuhkan dan disediakan secara memadai serta mudah dimengerti.
2. **Akuntabilitas**
Dapat dipertanggungjawabkan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang-undangan.
3. **Kondisional**
Sesuai dengan kondisi dan kemampuan pemberi dan penerima pelayanan dengan tetap berpegang teguh pada prinsip efisiensi dan efektivitas.
4. **Partisipatif**
Mendorong peran serta masyarakat dalam penyelenggaraan pelayanan public dengan memperhatikan aspirasi, kebutuhan, dan harapan masyarakat.
5. **Kesamaan Hak**
Tidak diskriminatif dalam arti tidak membedakan suku, ras, agama, golongan, gender, dan status ekonomi.
6. **Keseimbangan hak dan kewajiban**
Pemberi dan penerima pelayanan public harus memenuhi hak dan kewajiban masing-masing pihak.

F. Prinsip-prinsip Pelayanan Publik

Berdasarkan Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara Nomor 63 tahun 2003, dijelaskan bahwa dalam menyelenggarakan pelayanan harus memenuhi beberapa prinsip yaitu:

- 1) **Kesederhanaan**, prosedur /tata cara pelayanan diselenggarakan secara mudah, cepat, tidak berbelit-belit, mudah dipahami dan mudah dilaksanakan;

-
- 2) Kejelasan mencakup beberapa hal antara lain: a. Persyaratan teknis dan administrasi pelayanan umum, b. Unit kerja atau pejabat yang berwenang dan bertanggung jawab dalam memberikan pelayanan dan penyelesaian keluhan/persoalan/sengketa dalam pelaksanaan pelayanan publik, c. Rincian biaya pelayanan dan tata cara pembayaran;
 - 3) Kepastian waktu. Pelaksanaan pelayanan publik dapat diselesaikan dalam kurun waktu yang telah ditentukan;
 - 4) Akurasi. Produk pelayanan publik diterima dengan benar, tepat dan sah;
 - 5) Rasa aman. Proses dan produk pelayanan publik memberikan rasa aman dan kepastian hukum;
 - 6) Tanggung jawab. Pimpinan penyelenggara pelayanan publik atau pejabat yang ditunjuk bertanggung jawab atas penyelenggaraan pelayanan dan penyelesaian keluhan atau persoalan dalam pelaksanaan pelayanan publik;
 - 7) Kelengkapan sarana dan prasarana. Tersedianya sarana dan prasarana kerja, peralatan kerja dan pendukung lainnya yang memadai termasuk penyediaan sarana teknologi telekomunikasi dan informatika;
 - 8) Kemudahan akses. Tempat dan lokasi serta sarana prasarana kerja yang memadai dan mudah dijangkau oleh masyarakat, dan dapat memanfaatkan teknologi telematika;
 - 9) Kedisiplinan, kesopanan dan keramahan. Pemberi layanan harus bersikap disiplin, sopan, dan santun, ramah serta memberikan pelayanan yang ikhlas;
 - 10) Kenyamanan. Lingkungan pelayanan harus tertib, disediakan ruang tunggu yang nyaman, bersih, rapi, lingkungan yang indah, sehat serta dilengkapi dengan fasilitas pendukung pelayanan, seperti parker, toilet, tempat ibadah, dan lain-lain.

Bab 10. KEAMANAN, KESELAMATAN DAN KESEHATAN DAN KERJA (K3)

10.1. Keamanan Kerja

Keamanan kerja adalah unsur-unsur penunjang yang mendukung terciptanya suasana kerja yang aman, baik berupa materil maupun nonmateril.

- a. Unsur-unsur penunjang keamanan yang bersifat material diantaranya sebagai berikut:
 - Baju kerja
 - Helm
 - Kaca mata
 - Sarung tangan
 - Sepatu
- c. Unsur-unsur penunjang keamanan yang bersifat nonmaterial adalah sebagai berikut :
 - Buku petunjuk penggunaan alat
 - Rambu-rambu dan isyarat bahaya.
 - Himbauan-himbauan
 - Petugas keamanan

10.2. Keselamatan Kerja

Keselamatan kerja dapat diartikan sebagai keadaan terhindar dari bahaya selama melakukan pekerjaan. Dengan kata lain keselamatan kerja merupakan salah satu faktor yang harus dilakukan selama bekerja. Tidak ada seorang pun di dunia ini yang menginginkan terjadinya kecelakaan. Keselamatan kerja sangat bergantung pada jenis, bentuk, dan lingkungan dimana pekerjaan itu dilaksanakan.

Unsur-unsur penunjang keselamatan kerja adalah sebagai berikut:

- a) Adanya unsur-unsur keamanan dan kesehatan kerja yang telah dijelaskan di atas.
- b) Adanya kesadaran dalam menjaga keamanan dan kesehatan kerja.
- c) Teliti dalam bekerja.
- d) Melaksanakan Prosedur kerja dengan memperhatikan keamanan dan kesehatan kerja.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja adalah upaya perlindungan bagi tenaga kerja agar selalu dalam keadaan sehat dan selamat selama bekerja di tempat kerja. Tempat kerja adalah ruang tertutup atau terbuka, bergerak atau tetap, atau sering dimasuki tenaga kerja untuk keperluan usaha dan tempat terdapatnya sumber-sumber bahaya.

Kecelakaan kerja dapat dibedakan menjadi kecelakaan yang disebabkan oleh:

- 1.Mesin
- 2.Alat angkutan
- 3.Peralatan kerja yang lain
- 4.Bahan kimia
- 5.Lingkungan kerja
6. Penyebab yang lain

10.3. Kesehatan Kerja

Kesehatan kerja adalah suatu kondisi kesehatan yang bertujuan agar masyarakat pekerja memperoleh derajat kesehatan setinggi-tingginya, baik jasmani, rohani, maupun sosial, dengan usaha pencegahan dan pengobatan terhadap penyakit atau gangguan kesehatan yang disebabkan oleh pekerjaan dan lingkungan kerja maupun penyakit umum.

Kesehatan dalam ruang lingkup kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja tidak hanya diartikan sebagai suatu keadaan bebas dari penyakit. Menurut Undang-Undang Pokok Kesehatan RI No. 9 Tahun 1960, BAB I pasal 2, keadaan sehat diartikan sebagai kesempurnaan keadaan jasmani, rohani dan kemasyarakatan.

10.4. Sasaran Keamanan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

- a. Menjamin keselamatan pekerja
- b. Menjamin keamanan alat yang digunakan
- c. Menjamin proses produksi yang aman dan lancar

10.5. Tujuan Keamanan Keselamatan Dan Kesehatan Kerja

Kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja bertujuan untuk menjamin kesempurnaan atau kesehatan jasmani dan rohani tenaga kerja serta hasil karya dan budayanya. Secara singkat, ruang lingkup kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Memelihara lingkungan kerja yang sehat.
- b. Mencegah, dan mengobati kecelakaan yang disebabkan akibat pekerjaan sewaktu bekerja.
- c. Mencegah dan mengobati keracunan yang ditimbulkan dari kerja
- d. Memelihara moral, mencegah, dan mengobati keracunan yang timbul dari kerja.
- e. Menyesuaikan kemampuan dengan pekerjaan

f. Merehabilitasi pekerja yang cedera atau sakit akibat pekerjaan.

Keselamatan kerja mencakup pencegahan kecelakaan kerja dan perlindungan terhadap tenaga kerja dari kemungkinan terjadinya kecelakaan sebagai akibat dari kondisi kerja yang tidak aman dan atau tidak sehat. Syarat-syarat kesehatan, keselamatan, dan keamanan kerja ditetapkan sejak tahap perencanaan, pembuatan, pengangkutan, peredaran, perdagangan, pemasangan, pemakaian, penggunaan, pemeliharaan, dan penyimpanan bahan, barang, produk teknis, dan aparat produksi yang mengandung dan dapat menimbulkan bahaya kecelakaan.

Adapun yang menjadi tujuan keselamatan kerja adalah sebagai berikut:

- a. Melindungi tenaga kerja atas hak keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produksi serta produktivitas nasional.
- b. Menjamin keselamatan setiap orang lain yang berada ditempat kerja.
- c. Sumber produksi dipelihara dan dipergunakan secara aman dan efisien.

Dalam hubungan kondisi-kondisi dan situasi di Indonesia, keselamatan kerja dinilai seperti berikut:

1. Keselamatan kerja adalah sarana utama untuk pencegahan kecelakaan, cacat dan kematian sebagai akibat kecelakaan kerja. Keselamatan kerja yang baik adalah pintu gerbang bagi keamanan tenaga kerja, kecelakaan selain menjadi sebab hambatan-hambatan langsung juga merupakan kerugian-kerugian secara tidak langsung, yakni kerusakan mesin dan peralatan kerja, terhentinya proses produksi untuk beberapa saat, kerusakan pada lingkungan kerja dan lain-lain. Biaya-biaya sebagai akibat kecelakaan kerja, baik langsung ataupun tidak langsung, cukup bahkan kadang-kadang terlampau besar sehingga bila diperhitungkan secara nasional hal itu merupakan kehilangan yang berjumlah besar.
2. Analisa kecelakaan secara nasional berdasarkan angka-angka yang masuk atas dasar wajib lapor kecelakaan dan data kompensasinya, dewasa ini seolah-olah relatif rendah dibandingkan dengan banyaknya jam kerja tenaga kerja.
3. Potensi-potensi bahaya yang mengancam keselamatan pada berbagai sektor kegiatan ekonomi jelas dapat diobservasi, misalnya: (a) Sektor

-
- pertanian yang juga meliputi perkebunan menampilkan aspek-aspek bahaya potensial seperti modernisasi pertanian dengan penggunaan racun-racun hama dan pemakaian alat baru seperti mekanisasi. (b) Sektor industri disertai bahaya-bahaya potensial seperti keracunan-keracunan bahan kimia, kecelakaan-kecelakaan oleh mesin, kebakaran, ledakan-ledakan dan lain-lain. (c) Sektor pertambangan mempunyai risiko-risiko khusus sebagai akibat kecelakaan tambang, sehingga keselamatan pertambangan perlu dikembangkan secara sendiri, minyak dan gas bumi termasuk daerah rawan kecelakaan. (d) Sektor perhubungan ditandai dengan kecelakaan-kecelakaan lalu lintas darat, laut dan udara serta bahaya-bahaya potensial pada industri pariwisata, demikian pula telekomunikasi mempunyai kekhususan dalam risiko bahaya. (e) Sektor jasa, walaupun biasanya tidak rawan kecelakaan juga menghadapi problematik bahaya kecelakaan khusus.
4. Menurut observasi, angka frekuensi untuk kecelakaan-kecelakaan ringan yang tidak menyebabkan hilangnya hari kerja tetapi hanya jam kerja masih terlalu tinggi. Padahal dengan hilangnya satu atau dua jam sehari mengakibatkan kehilangan jam kerja yang besar secara keseluruhan.
 5. Analisa kecelakaan memperlihatkan bahwa untuk setiap kecelakaan ada faktor penyebabnya, sebab-sebab tersebut bersumber kepada alat-alat mekanik dan lingkungan serta kepada manusianya sendiri. Untuk mencegah kecelakaan, penyebab-penyebab ini harus dihilangkan.
 6. 85% dari sebab-sebab kecelakaan adalah faktor manusia, maka dari itu usaha-usaha keselamatan selain ditujukan kepada teknik mekanik juga harus memperhatikan secara khusus aspek manusiawi. Dalam hubungan ini, pendidikan dan penggairahan keselamatan kerja kepada tenaga kerja merupakan sarana yang sangat penting.
 7. Sekalipun upaya-upaya pencegahan telah maksimal, kecelakaan masih mungkin terjadi dan dalam hal ini adalah besar peranan kompensasi kecelakaan sebagai suatu segi jaminan sosial untuk meringankan beban penderita.

Tujuan dari Kesehatan Kerja adalah:

- 1) Memelihara dan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat pekerja di semua lapangan pekerjaan ketingkat yang setinggi-tingginya, baik fisik , mental , dan kesehatan sosial.

-
- 2) Mencegah timbulnya gangguan kesehatan masyarakat pekerja yang diakibatkan oleh tindakan atau kondisi lingkungan kerjanya.
 - 3) Memberikan perlindungan bagi pekerja dalam pekerjaannya dari kemungkinan bahaya yang disebabkan oleh faktor-faktor yang membahayakan kesehatan.
 - 4) Menempatkan dan memelihara pekerja di suatu lingkungan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan fisik dan psikis pekerjaanya.

10.6. Undang-Undang Keselamatan Kerja

UU Keselamatan Kerja yang digunakan untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja, menjamin suatu proses produksi berjalan teratur dan sesuai rencana, dan mengatur agar proses produksi berjalan teratur dan sesuai rencana, dan mengatur agar proses produksi tidak merugikan semua pihak. Setiap tenaga kerja berhak mendapatkan perlindungan keselamatan dalam melakukan pekerjaannya untuk kesejahteraan dan meningkatkan produksi serta produktivitas nasional.

UU Keselamatan Kerja yang berlaku di Indonesia sekarang adalah UU Keselamatan Kerja (UUKK) No. 1 tahun 1970. Undang-undang ini merupakan undang-undang pokok yang memuat aturan-aturan dasar atau ketentuan-ketentuan umum tentang keselamatan kerja di segala macam tempat kerja yang berada di wilayah kekuasaan hukum NKRI.

Dasar hukum UU No. 1 tahun 1970 adalah UUD 1945 pasal 27 (2) dan UU No. 14 tahun 1969. Pasal 27 (2) menyatakan bahwa: "Tiap-tiap warganegara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan". Ini berarti setiap warga negara berhak hidup layak dengan pekerjaan yang upahnya cukup dan tidak menimbulkan kecelakaan/penyakit. UU No. 14 tahun 1969 menyebutkan bahwa tenaga kerja merupakan modal utama serta pelaksana dari pembangunan. Ruang lingkup pemberlakuan UUKK dibatasi oleh adanya 3 unsur yang harus dipenuhi secara kumulatif terhadap tempat kerja.

Tiga unsur yang harus dipenuhi adalah:

1. Tempat kerja di mana dilakukan pekerjaan bagi suatu usaha.
2. Adanya tenaga kerja, dan
3. Ada bahaya di tempat kerja.

UUKK bersifat preventif, artinya dengan berlakunya undang-undang ini, diharapkan kecelakaan kerja dapat dicegah. Inilah perbedaan prinsipil yang membedakan dengan undang-undang yang berlaku

sebelumnya. UUKK bertujuan untuk mencegah, mengurangi dan menjamin tenaga kerja dan orang lain ditempat kerja untuk mendapatkan perlindungan, sumber produksi dapat dipakai dan digunakan secara efisien, dan proses produksi berjalan lancar.

Norma-norma yang harus dipahami dalam keamanan keselamatan dan kesehatan kerja :

- ✓ Aturan yang berkaitan dengan keselamatan dan kesehatan kerja
- ✓ Diterapkan untuk melindungi tenaga kerja
- ✓ Resiko kecelakaan dan penyakit kerja

Tujuan norma-norma keamanan keselamatan dan kesehatan kerja agar terjadi keseimbangan dari pihak perusahaan dapat menjamin keselamatan pekerja.

Dasar hukum keamanan keselamatan dan kesehatan kerja :

- ❖ UU No.1 tahun 1970
- ❖ UU No.21 tahun 2003
- ❖ UU No.13 tahun 2003
- ❖ Peraturan Menteri Tenaga Kerja RI No. PER-5/MEN/1996

10.7. Memahami Prosedur Yang Berkaitan Dengan Keamanan

Prosedur yang berkaitan dengan keamanan (SOP, Standards Operation Procedure) wajib dilakukan. Prosedur itu antara lain adalah penggunaan peralatan keselamatan kerja. Fungsi utama dari peralatan keselamatan kerja adalah melindungi dari bahaya kecelakaan kerja dan mencegah akibat lebih lanjut dari kecelakaan kerja. Pedoman dari ILO (International Labour Organization) menerangkan bahwa kesehatan kerja sangat penting untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja. Pedoman itu antara lain:

- a. Melindungi pekerja dari setiap kecelakaan kerja yang mungkin timbul dari pekerjaan dan lingkungan kerja.
- b. Membantu pekerja menyesuaikan diri dengan pekerjaannya
- c. Memelihara atau memperbaiki keadaan fisik, mental, maupun sosial para pekerja.

Alat keselamatan kerja yang biasanya dipakai oleh tenaga kerja adalah helm, masker, kacamata, atau alat perlindungan tergantung pada profesinya.

10.8. Hukum Keselamatan Dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja (K3) merupakan instrumen yang memproteksi pekerja, perusahaan, lingkungan hidup, dan masyarakat sekitar dari bahaya akibat kecelakaan kerja. Perlindungan tersebut merupakan hak asasi yang wajib dipenuhi oleh perusahaan. K3 bertujuan mencegah, mengurangi, bahkan menihilkan risiko kecelakaan kerja (zero accident). Penerapan konsep ini tidak boleh dianggap sebagai upaya pencegahan kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja yang menghabiskan banyak biaya (cost) perusahaan, melainkan harus dianggap sebagai bentuk investasi jangka panjang yang memberi keuntungan yang berlimpah pada masa yang akan datang.

Bagaimana K3 dalam perspektif hukum? Ada tiga aspek utama hukum K3 yaitu norma keselamatan, kesehatan kerja, dan kerja nyata. Norma keselamatan kerja merupakan sarana atau alat untuk mencegah terjadinya kecelakaan kerja yang tidak diduga yang disebabkan oleh kelalaian kerja serta lingkungan kerja yang tidak kondusif. Konsep ini diharapkan mampu menihilkan kecelakaan kerja sehingga mencegah terjadinya cacat atau kematian terhadap pekerja, kemudian mencegah terjadinya kerusakan tempat dan peralatan kerja. Konsep ini juga mencegah pencemaran lingkungan hidup dan masyarakat sekitar tempat kerja. Norma kesehatan kerja diharapkan menjadi instrumen yang mampu menciptakan dan memelihara derajat kesehatan kerja setinggi-tingginya.

K3 dapat melakukan pencegahan dan pemberantasan penyakit akibat kerja, misalnya kebisingan, pencahayaan (sinar), getaran, kelembaban udara, dan lain-lain yang dapat menyebabkan kerusakan pada alat pendengaran, gangguan pernapasan, kerusakan paru-paru, kebutaan, kerusakan jaringan tubuh akibat sinar ultraviolet, kanker kulit, kemandulan, dan lain-lain. Norma kerja berkaitan dengan manajemen perusahaan. K3 dalam konteks ini berkaitan dengan masalah pengaturan jam kerja, shift, kerja wanita, tenaga kerja kaum muda, pengaturan jam lembur, analisis dan pengelolaan lingkungan hidup, dan lain-lain. Hal-hal tersebut mempunyai korelasi yang erat terhadap peristiwa kecelakaan kerja.

Eksistensi K3 sebenarnya muncul bersamaan dengan revolusi industri di Eropa, terutama Inggris, Jerman dan Prancis serta revolusi

industri di Amerika Serikat. Era ini ditandai adanya pergeseran besar-besaran dalam penggunaan mesin-mesin produksi menggantikan tenaga kerja manusia. Pekerja hanya berperan sebagai operator. Penggunaan mesin-mesin menghasilkan barang-barang dalam jumlah berlipat ganda dibandingkan dengan yang dikerjakan pekerja sebelumnya. Revolusi Industri Namun, dampak penggunaan mesin-mesin adalah pengangguran serta risiko kecelakaan dalam lingkungan kerja. Ini dapat menyebabkan cacat fisik dan kematian bagi pekerja. Juga dapat menimbulkan kerugian material yang besar bagi perusahaan. Revolusi industri juga ditandai oleh semakin banyak ditemukan senyawa-senyawa kimia yang dapat membahayakan keselamatan dan kesehatan fisik dan jiwa pekerja (occupational accident) serta masyarakat dan lingkungan hidup.

Pada awal revolusi industri, K3 belum menjadi bagian integral dalam perusahaan. Pada era ini kecelakaan kerja hanya dianggap sebagai kecelakaan atau resiko kerja (*personal risk*), bukan tanggung jawab perusahaan. Pandangan ini diperkuat dengan konsep common law defence (CLD) yang terdiri atas *contributing negligence* (kontribusi kelalaian), *fellow servant rule* (ketentuan kepegawaian), dan *risk assumption* (asumsi resiko) (Tono, Muhammad, 2002).

Kemudian konsep ini berkembang menjadi employers liability yaitu K3 menjadi tanggung jawab pengusaha, buruh/pekerja, dan masyarakat umum yang berada di luar lingkungan kerja. Dalam konteks bangsa Indonesia, kesadaran K3 sebenarnya sudah ada sejak pemerintahan kolonial Belanda. Misalnya, pada 1908 parlemen Belanda mendesak Pemerintah Belanda memberlakukan K3 di Hindia Belanda yang ditandai dengan penerbitan *Veiligheids Reglement*, *Staatsblad* No. 406 Tahun 1910. Selanjutnya, pemerintah kolonial Belanda menerbitkan beberapa produk hukum yang memberikan perlindungan bagi keselamatan dan kesehatan kerja yang diatur secara terpisah berdasarkan masing-masing sektor ekonomi.

Beberapa diantaranya yang menyangkut sektor perhubungan yang mengatur lalu lintas perkotaan seperti tertuang dalam *Algemene Regelen Betreffende de Aanleg en de Exploitatie van Spoor en Tramwegen Bestemd voor Algemene Verkeer in Indonesia* (Peraturan umum tentang pendirian dan perusahaan Kereta Api dan Trem untuk lalu lintas umum Indonesia) dan *Staatblad* 1926 No. 334, *Schepelingen Ongevallen*

Regeling 1940 (Ordonansi Kecelakaan Pelaut), *Staatsblad* 1930 No. 225, *Veiligheids Reglement* (Peraturan Keamanan Kerja di Pabrik dan Tempat Kerja), dan sebagainya. Kepedulian Tinggi Pada awal zaman kemerdekaan, aspek K3 belum menjadi isu strategis dan menjadi bagian dari masalah kemanusiaan dan keadilan. Hal ini dapat dipahami karena Pemerintahan Indonesia masih dalam masa transisi penataan kehidupan politik dan keamanan nasional. Sementara itu, pergerakan roda ekonomi nasional baru mulai dirintis oleh pemerintah dan swasta nasional.

K3 baru menjadi perhatian utama pada tahun 70-an searah dengan semakin ramainya investasi modal dan pengadopsian teknologi industri nasional (manufaktur). Perkembangan tersebut mendorong pemerintah melakukan regulasi dalam bidang ketenagakerjaan, termasuk pengaturan masalah K3. Hal ini tertuang dalam UU No. 1 Tahun 1970 tentang Keselamatan Kerja, sedangkan peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan sebelumnya seperti UU Nomor 12 Tahun 1948 tentang Kerja, UU No. 14 Tahun 1969 tentang Ketentuan-ketentuan Pokok Mengenai Tenaga Kerja tidak menyatakan secara eksplisit konsep K3 yang dikelompokkan sebagai norma kerja. Setiap tempat kerja atau perusahaan harus melaksanakan program K3. Tempat kerja dimaksud berdimensi sangat luas mencakup segala tempat kerja, baik di darat, di dalam tanah, di permukaan tanah, dalam air, di udara maupun di ruang angkasa.

Pengaturan hukum K3 dalam konteks di atas adalah sesuai dengan sektor/bidang usaha. Misalnya, UU No. 13 Tahun 1992 tentang Perkerataapian, UU No. 14 Tahun 1992 tentang Lalu Lintas dan Angkutan Jalan (LLAJ), UU No. 15 Tahun 1992 tentang Penerbangan beserta peraturan-peraturan pelaksanaan lainnya. Selain sektor perhubungan di atas, regulasi yang berkaitan dengan K3 juga dijumpai dalam sektor-sektor lain seperti pertambangan, konstruksi, pertanian, industri manufaktur (pabrik), perikanan, dan lain-lain. Di era globalisasi saat ini, pembangunan nasional sangat erat dengan perkembangan isu-isu global seperti hak-hak asasi manusia (HAM), lingkungan hidup, kemiskinan, dan buruh. Persaingan global tidak hanya sebatas kualitas barang tetapi juga mencakup kualitas pelayanan dan jasa. Banyak perusahaan multinasional hanya mau berinvestasi di suatu negara jika negara bersangkutan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap lingkungan hidup. Juga kepekaan terhadap kaum pekerja dan masyarakat

miskin. Karena itu bukan mustahil jika ada perusahaan yang peduli terhadap K3, menempatkan ini pada urutan pertama sebagai syarat investasi.

Sistem keamanan dan keselamatan kerja terhadap keseluruhan personil baik Pengawas, Pelaksana dan juga pekerja terutama yang ada di dalam lingkungan pekerjaan menjadi hal yang sangat penting dan perlu mendapat perhatian.

Untuk mencegah terjadinya kecelakaan antara lain:

1. Mengadakan sosialisasi K3,
2. Memasang rambu-rambu peringatan agar bekerja hati-hati
3. Dan pemakaian alat-alat pengamanan untuk keselamatan kerja dan perlindungan terhadap pekerjaan itu sendiri.

Untuk melayani apabila terjadi kecelakaan kecil disediakan kotak/almari P3K mengadakan kerja-sama dengan Puskesmas terdekat. Apabila Puskesmas tidak mampu akan dirujuk ke Rumah Sakit terdekat. Seluruh tenaga kerja yang bekerja pada proyek ini akan diikut sertakan dalam program Astek ataupun Jamsostek.

Secara umum dapat diartikan tujuan penerapan K3 di proyek adalah agar tidak terjadi kecelakaan kerja (zero accident)

10.9. Program keselamatan dan kesehatan kerja pada Proyek (RKP)

- ✧ Kondisi lingkungan lengkap dengan perencanaan site.
- ✧ Struktur organisasi K3
- ✧ Pokok-pokok perhatian K3
- ✧ Identifikasi resiko kecelakaan dan pencegahan
- ✧ Identifikasi kondisi dan alat yang dapat menimbulkan potensi bahaya.
- ✧ Jenis kecelakaan dan penyakit akibat kerja.
- ✧ Daftar Instansi terkait.
- ✧ Kondisi Lingkungan dan Perencanaan Site.
- ✧ Pengaturan jalan mobilitas bahan, tenaga dan alat.

- ✧ Lokasi penyimpanan bahan/material.
- ✧ Lokasi fabrikasi
- ✧ Direksi keet
- ✧ Barak kerja.

10.10. Struktur Organisasi Unit K3 :

Ketua Unit K3 : Kepala Proyek
Sekretaris : Teknik
Bendahara : Personalia dan Keuangan
Pelaksana K3 : Para Pelaksana
Anggota : Seluruh personil proyek

10.11. Pokok-pokok perhatian K3

Kecelakaan kerja akibat dari penggunaan :

1. Alat /Mesin
2. Tahapan metode pelaksanaan
3. Penyakit akibat kerja
4. Suara dan asap pengguna alat
5. Penggunaan bahan kimia berbahaya
6. Pemaparan terhadap kondisi lingkungan.
7. Pertolongan pertama pada kecelakaan (P3K)
8. Usaha-usaha penyelamatan

10.12. Identifikasi resiko kecelakaan dan pencegahan

Jatuh : Menggunakan sabuk pengaman
Pemasangan jarring pengaman
Penggunaan scaffolding yang benar
Pemasangan pagar pengaman
Pemasangan rambu/tanda
Kejatuhan : Pemakaian helm pengaman
Pemasangan jaring pengaman.
Pemasangan rambu/tanda
Luka : Pemakaian sarung tangan, sepatu
Sakit mata : Pemakaian kacamata.

10.13. Pencegahan dan Penanggulangan Kecelakaan,

- ✧ Pemasangan poster/himbauan tentang K3
- ✧ Penggunaan alat keselamatan kerja yang memadai (helm, sarung tangan, sepatu dll)
- ✧ Pemberian rambu-rambu petunjuk dan larangan.
- ✧ Pemasangan pagar pengaman di antara lantai dan tangga
- ✧ Briefing setiap pagi kepada Mandor dan Sub yang terlibat.
- ✧ Menjaga kondisi jalan kerja agar tetap layak pakai
- ✧ Penempatan material/bahan yang sensitive/berbahaya dengan benar

-
- ✧ Menjaga kondisi jalan kerja agar tetap layak pakai
 - ✧ Perlu mendapat perhatian terhadap alat yang menimbulkan suara bising, asap dan residu lainnya.
 - ✧ Penyediaan alat pemadam kebakaran
 - ✧ Penempatan Satpam
 - ✧ Kerjasama dengan klinik atau rumah sakit terdekat.

Pemeliharaan Kesehatan :

- ✧ Penyediaan air bersih
- ✧ Pembuatan sarana MCK yang memadai
- ✧ Penyediaan tempat sampah dan pembuangan keluar lokasi kerja
- ✧ Kerjasama dengan klinik atau rumah sakit terdekat

Instansi terkait dengan Keselamatan dan Kesehatan Kerja

- ✧ Depnakertrans
- ✧ Kepolisian
- ✧ Pemda
- ✧ Puskesmas/Dokter
- ✧ Perlindungan Astek

Program Pelatihan K3

- ✧ Kebijakan K3 Perusahaan
- ✧ Cara bagaimana K3 dapat diorganisir di tempat kerja
- ✧ Prosedur K3 dalam Perusahaan
- ✧ Pengendalian bahaya dan resiko
- ✧ Undang-undang K3
- ✧ Prosedur keadaan darurat

Kelompok Sasaran Program pelatihan K3

- ✧ Manajemen senior
- ✧ Manajer/supervisor
- ✧ Karyawan
- ✧ Orang yang mempunyai tanggung jawab penuh
- ✧ Operator
- ✧ Pengunjung lokal/tamu

Perlengkapan dan peralatan penunjang program K3

- ✧ Pemasangan bendera K3, bendera perusahaan dan bendera Negara Republik Indonesia.

-
- ✧ Pemasangan sign board K3 berupa slogan-slogan yang mengingatkan akan perlunya bekerja dengan selamat, gambar-gambar atau pamflet tentang bahaya / kecelakaan yang mungkin terjadi di lokasi pekerjaan.
 - ✧ Slogan maupun pamflet dapat dipasang di kantor proyek dan lokasi pekerjaan berlangsung .

Hambatan dari penerapan K3

- a. Hambatan dari sisi pekerja/ masyarakat :
 - Tuntutan pekerja masih pada kebutuhan dasar
 - Banyak pekerja tidak menuntut jaminan k3 karena SDM yang masih rendah
- b. Hambatan dari sisi perusahaan:

Perusahaan yang biasanya lebih menekankan biaya produksi atau operasional dan meningkatkan efisiensi pekerja untuk menghasilkan keuntungan yang sebesar-besarnya.

Jenis-jenis bahaya dalam K3

Dibagi menjadi 3, yaitu:

- a. Jenis kimia

Terhirupnya atau terjadinya kontak antara manusia dengan bahan kimia berbahaya.

contoh:

 - abu sisa pembakaran bahan kimia
 - uap bahan kimia
 - gas bahan kimia
- b. Jenis fisika

- Suatu temperatur udara yang terlalu panas maupun terlalu dingin.

- Keadaan yang sangat bising.

- Keadaan udara yang tidak normal.

Contoh:

 - Kerusakan pendengaran
 - Suatu suhu tubuh yang tidak normal
- c. Jenis proyek/ pekerjaan

- Pencahayaannya atau penerangannya yang kurang.

- Bahaya dari pengangkutan barang.

- Bahaya yang ditimbulkan oleh peralatan.

Contoh:

 - Kerusakan penglihatan
 - Pemindahan barang yang tidak hati-hat sehingga melukai pekerja

-
- Peralatan kurang lengkap dan pengamanan sehingga melukai pekerja

Istilah-istilah peringatan K3

- a. *Harzard* adalah suatu keadaan yng dapat menimbulkan kecelakaan, penyakit dan kerusakan yang menghambat kemampuan pekerja.
- b. *Danger/Bahaya* adalah tingkat bahaya suatu kondisi yang dapat mengakibatkan peluang bahaya yang mulai tampak sehingga mengakibatkan memunculkan suatu tindakan.
- c. *Risk* adalah prediksi tingkat keparahan bila terjadi bahaya dalam siklus tertentu.
- d. *Incident* adalah memunculnya kejadian yang bahaya yang dapat mengadakan kontak dengan sumber energi yang melebihi ambang batas normal.
- e. *Accident* adalah kejadian bahaya yang disertai dengan adanya korban atau kerugian baik manusia maupun peralatan.

Pengawasan Pelaksanaan K3

- a. *Safety Patrol* : Suatu team yang terdiri dari 2 atau 3 orang yang melaksanakan patroli selama lebih kurang 2 jam (tergantung lingkup proyek). Dalam patroli masing-masing anggota safety patrol mencatat hal-hal yang tidak sesuai ketentuan/yang mempunyai resiko kecelakaan. Ketentuan/tolok ukurnya adalah : Safety Plan, Panduan pelaksanaan K3 dan hal-hal yang secara teknis mengandung resiko.
- b. *Safety Supervisor* : Petugas yang ditunjuk oleh Manager Proyek yang secara terus menerus mengadakan pengawasan terhadap pelaksanaan pekerjaan dilihat dari segi K3 : Safety Supervisor berwenang menegur dan memberikan instruksi langsung terhadap para pelaksana di lapangan.
- c. *Safety Meeting* : Rapat membahas hasil/laporan dari safety patrol maupun hasil/laporan dari safety supervisor. Yang paling utama dalam safety meeting adalah perbaikan atas pelaksanaan kerja yang tidak sesuai K3 dan perbaikan system kerja untuk mencegah penyimpangan tidak terulang kembali.

Pelaporan dan Penanganan Kecelakaan : Pelaporan dan Penanganan kecelakaan terdiri dari kecelakaan ringan, kecelakaan berat, kecelakaan dengan korban meninggal

10.14. Alat pelindung diri

Adalah perlengkapan wajib yang digunakan saat bekerja sesuai bahaya dan resiko kerja untuk menjaga keselamatan pekerja itu sendiri dan orang di sekelilingnya.

Adapun bentuk peralatan dari alat pelindung:

- a. Safety helmet
Berfungsi: sebagai pelindung kepala dari benda-benda yang dapat melukai kepala.
- b. Safety belt
Berfungsi: sebagai alat pengaman ketika menggunakan alat transportasi.
- c. Penutup telinga
Berfungsi: sebagai penutup telinga ketika bekerja di tempat yang bising.
- d. Kaca mata pengaman
Berfungsi: sebagai pengaman mata ketika bekerja dari percikan.
- e. Pelindung wajah
Berfungsi: sebagai pelindung wajah ketika bekerja.
- f. Masker
Berfungsi: sebagai penyaring udara yang dihisap di tempat yang kualitas udaranya kurang bagus.

10.15. Syarat-syarat pakaian perlindungan atau pengamanan

1. Pakaian kerja harus dapat melindungi pekerja terhadap bahaya yang mungkin ada.
2. Pakaian kerja harus seragam mungkin dan juga ketidaknyamanannya harus yang paling minim.
3. Kalau bentuknya tidak menarik, paling tidak harus dapat diterima.
4. Pakaian kerja harus tidak mengakibatkan bahaya lain, misalnya lengan yang terlalu lepas atau ada kain yang lepas yang sangat mungkin termakan mesin.
5. Bahan pakaiannya harus mempunyai derajat resistensi yang cukup untuk panas dan suhu kain sintesis (nilon, dll) yang dapat meleleh oleh suhu tinggi seharusnya tidak dipakai.
6. Pakaian kerja harus dirancang untuk menghindari partikel-partikel panas terkait di celana, masuk di kantong atau terselip di lipatan-lipatan pakaian.
7. Overall katun memenuhi semua persyaratan yang disebutkan di atas dan karenanya overall katun adalah yang paling banyak digunakan sebagai pakaian kerja.
8. Dasi, cincin dan jam tangan merupakan barang-barang yang mempunyai kemungkinan besar menimbulkan bahaya karena mereka

itu dapat dimakan mesin, dan akan menyebabkan kecelakaan jika para pekerja tetap memakainya. Jam tangan dan cincin menambah masalah pada bahan kimia dan panas dengan berhenti menghilangkan bahaya.

10.16. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam menggunakan pakaian kerja

1. Kenakan pakaian yang tahan terhadap api, tertutup rapat, dan berkancingan.
2. Kenakan katun atau wol dan sebagainya guna menghindari bahan buatan yang mudah terbakar baik baju atas maupun baju bawah.
3. Baju yang longgar dan tidak berkancing atau t-shirt atau p berdasi, sabuk dapat dengan mudah mengait putaran mesin.
4. Kancing harus ditutupi bahan penutup untuk mencegah kerusakan permukaan ketika bekerja di atas tonggak atau penyangga dan sebagainya.

Pakaian Kerja

1. Pilihlah pakaian kerja yang kuat dan betul-betul cocok sehingga merasa senang dalam pekerjaan. Hindari pakaian dengan ikat pinggang, gesper dan kancing yang menonjol yang dapat menyebabkan kerusakan pada kendaraan pada waktu bekerja.
2. Sebagai tindakan keamanan terhadap luka atau terbakar, kulit harus selalu tertutup, kecuali terpaksa benar.
3. Jagalah pakaian Anda agar selalu bersih waktu bekerja, sebab oli dan kotoran pada pakaian Anda akan mengotori kendaraan

Sepatu Kerja

Pilihlah alas kaki yang kuat untuk bekerja. Adalah berbahaya memakai sandal atau alas kaki yang mudah tergelincir dan karenanya jangan dipakai. Sandal dan sejenisnya lebih memungkinkan pemakaiannya terluka karena kejatuhan benda. Dianjurkan memakai sepatu boot atau sepatu yang mempunyai sol yang tidak licin serta berkulit keras.

Sarung Tangan

Pada waktu mengangkat benda – benda berat atau memindahkan pipa buang yang panas dan sejenisnya dianjurkan memakai sarung tangan, walaupun tidak ada suatu peraturan khusus yang mengatur cara pemakaiannya untuk pekerjaan pemeliharaan biasa. Terutama pada waktu

mengebor dan menggerinda serta pekerjaan di kamar mesin dengan mesin hidup, memungkinkan timbulnya bahaya tersangkutnya sarung tangan pada bagian yang berputar. Karena itu dalam hal seperti ini sarung tangan jangan dipakai.

Alat-alat pelindung anggota badan

Badan kita terdiri dari beberapa bagian, semuanya itu harus terlindung diwaktu melaksanakan pekerjaan. Alat-alat pelindung bagian adalah sbb:

a. Alat pelindung mata,

Mata harus terlindung dari panas, sinar yang menyilaukan dan juga dari debu.

b. Alat pelindung kepala,

Topi atau helm adalah alat pelindung kepala bila bekerja pada bagian yang berputar, misalnya bor atau waktu sedang mengelas, hal ini untuk menjaga rambut terlilit oleh putaran bor atau rambut terkena percikan api.

c. Alat pelindung telinga

Untuk melindungi telinga dari gemuruhnya mesin yang sangat bising juga penahan bising dari letupan-letupan.

d. Alat pelindung hidung

Adalah alat pelindung hidung dari kemungkinan terhisapnya gas-gas beracun.

e. Alat pelindung tangan

Alat ini terbuat dari berbagai macam bahan disesuaikan dengan kebutuhannya, antara lain:

- ◆ **Sarung tangan kain**, digunakan untuk memperkuat pegangan supaya tidak meleset.
- ◆ **Sarung tangan asbes**, digunakan terutama untuk melindungi tangan terhadap bahaya panas.
- ◆ **Sarung tangan kulit**, digunakan untuk melindungi tangan dari benda-benda tajam pada saat mengangkat suatu barang.
- ◆ **Sarung tangan karet**, digunakan pada waktu pekerjaan pelapisan logam, seperti vernikel, vercrhoom dsb. Hal ini untuk mencegah tangan dari bahaya pembakaran asam atau kepedasan cairan.

f. Alat pelindung kaki

Alat untuk menghindarkan tusukan benda tajam atau terbakar oleh zat kimia. Terdapat dua jenis sepatu yaitu pengaman yang bentuknya seperti halnya sepatu biasa hanya dibagian ujungnya dilapisi dengan

baja dan sepatu karet digunakan untuk menginjak permukaan yang licin, sehingga pekerja tidak terpeleset dan jatuh.

g. Plat Besi Pelindung

h. Alat pelindung badan

Alat ini terbuat dari kulit sehingga memungkinkan pakaian biasa atau badan terhindar dari percikan api, terutama pada waktu menempa dan mengelas. Lengan baju jangan digulung, sebab lengan baju yang panjang akan melindungi tangan dari sinar api.

10.16. Alat Perlindungan Diri (APD)

Kecelakaan kerja merupakan kejadian yang tidak diinginkan dan bahkan tidak diduga yang dapat terjadi dalam proses kerja di proyek konstruksi, industri ataupun yang berkaitan dengannya yang dapat menimbulkan kerugian seperti harta benda, properti, waktu, maupun korban jiwa (Tarwaka, 2012).

Usaha dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja, salah satunya adalah dengan memberikan peralatan perlindungan diri untuk pegawai yang bekerja pada lingkungan yang menggunakan peralatan yang berbahaya (Mangkunegara, 2013).

Faktor penyebab kecelakaan kerja salah satunya adalah sumber bahaya yang berupa keadaan bahaya atau kondisi bahaya, misalnya perbuatan bahaya yaitu metode kerja yang salah, pekerjaan yang membahayakan, lingkungan kerja yang tidak aman, sikap kerja yang teledor serta tidak memakai alat pelindung diri (Alhamda & Sriani, 2015).

Adapun APD yang wajib dipakai saat sebelum bekerja, yaitu:

1. *Safety Helmet*

Safety Helmet ini berfungsi untuk melindungi kepala dari kejatuhan benda-benda berat dari atas dan samping. Selain untuk melindungi kepala dari kejatuhan benda, *safety helmet* ini juga melindungi kulit kepala dari teriknya sinar matahari di luar atau area kerja dan sebagai penanda bahwa pengguna dari *safety helmet* ini adalah pekerja ditempat.

2. *Safety Vest*

Safety vest ini memiliki fungsi untuk mencegah terjadinya kontak kecelakaan pada saat bekerja, mengurangi resiko dalam kecelakaan bekerja dan dapat terlihat pada saat bekerja di malam hari. Selain itu, *safety vest* ini dapat melindungi pemakainya dari air. Sebagian besar *safety vest* yang ada memiliki daya tahan terhadap air, itu dikarenakan

bahan material rompi yang terbuat dari bahan anti air. Sehingga dapat melindungi pemakainya dari air hujan atau angin.

3. *Safety Shoes*

Safety shoes memiliki fungsi sebagai pelindung telapak kaki dari bahaya benda-benda tajam yang tak terlihat oleh mata karena posisi benda tajam tersebut berada dibawah. Seperti halnya paku, besi tajam, potongan seng atau alumunium dan lainnya. Ketebalan dari tapak *safety shoes* ini sangatlah bagus, berbeda dengan tapak sepatu yang lain. Memang *safety shoes* ini dikhususkan untuk para engineer saat bekerja di area proyek.

4. *Safety Glasses*

Safety glasses memiliki fungsi untuk melindungi mata dari debu, percikan api, sinar cahaya yang cukup tinggi dan lainnya. Kacamata ini di desain khusus untuk para engineer, karena dapat diperhatikan bahwa model dari kacamata ini menutupi area mata agar tidak ada benda-benda yang kecil masuk dan melukai mata.

5. *Full Body Harness*

Full body Harness memiliki fungsi sebagai pelindung pekerja dari ketinggian. Alat ini digunakan oleh para pekerja pada saat ditempat ketinggian. Hal ini untuk mencegah para pekerja jatuh dan dapat menyebabkan cacat permanen atau kematian.

6. *Mask*

Masker berfungsi untuk melindungi pekerja dari debu atau aroma bau yang menyengat dan tidak sedap. Seperti bahan-bahan kimia yang berbahaya untuk dihirup oleh manusia, jadi dibutuhkan nya masker yang sesuai dengan kondisi lapangan pekerjaan.

7. *Gloves*

Gloves berfungsi sebagai pelindung telapak tangan dari pekerjaan yang dapat membuat telapak tangan terluka karena benda tajam atau terbakar karena adanya percikan api di areal pekerjaan.

8. *Ear Plug*

Ear Plug sangat berfungsi untuk melindungi telinga dan gendang telinga dari suara yang bising atau tingkat kebisingan yang tinggi.

Bab 11. HUBUNGAN KARYAWAN DAN INDUSTRI

11.1. Definisi Hubungan Industrial

Hubungan Industrial (Industrial Relations) adalah kegiatan yang mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara pelaku bisnis yaitu pengusaha, karyawan dan pemerintah, sehingga tercapai ketenangan bekerja dan kelangsungan berusaha (Industrial Peace).

Pada Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003 pasal 1 angka 16 Hubungan Industrial didefinisikan sebagai “Suatu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan/atau jasa yang terdiri dari unsur pengusaha, pekerja/buruh dan pemerintah yang didasarkan pada nilai-nilai Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia tahun 1945.”

Menurut Payaman J. Simanjuntak (2009), Hubungan industrial adalah Hubungan semua pihak yang terkait atau berkepentingan atas proses produksi barang atau jasa di suatu perusahaan. Pihak yang berkepentingan dalam setiap perusahaan (Stakeholders).

Menurut Abdul Khakim (2009) istilah hubungan industrial merupakan terjemahan dari "labourrelation" atau hubungan perburuhan. Istilah ini pada awalnya menganggap bahwa hubungan perburuhan hanya membahas masalah-masalah hubungan antara pekerja/buruh dan pengusaha. Seiring dengan perkembangan dan kenyataan yang terjadi di lapangan bahwa masalah hubungan kerja antara pekerja/buruh dan pengusaha ternyata juga menyangkut aspek-aspek lain yang luas. Dengan demikian, Abdul Khakim (2009) menyatakan hubungan perburuhan tidaklah terbatas hanya pada hubungan antara pekerja/buruh dan pengusaha, tetapi perlu adanya campur tangan pemerintah.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa “Hubungan Industrial (Industrial Relations) adalah kegiatan yang mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara pelaku bisnis yaitu pengusaha, karyawan dan pemerintah, sehingga tercapai ketenangan bekerja dan kelangsungan berusaha (Industrial Peace).”

Melihat pentingnya kegiatan ini, masalah hubungan industrial perlu mendapat perhatian khusus dalam penanganannya, karena berpengaruh besar terhadap kelangsungan proses produksi yang terjadi di perusahaan.

Keseimbangan antara pengusaha dan pekerja merupakan tujuan ideal yang hendak dicapai agar terjadi hubungan yang harmonis antara pekerja dan pengusaha karena tidak dapat dipungkiri bahwa hubungan antara pekerja dan pengusaha adalah hubungan yang saling membutuhkan dan saling mengisi satu dengan yang lainnya. Pengusaha tidak akan dapat

menghasilkan produk barang atau jasa jika tidak didukung oleh pekerja, demikian pula sebaliknya.

Yang paling mendasar dalam Konsep Hubungan Industrial adalah Kemitra-sejajaran antara Pekerja dan Pengusaha yang keduanya mempunyai kepentingan yang sama, yaitu bersama-sama ingin meningkatkan taraf hidup dan mengembangkan perusahaan.

11.2. Prinsip Hubungan Industrial

Prinsip hubungan industrial didasarkan pada persamaan kepentingan semua unsur atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan. Dengan demikian, hubungan industrial mengandung prinsip-prinsip berikut ini:

1. Pengusaha dan pekerja, demikian Pemerintah dan masyarakat pada umumnya, sama-sama mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan kelangsungan perusahaan.
2. Perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi banyak orang.
3. Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dan masing-masing mempunyai fungsi yang berbeda dalam pembagian kerja atau pembagian tugas
4. Pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan.
5. Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan ketenangan berurusan dan ketentraman bekerja supaya dengan demikian dapat meningkatkan produktivitas perusahaan.
6. Peningkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan kesejahteraan pekerja.

11.3. Ruang Lingkup Hubungan Industrial

a. Ruang lingkup Cakupan

Pada dasarnya prinsip-prinsip dalam hubungan industrial mencakup seluruh tempat-tempat kerja dimana para pekerja dan pengusaha bekerjasama dalam hubungan kerja untuk mencapai tujuan usaha. Yang dimaksud hubungan kerja adalah hubungan antara pengusaha dengan pekerja/buruh berdasarkan perjanjian kerja yang mempunyai unsur upah, perintah dan pekerjaan.

b. Ruang Lingkup Fungsi

✧ Fungsi Pemerintah : Menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan penindakan

terhadap pelanggaran peraturan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku.

- ✧ Fungsi Pekerja/Serikat Pekerja : Menjalankan pekerjaan sesuai kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan ketrampilan, keahlian dan ikut memajukan perusahaan serta memperjuangkan kesejahteraan anggota dan keluarganya.
 - ✧ Fungsi Pengusaha : Menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja dan memberikan kesejahteraan pekerja secara terbuka, demokratis serta berkeadilan.
- c. Ruang Lingkup Masalah
- Adalah seluruh permasalahan yang berkaitan baik langsung maupun tidak langsung dengan hubungan antara pekerja, pengusaha dan pemerintah. Didalamnya termasuk;
- a. Syarat-syarat kerja
 - b. Pengupahan
 - c. Jam kerja
 - d. Jaminan sosial
 - e. Kesehatan dan keselamatan kerja
 - f. Organisasi ketenagakerjaan
 - g. Iklim kerja
 - h. Cara penyelesaian keluhan kesah dan perselisihan.
 - i. Cara memecahkan persoalan yang timbul secara baik, dsb.

11.4. Ruang Lingkup Peraturan Perundang-undangan Ketenagakerjaan

- a. Hukum Materiil
 - 1. Undang-undang ketenagakerjaan No. 13 tahun 2003.
 - 2. Peraturan Pemerintah/Peraturan Pelaksanaan yang berlaku.
 - 3. Perjanjian Kerja Bersama (PKB), Peraturan Perusahaan (PP) dan Perjanjian Kerja.
- b. Hukum Formal
 - 1. Undang-undang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial
 - 2. Perpu No. 1 Tahun 2005, dan diberlakukan mulai 14 Januari 2006

11.5. Tujuan Hubungan Industrial

Tujuan Hubungan Industrial adalah mewujudkan Hubungan Industrial yang harmonis, Dinamis, kondusif dan berkeadilan di perusahaan.

Ada tiga unsur yang mendukung tercapainya tujuan hubungan industrial, yaitu :

- a. Hak dan kewajiban terjamin dan dilaksanakan
- b. Apabila timbul perselisihan dapat diselesaikan secara internal/bipartit
- c. Mogok kerja oleh pekerja serta penutupan perusahaan (*lockout*) oleh pengusaha, tidak perlu digunakan untuk memaksakan kehendak masing-masing, karena perselisihan yang terjadi telah dapat diselesaikan dengan baik.

Namun demikian Sikap mental dan sosial para pengusaha dan pekerja juga sangat berpengaruh dalam mencapai berhasilnya tujuan hubungan industrial yang kita karapkan. Sikap mental dan sosial yang mendukung tercapainya tujuan hubungan industrial tersebut adalah :

- a. Memperlakukan pekerja sebagai mitra, dan memperlakukan pengusaha sebagai investor
- b. Bersedia saling menerima dan meningkatkan hubungan kemitraan antara pengusaha dan pekerja secara terbuka
- c. Selalu tanggap terhadap kondisi sosial, upah, produktivitas dan kesejahteraan pekerja
- d. Saling mengembangkan forum komunikasi, musyawarah dan kekeluargaan.

11.6. Pendekatan Studi Hubungan Industrial

Deery *et al.* (1998) membagi tiga pendekatan dalam studi hubungan industrial, yaitu *unitary*, *pluralist*, dan *radical*.

a. Pendekatan Keseragaman atau Kesatuan (*Unitary Approach*)

Pendekatan keseragaman mengasumsikan bahwa setiap organisasi merupakan satu kesatuan yang terintegrasi dengan sasaran atau tujuan yang sama. Hubungan kerja didasarkan pada kerjasama (*mutual co-operation*) dan terdapat keserasian dalam keinginan antara pengusaha dan karyawan. Dalam pendekatan keseragaman ini tidak ada konflik mendasar antara pemilik modal dan pemasok tenaga kerja. Konflik industrial yang terjadi bersifat temporer biasanya disebabkan oleh masalah komunikasi dan manajemen yang buruk atau adanya perilaku menyimpang. Serikat

pekerja dianggap sebagai pihak pengacau yang mempunyai struktur seragam dan kerjasama dalam organisasi yang dipertimbangkan sebagai pesaing oleh manajemen dalam mengelola karyawan.

Pandangan keseragaman ini berorientasi pada manajerial dengan adanya kewenangan tunggal dan berfokus pada loyalitas. Dalam strategi manajerial pandangan keseragaman menekankan pada keinginannya membangun komitmen, memperbaiki komunikasi, dan dalam beberapa kasus menggunakan gaya kepemimpinan demokratik dan sistem partisipasi karyawan di tempat kerja.

Hal ini mendorong timbulnya tiga aliran dalam manajemen, yaitu manajemen ilmiah (*scientific management*), hubungan antar karyawan (*human relations*) dan pandangan baru dalam hubungan antar karyawan (*neo-human relations*).

b. Pendekatan Keragaman (*Pluralist Approach*)

Berbeda dengan pendekatan keseragaman yang memiliki satu sumber kekuasaan yang memiliki legitimasi, pendekatan keragaman memungkinkan terjadinya perbedaan kelompok peminatan dan berbagai bentuk loyalitas. Kerangka kerja keragaman menyatakan bahwa karyawan dalam organisasi yang berbeda dapat memiliki minat yang sama. Dengan menciptakan hubungan *horizontal* dengan kelompok di luar organisasi dapat mengembangkan loyalitas dan komitmen terhadap pemimpin daripada pengelolaan organisasinya.

Pendekatan keragaman memusatkan perhatian pada peraturan, regulasi, dan proses yang dapat memberikan kontribusi pada kepentingan organisasi dan menjamin bahwa perbedaan kepentingan secara efektif akan mempertahankan keseimbangan sistem. Pendekatan ini menekankan pada stabilitas sosial, sehingga hubungan industrial dipandang sebagai satu set aturan yang menekankan pada aspek hubungan antara pengusaha dengan karyawan dan hubungan antara manajemen dan serikat pekerja, sehingga konflik dalam mengendalikan pasar tenaga kerja dan proses yang terjadi merupakan manifestasi kepentingan yang bersifat terus-menerus.

c. Pandangan Radikal (*Radical Approach*)

Pandangan ini mengenal konflik fundamental dan melekat pada konflik kepentingan antara karyawan dan pengusaha di tempat kerja. Tempat kerja merupakan suatu tempat terjadinya konflik dengan adanya konflik kepentingan yang radikal yang mendasari adanya hubungan

industrial. Tidak seperti dalam pendekatan keragaman, pendekatan radikal memandang hubungan industrial sebagai totalitas hubungan sosial dalam produksi. Pendekatan radikal memandang ketidakseimbangan kekuasaan dalam masyarakat dan di tempat kerja sebagai inti hubungan industrial.

11.7. Sarana-sarana Hubungan Industrial

Dengan adanya pengaturan mengenai hal-hal yang harus dilaksanakan oleh pekerja dan pengusaha dalam melaksanakan hubungan industrial, maka diharapkan terjadi hubungan yang harmonis, kondusif dan berkeadilan. Untuk mewujudkan hal tersebut diperlukan sarana sebagaimana dimaksud dalam pasal 103 UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 bahwa hubungan industrial dilaksanakan melalui sarana sebagai berikut :

C. Lembaga Kerja Sama Bipartit

Lembaga Kerjasama Bipartit adalah suatu badan ditingkat usaha atau unit produksi yang dibentuk oleh pekerja dan pengusaha. Setiap pengusaha yang mempekerjakan 50 (lima puluh) orang pekerja atau lebih dapat membentuk Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit dan anggota-anggota yang terdiri dari unsur pengusaha dan pekerja yang ditunjuk berdasarkan kesepakatan dan keahlian.

LKS Bipartit berfungsi sebagai forum komunikasi, konsultasi dan musyawarah dalam memecahkan permasalahan ketenagakerjaan pada perusahaan guna kepentingan pengusaha dan pekerja. Para manager perusahaan diharapkan ikut mendorong berfungsinya Lembaga Kerjasama Bipartit, khususnya dalam hal mengatasi masalah bersama, misalnya penyelesaian perselisihan industrial.

Tujuan LKS Bipartit

1. Terwujudnya ketenangan kerja, disiplin dan ketenangan usaha,
2. Peningkatan kesejahteraan Pekerja dan perkembangan serta kelangsungan hidup perusahaan.
3. Mengembangkan motivasi dan partisipasi pekerja sebagai pengusaha di perusahaan.

Kriteria LKS Bipartit

1. Pengurus terdiri dari minimal 6 anggota yang ditunjuk (3 wakil pengusaha, 3 wakil pekerja).
2. Proses penunjukkan anggota dilaksanakan secara musyawarah dan mufakat.

-
3. Kepengurusan bersifat kolektif dan kekeluargaan.
 4. Struktur kepengurusan (Ketua, Wakil Ketua, Sekertaris, merangkap anggota dari 2 anggota)
 5. Masa kerja kepengurusan 2 tahun dan dapat ditunjuk kembali.
 6. Azasnya adalah kekeluargaan dan gotong royong dan musyawarah untuk mufakat.

Dalam hal konsultasi dengan pekerja, yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

- a. Jika Perusahaan sudah memiliki Lembaga Kerja Sama (LKS) Bipartit, konsultasi dapat dilakukan dengan lembaga tersebut, begitu pula jika ada Serikat Pekerja, maka konsultasi dapat dilakukan dengan Serikat Pekerja yang telah disahkan.
- b. Jika Lembaga Kerjasa Sama Bipartit dan Serikat Pekerja tidak ada, maka konsultasi dapat dilakukan dengan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut.

Perundingan Bipartit

Perundingan antara pengusaha dengan pekerja untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Pengurus Bipartit menetapkan jadual acara dan waktu untuk rapat perundingan.

Penyelesaian Melalui Bipartit :

1. Perselisihan hubungan industrial wajib diselesaikan secara musyawarah untuk mufakat;
2. Diselesaikan paling lama 30 hari kerja sejak tanggal dimulainya perundingan;
3. Dibuat Perjanjian Bersama yang ditandatangani oleh para pihak, sifatnya mengikat dan menjadi hukum serta wajib dilaksanakan oleh para pihak;
4. Wajib didaftarkan oleh para pihak kepada Pengadilan Hubungan Industrial di Pengadilan Negeri di wilayah para pihak mengadakan Perjanjian bersama;
5. Diberikan Akta Pendaftaran Perjanjian Bersama dan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari Perjanjian bersama;
6. Salah satu pihak atau pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi kepada Pengadilan Hubungan Industrial di Pengadilan negeri di wilayah Perjanjian Bersama didaftarkan.
7. Permohonan eksekusi dapat dilakukan melalui PHI di Pengadilan Negeri di wilayah domisili pemohon untuk diteruskan ke PHI di

-
- Pengadilan Negeri yang berkompeten melakukan eksekusi;
8. Perundingan dianggap gagal apabila salah satu pihak menolak perundingan atau tidak tercapai kesepakatan;
 9. Salah satu pihak atau kedua belah pihak mencatatkan perselisihan kepada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan setempat dengan melampirkan bukti upaya penyelesaian melalui perundingan bipartit telah dilakukan.

Risalah Perundingan Bipartit

1. Nama lengkap dan alamat para pihak.
2. Tanggal dan tempat perundingan
3. Pokok masalah atau alasan perselisihan
4. Pendapat para pihak.
5. Kesimpulan atas hasil perundingan.
6. Tanggal serta tanda tangan para pihak yang melakukan perundingan.

B. Lembaga Kerja Sama Tripartit

Lembaga Kerjasama Tripartit anggota-anggotanya terdiri dari unsur-unsur pemerintahan, organisasi pekerja dan organisasi pengusaha. Fungsinya adalah sebagai forum komunikasi, konsultasi dengan tugas utama menyatukan konsepsi, sikap dan rencana dalam menghadapi masalah ketenagakerjaan, baik berdimensi waktu saat sekarang yang telah timbul karena faktor-faktor yang tidak diduga maupun untuk mengatasi hal-hal yang akan datang.

Dasar Hukum lembaga kerja sama Bipartit dan Tripartit adalah :

1. UU No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan
2. Kepmenaker No. Kep.255/Men/2003 tentang Lembaga Kerjasama Bipartit
3. Kepmenaker No. Kep.355/Men/X/2009 tentang Lembaga Kerjasama Tripartit

11.8. Organisasi Pekerja atau Serikat Pekerja/Buruh

Organisasi pekerja adalah suatu organisasi yang didirikan secara sukarela dan demokratis dari, oleh dan untuk pekerja dan berbentuk Serikat Pekerja, Gabungan Serikat Pekerja, Federasi, dan Non Federasi. Kehadiran Serikat Pekerja di perusahaan sangat penting dan strategis dalam pengembangan dan pelaksanaan Hubungan Industrial.

Dasar Hukum Pendirian Serikat Pekerja/Serikat Buruh diatur dalam :

-
1. UU No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh
 2. UU No. 2 Tahun 2004 tentang PPHI
 3. Kepmenaker No. 16 Tahun 2001 tentang Tatacara Pencatatan Serikat Pekerja/Buruh
 4. Kepmenaker No. 187 Tahun 2004 tentang Iuran anggota Serikat Pekerja/Buruh

Setiap pekerja berhak untuk membentuk dan menjadi Anggota Serikat Pekerja. Serikat Pekerja pada perusahaan berciri-ciri sebagai berikut :

1. Dibentuk dari dan oleh pekerja secara demokrasi melalui musyawarah para pekerja di perusahaan.
2. Bersifat mandiri, demokrasi, bebas dan bertanggung jawab.
3. Dibentuk berdasarkan sektor usaha/lapangan kerja.

Pengusaha dilarang menghalangi pekerja untuk membentuk Serikat Pekerja dan menjadi pengurus Serikat Pekerja dan pekerja yang menduduki jabatan tertentu dan/atau fungsi tugasnya dapat menimbulkan pertentangan antara pengusaha dan pekerja tidak dapat menjadi pengurus Serikat Pekerja

Serikat Pekerja yang telah terdaftar secara hukum pada Departemen Tenaga Kerja memiliki dua hal :

1. Berhak melakukan perundingan dalam pembuatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB)
2. Berhak sebagai pihak dalam Penyelesaian Perselisihan Industrial

11.9. Organisasi Pengusaha

Organisasi pengusaha berhak dibentuk oleh para pengusaha, seperti Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO). Visi APINDO yaitu terciptanya iklim usaha yang baik bagi dunia usaha dan misinya adalah meningkatkan hubungan industrial yang harmonis terutama ditingkat perusahaan, merepresentasikan dunia usaha Indonesia di lembaga ketenagakerjaan, dan melindungi, membela dan memberdayakan seluruh pelaku usaha khususnya anggota. Untuk menjadi anggota APINDO perusahaan dapat mendaftar di Dewan Pengurus Kota/Kabupaten (DPK) atau di Dewan Pengurus Provinsi (DPP) atau di Dewan Pengurus Nasional (DPN).

Bentuk pelayanan APINDO :

1. Pembelaan

Bantuan hukum baik bersifat konsultatif, pendampingan, legal opinion maupun legal action di tingkat perusahaan dalam proses :

- Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI)
- Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)
- Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)
- Perlindungan Lingkungan (Environmental).
- Pendampingan dalam penyusunan, pembuatan dan perpanjangan Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB).
- Perundingan Pengusaha dengan Wakil Pekerja/Buruh maupun dengan Pemerintah.

2. Perlindungan

- Apindo proaktif dan turut serta dalam pembahasan pembuatan kebijakan dan peraturan ketenagakerjaan di tingkat daerah maupun nasional.
- Sosialisasi peraturan-peraturan ketenagakerjaan tingkat nasional, provinsi dan kabupaten.
- Proaktif dalam pembahasan penetapan upah minimum provinsi dan kabupaten.
- Ikut serta mendorong penciptaan iklim hubungan industrial yang harmonis, dinamis dan berkeadilan bagi dunia usaha melalui forum LKS Bipartit maupun LKS Tripartit

3. Pemberdayaan

- Penyediaan informasi ketenagakerjaan yang selalu terbaru dan relevan.
- Pelatihan/seminar masalah ketenagakerjaan di dalam dan di luar negeri
- Konsultasi ketenagakerjaan mulai dari rekrutmen, tata laksana sampai pasca kerja, termasuk keselamatan dan kesehatan kerja (K3) dan perlindungan Lingkungan.

Landasan hukum APINDO

1. KADIN (Kamar Dagang Indonesia) menyerahkan sepenuhnya

-
- urusan ketenagakerjaan kepada APINDO, karena hubungan industrial adalah salah satu dimensi manajemen usaha
2. Berdasarkan Kesepakatan kedua belah pihak yang diperkuat oleh SK Menakertranskop No. 2224/MEN/1975 Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional terdiri dari :
 - Unsur Pemerintah diwakili Depnakertranskop
 - Unsur Pengusaha diwakili APINDO
 - Unsur Buruh diwakili FBSI
 3. Pengakreditasian APINDO sebagai Wakil KADIN Indonesia dalam Kelembagaan Hubungan Industrial dengan Keputusan Dewan Pengurus KADIN Indonesia No.037/SKEP/DP/VII/2002 tanggal 31 Juli 2002.
 4. Pembaruan pengakreditasian APINDO sebagai Wakil KADIN Indonesia dalam Kelembagaan Hubungan Industrial dengan Keputusan Dewan Pengurus KADIN Indonesia No. 019/SKEP/DP/III/2004 tanggal 5 Maret 2004

Dengan kata lain, dalam rangka hubungan industrial, organisasi ketenagakerjaan mempunyai peran penting sebagai pelaku, baik langsung maupun tidak langsung dan pemberi warna pada falsafah serta proses Hubungan Industrial itu sendiri. Pengusaha dan Pemerintah dalam kehidupan ketenagakerjaan sehari-hari, kehadiran serikat pekerja dan organisasi pengusaha sangatlah diperlukan.

Berdasarkan ciri-ciri umum organisasi ketenagakerjaan yang sesuai dengan tuntutan Hubungan Industrial Pancasila (HIP), maka ciri khusus yang diharapkan baik dari organisasi pekerja, pengusaha maupun profesi adalah :

1. Organisasi didirikan untuk meningkatkan partisipasi dan tanggung jawab anggota dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.
2. Organisasi didirikan untuk meningkatkan efektifitas komunikasi antara para pelaku proses produksi barang dan jasa.
3. Organisasi didirikan untuk lebih menyerasikan penghayatan hak dan kewajiban masing-masing anggotanya dan mengefektifkan pengalaman secara selaras, serasi dan seimbang.
4. Organisasi didirikan untuk bersama-sama mengisi dan mengembangkan isi syarat-syarat kerja dan meningkatkan praktek-praktek Hubungan Industrial.

-
5. Organisasi didirikan untuk lebih mengefektifkan pendidikan dibidang ketenagakerjaan.

11.10. Lembaga keluh kesah & penyelesaian perselisihan hubungan industrial

Dalam perjalanan Hubungan Industrial untuk mencapai suatu masyarakat industri yang diharapkan, benturan-benturan antara para pelaku yang timbul sebagai akibat belum serasinya pemakaian ukuran dan kacamata untuk menilai permasalahan bersama kadang-kadang tidak dapat dihindari.

Keluh kesah bisa juga terjadi akibat berbagai pertanyaan yang timbul baik dari pekerja ataupun dari pengusaha yang berkaitan dengan penafsiran atau pelaksanaan peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama. Dapat juga karena berbagai tuntutan dari salah satu pihak terhadap pihak lain yang melanggar peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

Dengan demikian untuk menghindari benturan-benturan tersebut perlu dikembangkan suatu mekanisme penyelesaian keluh kesah sehingga benih-benih perselisihan tingkat pertama seharusnya diselesaikan diantara pelaku itu sendiri.

Mekanisme penyelesaian keluh kesah merupakan sarana yang seharusnya diadakan setiap perusahaan. Mekanisme ini harus transparan dan merupakan bagian dari Perjanjian Kerja, Peraturan Perusahaan (PP) atau Perjanjian Kerja Bersama (PKB). Dalam pelaksanaan fungsi-fungsi supervisi dari setiap para manajer merupakan kunci terlaksananya mekanisme ini.

Dalam hal perselisihan tersebut tidak dapat diselesaikan dalam lembaga mekanisme penyelesaian keluh kesah ini. Penyelesaian dapat dilaksanakan lebih lanjut sesuai dengan Peraturan perundang-undangan yang berlaku.

3. Penyelesaian Keluh Kesah

- Penyelesaian keluh kesah yang timbul di perusahaan didasarkan pada prinsip musyawarah untuk mufakat secara kekeluargaan antara pekerja dengan atasannya tanpa campur tangan pihak lain.
- Apabila seorang pekerja mempunyai keluh kesah tentang segala sesuatu mengenai hubungan kerja, pertama-tama pekerja tersebut menyampaikan keluh kesahnya pada atasannya langsung

untuk dimintakan penyelesaian.

- Apabila atasan langsung yang bersangkutan tidak menyelesaikannya atau pekerja tidak puas atas penyelesaiannya, pekerja mengajukan masalahnya kepada atasan yang lebih tinggi.
- Apabila atasan yang lebih tinggi tidak bisa menyelesaikannya atau pekerja tidak puas atas penyelesaiannya maka pekerja dapat minta bantuan pengurus serikat pekerja untuk mewakili atau mendampingi pekerja untuk penyelesaiannya lebih lanjut.

4. Perselisihan Hubungan Industrial

Perselisihan Hubungan Industrial terjadi akibat perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan antara serikat pekerja/serikat buruh dalam suatu perusahaan.

Perselisihan Hubungan Industrial timbul karena :

- Tidak dilaksanakannya hak pekerja
- Kesadaran pekerja akan perbaikan kesejahteraan
- Kurangnya komunikasi antara pekerja dengan pengusaha

Penyelesaian Hubungan Industrial dapat dilakukan sebagai berikut :

- Penyelesaian di luar Pengadilan Hubungan Industrial
 - Bipartit (wajib Pasal 4 ayat (2) UU No.2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (PPHI)
 - Mediasi, Konsiliasi, Arbiter (wajib Pasal 83, UU No.2 Tahun 2004)
- Pengadilan Hubungan Industrial
 - Hukum Acara Perdata Pasal 57, UU No. 2 tahun 2004

11.11. Peraturan Perusahaan

Peraturan Perusahaan adalah suatu peraturan yang dibuat secara tertulis yang memuat ketentuan-ketentuan tentang syarat-syarat kerja serta tata tertib perusahaan.

5. Ketentuan Khusus

Beberapa ketentuan yang perlu diperhatikan dalam pembuatan Peraturan Perusahaan adalah :

-
- a) Wajib dibuat oleh pengusaha yang mempekerjakan 25 orang karyawan atau lebih.
 - b) Dalam pembuatannya pengusaha mengadakan konsultasi lebih dahulu dengan pekerja/pegawai Depnaker setempat.
 - c) Perusahaan yang telah mempunyai Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tidak dapat menggantikannya dengan Peraturan Perusahaan.
 - d) Peraturan Perusahaan sebelum diterapkan (berlaku) setelah mendapat pengesahan/kesaksian dari Departemen Tenaga Kerja cq. Dirjen Binawas untuk Peraturan Perusahaan yang berlaku di seluruh wilayah RI, dan Kadin/Kasudinas Tenaga Kerja setempat untuk yang berlaku di wilayah tersebut. Tujuh hari setelah pengesahan Peraturan Perusahaan harus di sosialisasikan kepada seluruh karyawan.
 - e) Peraturan Perusahaan berlaku paling lama 2 tahun dan dapat diperpanjang kembali.
 - f) Masing-masing Peraturan Perusahaan secara periodik perlu diadakan perubahan dengan memperhatikan situasi dan kondisi yang ada. Setiap perubahan ini sebelum dilaksanakan harus mendapat pengesahan/kesaksian dari Depnaker/Disnaker atau pejabat yang ditunjuk.

6. Dasar Hukum

Dasar Hukum pembuatan Peraturan Perusahaan ini adalah :

- a) Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 115.
- b) Kepmenaker No. Kep. 48/Men/IV/2004 tentang Tatacara Pembuatan dan Pengesahan Peraturan Perusahaan (PP) serta Pembuatan dan Pendaftaran PKB.

Pada umumnya penyusunan Peraturan Perusahaan sudah merupakan suatu hal yang standar, dimana beberapa ketentuan yang ada dalam perundang-undangan ketenagakerjaan dimasukkan kedalam Peraturan Perusahaan, baru kemudian ditambahkan dengan hal-hal umum dan spesifik yang diperlukan perusahaan tersebut.

7. Kerangka Peraturan Perusahaan

Sistematika atau kerangka yang ideal Peraturan Perusahaan dapat dirumuskan sebagai berikut :

- a. Kata Pengantar
- b. Daftar Isi

-
- c. Mukadimah
 - d. Umum
 - e. Aturan Perusahaan (Bab II)
 - f. Jam Kerja, Peraturan Kerja dan Disiplin Kerja (Bab III)
 - g. Pembebasan kewajiban dari bekerja (Bab IV)
 - h. Penggajian (Bab V)
 - i. Perjalanan Dinas (Bab VI)
 - j. Jaminan Kesehatan (Bab VII)
 - k. Pengembangan dan Pelatihan (Bab VIII)
 - l. Penghargaan (Bab IX)
 - m. Kegiatan/aktivitas (Bab X)
 - n. Penyelesaian Keluh Kesah (Bab XI)
 - o. Penutup (XII)

8. Ketentuan Umum

Hal-hal umum yang perlu diperhatikan :

- a. Bila masa berlaku Peraturan Perusahaan belum berakhir kemudian terbentuk Serikat Pekerja, dan Serikat Pekerja meminta diadakan perundingan untuk pembuatan Perjanjian Kerja Bersama (PKB), maka perusahaan wajib melayani kehendak Serikat Pekerja untuk merundingkan pembuatan Perjanjian Kerja Bersama.
- b. Bilamana Serikat Pekerja 3 bulan sebelum Peraturan Perusahaan berakhir tidak mengajukan secara tertulis untuk perundingan pembuatan Perjanjian Kerja Bersama, maka perusahaan wajib mengajukan Peraturan Perusahaan yang lama/yang tidak diperbaharui untuk disahkan atau diperpanjang.
- c. Ketentuan yang ada dalam Peraturan Perusahaan tetap berlaku sampai dengan ditandatangani Perjanjian Kerja Bersama (PKB) dan atau sampai dengan disahkan permohonan diperpanjang Peraturan Perusahaan.
- d. Pelanggaran-pelanggaran yang dilakukan terhadap Peraturan Perusahaan ini, sanksi yang diberikan berupa administratif, bukan pidana.

11.12. Perjanjian Kerja Bersama

Perjanjian Kerja Bersama (PKB) adalah perjanjian yang disusun oleh pengusaha dan serikat yang telah terdaftar yang dilaksanakan secara musyawarah untuk mencapai mufakat.

1. Dasar Hukum

Dasar Hukum pembuatan PKB ini didasarkan kepada :

- a. Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 115 yang mengatur tentang pembuatan dan pendaftaran Peraturan Perusahaan (PP) dan Perjanjian Kerja Bersama (PKB).
- b. Kepmenaker No. Kep. 48/Men/IV/2004 tentang tatacara Pembuatan dan Pengesahan Peraturan Perusahaan (PP) serta Pembuatan dan Pendaftaran Perjanjian Kerja Bersama (PKB)

2. Ketentuan Khusus

Ketentuan khusus dalam penyusunan PKB beberapa ketentuan harus diperhatikan :

- a. Dirundingkan oleh pengusaha dan Serikat Pekerja yang telah terdaftar.
- b. Didukung oleh SEBAGIAN BESAR pekerja di perusahaan tersebut.
- c. Masa berlaku 2 tahun dan dapat diperpanjang.
- d. Setiap perpanjangan PKB harus disetujui secara TERTULIS oleh pengusaha dan Serikat Pekerja serta diajukan 90 hari sebelum masa PKB berakhir.
- e. Dibuat dengan Surat Resmi sekurang-kurangnya rangkap 3 (satu bundel diserahkan ke Depnaker untuk didaftarkan).
- f. PKB yang telah disepakati dibubuhi tangan dan ditandatangani oleh pengurus yang oleh anggota dasar diperbolehkan, jika diwakilkan harus ada surat kuasa,
- g. Ketentuan PKB tidak boleh bertentangan dengan perundang-undangan yang berlaku.

3. Ketentuan Umum

PKB sekurang-kurangnya memuat :

- a. Hak dan kewajiban pengusaha.
- b. Hak dan kewajiban Serikat Pekerja
- c. Tata tertib perusahaan
- d. Jangka waktu berlakunya PKB
- e. Tanggal mulai berlakunya PKB.
- f. Tanda tangan para pihak yang membuat

Dalam hal perubahan PKB perlu diperhatikan sebagai berikut :

- a. Keinginan untuk melakukan perubahan tersebut oleh para pihak harus diajukan secara tertulis.
- b. Perubahan PKB harus dilakukan berdasarkan Perjanjian Bersama

-
- secara tertulis antara pengusaha dan pekerja.
- c. Perubahan PKB yang diperjanjikan kedua belah pihak merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari PKB yang sedang berlaku.

4. Para Pihak yang terikat dengan PKB

Para pihak yang terikat dengan PKB adalah pihak-pihak yang membuatnya yaitu Serikat Pekerja/pekerja dan Pengusaha.

5. Tahap Pembuatan PKB

Dalam pembuatan PKB dibagi beberapa tahap yaitu :

- a. Serikat Pekerja/Buruh dan Pengusaha menunjuk team perunding pembuat PKB secara resmi dengan surat kuasa yang ditandatangani pimpinan masing-masing.
- b. Permusyawaratan PKB dalam perundingan Bipartit harus selesai dalam waktu 30 hari.
- c. Apabila dalam waktu 30 hari perundingan Bipartit belum selesai, maka salah satu atau kedua belah pihak wajib melaporkan secara tertulis ke Departemen Tenaga Kerja setempat untuk diperantarai.
- d. Apabila dalam waktu 30 hari pegawai perantara tidak dapat menyelesaikan pembuatan PKB, maka pegawai perantara melaporkan secara tertulis ke Menteri Tenaga Kerja.
- e. Menteri Tenaga Kerja menetapkan langkah-langkah penyelesaian pembuatan PKB, dengan memperhatikan hasil musyawarah tingkat Bipartit dan perantara paling lama 30 hari.
- f. Tempat perundingan pembuatan PKB dilaksanakan di kantor pengusaha/Serikat Pekerja atau ditempat lain yang telah disepakati tingkat Bipartit.
- g. Biaya permusyawaratan PKB ditanggung pengusaha kecuali jika Serikat Pekerja telah dianggap mampu maka ditanggung bersama.

11.13. Perjanjian Kerja Khusus (PKK)

Perjanjian kerja adalah suatu perjanjian dimana pihak yang satu mengikatkan diri untuk bekerja pada pihak yang lain atau majikan, selama waktu tertentu sesuai perjanjian.

1. Dasar Hukum

- a. Undang-undang No. 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan, pasal 59 tentang Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT).
- b. Kepmenaker No. Kep. 100/Men/VI/2004 tentang ketentuan

Pelaksanaan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu.

PKK dirumuskan sebagai berikut :

1. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)
2. Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT)

Hal tersebut di atas dapat diuraikan sebagai berikut :

A. Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT)

PKWT adalah Perjanjian Kerja antara pekerja dengan pengusaha, untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu dan atau pekerjaan tertentu.

Ketentuan Umum PKWT :

- a. Dibuat secara tertulis dengan menggunakan Bahasa Indonesia
- b. Didalamnya tidak boleh mempersyaratkan adanya masa percobaan, bila dicantumkan masa percobaan, maka masa percobaan tersebut batal demi hukum
- c. Dibuat untuk pekerjaan tertentu yang menurut sifat, jenis, atau kegiatannya akan selesai dalam waktu tertentu..
- d. Nilai isi PKWT tidak boleh lebih rendah dari syarat-syarat kerja yang dimuat dalam Peraturan Perusahaan yang bersangkutan, jika lebih rendah yang berlaku adalah apa yang termuat dalam Peraturan Perusahaan.
- e. Dibuat rangkap 3 (pengusaha, pekerja, pemerintah/Depnaker) dan seluruh biaya yang timbul karena pembuatan ini menjadi tanggung jawab pengusaha.

Ketentuan Khusus PKWT :

- a. Dibuat atas kemauan bebas kedua belah pihak.
- b. Para pihak mampu dan cakap menurut Hukum untuk melakukan perikatan.
- c. Adanya pekerjaan tertentu.
- d. Yang disepakati tidak dilarang oleh undang-undang atau tidak bertentangan dengan ketertiban umum dan kesusilaan.

PKWT yang tidak memenuhi item 1,2, ketentuan khusus di atas dapat dibatalkan, sedangkan yang bertentangan dengan 3 dan 4 adalah batal demi hukum.

Adapun yang dimaksud dengan pekerjaan tertentu sebagaimana tersebut di atas adalah :

- a. Yang sekali selesai/sementara sifatnya.
- b. Yang penyelesaian pekerjaannya diperkirakan tidak terlalu lama dan paling lama 3 tahun
- c. Yang bersifat musiman/berulang kembali.
- d. Yang bukan merupakan kegiatan bersifat tetap dan tidak terputus-putus.
- e. Yang berhubungan dengan produk baru, atau kegiatan baru, atau tambahan yang masih dalam percobaan/penjajagan.

Dalam pembuatan PKWT, konsepnya terlebih dahulu harus diajukan ke kantor Depnaker setempat untuk disetujui. Dalam PKWT tersebut harus memuat :

- a. Nama dan alamat pengusaha/perusahaan.
- b. Nama, alamat, umur dan jenis kelamin pekerja.
- c. Jabatan/jenis macam pekerjaan.
- d. Besarnya upah dan cara pembayarannya.
- e. Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja.
- f. Jangka waktu berlakunya perjanjian kerja.
- g. Tempat atau lokasi kerja.
- h. Tempat, tanggal perjanjian kerja dibuat, tanggal mulai berlakunya dan berakhir serta ditandatangani oleh kedua belah pihak.
- i. Hal-hal yang dapat mengakhiri PKWT sebelum masa berlakunya habis.

Jangka waktu PKWT dapat diadakan paling lama 2 tahun, dan dapat diperpanjang 1 kali dengan ketentuan jumlah seluruh tidak boleh lebih dari 3 tahun. Perubahan PKWT hanya dapat dilakukan 30 hari setelah berakhirnya PKWT yang lama. Sedangkan PKWT yang ingin di perpanjang tanpa mengalami perubahan dapat dilakukan selambat-lambatnya 7 hari sebelum Perjanjian Kerja berakhir. Perubahan dan perpanjangan ini berlakunya tidak boleh melebihi masa maksimum berlangsung hubungan kerja PKWT.

PKWT berakhir disebabkan oleh :

- a. Berakhirnya waktu perjanjian kerja.
- b. Berakhir dengan selesainya pekerjaan yang diperjanjikan.
- c. Berakhir karena pekerja meninggal dunia.

PKWT tidak berakhir jika pengusaha meninggal dunia, ahli waris atau pengurus perusahaan yang lain dapat melanjutkannya, kecuali dalam PKWT diperjanjikan lain. Para pihak yang mengakhiri perjanjian secara sepihak tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum diwajibkan membayar ganti rugi sebesar sisa upah masa berlakunya PKWT.

B. Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT)

Pada prinsipnya secara umum sama dengan PKWT. Dalam PKWTT, Perjanjian Kerja dapat berlangsung selamanya sampai dengan pekerjaan yang diperjanjikan tersebut tidak ada lagi, atau pekerjaanya pensiun. Begitu pula dengan ketentuan-ketentuan lainnya hampir sama. Para Pihak bebas mengakhiri perjanjian, namun bila yang mengakhiri pengusaha tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum, maka pengusaha wajib membayar pesangon, uang penghargaan masa kerja dan penggantian hak jasa dan penggantian hak, sebagaimana diatur Undang-undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003.

11.14. Produk Hubungan Industrial Indonesia

Dunia perburuhan atau ketenagakerjaan di Indonesia mengalami perubahan besar seiring dengan perubahan politik dan ekonomi. Perubahan ketenagakerjaan didorong oleh adanya reformasi dan kesepakatan Negara-negara anggota organisasi ketenagakerjaan internasional (ILO) untuk menerapkan konvensi-konvensi dasar organisasi tersebut.

Indonesia telah menerbitkan ketentuan perundang-undangan yang terkait dengan ketenagakerjaan antara lain Undang-Undang no 23 tahun 1948 tentang pengawasan perburuhan, Undang-Undang No.21 Tahun 1945 tentang Perjanjian Perburuhan, dan Undang-Undang No. 22 Tahun 1957 tentang Penyelesaian Perselisihan Perburuhan, Undang-Undang No. 1 tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial, dan Undang-Undang No. 3 tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan.

Bab 12. AUDIT KEPEGAWAIAN

12.1. Landasan Teori

Berikut ini beberapa teori mengenai Audit:

1. Menurut Arens and Loebbecke (*Auditing: An Integrated Approach*, eight edition, 2000:9), Audit adalah kegiatan mengumpulkan dan mengevaluasi dari bukti-bukti mengenai informasi untuk menentukan dan melaporkan tingkat kesesuaian antara informasi dengan kriteria yang telah ditetapkan. Proses audit harus dilakukan oleh orang yang kompeten dan independent.
2. Menurut *The American Accounting Association's Committee on Basic Auditing Concepts* (*Auditing: Theory And Practice*, edisi 9, 2001:1-2) Audit merupakan suatu proses yang sistematis untuk memperoleh dan mengevaluasi bukti secara obyektif mengenai pernyataan tentang kegiatan dan kejadian ekonomi dengan tujuan untuk menetapkan tingkat kesesuaian antara pernyataan-pernyataan tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan serta menyampaikan hasilnya kepada pemakai yang berkepentingan.
3. Menurut William F. Meisser, Jr (*Auditing and Assurance Service, A Systematic Approach*, 2003:8), Audit adalah proses yang sistematis dengan tujuan mengevaluasi bukti mengenai tindakan dan kejadian ekonomi untuk memastikan tingkat kesesuaian antara penugasan dan kriteria yang telah ditetapkan, hasil dari penugasan tersebut dikomunikasikan kepada pihak pengguna yang berkepentingan.

12.2. Tujuan audit Kepegawaian

Secara umum dapat diklasifikasikan sebagai berikut:

1. **Kelengkapan (*Completeness*).**
Untuk meyakinkan bahwa seluruh transaksi telah dicatat atau ada dalam jurnal secara aktual telah dimasukkan.
2. **Ketepatan (*Accurancy*).**
Untuk memastikan transaksi dan saldo perkiraan yang ada telah dicatat berdasarkan jumlah yang benar, perhitungan yang benar, diklasifikasikan, dan dicatat dengan tepat.
3. **Eksistensi (*Existence*).**

Untuk memastikan bahwa semua harta dan kewajiban yang tercatat memiliki eksistensi atau keterjadian pada tanggal tertentu, jadi transaksi tercatat tersebut harus benar-benar telah terjadi dan tidak fiktif.

4. Penilaian (*Valuation*).

Untuk memastikan bahwa prinsip-prinsip akuntansi yang berlaku umum telah diterapkan dengan benar.

5. Klasifikasi (*Classification*).

Untuk memastikan bahwa transaksi yang dicantumkan dalam jurnal diklasifikasikan dengan tepat. Jika terkait dengan saldo maka angka-angka yang dimasukkan didaftar klien telah diklasifikasikan dengan tepat.

6. Ketepatan (*Accuracy*).

Untuk memastikan bahwa semua transaksi dicatat pada tanggal yang benar, rincian dalam saldo akun sesuai dengan angka-angka buku besar. Serta penjumlahan saldo sudah dilakukan dengan tepat.

7. Pisah Batas (*Cut-Off*).

Untuk memastikan bahwa transaksi-transaksi yang dekat tanggal neraca dicatat dalam periode yang tepat. Transaksi yang mungkin sekali salah saji adalah transaksi yang dicatat mendekati akhir suatu periode akuntansi.

8. Pengungkapan (*Disclosure*).

Untuk meyakinkan bahwa saldo akun dan persyaratan pengungkapan yang berkaitan telah disajikan dengan wajar dalam laporan keuangan dan dijelaskan dengan wajar dalam isi dan catatan kaki laporan tersebut.

12.3. Peraturan terkait Audit Kepegawaian

- a. PP No. 30 tahun 1980 tentang Peraturan Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- b. PP No. 53 tahun 2010 tentang Disiplin Pegawai Negeri Sipil
- c. PP No. 11 tahun 2002 tentang Perubahan Atas Peraturan Pemerintah
- d. PP No. 98 tahun 2000 tentang Pengadaan Pegawai Negeri Sipil
- e. Pedoman Perhitungan Kebutuhan Pegawai Berdasarkan Beban Kerja Dalam Rangka Penyusunan Formasi PNS (Kep.Menpan No.: KEP/75/M.PAN/7/2004).

12.4. Pengertian Manajemen Audit Pegawai

Manajemen Audit yaitu suatu evolusi yang bersifat mandiri, bebas, selektif, analisis, obyektif, sistimatis, oleh karena itu manajemen Audit di perlukan oleh Audit pegawai sebagai pengelolaan sumber daya manusia

baik yang menyangkut kualitas keterampilan maupun jumlah personalia yang memadai baik menyangkut administrasi kepegawaian, pendidikan dan lain-lain . Jadi audit pegawai adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan Sumber Daya Manusia dalam suatu perusahaan dengan menitik beratkan pada peningkatan/perbaikan kegiatan.

Semua kegiatan yang terjadi terutama yang menyangkut Sumber Daya Manusia semuanya perlu di audit. Untuk mengetahui seberapa baik kebutuhan karyawan. Tim Audit harus mengumpulkan informasi dari karyawan mengenai gaji, tunjangan, bantuan perencanaan karir dan umpan balik yang diterima karyawan mengenai kinerja mereka.

Audit Pegawai (SDM) dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi.

1. Ketika dirasa perlu oleh manajemen puncak.
2. Ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan.
3. Ketika seorang manajer baru yang bertanggung jawab atas departemen SDM.
4. Ketika perusahaan mengalami penurunan bisnis, ancaman sedikit pekerja, dan peraturan karyawan yang tinggi sekali.

Audit ini dilaksanakan secara interen oleh Departemen Audit yang ada dalam perusahaan. Audit ini dilaksanakan sebagai fungsi penilaian yang bebas di bentuk di dalam suatu organisasi perusahaan terutama dengan Sumber Daya Manusia. Tujuan dari Audit ini adalah untuk membantu setiap Sumber Daya Manusia dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Pelaksanaan Audit juga harus mencakup perencanaan Audit. Pengujian evaluasi terhadap informasi, penyampaian hasil-hasil Audit dan penindak lanjutan hasil Audit.

12.5. Audit Sumber Daya Manusia

Audit Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses sistematis dan formal yang didesain untuk mengukur biaya dan manfaat keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia dan untuk membandingkan efisiensi dan efektivitas keseluruhan program Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut dengan kinerja organisasi di masa lalu, kinerja organisasi lain yang dapat dibandingkan efektivitasnya, dan tujuan organisasi, merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi Sumber Daya Manusia dengan tujuan

dan strategi implementasi berbagai fungsi, kebijakan dan prosedur, serta kinerja setiap program.

Audit Sumber Daya Manusia (*Human Resource Audit*) mengevaluasi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi dengan tujuan memperbaiki aktivitas-aktivitas tersebut. Audit dapat meliputi satu divisi atau seluruh organisasi. Audit ini memberikan umpan balik mengenai fungsi sumber daya manusia kepada manajer manajer operasi dan spesialis-spesialis sumber daya manusia. Audit ini juga memberikan umpan balik perihal seberapa baik manajer memenuhi tanggung jawab sumber daya manusia mereka. Pendeknya, audit merupakan kontrol; kualitas keseluruhan yang mencek aktivitas sumber daya manusia di dalam sebuah departemen, divisi, atau seluruh perusahaan.

Manusia merupakan sumber daya yang paling penting dan menentukan dalam arah dan perubahan organisasi. Tanpa manusia sebagai penggeraknya, organisasi menjadi kumpulan resources yang tidak berguna. Selain itu, sumber daya manusia menjadi pilar penyangga utama sekaligus penggerak roda organisasi dalam usaha mewujudkan visi – misi dan tujuan organisasi. Dan, persis seperti aspek keuangan, pemasaran, mutu, lingkungan, manajemen, operasional, internal dan eksternal, maka sumber daya manusia juga memerlukan audit untuk memeriksa dan melihat sejauh mana fungsi-fungsi sumber daya manusia dalam organisasi memenuhi azas kesesuaian, efektivitas dan efisiensi di dalam prakteknya untuk mendukung tercapainya tujuan dan sasaran organisasi secara keseluruhan. Audit sumber daya manusia sejatinya merupakan penilaian yang sifatnya komprehensif. Audit itu juga didesain untuk menentukan jika dan bagaimana suatu perusahaan memenuhi tanggung jawabnya yang berhubungan dengan aturan-aturan sumber daya manusia. Guna mengerti dengan benar akan budaya, dinamika internal, dan bagaimana fungsi-fungsi organisasi, maka porsi terbesar dari pekerjaan audit sumber daya manusia dilakukan *on-site*.

Perlu juga dipahami, bahwasanya untuk lebih mengerti isi audit sumber daya manusia yang sebenarnya, siapapun terlebih dahulu mesti mengenal pengertian, tujuan, aktivitas, dan manfaat audit secara umum serta kemudian menghubungkannya dengan pengertian, tujuan, dan manfaat audit sumber daya manusia. Pemaparan pengertian ini sangatlah

penting supaya pembaca tidak kehilangan makna dan maksud dari audit sumber daya manusia. Lebih dari itu, mengerti betul akan perbedaan audit sumber daya manusia dengan audit bersifat umum. Setelah itu, barulah beralih kepada sistem audit, prosedur dan perencanaan audit sumber daya manusia. Misal, dalam prosedur dan perencanaan audit.



Menurut Sherman & Bohlander, audit SDM memberikan peluang untuk :

- Menilai efektivitas fungsi SDM
- Memastikan ketaatan terhadap hukum, kebijakan, perturan dan prosedur
- Menetapkan pedoman untuk penetapan standar
- Memperbaiki mutu staff SDM
- Meningkatkan citra dari fungsi SDM
- Meningkatkan perubahan dan kreatifitas
- Menilai kelebihan dan kekurangan dari fungsi SDM
- Memfokus staff SDM pada masalah masalah penting
- Membawa SDM lebih dekat pada fungsi fungsi yang lain.

12.6. Latar Belakang Perlunya Audit

Audit menelaah seberapa baik manajer mematuhi kebijakan SDM. Jika manajer mengabaikan kebijakan SDM atau melanggar peraturan hubungan karyawan, audit akan mengungkapkan kesalahan-kesalahan ini sehingga tindakan korektif dapat segera diambil. Ketaatan terhadap hukum sangat penting. Di samping memastikan ketaatan, audit dapat

meningkatkan citra departemen SDM dan kontribusinya terhadap perusahaan. Manajer operasi dapat memperoleh respek yang lebih tinggi untuk departemen pada saat tim audit meminta pandangan mereka. Karena pada dasarnya departemen SDM merupakan departemen pelayanan. Tindakan ini dapat memperbesar kontribusinya terhadap tujuan-tujuan organisasional perusahaan.

Departemen SDM yang efektif memenuhi tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Jika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka frekuensi perputaran karyawan, ketidakhadiran dan aktivitas serikat pekerja kemungkinan akan terjadi. Untuk mempelajari seberapa baik kebutuhan karyawan. Tim audit mengumpulkan informasi mengenai gaji, tunjangan, praktik kepenyeliaan, bantuan perencanaan karier dan umpan balik yang diterima karyawan mengenai kinerja mereka.

Audit Sumber Daya Manusia merupakan suatu proses sistematis dan formal untuk mengevaluasi kompatibilitas fungsi Sumber Daya Manusia dengan tujuan dan strategi implementasi berbagai fungsi SDM, kebijakan dan prosedur SDM, serta kinerja setiap program SDM.

Audit SDM dapat dilaksanakan dalam beberapa situasi :

- a. Ketika di rasa perlu oleh manajemen puncak
- b. Ketika suatu kekuatan eksternal yang memaksa suatu tinjauan (perusahaan induk, perusahaan yang mengakuisisi, dewan komisaris, badan pemerintah dan lain-lain)
- c. Ketika seorang manajer baru bertanggung jawab atas departemen sumber daya manusia.
- d. Ketika suatu perusahaan yang signifikan dalam dunia usaha yang memaksa konsiderasi ulang manajemen sumber daya manusia (contoh, penurunan bisnis, ekspansi yang gencar, ancaman sedikit pekerja, dan perputaran karyawan yang tinggi sekali.
- e. Ketika suatu keinginan spesialis sumber daya manusia untuk meningkatkan praktik dan sistem SDM perusahaan.

12.7. Proses Audit Sumber Daya Manusia

Proses audit sumber daya manusia terdiri atas enam langkah:

- a) Mengkomunikasikan gagasan dan makna audit SDM dan menekankan berbagai manfaat yang dapat diperoleh, serta mendapatkan dukungan manajemen puncak.

-
- b) Memilih personalia dengan berbagai ketrampilan dan menyusun tim audit, serta memberikan pelatihan yang dibutuhkan.
 - c) Mengumpulkan data dari berbagai jenjang, fungsi dan unit yang berbeda dalam organisasi.
 - d) Menyiapkan laporan audit bagi para manajer lini dan evaluasi departemen SDM
 - e) Membahas laporan dengan para manajer pengoperasian terkait yang kemudian menindaklanjuti hasil evaluasi
 - f) Memasukkan berbagai tindakan korektif ke dalam proses penetapan sasaran operasi organisasi regular.

Dalam rangka memberikan suatu kontribusi strategis dan tercapainya tujuan-tujuan lainnya, maka bidang SDM harus menjunjung tinggi pentingnya faktor manusia bagi perkembangan perusahaan. Dengan kata lain, pengembangan produktivitas perusahaan salah satunya dapat dilakukan melalui pendekatan SDM-nya. Namun demikian, pengembangan produktivitas perusahaan melalui pendekatan SDM harus terintegrasi dengan pendekatan sistem yang ada secara keseluruhan. Dengan cara melakukan audit (penilaian) terhadap diri sendiri sebagai langkah pertama menuju perbaikan yang terus-menerus, departemen SDM dapat menemukan dan memperbaiki masalah-masalah sebelum masalah tersebut menjadi serius. Apabila hal ini dilakukan secara benar maka proses audit akan menciptakan kesamaan persepsi antara departemen SDM dengan manajer operasi dengan catatan semua anggota departemen bertindak objektif dalam melakukan audit tersebut.

Ruang lingkup dan tanggung jawab departemen SDM sebagai sebuah sub sistem atau departemen dari perusahaan cukup luas, yaitu meliputi penilaian yang komprehensif. Departemen SDM menguji seluruh model, akan tetapi suatu audit yang efektif tidaklah hanya menguji subsistem, melainkan meyakinkan, bahwa semua subsistem yang ada harus membentuk sebuah pendekatan rasional terhadap pembentukan dan pemberian pelayanan.

Dalam dunia bisnis semua hasil pekerjaan manusia tidak ada yang sempurna, di mana pekerjaan manusia sering mengalami kesalahan dan kegagalan atau terjadi penyimpangan-penyimpangan, baik penyimpangan yang disengaja maupun yang tidak disengaja, sehingga perlu dilakukan

pemeriksaan untuk meminimalkan kesalahan ataupun menghilangkan penyimpangan-penyimpangan dikemudian hari.

Demikian halnya dengan departemen SDM, tidak dapat mengasumsikan bahwa segala sesuatu telah mereka lakukan dengan benar. Dalam kenyataannya, manajemen SDM akan menghadapi kesalahan-kesalahan, bahkan kebijakan-kebijakan yang tidak tepat atau ketinggalan zaman. Melalui pemeriksaan kegiatan-kegiatannya, departemen SDM dapat lebih dini menemukan masalah-masalah sebelum hal itu menjadi serius. Bila audit ini dilakukan dengan benar, departemen SDM akan terhindar dari masalah-masalah yang lebih besar yang merugikan karyawan ataupun perusahaan di kemudian hari.

12.8. Norma Audit

Lazimnya audit dilaksanakan secara intern oleh departemen audit yang ada di perusahaan. Audit dilaksanakan sebagai suatu fungsi penilaian yang bebas dibentuk dalam suatu organisasi perusahaan untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan perusahaan khususnya yang berkaitan dengan SDM. Tujuan dari audit adalah untuk membantu setiap SDM dalam melaksanakan tanggung jawab mereka secara efektif. Departemen audit menyediakan analisis-analisis, penilaian mengenai objek yang diperiksa.

Auditor mempunyai tanggung jawab atas penyediaan informasi mengenai kecukupan dan efektivitas suatu system pengendalian intern dan mutu pekerjaan departemen SDM. Informasi untuk masing-masing mungkin berbeds-beda baik dalam bentuk maupun keterinciannya, tergantung dari kebutuhan-kebutuhan dan permintaan-permintaan manajemen.

Departemen Audit adalah bagian integral dari organisasi perusahaan dan fungsinya diatur menurut kebijakan manajemen. Tugas, wewenang dan tanggung jawab departemen harus sejalan dengan norma audit.

Dalam menyusun norma-norma ini, hendaknya telah dipertimbangkan mengenai pengembangan berikut :

-
- Manajemen diminta lebih bertanggung jawab atas efektivitas system pengendalian intern (internal control) dan mutu pekerjaan organisasi perusahaan tersebut.
 - Anggota manajemen semakin dapat menerima internal audit sebagai alat untuk menyediakan analisis-analisis yang objektif, penilaian-penilaian, rekomendasi-rekomendasi, saran-saran dan informasi mengenai pengendalian dan prestasi organisasi perusahaan.
 - Eksternal auditor dapat mempergunakan hasil pekerjaan departemen audit untuk melengkapi pekerjaan mereka karena departemen audit telah menyediakan bukti-bukti yang cukup dan independen.

Tujuan dari norma audit adalah :

- ✓ Menanamkan pengertian atas peranan dan tanggung jawab departemen audit kepada semua level manajemen, badan atau lembaga lainnya yang mempunyai hubungan dengan audit.
- ✓ Menetapkan dasar sebagai pedoman dan pengukuran tugas-tugas audit.
- ✓ Perbaikan atas pelaksanaan tugas-tugas audit.

Dalam pelaksanaannya suatu audit harus mengikuti norma yang ditentukan dalam suatu perusahaan masing-masing, yang intinya harus mengandung :

- a. Independensi departemen audit dari kegiatan-kegiatan objek yang diperiksa dan objektivitas internal audit.
- b. Kemahiran jabatan auditor harus dipergunakan secara seksama.
- c. Ruang lingkup tugas departemen audit.
- d. Pelaksanaan tugas departemen audit.
- e. Pengelolaan Departemen audit harus bertanggung jawab dan layak.

12.9. Manfaat Audit Pegawai (SDM)

- a. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen sumber daya manusia bagi organisasi
- b. Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia
- c. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara anggota-anggota departemen sumber daya manusia
- d. Menjernihkan tugas-tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia
- e. Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktek sumber daya manusia
- f. Menemukan masalah-masalah sumber daya manusia yang kritis

-
- g. Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap ketentuan-ketentuan ilegal
 - h. Mengurangi biaya-biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif
 - i. Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan-perubahan yang dibutuhkan di dalam departemen sumber daya manusia
 - j. Mewajibkan suatu telaah yang cermat atas sistem informasi departemen.

12.10. Tujuan Audit Pegawai (SDM)

Tujuan Audit pegawai (SDM) adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

- a) Menilai efektivitas SDM;
- b) Mengenai aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki;
- c) Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam;
- d) Menunjukkan kemungkinan perbaikan dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut;
- e) Untuk membantu MSDM memberikan kontribusi yang signifikan terhadap tujuan-tujuan organisasi;
- f) Untuk menciptakan nilai (*value*) sehingga organisasi bertanggung jawab secara sosial, etikal, dan kompetitif;
- g) Untuk mendapatkan umpan balik (*feedback*) dari para karyawan dan manajer operasi dalam hal yang berkaitan dengan efektivitas MSDM;
- h) Untuk memperbaiki fungsi MSDM dengan menyediakan sarana untuk membuat keputusan ketika akan mengurangi dan menambah kegiatan-kegiatan SDM;
- i) Menilai efektifitas SDM;
- j) Mengenali aspek-aspek yang masih dapat di perbaiki;
- k) Mempelajari aspek-aspek tersebut secara mendalam;
- l) Menunjukkan kemungkinan perbaikan serta membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, penggunaan prosedur oleh para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja;
- m) Mencari hal-hal yang berpotensi menimbulkan masalah serius di kemudian hari
- n) Mencari area yang dapat dilakukan perbaikan dan improvement
- o) Sebagai alat dokumentasi untuk merger, akuisisi maupun reorganisasi

12.11. Sumber Data Audit SDM

Sumber data yang dapat digunakan untuk keperluan audit, dapat diperoleh dari berbagai sumber, antara lain yaitu:

- a. Pemeriksaan fisik
- b. Konfirmasi
- c. Dokumentasi
- d. Observasi
- e. Pertanyaan pada klien.

Adapun sumber data yang bisa digunakan untuk audit SDM adalah :

- SOP, aturan dan prosedur yang ada
- Pimpinan Departemen SDM atau personalia
- Pimpinan Departemen lain

12.12. Contoh pertanyaan dalam Audit SDM

1. Pertanyaan dasar :

- Berapa banyak staff karyawan yang mengurus SDM di organisasi?
- Bagaimana struktur organisasi SDM ?
- Bagaimana anggaran SDM ?

2. Tentang Perekrutan :

- Bagaimana mencari sumber daya untuk calon karyawan ?
- Bagaimana calon karyawan dipilih dan diseleksi ?
- Bagaimana pemenuhan secara aspek hukum tentang perekrutan?
- Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?
- Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?

3. Tentang Kompensasi dan Manfaat

- Apakah ada kebijakan kompensasi untuk setiap tingkatan, misal manajerial, staff dan pekerja?
- Bagaimana menentukan kebijakan gaji pokok?
- Apakah sistem pembobotan jabatan digunakan?
- Apakah uraian jabatan selalu diupdate?
- Apakah gaji tidak tetap (*variable*) ada dalam pelaksanaannya?
- Bagaimana penentuan kenaikan gaji?
- Apakah gaji dikaitkan dengan sistem penilaian kinerja ?
- Apakah sistem penggajian sudah mengikuti aturan dan regulasi yang berlaku ?

-
- Apakah pemberian tunjangan sudah memenuhi persyaratan yang berlaku ?
 - Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?
 - Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?
- 4. Tentang Ketenaga Kerjaan**
- Bagaimana mengidentifikasi ketrampilan tenaga kerja ?
 - Apakah ada isu-isu kritis mengenai suksesi tenaga kerja ?
 - Apakah ada distribusi tenaga kerja yang tidak lazim berdasarkan umur, jenis kelamin dll ?
 - Bagaimana perencanaan tenaga kerja dilakukan ?
 - Bagaimana rencana suksesi untuk pimpinan dilakukan ?
 - Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?
 - Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?
- 5. Tentang Pelatihan dan Pengembangan**
- Bagaimana pelatihan diberikan ?
 - Bagaimana program pelatihan dikelola ?
 - Apakah ada staff yang membidangi khusus masalah pelatihan ?
 - Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?
 - Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?
- 6. Tentang Hubungan Industrial**
- Apakah serikat pekerja ada di organisasi ?
 - Apakah persetujuan dan kesepakatan kolektif ada disini ? Kapan kadaluarsanya?
 - Berapa banyak demo yang ada setiap tahun ?
 - Apakah ada demo yang luar biasa ?
- 7. Tentang Aspek Hukum Tenaga Kerja**
- Apakah ada proses untuk mengelola isu kesesuaian dengan hukum sesuai yuridiksi yang berlaku?
 - Apakah ada proses litigasi ?
 - Apakah proses yang sama dilakukan untuk semua jabatan dan semua lokasi ?
 - Apakah proses dan prosedur dijalankan dengan konsisten ?
- 8. Tentang Sistem Informasi Dan Teknologi SDM**
- Bagaimana data sistem informasi SDM diinstalasikan ?
 - Seberapa update teknologi sistem informasi ?
 - Apakah data dan informasi sudah benar akurat, tepat dan valid ?

-
- Apakah ada proses review terhadap teknologi informasi SDM secara periodik ?

9. Tentang Strategi SDM

- Kepada siapa pimpinan SDM tertinggi melapor?
- Seberapa besar kepedulian top manajemen terhadap isu-isu SDM ?

12.13. Prospek Audit

a) Audit Strategi Perusahaan

Strategi perusahaan tidak dibentuk oleh profesional SDM, melainkan kekuatannya sendirilah yang menentukan kesuksesannya. Strategi perusahaan memberi perhatian pada bagaimana perusahaan bekerja untuk memperoleh keuntungan kompetitif. Misalnya dengan menilai kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Memahami strategi akan memberikan implikasi yang kuat bagi perencanaan, pengadaan staf, kompensasi, hubungan karyawan dan kegiatan SDM lainnya, yang dapat menjadi efektif hanya jika mereka memberikan kontribusi terhadap tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Kecocokan antara lingkungan dan strategi tidak dapat diabaikan. Karyawan pada departemen SDM dapat mempelajari strategi perusahaan melalui wawancara dengan eksekutif utama, tinjauan rencana jangka panjang bisnis, dan pengamatan lingkungan sistemik yang didesain untuk menemukan perubahan trend/kecenderungan. Mereka memeriksa fungsi, kepatuhan terhadap manajerial dan penerimaan karyawan terhadap kebijakan dan praktik SDM dalam hubungannya dengan rencana strategi perusahaan.

Dengan demikian, melalui audit akan mengingatkan karyawan dari departemen SDM dan yang lainnya tentang kontribusi tersebut dalam menciptakan sebuah image yang lebih profesional dari departemen itu di antara para manajer dan para ahli. Selain itu, dengan audit akan membantu menjelaskan tentang peranan departemen SDM ini, khususnya mengenai fungsi desentralisasi dari perusahaan-perusahaan besar. Barangkali hal yang lebih penting bahwa audit ini menemukan masalah-masalah dan membuat rencana dari perusahaan.

b) Audit Strategi Kerja Sama

Strategi kerja sama tidaklah ditata oleh para profesional SDM, akan tetapi mereka menentukan kesuksesannya. Strategi kerja sama ini menekankan pada bagaimana agar perusahaan terus memperoleh keuntungan kompetitif, dengan melaluinuji kekuatan dan kelemahan

internal perusahaan serta ancaman eksternal (melalui analisis SWOT). Memahami strategi ini mempunyai implikasi yang kuat bagi penyusunan kompensasi hubungan antara pekerja dan aktivitas SDM lainnya di dalam perusahaan itu yang dapat dikatakan efektif apabila mereka memberikan kontribusi kepada tujuan strategi perusahaan. Strategi kecocokan lingkungan tidak dapat diabaikan. Para karyawan departemen SDM bisa mempelajari strategi perusahaan melalui interview eksekutif-eksekutif kunci mempelajari rencana bisnis jangka panjang dan sistem lingkungan yang telah tersusun. Untuk mengetahui trend-trend perubahan mereka harus mengaudit fungsi mereka. Fungsi manajerial kebijakan dan praktik penerimaan karyawan dalam hubungannya dengan rencana perusahaan. Sebagai contoh terjadi pertukaran karyawan yang tinggi.

b) Audit Fungsi Sumber Daya Manusia

Audit ini mengadakan evaluasi tentang seberapa jumlah para manajer yang mampu melaksanakan segala kebijakan dan prosedur yang telah digariskan oleh departemen SDM. Seandainya para manajer mengabaikan kebijakan-kebijakan yang ada atau melanggar hukum ketenagakerjaan, selayaknya penilaian ini mampu mengungkapkannya. Dengan demikian, tindakan-tindakan perbaikan segera dapat dilakukan sebelum permasalahan berkembang terlalu jauh.

Dalam pelaksanaan audit fungsi SDM ini, auditor harus:

- a. Mengidentifikasi siapa yang bertanggung jawab terhadap aktivitas/kegiatan.
- b. Menetapkan sasaran-sasaran yang dicari dari setiap kegiatan.
- c. Meninjau kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut.
- d. Mengambil catatan-catatan dalam sistem informasi SDM untuk mempelajari apabila kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur telah diikuti dengan tepat.
- e. Menyiapkan laporan yang sebenarnya tentang sasaran, kebijakan dan prosedur.
- f. Mengembangkan rencana tindakan untuk memperbaiki kesalahan dalam sasaran, kebijakan dan prosedur.
- g. Menindaklanjuti rencana tindakan untuk melihat jika sasaran, kebijakan dan prosedur memecahkan masalah yang ditemukan dalam audit.

d) Audit Kepuasan Kerja

Departemen yang efektif pasti mampu memenuhi sasaran-sasaran perusahaan maupun kebutuhan-kebutuhan karyawan. Ketika kebutuhan karyawan tidak terpenuhi, maka pergantian, ketidakhadiran dan aktivitas serikat kerja kemungkinan besar terjadi. Untuk mempelajari seberapa jauh kebutuhan-kebutuhan karyawan dipenuhi, auditor mengumpulkan data dari para karyawan. Auditor akan mengumpulkan informasi tentang upah, tunjangan, praktik-praktik pengawasan, bantuan perencanaan karier dan feed back yang diterima karyawan atas prestasi kerjanya.

e) Prospek Audit Sumber Daya Manusia di Masa Mendatang

Audit memang diperlukan bagi suatu perusahaan, namun itu hanyalah merupakan tindakan untuk melihat keadaan di masa lalu. Audit hanyalah mengungkap tentang keberhasilan suatu keputusan di masa lalu. Departemen SDM seharusnya menatap jauh ke depan, karena tanpa pandangan jauh ke depan bidang SDM hanyalah akan menjadi “reaktif” dan tidak “proaktif”.

Adapun tantangan yang akan menghadang dalam manajemen SDM di masa datang diperkirakan, antara lain tentang:

- Globalisasi, keanekaragaman dan kaitannya dengan lingkungan
- Hak-hak pekerja
- Performance pekerja dan produktivitasnya
- Hambatan-hambatan SDM.

12.14. Pendekatan Riset Audit SDM

Riset juga digunakan untuk mengaudit kegiatan SDM. Riset ini diarahkan untuk meningkatkan kinerja dari departemen tersebut. Beberapa alat pengumpul data dapat membantu dalam menghimpun data mengenai aktivitas SDM sebuah perusahaan. Setiap alat menyajikan pandangan yang berbeda mengenai aktivitas SDM sebuah perusahaan. Seandainya dapat digunakan dengan sebaik mungkin, maka team auditor akan mampu menyusun pandangan-pandangan tersebut menjadi sebuah gambaran yang jelas mengenai segala bentuk aktivitas yang ada dalam sebuah perusahaan. Audit tersebut memiliki beberapa pendekatan :

1. Riset Terapan (*Applied Reserch*)

Digunakan untuk mengevaluasi aktifitas SDM, melalui riset ini berupaya untuk memperbaiki kinerja departemen.

2. Pendekatan Komparatif (*Comparative Research*)

Pendekatan ini menggunakan perusahaan lain sebagai model, kemudian membandingkan hasil atau prosedur tersebut. Digunakan untuk membandingkan masalah ketidak hadirannya, perputaran karyawan dan data gaji.

3. Pendekatan Otoritas Pihak Luar (*Outside Authority Approach*)

Auditor dapat menggunakan pendekatan keahlian yang standarnya ditentukan oleh konsultan atau dari temuan penelitian yang telah dipublikasikan yang kemudian dijadikan sebagai bahan evaluasi.

4. Pendekatan Statistik (*Statistical Approach*)

Melalui pendekatan ini, Auditor dapat mengembangkan ukuran statistik kinerja berdasarkan sistem informasi perusahaan yang ada.

5. Pendekatan Kepatuhan (*Compliance Approach*)

Metode ini meninjau praktek di masa lalu untuk menentukan apakah tindakan tersebut telah sesuai ataukah terjadi penyimpangan.

12.15. Instrumen-Instrumen Audit Sumber Daya Manusia

Ada beberapa instrumen pengumpulan informasi yang membantu dalam menghimpun data aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, diantaranya:

1. Wawancara

Wawancara terhadap karyawan dan manajer memberikan auditor alat yang sangat kuat untuk mengumpulkan informasi tentang kegiatan SDM dan mengidentifikasi bidang-bidang yang membutuhkan perbaikan. Contohnya, ketika ada masalah pergantian karyawan katakanlah pada departemen Loan Officer diidentifikasi, kepada divisi SDM dan seorang konsultan mengadakan wawancara dengan manajer yang terkait untuk mempelajari masalah tersebut. Di sini kritik dan saran yang didapat dari wawancara dapat membantu menunjukkan dengan tepat persepsi dan penyebab yang dapat menyusun dasar bagi tindakan-tindakan ke departemen tersebut. Demikian pula saran dari manajer-manajer lain dapat mengungkapkan cara untuk memberikan mereka pelayanan yang lebih baik. Ketika kritikan tersebut dinyatakan cukup valid, maka perubahan harus segera dilakukan. Melalui wawancara langsung dapat pula dilakukan dengan mempersilahkan karyawan mengungkapkan pandangan-pandangan mereka tentang pekerjaan dan perusahaannya, dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang telah dipersiapkan oleh auditor, seperti contoh berikut ini:

Format Wawancara Langsung	
Nama karyawan	:
Tanggal Dihubungi	:
Pewawancara	:
Wawancara pada	:
Nama Pengawas	:
Departemen	:
<ol style="list-style-type: none">1. Apakah tugas dan wewenang jabatan Anda saat ini sesuai dengan harapan Anda ?2. Berikan pendapat Anda dengan jujur tentang:<ol style="list-style-type: none">a. Pekerjaan Anda ?b. Kondisi kerja Anda ?c. Orientasi Anda pada pekerjaan ?d. Pendidikan dan Pelatihan yang diberikan perusahaan ?e. Berapa gaji Anda ?f. Tunjangan apa saja yang Anda peroleh ?g. Bagaimana perlakuan manajer pada diri Anda ?3. Apa alasan utama Anda berhenti dari perusahaan ?4. Apa yang dapat kami lakukan agar Anda tidak berhenti dari perusahaan ?	

Gambar Format Pertanyaan Langsung

Setiap pendapat atau komentar karyawan dicatat dan kemudian ditinjau selama audit dilaksanakan untuk mencari penyebab masalah

pergantian/berhentinya karyawan, ketidakpuasan kerja, dan masalah-masalah lainnya.

Umumnya karyawan enggan melakukan kritik, maka pewawancara harus pandai menggunakan waktu untuk menggali dan mendengarkan pandangan atau tanggapan karyawan dengan hati-hati, di antara departemen, divisi atau manajer.

2. Survei

Untuk survei ini memakan waktu dan biaya yang relatif besar, sehingga dalam praktiknya dibatasi hanya pada beberapa orang saja, sehingga untuk ini banyak departemen SDM menggunakan kuesioner untuk memperluas ruang lingkup penelitian mereka. Kuesioner juga dapat memunculkan jawaban-jawaban yang lebih jujur daripada wawancara langsung, dengan menggunakan kuesioner.

3. Eksperimen SDM

Cara ini sebagai cara terakhir, terutama eksperimen lapangan, yang membandingkan kelompok eksperimen dengan kelompok control di bawah kondisi nyata. Cara ini dipakai untuk penelitian ketidakhadiran, pergantian, kepuasan kerja, kompensasi, keselamatan kerja karyawan dan kegiatan lainnya. Contoh: departemen SDM mengimplementasikan program latihan keselamatan kerja untuk sebagian supervisor. Kelompok ini disebut sebagai kelompok eksperimen, kelompok control terdiri dari supervisor yang tidak diberi latihan. Lalu dibandingkan dari sisi biaya dan benefitnya dari perusahaan. Eksperimen ini memiliki kelemahan, karena kemungkinan ada karyawan yang kecewa karena tidak terpilih untuk mengikuti eksperimen.

4. Analisis Sejarah

Terkadang informasi dapat berisi catatan analisis historis yang seringkali dilakukan untuk memastikan kepatuhan pada aturan dan prosedur perusahaan, sebagai contoh audit terhadap keselamatan kerja. Dimana auditor harus mencari keterangan atau catatan tentang semua pelanggaran keselamatan kerja dan kesehatan kerja.

5. Kuisisioner

Karena wawancara itu menyita waktu dan mahal serta kerap hanya terbatas pada sedikit orang, banyak departemen sumber daya manusia yang menggunakan kuisioner-kuisioner untuk memperluas lingkup riset mereka. Selain itu, kuisioner juga dapat memberikan jawaban-jawaban yang lebih terbuka dibandingkan wawancara tatap muka.

Metode metode untuk menganalisa temuan:

- a. Membandingkan program SDM dengan organisasi
- b. Berdasar audit dari beberapa sumber otoritas
- c. Mempercayai suatu ratio atau rata rata staf SDM dengan total
- d. Menggunakan audit ketaatan untuk mengukur aktifitas SDM apakah sesuai dengan kebijakan, prosedur dan peraturan
- e. Mengelola departemen SDM berdasarkan sasaran

12.16. Laporan Audit

Laporan audit merupakan deskripsi komprehensif aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang meliputi rekomendasi-rekomendasi untuk praktek-praktek yang efektif dan rekomendasi-rekomendasi untuk memperbaiki praktek-praktek yang tidak efektif :

d. Laporan untuk Manajer-manajer Lini

Laporan ini digunakan untuk manajer-manajer lini meringkas tugas, tujuan, dan tanggung jawab sumber daya manusia mereka dimana pada PT Jasa Angkasa Semesta laporan manajer-manajer lini ini seperti : pewawancara pelamar, pelatihan karyawan, pengevaluasian kinerja, pemotivasian para karyawan, dan pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan.

e. Laporan untuk spesialis Sumber Daya Manusia

Spesialis yang menangani kepegawaian, pelatihan, kompensasi, dan aktivitas personalia lainnya juga memerlukan umpan balik.

f. Laporan untuk Manajer Sumber Daya Manusia

- o Biasanya berisi semua informasi yang diberika kepada manajer lini dan spesialis di dalam departemen sumber daya manusia. Disamping, manajer sumber daya manusia memperoleh umpan balik mengenai :
- o Sikap manajer operasi dan karyawan mengenai servis departemen sumber daya manusia
- o Telaah tujuan departemen dan organisasinya untuk mencapai tujuan tersebut
- o Permasalahan sumber daya manusia dan implikasinya
- o Rekomendasi untuk yang membutuhkan perubahan yang dapat dinyatakan dalam prioritas yang dilihat oleh tim audit.

Dengan adanya informasi yang ada di dalam laporan audit, manajer sumber daya manusia dapat mengambil pandangan luas mengenai fungsi sumber daya manusia

Laporan audit SDM terdiri dari beberapa bagian yang ditujukan untuk Manajer lini, manajer SDM, manajer Sumber Daya, yang formatnya terdiri atas :

- Judul
- Daftar Isi
- Ringkasan dan kesimpulan
- Masalah-masalah pokok
- Kesimpulan dan saran
- Tubuh (data, fakta pandangan dan alasan)
- Sumber data
- Lampiran yang dianggap penting.

Adapun bentuk laporan audit sebagai berikut:

Laporan Audit Bentuk Tabel

Divisi : Personalia

Tanggal Audit :

Auditor :

Uraian Temuan	Bukti-Bukti	Referensi	Skala Kekritisian	Rekomendasi

Laporan Audit tersebut hendaknya menerangkan secara jelas ruang lingkup dan tujuan Audit, disusun seringkali mungkin, tetapi jelas dan lengkap menyajikan semua fakta dan tidak memihak (netral) serta temuan dan kesimpulan secara objektif. Kemudian rekomendasi tentang hasil audit hal ini memuat temuan atas hasil audit yang dilakukan oleh Auditor, temuan-temuan yang bersifat negatif biasanya di buat dalam bentuk KDT (Kertas Data Temuan) untuk dijadikan laporan kepada institusi auditor. Data temuan tersebut setelah audit selesai perlu di

tanggapi dari perusahaan yang di audit sehingga penyimpangan yang ditemukan dapat dijelaskan agar tidak terjadi lagi di kemudian hari.

PENUTUP

Sumber Daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset organisasi/perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu organisasi/perusahaan, karena dengan adanya kemampuan skill para pekerja dan kualitas sumber daya manusia dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar. Maju dan tidaknya organisasi/perusahaan tergantung pada pengelolaan sumber daya manusia, ini dapat dilakukan dalam suatu perusahaan itu atau oleh suatu departemen tertentu.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu/seni mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan yang telah direncanakan/ditetapkan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alex S. Nitisemito, (1992), Manajemen dan Sumber Daya Manusia, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Allred, B.B., Snow, C.C., & Miles, R.E. 1996. Characteristics of Managerial Careers in 21st Century. Academy of Management Executive. Vol. X. No. 4. pp. 17-27.
- Alwi, Syafaruddin. 2001. Manajemen Sumber Daya Manusia, Strategi. Keunggulan Kompetitif. BPFE UGM, Yogyakarta.
- Aryee, S., & Debrah, Y. A. (1993). A Cross-Cultural Application of a Career. Planning Model. Journal of Organizational Behavior, 14, 119–127.
- Boediono. 1992. Teori Pertumbuhan Ekonomi. Yogyakarta, BPFE UGM.
- DeCenzo dan Robbin., 1996. Organizational Behavior. Prentice Hall. New Jersey.
- DeCenzo dan Robin. (1999). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga.
- Dertouzas. M.L. Lester. R.K. dan Solow. R.M. 1989. Made In America: *Regaining the Productive Edge*. Cambridge. MA: Harper Perennial.
- Dessler, Gary, 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 9. Jilid 1. Jakarta : Kelompok Gramedia.
- French, L. W. 1986. Human Resource Management. Boston : Houghton Mifflin.
- Flippo, Edwin B. Manajemen Personalialia , Edisi 6. Jakarta : Erlangga, 1990-1997.
- Fogarty, R. (1991). How to Integrate the Curricula. Skylight Publishing Inc. Polatine 11 Lions.
- Gomes, Faustino Cardoso. 1995. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Andi Offset.
- Hadari Nawawi. (2005). Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Handoko, T. Hani. (1994). Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Haji Masagung.
- Handoko.T.Hani.2001.Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia,Edisi II.BPFE Yogyakarta : Yogyakarta
- Henry Simamora. (1997). Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN, Edisi. Kedua, Yogyakarta.

-
- Henry Simamora. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 2. Yogyakarta: STIE. YKPN.
- Irawan, Prasetya et al (2000), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, STIA. LAN PRESS.
- Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Mangkuprawira, Sjafriz (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Manulang, H. Sendjurn. 1988. *Pokok-Pokok Hukum Ketenagakerjaan di Indonesia*.
- Megginson, D., Joy-Matthews, J., dan Banfield, P., (1993). *Human Resource Development*. London: Kogan-Page Limited.
- Mondy, R.W. & Noe, R.M. 1993. *Human Resource Management*. USA: Allyn & Bacon Inc.
- Nawawi, Hadari, 2000, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Yogyakarta.
- Noe, R.A. et.al.(2000). *Human Resource Management*. USA: McGraw Hill.
- Nuryanta, Nanang. 2008. *Pengelolaan Sumber Daya Manusia (Tinjauan Aspek. Rekrutmen dan Seleksi*. Eltarbawi: Jurnal Pendidikan Islam
- Payaman, J. Simanjuntak. 1985. *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit FE UI.
- Randall Schuler, Susan Jackson. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi ke-6. Penerbit Erlangga. Jakarta.
- Robbin, Stephen P., (1984), *Organizational Behavior*, Prentice Hall, New. Jersey.
- Schuler, R and Harris, D. (1992). *Managing Quality*, Massachusetts : Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Sumarsono, Sonny. 2003. *Ekonomi Manajemen Sumber Daya Manusia dan Ketenagakerjaan*. Yogyakarta : Graha Ilmu.
- Super, D.E. (1994). *Vocational Behaviour and Career Intervention*. Winter: APA Divison.
- Walker, R. & Hanson, D. (1998). *Green Marketing and Green Places a Taxonomy for The Destination Marketers*. *Jurnal of Marketing Management*. 14(6), 623-639
- Werther, W.B., and Davis, K. *Human Resources and Personnel Management*. 5th ed. New York: MacGraw Hill, Inc, 1996.



This image shows a single sheet of white paper with horizontal blue ruling lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.



PENULIS :
Wendy Zulkarnaen, SE., SSy., MM., CHRA

Manajemen *Sumber Daya* MANUSIA - 1

Sumber Daya adalah segala sesuatu yang merupakan aset organisasi / perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Sumber daya manusia merupakan sektor sentral dan penting dalam rangka pencapaian tujuan di suatu organisasi / perusahaan, karena dengan adanya kemampuan skill para pekerja dan kualitas sumber daya manusia dapat menggerakkan perusahaan dengan baik dan benar. Maju dan tidaknya organisasi / perusahaan tergantung pada pengelolaan sumber daya manusia, ini dapat dilakukan dalam suatu perusahaan itu atau oleh suatu departemen tertentu.

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan ilmu / seni mengelola sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi / perusahaan yang telah direncanakan / ditetapkan.

ISBN 978-623-98779-6-5 (PDF)



9 786239 877965

Penerbit
Gunung Djati Publishing

Manajemen *Sumber Daya* MANUSIA - 1

Wendy Zulkarnaen, SE., SSy., MM., CHRA