



Manajemen SDM

Di Perusahaan Logistik

Agus Eko Putro, SE. MT.
Sekolah Tinggi Manajemen Logistik
2018

*Buku Ajar ini disusun untuk kepentingan internal
Sekolah Tinggi Manajemen Logistik*

KATA PENGANTAR

Untuk mencapai suatu tujuan besar, maka tujuan tersebut harus dibagi-bagi menjadi tujuan kecil sampai tujuan kecil itu merupakan tujuan yang dapat dicapai berdasarkan kondisi dan potensi yang dimiliki saat itu
(Al-Khuwarizmi)

Seuntai kalimat bijak di atas menuntun manusia untuk selalu menyadari bahwa dinamika kehidupan dan lingkungannya mengharuskan setiap insan untuk selalu berpikir proaktif analitis.

Sebuah tujuan yang besar dan mulia harus dapat diuraikan ke dalam tujuan-tujuan yang lebih kecil, yang dapat menjadi sasaran antara dalam mencapai tujuan besarnya. .

Untuk itu melalui serangkaian pendalaman telah disusun sebuah buku ajar berjudul Electronic Commerce, Apa dan Bagaimana yang diharapkan dapat menjadi salah satu sumber pengetahuan dalam proses belajar mengajar di Sekolah Tinggi Manajemen Logistik. Sehingga dapat memberikan pemahaman baru tentang electronic commerce yang selama ini telah berkembang pesat menguasai dunia bisnis.

Buku ajar ini disusun dengan tujuan untuk meningkatkan dan memperkaya wawasan pemahaman tentang electronic commerce yang selalu bergerak dinamis, fleksibel, dan penuh nuansa teknologi.

Akhir kata penulis berharap agar hasil penelitian ini dapat bermanfaat bagi para pembaca sekalian.

Bandung, Desember 2017

Agus Eko Putro , SE. MT.

DAFTAR ISI

No	Uraian	Halaman
a	Kata Pengantar	3
b	Daftar Isi	4
c	Daftar Tabel	5
d	Daftar Gambar	6
1	Bab I BISNIS ELEKTRONIK DAN PERDAGANGAN ELEKTRONIK	
	A. Pengertian E-Business dan E-Commerce	7
	B. Perubahan Paradigma Bisnis Dan Perdagangan	7
	C. Tugas	10
2	Bab II PASAR ELEKTRONIK	
	A. Pengertian E-Marketplace	12
	B. Model Bisnis E-Marketplace	12
	C. Aktivitas E-Commerce	13
	D. Komponen E-Marketplace	14
	E. Tipe dan Kategori E-Marketplace	15
	F. Intermediaries	16
	G. Model Kekuatan Bersaing Porter	16
	H. Dampak E-Commerce	17
	I. Tugas	19
3	Bab III RITEL ELEKTRONIK	
	A. Definisi Ritel Ekletronik	20
	B. Struktur dan Klasifikasi Perdagangan Elektronik	20
	C. Klasifikasi Perdagangan Elektronik Menurut Pola Interaksi/Transaksi.	21
	D. Proses Bisnis	23
	E. Tugas	25
4	Bab IV PERDAGANGAN B2B	
	A. Pengertian Perdagangan B2B (B2B EC)	26
	B. Konsep, Struktur Dan Model B2b EC	26
	C. Skenario B2B EC	28
	D. Tugas	29
5	BAB V PERDAGANGAN ELEKTRONIK INOVATIF	
	A. Pemerintahan Elektronik (E-Government)	30
	B. Pembelajaran Elektronik (E-Learning)	31
	C. Publikasi Elektronik (E-Publishing)	34
	D. Perdagangan Elektronik C2C (C2C EC)	35
6	Daftar Pustaka	38

DAFTAR TABEL

No	Uraian	Halaman
1	Tabel IV-1 Karakteristik Pasar Business-to-Business	29
2	Tabel IV-2 Model E-Commerce B2B	30
3	Tabel IV-3 Perbandingan Konsep B2C dengan B2B	30
4	Tabel V-1 Bisnis Elektronik vs Pemerintahan Elektronik	32
5	Tabel V-2 Pembelajaran Konvensional vs Digital	33
6	Tabel V-3 Ciri-ciri Pembelajaran Konvensional vs. Digital	33

DAFTAR GAMBAR

No	Uraian	Halaman
1	Gambar I-1 Model Proses Serial Jaringan Bisnis dan Perdagangan	7
2	Gambar I-1 Model Jaringan Ekonomi	7
3	Gambar II-1 Model Bisnis Pasar Elektronik	13
4	Gambar II-2 Model Sistem Perdagangan Elektronik	14
5	Gambar II-3 Porter's Five Forces Model	17
6	Gambar III-1 Enterprise E-Commerce System	20
7	Gambar III-2 Disintermediation and Reintermediation	24
8	Gambar III.3 Contoh Model Proses Bisnis Pasar Elektronik B2C	25
9	Gambar IV-1 Model B2B EC	28
10	Gambar IV-2 Komponen B2B	29
11	Gambar V-1 Fungsi Integrasi E-Govt	32
12	Gambar V-2 Model Bisnis C2C E-Commerce	37

BAB I MANAJEMEN SDM DAN LOGISTIK

A. PERAN MANAJEMEN SDM DALAM PROSES LOGISTIK

Diera disrupsi teknologi saat ini peran SDM dalam dunia logistik rantai pasok relatif dominan, khususnya bagi perusahaan logistik yang membidangi logistik proyek. Pada dasarnya logistik proyek adalah bidang pekerjaan yang menangani proses mendatangkan, menyimpan dan atau mendistribusikan material atau alat proyek di lapangan.

Karakteristik logistik proyek yang relatif cukup menonjol adalah bersifat sementara waktu sesuai termin proyek. Bidang pekerjaan berganti-ganti sesuai perintah pemberi kerja. Sifat yang dinamis dan berjangka waktu relatif pendek tersebut menuntut fleksibilitas organisasi yang relatif tinggi, tim kerja yang solid dan kemampuan menyesuaikan kompetensi sesuai tuntutan pemberi kerja proyek. Ketiga sifat inilah yang menuntut perusahaan logistik, khususnya logistik proyek memiliki sistem manajemen SDM dan organisasi yang mampu mengakomodir berbagai tuntutan perubahan dalam tempo yang relatif cepat dan singkat.

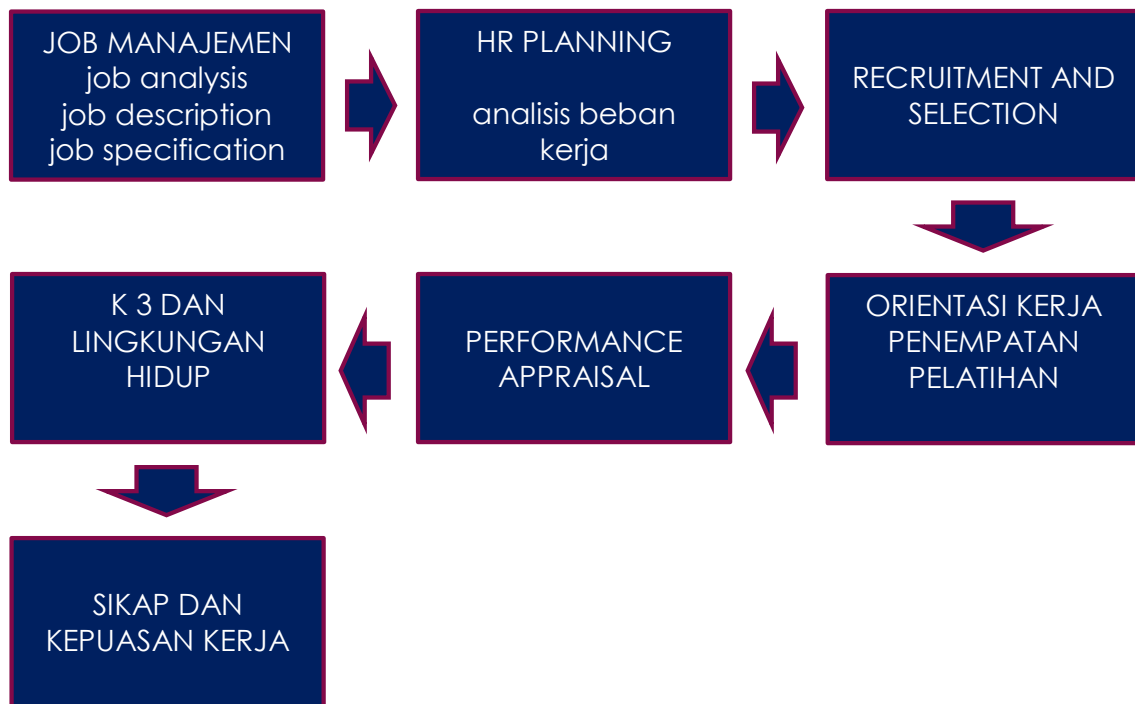
Global supply chains are evolving into dynamic process networks in which companies connect in novel combinations based on the context and requirements of individual projects. This dynamic environment requires effective communication, team management, and constant lifecycle innovation. Human factors insights in these areas are critical for the effective development of global process networks. The importance of human resources has increased significantly due to new places and the role of men in all sectors of society. It is a rational, human being, which runs all the activities, and whose results depend on the knowledge, abilities, skills, motivation. (Jurcevic, Marinko. D.Sc, Ivakovic, Jovana. B.Sc, Babic, Darko. MSc, 2009)

Effective HRM policy is particularly important in logistics and supply chain industry. Effective operation of logistics, for example, requires internal and external synchronization, data sharing and communication within and between companies and departments. An effective HRM policy should encourage innovation with recognition and reward of managers, teams and individuals. Data collection is a critical element of HRM functions and internal performance measures can be used in personnel rewarding and recognising for achieving outcomes in accordance to strategic goals and objectives. Several other HRM policy parameters also constitute a significant element of the potential improvements of logistics and supply chain management. (Anastasiou, Sophia. 2014)

Karakteristik logistik proyek tersebut menuntut sebuah kerangka kerja yang mampu mengakomodir berbagai perubahan bidang penanganan yang cepat. Kemampuan memahami dan mendalami setiap bidang pekerjaan menjadi sebuah prasyarat penting.

Kerangka kerja manajemen SDM berdasarkan tuntutan karakteristik logistic proyek tampak sebagai berikut :

Gambar 1.1 Kerangka Kerja Manajemen SDM di Dunia Logistik



B. PENGERTIAN

Diera yang lalu, bisnis dan perdagangan sebagai salah satu pilar perekonomian suatu bangsa dilaksanakan secara serial. Proses produksi barang mulai dari pengadaan bahan baku, pengelolaan barang setengah jadi dan proses pendistribusian dan penjualan barang jadi dilakukan melalui mata rantai yang relative panjang.

Perkembangan teknologi informasi yang lambat laun mendisrupsi proses bisnis berbagai kegiatan usaha dan perdagangan telah berhasil mengubah rantai proses berusaha dan perdagangan saat ini menjadi sebuah model jaringan ekonomi. Namun demikian peran SDM tetap tidak terpinggirkan, disrupsi teknologi tidak berarti menghilangkan peran SDM dalam proses bisnis. Hilangnya berbagai peran SDM yang digantikan oleh teknologi telah memunculkan peran baru SDM di bidang atau di segmen proses bisnis yang lain di bidang yang sama,

Sebagai salah satu aspek yang tidak kalah penting untuk dikelola para wirausahawan adalah sumber daya manusia (SDM) yang dimilikinya.

Manusia (karyawan) yang menjadi motor penggerak kegiatan usaha perlu dikelola secara profesional. Demikian halnya dengan pengelolaan logistik. Perkembangan usaha pengelolaan logistik berkembang dari waktu ke waktu tak lepas dari peran besar SDM nya.

Definisi SDM :

- Individu-individu yang memberi sumbangan berharga pada pencapaian tujuan sistem organisasi kewirausahaan. Sumbangan : Hasil produktivitas pada posisi yang dipegang
- Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Mondy 2008).

- Tujuan manajemen sumber daya manusia adalah meningkatkan kontribusi produktif para karyawan bagi organisasi secara strategik, etis, dan bertanggung jawab sosial. (Werther & Davis 1996).
- SDM adalah aset yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. (Schuler & Jackson 2006).

Apa perbedaan MSDM dengan Manajemen Personalia ?

Dalam istilah “manajemen personalia” terkandung pengertian bahwa karyawan (personalia) hanya dianggap sebagai salah satu faktor produksi saja, yang tenaganya harus digunakan secara produktif bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Sedangkan dalam istilah MSDM terkandung pengertian bahwa karyawan (SDM) yang ada dalam perusahaan merupakan aset (kekayaan, milik yang berharga) perusahaan, sehingga harus dipelihara dan dipenuhi kebutuhannya dengan baik. (Saydam 1996)

C. RUANG LINGKUP DAN TUJUAN MSDM

Tabel 1.1 Ruang Lingkup Manajemen SDM

FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SDM		
LINGKUP	FUNGSI OPERASIONAL	SUB FUNGSI OPERASIONAL
1. Pengadaan	Rekrutmen	Perencanaan
		Penarikan
		Seleksi
		Penempatan
		Pembekalan
2. Pengembangan SDM	Pengembangan	Pendidikan dan Pelatihan
		Pengembangan karir
3. Pemeliharaan SDM	Kompensasi	
	Integrasi	
	Hubungan Industrial	
	PHK	
INSTRUMEN MANAJEMEN SDM		
1. Analisis Jabatan		
2. Penilaian Prestasi Kerja		
3. Evaluasi Jabatan		

Ruang lingkup MSDM memiliki dua besaran utama, yaitu

1. Fungsi-fungsi MSDM
2. Instrumen MSDM

Fungsi-fungsi MSDM adalah fungsi siklus mekanisme proses kerja MSDM, yang berputar sesuai perkembangan situasi, kondisi, potensi dan waktu serta kebutuhan perusahaan. Sedangkan instrumen MSDM berfungsi mereview dan mengevaluasi hasil-hasil

Integrasi fungsi dan instrumen MSDM sebagai berikut (Werther & Davis 1996) :

1. Persiapan dan Seleksi
 - Analisis dan Desain Jabatan
 - Perencanaan SDM
 - Rekrutmen
 - Seleksi

2. Pengembangan dan Evaluasi
 - Orientasi, Penempatan, dan PHK
 - Pelatihan dan Pengembangan
 - Perencanaan Karir
 - Penilaian Kinerja
3. Kompensasi dan Proteksi
 - Upah/Gaji, Insentif, Tunjangan, dan Layanan
 - Keamanan, Keselamatan, dan Kesehatan
4. Hubungan Kekaryawanan dan Audit
 - Hubungan Kekaryawanan
 - Hubungan Serikat Pekerja-Manajemen
 - Audit MSDM

Fungsi-fungsi MSDM menurut Mondy (Mondy-2008) adalah :

1. Penyediaan Staf (*Staffing*)
2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development/HRD*)
3. Kompensasi
4. Keselamatan dan Kesehatan
5. Hubungan Kekaryawanan dan Perburuhan

Penyediaan staf (*staffing*) merupakan proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan berbagai keahlian yang memadai untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi.

Penyediaan staf mencakup:

- Analisis jabatan
- Perencanaan SDM
- Perekrutan dan seleksi

Pengembangan SDM (*human resource development/HRD*) adalah fungsi utama MSDM yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja.

Kompensasi mencakup seluruh imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa mereka, yang meliputi:

- **Kompensasi finansial langsung:** Bayaran yang diterima dalam bentuk gaji, upah, komisi, bonus, dsb.
- **Kompensasi finansial tidak langsung (*tunjangan*):** Semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti cuti dibayar, cuti sakit, liburan, asuransi kesehatan, dsb.
- **Kompensasi nonfinansial:** Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.

Keselamatan adalah terlindunginya para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan.

Kesehatan adalah terbebasnya para karyawan dari penyakit fisik maupun emosional.

Kedua aspek di atas penting karena para karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik akan cenderung lebih produktif dan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

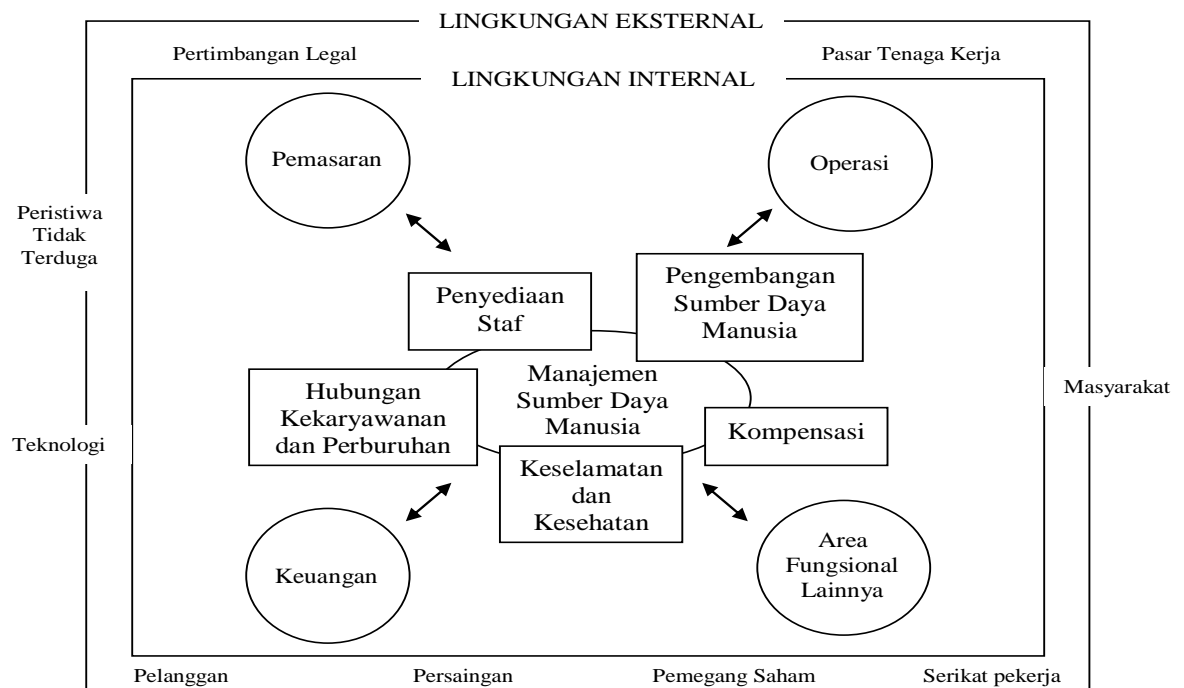
Hubungan Industrial adalah aktivitas SDM yang terkait dengan perundingan kolektif. Suatu perusahaan secara hukum harus mengakui adanya serikat pekerja dan berunding dengannya

dengan itikad baik jika para karyawan perusahaan tersebut menginginkan adanya serikat pekerja untuk mewakili mereka.

Keterkaitan Fungsi-Fungsi MSDM

- Seluruh bidang fungsional MSDM saling terhubung erat. Keputusan-keputusan di satu bidang akan memengaruhi bidang-bidang lainnya.
- Beberapa contoh:
 - Merekrut calon-calon berkualitas terbaik hanya akan membuang waktu, tenaga, dan uang, jika kompensasi yang diberikan tidak bisa memotivasi karyawan.
 - Sistem kompensasi yang baik tidak akan efektif tanpa ditunjang lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan.

Gambar 1.2 Lingkungan MSDM



Sumber : Mondy-2008

Tujuan MSDM

Secara umum manajemen SDM memiliki empat tujuan, yaitu tujuan organisasional, tujuan fungsional, tujuan kemasyarakatan, dan tujuan personal

Tujuan Organisasional adalah memastikan bahwa MSDM berkontribusi pada efektivitas organisasional. Departemen SDM membantu para manajer untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. Dalam hal ini para manajer tetap bertanggung jawab penuh atas para bawahannya, departemen SDM hanya memberikan dukungan dalam hal-hal yang terkait dengan pengelolaan SDM.

Tujuan Fungsional, menjaga kontribusi departemen SDM dalam tingkat yang layak bagi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang percuma jika MSDM tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi.

Tujuan Kemasyarakatan, bersikap etis dan bertanggung jawab sosial terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat sembari meminimalkan dampak negatif tuntutan-tuntutan tersebut bagi organisasi.

Tujuan Personal adalah membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Jika tidak demikian, kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan bisa meninggalkan organisasi.

C. TUGAS

BAB II MANAJEMEN JABATAN

A. PENGERTIAN MANAJEMEN JABATAN

Manajemen jabatan adalah pengelolaan terhadap analisis jabatan, deskripsi jabatan, dan spesifikasi jabatan.

Analisis jabatan adalah sebuah proses untuk mengerti “**apa**” dan “**mengapa**” dari sebuah pekerjaan harus dilakukan dan harus dicapai dari pekerjaan serta mengapa jabatan atau pekerjaan tsb harus ada dalam organisasi perusahaan.

Merupakan proses pengumpulan fakta terhadap apa yang dilakukan oleh jabatan dan hasil yang diharapkan dari jabatan tsb.

Analisis jabatan bukan analisis personil, bukan pula penilaian kinerja .

Jadi proses analisis jabatan akan menghasilkan deskripsi jabatan yang benar dan obyektif.

Analisis Jabatan mencakup dua elemen, yaitu :

1. Deskripsi jabatan (job description).
2. Spesifikasi jabatan (job specification) atau persyaratan jabatan (job requirement)

Analisis jabatan adalah proses memahami pekerjaan dan menyajikan informasi ke dalam suatu format yang memungkinkan orang lain untuk dapat memahami dan mengerti pekerjaan tersebut.

Tiga tahapan besar dalam melakukan analisis jabatan :

1. Mendapatkan informasi jabatan
2. Menganalisis dan mengelola informasi jabatan
3. Menyajikan informasi

Menurut Hadari Nawawi (Hadari Nawawi, 2008) analisis jabatan adalah kegiatan menghimpun dan menyusun informasi tentang tugas, jenis pekerjaan dan tanggung jawabnya yang bersifat khusus. Analisis pekerjaan dilakukan untuk mengetahui pekerjaan apa yang harus dilakukan. Analisis jabatan untuk mengetahui/menentukan siapa yang bertanggungjawab mengelola suatu pekerjaan dan wilayah tanggungjawabnya.



B. TUJUAN DAN MANFAAT ANALISIS JABATAN

Tujuan analisis jabatan adalah menyediakan kepada manajemen suatu pemahaman yang mendalam tentang isi dan persyaratan dari sebuah posisi atau pekerjaan yang meliputi: mempelajari organisasi, menentukan pekerjaan yang akan dianalisis, membuat kuesioner analisis pekerjaan, dan mengumpulkan informasi tentang analisis pekerjaan.

Manfaat analisis jabatan, dengan mengacu pada visi, misi, yujuan dan strategi perusahaan/ organisasi, maka analisis jabatan yang menggambarkan hal-hal yang harus dilakukan perusahaan untuk mencapai tujuannya memberikan manfaat dalam proses penyusunan :

1. Analisis data karyawan (jumlah, kualifikasi, posisi pegawai)
2. Desain organisasi (struktur organisasi : statis, atau dinamis)
3. Telaah dan perencanaan kinerja pegawai (target yang harus dicapai tiap pegawai mengacu pada target organisasi)
4. Sukses manajemen, pengangkatan dan pelepasan manajer dan pegawai
5. Pelatihan dan pengembangan
6. Jenjang karir
7. Kriteria seleksi
8. Evaluasi pekerjaan

C. PRINSIP DAN LANGKAH ANALISIS JABATAN

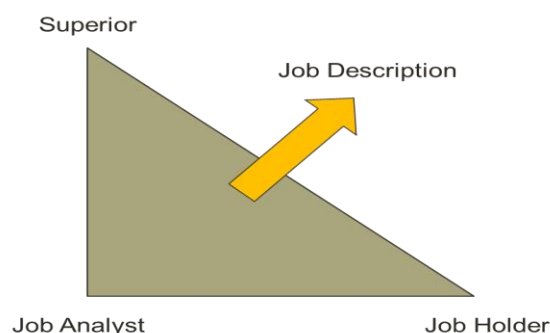
Prinsip-prinsip analisis jabatan adalah :

1. Bukan daftar belanja, tapi daftar aktivitas untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
2. Informasi data yang dikumpulkan dianalisis, dikelompokkan dan dimasukkan ke dalam format deskripsi jabatan.
3. Isi dari deskripsi jabatan tidak berkaitan dengan kinerja dari si pemegang jabatan.
4. Menganalisis fakta, bukan opini.
5. Yang ditulis adalah yang kenyataan yang sekarang dikerjakan, bukan pekerjaan yang sudah lewat atau dikerjakan pada masa akan datang

Langkah-langkah analisis jabatan :

1. Menentukan tujuan analisis pekerjaan
2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang calon
3. Menyeleksi calon pelaksana pekerjaan
4. Mengumpulkan hasil analisis pekerjaan
5. Meninjau hasil analisis pekerjaan dengan stakeholder
6. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
7. Meramalkan atau memperhitungkan perkembangan perusahaan

Tiga aktor dalam proses analisis jabatan, pemangku jabatan (job holder) yang dipetakan aktivitas proses jabatannya, atasan pemegang jabatan (superior) sebagai pihak yang akan dikonfirmasi kebenaran dan kesesuaian isi aktivitas jabatan, analis jabatan (job analyst) adalah orang yang melakukan analisis jabatan.



Faktor penentu kesuksesan analisis jabatan :

1. Komitmen manajemen puncak
2. Keterlibatan serikat pekerja untuk organisasi
3. Keterlibatan karyawan
4. Komunikasi yang efektif menyangkut tujuan pelaksanaan
5. Penugasan personalia yang qualified dan komitmen melaksanakan analisis pekerjaan
6. Penggunaan pakar manajemen sumber daya manusia sebagai nara sumber
7. Pengumpulan data selama jam kerja reguler
8. Penggunaan teknik pengumpulan data yang valid dan dapat diandalkan
9. Penggunaan komite untuk mengawasi pelaksanaannya.

Teknik pengumpulan informasi

1. Observasi
2. Wawancara
3. Kuesioner
4. Kuesioner disesuaikan
5. Kuesioner lengkap
6. Kuesioner analisis posisi
7. Catatan harian karyawan

D. DESKRIPSI JABATAN

Deskripsi pekerjaan pada dasarnya adalah hasil yang pertama dan langsung dari proses analisis jabatan, berupa pernyataan yang akurat dan ringkas tentang apa yang dilakukan oleh karyawan di dalam tugas pekerjaannya maupun tugas-tugas yang dilaksanakan oleh pemangku jabatan.

Menurut Garry Dessler (Garry Dessler, 1997) deskripsi jabatan (job description) adalah suatu daftar aktivitas, tanggung jawab, hubungan kerja, kondisi kerja, kewenangan, tanggung jawab suatu jabatan, sebagai hasil dari analisis jabatan.

Sedangkan menurut T. Hani Handoko (T. Hani Handoko, 1988) deskripsi pekerjaan (job description) ialah suatu pernyataan tertulis yang menguraikan fungsi, tugas-tugas, tanggung jawab, wewenang, kondisi kerja, dan aspek-aspek pekerjaan tertentu lainnya.

Manfaat deskripsi jabatan

1. Membantu menghindari adanya ketidakpastian dan memberikan pemahaman atau penjelasan tentang apa yang harus dikerjakan
2. Mengeliminasi gap maupun tumpang tindih tanggung jawab
3. Memudahkan prosedur rekrutmen, pelatihan, dan berbagai aktifitas sumber daya manusia lainnya.
4. Membantu karyawan dalam merencanakan karir mereka.

Format deskripsi jabatan

1. Job Identification –Identifikasi jabatan
2. Job Purpose – Tujuan Jabatan
3. Main Accountabilities – Tanggung Jawab Utama
4. Dimension – Dimensi jabatan
5. Authorities / Freedom To Act - Wewenang
6. Working Relationship – Hubungan Kerja

7. Challenges - Tantangan
8. Minimum Qualification (knowledge, experience and competencies) – Kualifikasi minimal meliputi pengetahuan, pengalaman dan kompetensi
9. Organization Structure – Struktur organisasi

Contoh format deskripsi jabatan dapat dilihat pada lampiran 1.

E. SPESIFIKASI JABATAN

Spesifikasi jabatan adalah suatu uraian persyaratan jabatan tertulis tentang latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan kompetensi atau hal-hal lain yang menjadi prasyarat yang diperlukan sebelum melaksanakan suatu pekerjaan, yang harus dimiliki seseorang sebelum mengisi jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dan bekerja dengan efektif.

Spesifikasi pekerjaan menentukan persyaratan keahlian minimal bagi seorang karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

Menurut Hanry Simamora (Hanry Simamora, 1995), spesifikasi pekerjaan (*job specification*) ialah : keahlian, pengetahuan, dan kemampuan minimal yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.

Sedangkan Garry Dessler (Garry Dessler, 1997), spesifikasi pekerjaan (*job specification*) ialah suatu daftar tuntutan manusiawi atas suatu jabatan, yakni pendidikan, keterampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai dengan analisis jabatan.

Cara Menyusun Tugas Utama Deskripsi Jabatan



Penyusunan tugas utama dilakukan dengan berdasarkan pada kerangka kerja Plan-Do-Check-Action.

Plan, berisi aktivitas merencanakan dan atau menetapkan sasaran, kebutuhan, tanggung jawab, sumber daya, dan prosedur.

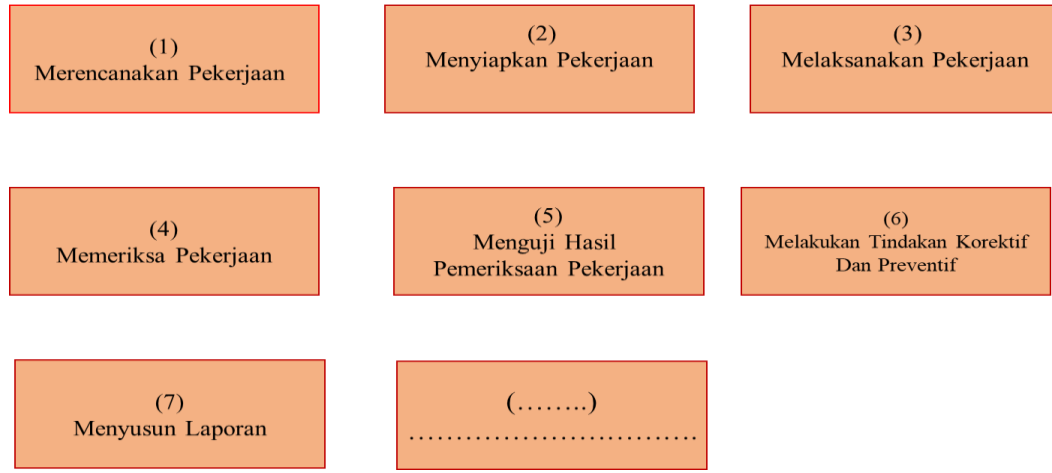
Do, melaksanakan pekerjaan, pengukuran, antisipasi ketidaknormalan, pencatatan, pengujian, kelainan operasi, efisiensi.

Check, memeriksa, pengkajian ulang, pemantauan, identifikasi, perbaikan, analisis.

Action, aktivitas meliputi melakukan tindakan, meningkatkan mutu pekerjaan/program.

Uraian penjelasan dari masing-masing komponen PDCA tersebut selanjutnya dirumuskan ke dalam satu bentuk deskripsi jabatan.

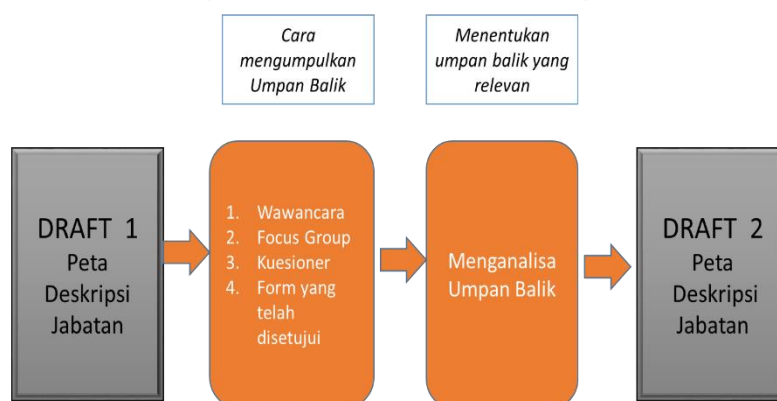
MERUMUSKAN ELEMEN DESKRIPSI JABATAN



Elemen-elemen deskripsi jabatan tersebut selanjutnya disusun menjadi sebuah narasi aktivitas suatu jabatan dengan dimulai dari suatu aktivitas perencanaan, persiapan, pelaksanaan, pemeriksaan, pengujian, melakukan tindakan korektif dan preventif, pembuatan laporan.

Proses Validasi Deskripsi Jabatan

Proses Validasi Deskripsi Jabatan (Melakukan Umpan Balik)



Hasil perumusan aktivitas tersebut dituangkan dalam bentuk peta deskripsi jabatan, selanjutnya dilakukan proses validasi. Langkah-langkah validasi dilakukan sebagai berikut :

1. Menyiapkan draft peta deskripsi jabatan
2. Mengumpulkan para pimpinan dan pemangku jabatan untuk dilakukan konfirmasi dan klarifikasi terhadap draft peta deskripsi jabatan yang telah disusun.
3. Dilakukan analisis terhadap peta deskripsi jabatan tersebut.

4. Apabila terdapat koreksi atau penyesuaian, harus dilakukan sesuai dengan hasil analisis. Hasilnya berupa peta deskripsi jabatan yang telah disempurnakan.

Cara Menyusun Spesifikasi Jabatan

Penyusunan spesifikasi jabatan dilakukan dengan terlebih dulu menyusun peta deskripsi jabatan. Peta deskripsi jabatan berupa tabel yang berisi poin-poin utama dari sebuah deskripsi jabatan, meliputi tujuan jabatan, peran, tugas, KPI, dan kompetensi profesional.

Contoh tabel peta deskripsi jabatan tampak sebagai berikut :

PETA JOB DESC JABATAN: SUPERVISOR KONTROL INSTRUMEN					
TUJUAN	PERAN	TUGAS	KPI	KOMPETENSI PROFESIONAL	KET
Mengelola pemeliharaan Kontrol instrumen sehingga tercapai kondisi yang handal dengan biaya optimal.	Mengelola Pemeliharaan Korektif	<ul style="list-style-type: none"> •Memilah & menjadwalkan prioritas Work order. •Mengendalikan kebutuhan Work order (manhours, material, tools, skop kerja) •Mensupervisi pelaksanaan pekerjaan di lapangan •Mengevaluasi dan mengendalikan tindak lanjut hasil pekerjaan. 	<ul style="list-style-type: none"> •WO Backlog < 5 item / bulan •Re-work event < 3 kali / WO 	<ul style="list-style-type: none"> •Detector, Gauge & Transmitter •Solenoid & Control Valve •Microprocessor & PLC •DCS 	
	Mengelola Pemeliharaan Emergency	<ul style="list-style-type: none"> •Mengkoordinir pekerjaan Emergency •Mengevaluasi dan mengendalikan tindak lanjut hasil pekerjaan. 	<ul style="list-style-type: none"> •Keterlambatan penanganan pekerjaan emergency max 2 Jam 		
	Mengelola Pemeliharaan Preventif	<ul style="list-style-type: none"> •Mengendalikan pekerjaan Preventif •Mengevaluasi dan mengendalikan tindak lanjut hasil pekerjaan. 	<ul style="list-style-type: none"> •Evaluasi & rekomendasi efektifitas preventif minimal 1 kali / TW 		
	Mengelola Pekerjaan Modifikasi (Re-enjiniring)	<ul style="list-style-type: none"> •Mengkoordinir dan mensupervisi pekerjaan re-enjiniring 	<ul style="list-style-type: none"> •Pekerjaan EJ dilaksanakan sesuai kualifikasi dan jadwal 		
Mengelola Internal Team Work Har Kontrol	Membina dan meningkatkan motivasi & kinerja bawahannya	<ul style="list-style-type: none"> •Melakukan Mentoring •Melakukan Kaderisasi 	<ul style="list-style-type: none"> •Minimal 2 Kader siap 	<ul style="list-style-type: none"> •Handling Difficult People 	

Pada contoh di atas spesifikasi jabatan dirumuskan dengan peran, tugas, KPI dan kompetensi profesional yang dibutuhkan sebagai supervisor kontrol instrumen.

Uraian pada kolom peran menunjukkan bahwa posisi supervisor adalah posisi manajerial, sedangkan pada kolom tugas tampak bahwa kemampuan analisis terhadap pekerjaan, beban kerja dan permasalahan menjadi salah satu kompetensi yang dipersyaratkan. Pada kolom KPI tampak bahwa ukuran kinerja disusun dalam suatu rentang ukuran dengan satu ketentuan maksimal yang tidak boleh dilewati untuk suatu bidang tugas yang sudah ditentukan sebelumnya. Setiap bidang tugas memiliki KPI sendiri-sendiri.

Kolom kompetensi adalah kompetensi yang diperlukan untuk mencapai tujuan jabatan (kolom tujuan). Harus terdapat pemahaman yang relatif mendalam terhadap sebuah tujuan jabatan, pemahaman terhadap karakteristik dan sifat suatu tugas pekerjaan termasuk teknologi dan sumber daya yang dipergunakan atau menjadi bidang tugas tsb.

Beberapa hal yang pada umumnya dimasukkan dalam spesifikasi jabatan adalah:

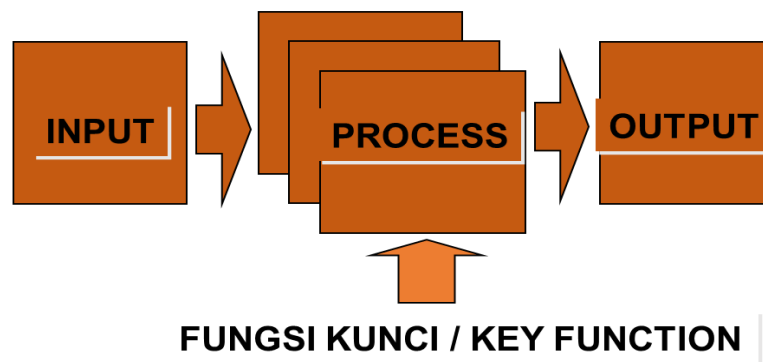
1. Persyaratan pendidikan, latihan dan pengalaman kerja
2. Persyaratan pengetahuan dan keterampilan
3. Persyaratan fisik dan mental
4. Persyaratan umur dan jenis kelamin

Untuk dapat merumuskan spesifikasi jabatan secara lebih tersistematis, perlu dilakukan penyusunan peta fungsi standardisasi kompetensi fungsi sebagai berikut :

1. Pemetaan fungsi standardisasi kompetensi profesi, dilakukan dengan menyusun gambaran analisis fungsi berdasarkan fungsi bisnis/organisasi yang mencakupi fungsi kunci, fungsi utama dan fungsi dasar.
2. Fungsi kunci (key function) merupakan fungsi-fungsi suatu kesisteman dengan disiplin ilmu spesifik yang dihimpun untuk menjadi fungsi bisnis, contoh fungsi kunci: fungsi produksi, pemasaran, engineering, HRD dan lain-lain.
3. Fungsi utama (major function) merupakan fungsi-fungsi yang merupakan subsistem dari fungsi kunci sebagai kelompok fungsi untuk membangun fungsi kunci.
4. Fungsi dasar (basic function) merupakan fungsi dasar terkecil dalam industri/organisasi untuk menghasilkan produk atau jasa kepada klien external maupun klien unit mandiri internal lainnya.

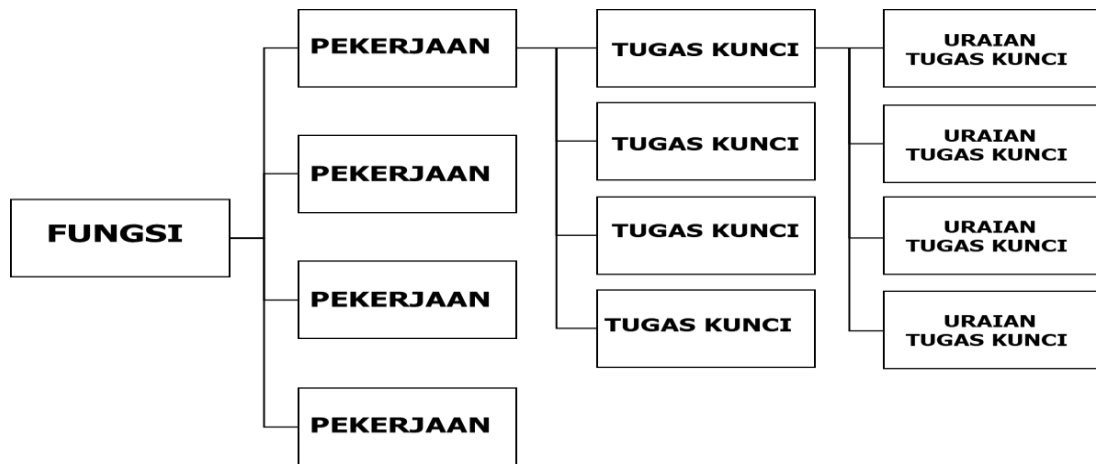
Secara umum gambaran fungsi kunci tampak pada gambar berikut :

AREA KOMPETENSI : DIBATASI PADA BIDANG KERJA TERTENTU

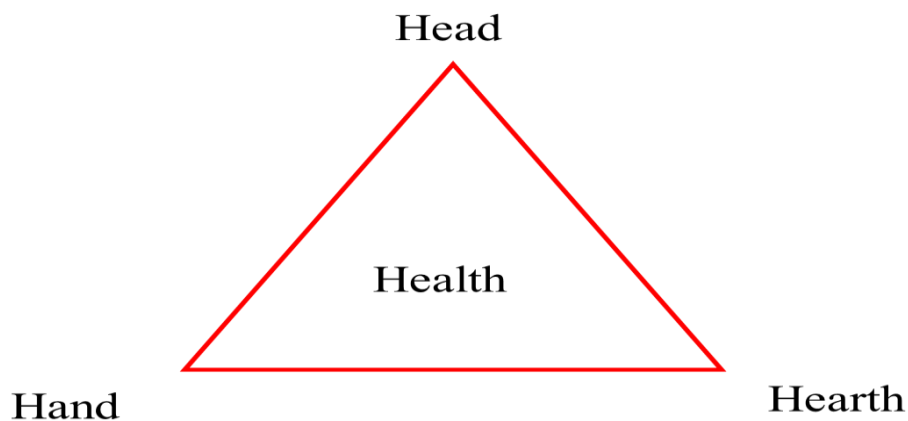


Untuk merumuskan kompetensi suatu jabatan harus jelas batasan-batasan yang berada dalam proses suatu system, misalnya fungsi pemasaran, fungsi produksi, fungsi SDM dst. Apabila batasan dan definisi fungsi sudah terumuskan dengan baik dan tepat, selanjutnya harus dipelajari secara mendalam tugas-tugas utama dan aktivitas yang terdapat dalam setiap deskripsi jabatan.

Setiap fungsi pastikan memiliki berbagai rangkaian pekerjaan, setiap pekerjaan pastikan memiliki berbagai rangkai tugas kunci. Selanjutnya pastikan setiap tugas kunci memiliki uraian tugas kunci yang tersurat pada setiap deskripsi jabatan.



Untuk menguraikan pekerjaan dari setiap posisi jabatan, terdapat metoda yang sering dipergunakan untuk memetakan makna kata kerja yang dipergunakan dalam menjelaskan suatu aktivitas atau kegiatan. Metoda tersebut adalah segitiga Taksonomi Bloom, segitiga tersebut menghubungkan tiga organ tubuh manusia yang sering dipergunakan untuk bekerja, yaitu head, hand, hearth.

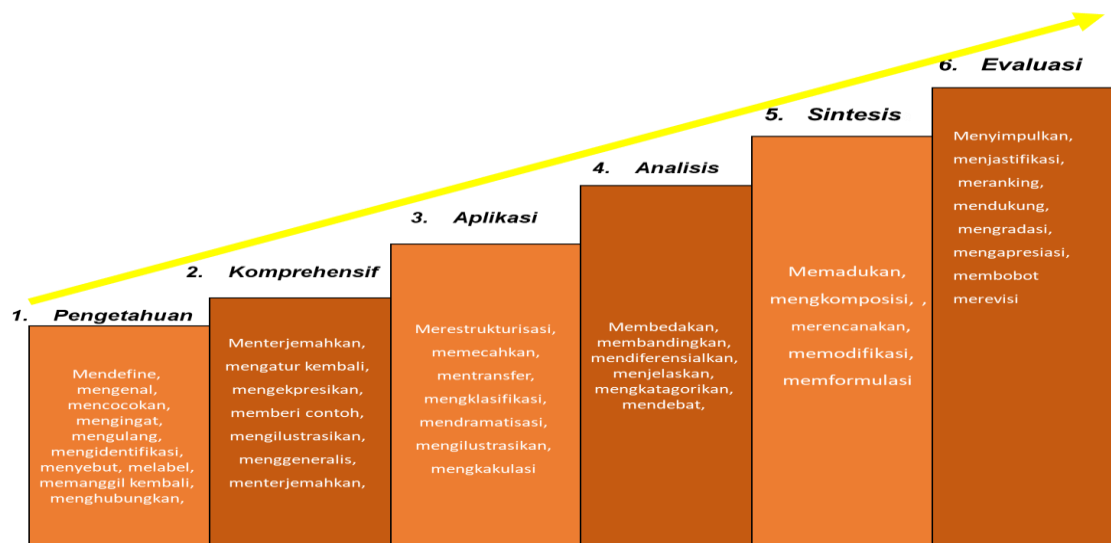


Taksonomi merupakan usaha mengelompokkan kata-kata yang disusun dan diurut berdasarkan ciri-ciri tertentu. Taksonomi bloom dibagi menjadi tiga kelompok besar, yaitu

1. Kognitif, berorientasi kepada kemampuan berfikir, mencakup kemampuan intelektual mulai yang sederhana (mengingat sampai dengan kemampuan untuk memecahkan masalah) yang menuntut individu untuk menghubungkan & menggabungkan gagasan /metoda yang sebelumnya diperoleh untuk memecahkan masalah.
2. Psikomotorik, berorientasi kepada kemampuan ketrampilan motorik, yang berhubungan dengan gerakan anggota tubuh atau tindakan (action) yang memerlukan koordinasi antara syaraf & otot.
3. Afektif berhubungan dengan perasaan , emosi, sikap hati (attitude).

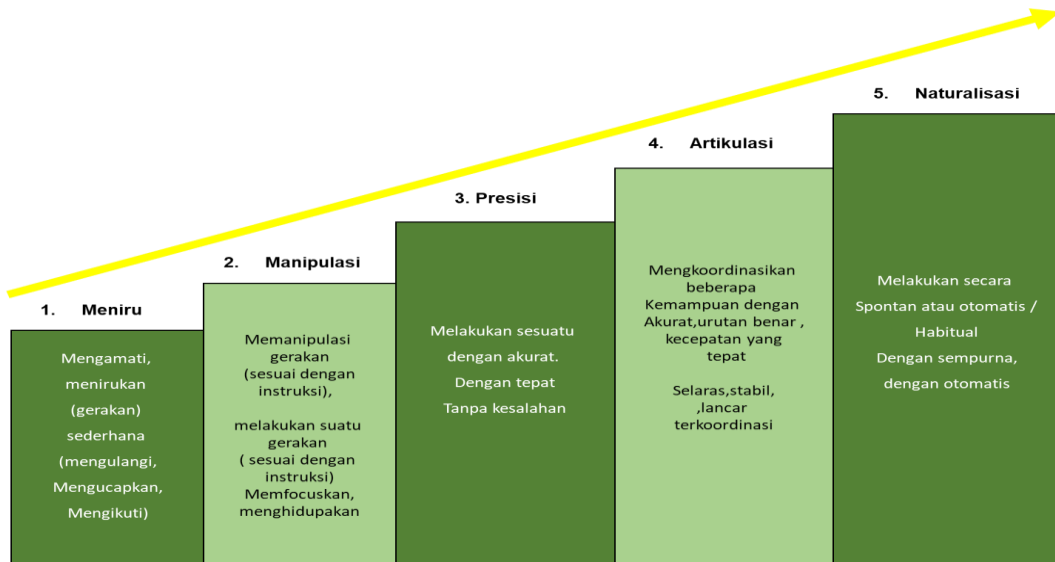
Taksonomi memiliki peringkat sesuai kelompoknya, semakin tinggi peringkat taksonominya menunjukkan peringkat posisi jabatan. Peringkat taksonomi berbanding lurus dengan tingkat posisi jabatan.

Taksonomi Bloom domain kognitif tampak pada gambar berikut ini



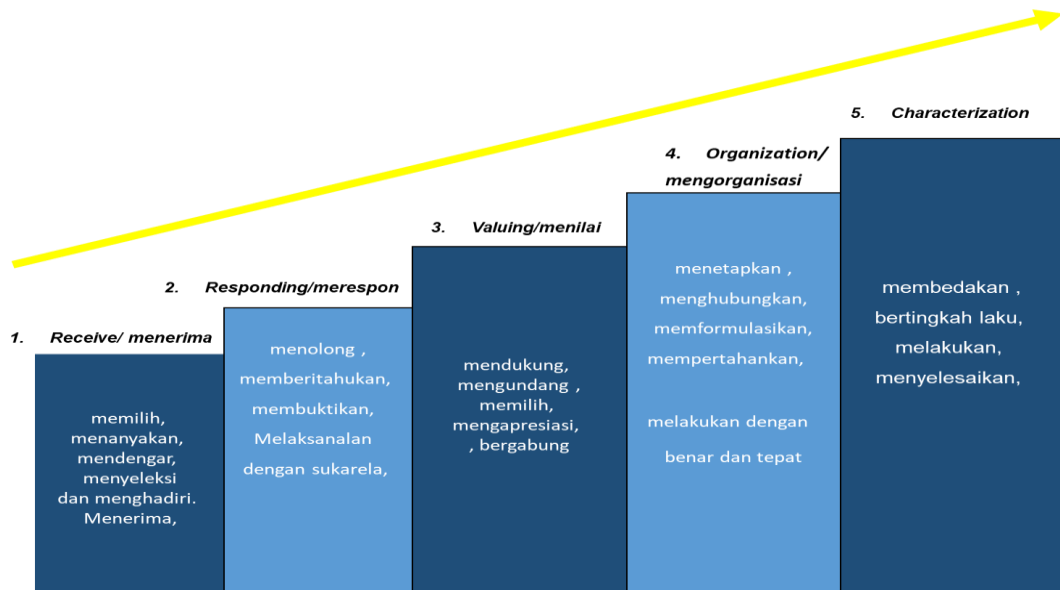
Taksonomi Bloom untuk domain koqnitif memiliki enam tingkatan taksonomi, diawali dari tingkatan yang paling rendah pengetahuan, peringkat kedua komprehensif, ketiga aplikasi, keempat analisis, kelima sintesa, dan terakhir evaluasi. Masing-masing tingkatan memiliki karakteristik dan ciri-ciri kalimat kerja yang sesuai dengan peringkat taksonominya.

Model taksonomi Anita Harrow domain psikomotorik tampak pada gambar berikut :



Taksonomi Anita Harrow untuk domain psikomotorik memiliki lima tingkatan taksonomi, diawali dari tingkatan yang paling rendah meniru, peringkat kedua manipulasi, ketiga presisi, keempat artikulasi, kelima naturalisasi. Masing-masing tingkatan memiliki karakteristik dan ciri-ciri kalimat kerja yang sesuai dengan peringkat taksonominya.

Model taksonomi Krathwohl domain afektif tampak pada gambar berikut :



Taksonomi Krathwohl untuk domain afektif memiliki enam tingkatan taksonomi, diawali dari tingkatan yang paling rendah receive/menerima, peringkat kedua responding/merespon, ketiga valuing/menilai, keempat artikulasi, kelima organization/mengorganisasi, keenam characterization. Masing-masing tingkatan memiliki karakteristik dan ciri-ciri kalimat kerja yang sesuai dengan peringkat taksonominya.

C. TUGAS

BAB III ANALISIS BEBAN KERJA

A. PENGERTIAN

Analisis beban kerja memiliki pengertian di dua sisi, sisi waktu dan sisi kuantitas. Berdasarkan sisi waktu adalah sebuah proses menetapkan kebutuhan waktu berupa jumlah jam kerja orang yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam suatu periode waktu tertentu. Dari sisi kuantitas analisis beban kerja dimaksudkan guna menentukan kebutuhan jumlah orang dan beban kerja yang tepat.

Analisis beban kerja dilaksanakan setelah sebelumnya dilakukan proses analisis jabatan. Analisis jabatan merupakan pondasi untuk melakukan penataan kelembagaan, kepegawaian, dan ketatalaksanaan sebuah organisasi.

Analisis beban kerja pada dasarnya mengukur validitas dan reliabilitas hasil analisis jabatan, dengan mengukur waktu dan kapasitas karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan.

B. METODA PENGUKURAN

Teknis analisis, metoda ilmiah dengan memanfaatkan tenaga peneliti yang berpengalaman, waktu yang cukup lama, dan sarana yang mahal.

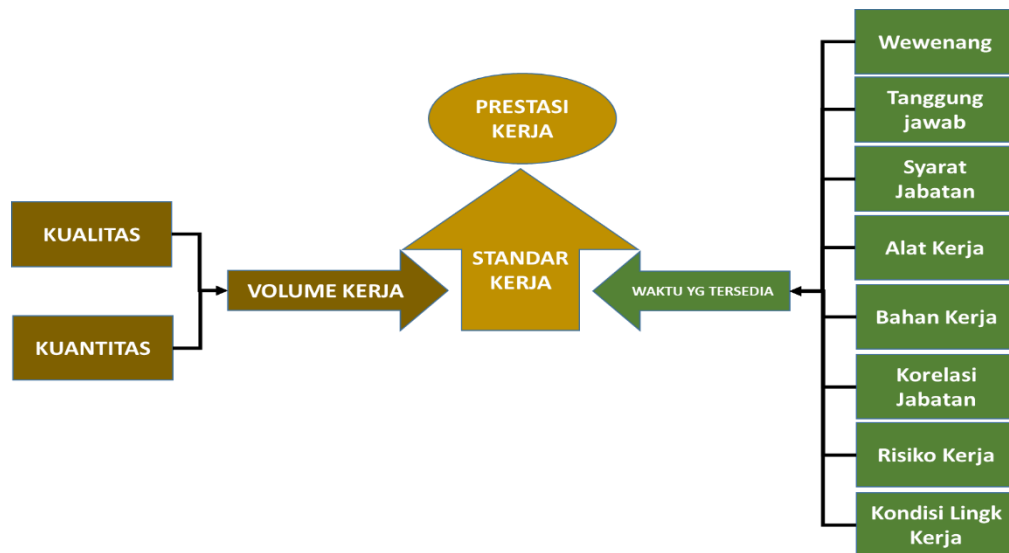
Praktis empiris, metoda ini lebih sederhana, sarana murah, penyelesaiannya relatif cepat, dan tidak harus memanfaatkan tenaga peneliti yang berpengalaman.

Dalam analisis beban, terdapat dua aspek yang dianalisis :

1. Uraian tugas/rincian kegiatan jabatan struktural dan fungsional
2. Volume kerja, jumlah waktu, dukungan/pemanfaatan teknologi, dan jumlah karyawan.

Tahapan Pelaksanaan Analisis Beban Kerja

1. Pelaksanaan
 - a. Pembentukan tim analist
 - b. Pemberitahuan kepada para pimpinan unit kerja
2. Pelaksanaan
 - a. Pengumpulan data
 - b. Pengolahan data
 - c. Verifikasi data
 - d. Penyempurnaan hasil olahan
3. Penetapan
 - a. Tingkat efisiensi dan efektivitas unit/jabatan
 - b. Standar norma waktu penyelesaian pekerjaan
 - c. Jumlah kebutuhan karyawan/pejabat



Pencapaian prestasi kerja karyawan diukur dari kemampuan karyawan memenuhi standar kerja yang telah ditentukan. Kemampuan karyawan bekerja sesuai standar kerja ditentukan oleh volume kerja dan waktu kerja yang tersedia.

Volume kerja ditentukan oleh kuantitas dan kualitas pekerjaan, kualitas pekerjaan dipengaruhi oleh jenis, dan sifat pekerjaan.

Waktu kerja yang tersedia adalah periode waktu yang ditetapkan untuk menyelesaikan pekerjaan. Penggunaan waktu kerja yang tersedia dipengaruhi oleh delapan faktor yaitu :

1. Wewenang
2. Tanggungjawab
3. Syarat jabatan
4. Alat kerja
5. Bahan kerja
6. Korelasi jabatan
7. Risiko kerja
8. Kondisi lingkungan kerja

Beban kerja karyawan, baik tinggi maupun rendah, dapat berpengaruh terhadap penataan organisasi, proses bisnis perusahaan (ketatalaksanaan), dan penataan karyawan.

Volume kerja adalah sejumlah kegiatan yang dilakukan oleh unit organisasi atau karyawan/pejabat dalam jangka waktu tertentu.

Sedangkan standar kemampuan rata-rata atau norma waktu adalah standar kemampuan rata-rata karyawan dalam menyelesaikan tugas yang diukur berdasarkan satuan waktu untuk menghasilkan satu satuan hasil.

Beban kerja adalah bobot kerja berupa sejumlah target pekerjaan atau target hasil yang harus dicapai dalam satu satuan waktu tertentu. Rumusnya = jumlah volume kerja X norma waktu. Efisiensi kerja adalah tercapainya penyelesaian pekerjaan dengan kualitas pekerjaan yang baik, yaitu tepat hasil (sesuai target), dan tepat waktu (sesuai jadwal) dengan tidak melampaui anggaran yang telah ditetapkan.

Prestasi kerja adalah nilai hasil kerja karyawan/unit organisasi dalam melaksanakan tugas.

Pengukuran kerja adalah teknik untuk merencanakan penetapan waktu kerja efektif bagi seorang karyawan/pejabat /unit organisasi yang memenuhi syarat untuk menyelesaikan pekerjaan tertentu pada tingkat prestasi yang telah ditentukan.

Jam kerja efektif pertahun adalah waktu kerja wajar yang harus dipergunakan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam satu tahun.

Pada saat menghitung jam kerja efektif pertahun, terdapat waktu (allowance) yang diperkenankan untuk dipergunakan secara tidak produktif, maksimal 30% dari jam kerja. Misalnya kelelahan dasar 10%, keperluan pribadi 10%, kondisi tempat kerja 5% dan seterusnya.

Penentuan allowance setiap perusahaan bisa berbeda-beda, tergantung dari budaya kerja, etos kerja, disiplin dan hal-hal lain sesuai kondisi setempat.

Penentuan hari libur disesuaikan dengan kondisi setempat.

Rumus menghitung jumlah kebutuhan karyawan/pejabat :

$$= \frac{\text{Beban Kerja Jabatan}}{\text{Jam Kerja Efektif}}$$

Rumus menghitung efisiensi dan efektivitas unit (EU):

$$= \frac{\text{Beban Kerja Unit}}{(\text{Jml Karyawan Unit} \times \text{Jam Kerja Efektif})}$$

Rumus menghitung efisiensi dan efektivitas jabatan (EJ) :

$$= \frac{\text{Beban Kerja Jabatan}}{(\text{Jml Karyawan Jabatan} \times \text{Jam Kerja Efektif})}$$

Hasil perhitungan efisiensi dan efektivitas unit (EU) maupun jabatan (EJ) :

Nilai	Predikat	Keterangan
>1	A	Sangat Baik
0,90 – 1,00	B	Baik
0,70 – 0,89	C	Cukup
0,50 – 0,69	D	Sedang
<0,50	E	Kurang

Hasil perhitungan jumlah kebutuhan karyawan/pejabat terdiri tiga kategori, kelebihan, sesuai kebutuhan atau kekurangan jumlah karyawan/pejabat.

Apabila terdapat kelebihan tenaga karyawan/pejabat, maka langkah-langkah yang perlu diambil sebagai berikut :

1. Memperluas pekerjaan atau memperbanyak jenis produk
2. Pendelegasian wewenang/pembagian tugas.
3. Mutasi.
4. Penggabungan unit organisasi.
5. Tidak menerima karyawan baru.
6. Memperbanyak atau melimpahkan pekerjaan ke jabatan fungsional
7. Rasionalisasi

Kekurangan karyawan dapat di atasi dengan :

1. Penambahan karyawan
2. Penyederhanaan prosedur

3. Pembagian shift atau lembur
4. Pembentukan tim kerja

Apabila unit kerja relatif efisien, hal-hal yang bisa dilakukan :

1. Menaikkan tipe kantor atau klasifikasi unit.
2. Memecah/memperluas kantor.
3. Menambah jumlah karyawan.
4. Promosi karyawan.
5. Eksternsifikasi obyek/wilayah kerja.
6. Penghargaan.

Apabila unit kerja inefisien, yang bisa dilakukan :

1. Mempersempit organisasi
2. Penggabungan fungsi
3. Penyederhanaan prosedur/penghapusan langkah-langkah yang tidak perlu.
4. Intensifikasi obyek/wilayah kerja.
5. Mutasi karyawan.
6. Penghapusan organisasi.
7. Peningkatan kualitas peralatan.
8. Pengiriman karyawan untuk diklat
9. Penambahan fasilitas.
10. Distribusi/pelimpahan wewenang.
11. Peringatan.

Contoh perhitungan beban kerja

JAM KERJA EFEKTIF TAHUN 2015								
Waktu Kerja								
senin	kamis	07.30	12.00	4,5				
		13.00	16.30	3,5	jam	hari	total jam	
					8	4	32	jam
	jumat	07.30	11.30	4				
		13.00	16.30	3,5				
					7,5	1	7,5	jam
							39,5	jam
							2370	menit
Jam kerja efektif dengan allowance								
	90/100 x 2370		2133	menit	atau			
			35,55	jam seminggu				
			7,11	jam perhari	atau			
			7	jam	6,6	menit		
Jumlah hari kerja								
Jumlah hari pertahun							365	hari
	libur		52	hari				
	libur resmi		16	hari				
	hak cuti		12	hari				
							80	hari
							285	hari
							41	minggu
							10	bulan
							3,17	triwulan
Jam kerja efektif per								
	7,11	x	285	=	2026,35	jam pertahun		

Norma Waktu (menit)							
Jabatan	Ka Divisi	Ka Bagian	Kasubag 1	Kasubag 2	Kasubag 3	Pelaksana	Jumlah
Aktivitas							
Persiapan	-	20	15	25	12	30	102
Perumusan Urjab	25	35	30	30	25	40	185
Verifikasi Urjab	30	45	40	40	35	45	235
	55	100	85	95	72	115	522
Volume Kerja							
Jabatan	Ka Divisi	Ka Bagian	Kasubag 1	Kasubag 2	Kasubag 3	Pelaksana	Jumlah
Aktivitas							
Persiapan	-	40	9	27	6	200	282
Perumusan Urjab	9	60	12	75	24	250	430
Verifikasi Urjab	50	60	15	6	6	200	337
	59	160	36	108	36	650	1049
Beban/Bobot Kerja							
Jabatan	Ka Divisi	Ka Bagian	Kasubag 1	Kasubag 2	Kasubag 3	Pelaksana	Jumlah
Aktivitas							
Persiapan	-	800	135	675	72	6000	7682
Perumusan Urjab	225	2100	360	2250	600	10000	15535
Verifikasi Urjab	1500	2700	600	240	210	9000	14250
	1725	5600	1095	3165	882	25000	37467
Jumlah Kebutuhan Karyawan	0,851284	2,7635897	0,5403805	1,5619217	0,4352654	12,337454	18,4899
Jumlah Karyawan Eksisting	1	2	4	6	7	9	29
-/+	0	-1	3	4	6	-4	11
Efektivitas Jabatan/Unit	0,851284	1,3817949	0,1350951	0,2603203	0,0621808	1,37082823	0,637583
Prestasi Jabatan/Unit	C	A	E	E	E	A	D

C. TUGAS

BAB IV REKRUTMEN DAN SELEKSI

A. PERENCANAAN REKRUTMEN

Perencanaan rekrutmen SDM adalah penentuan kebutuhan SDM pada masa depan meliputi jumlah dan kemampuan yang dimiliki, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Gamabr 4.1 Model Perencanaan Rekrutmen SDM



Analisis perencanaan kebutuhan rekrutmen SDM :

Norma Waktu (menit)							
Jabatan	Ka Divisi	Ka Bagian	Kasubag 1	Kasubag 2	Kasubag 3	Pelaksana	Jumlah
Aktivitas							
Persiapan	-	20	15	25	12	30	102
Perumusan Urjab	25	35	30	30	25	40	185
Verifikasi Urjab	30	45	40	40	35	45	235
	55	100	85	95	72	115	522
Volume Kerja							
Jabatan	Ka Divisi	Ka Bagian	Kasubag 1	Kasubag 2	Kasubag 3	Pelaksana	Jumlah
Aktivitas							
Persiapan	-	40	9	27	6	200	282
Perumusan Urjab	9	60	12	75	24	250	430
Verifikasi Urjab	50	60	15	6	6	200	337
	59	160	36	108	36	650	1049
Beban/Bobot Kerja							
Jabatan	Ka Divisi	Ka Bagian	Kasubag 1	Kasubag 2	Kasubag 3	Pelaksana	Jumlah
Aktivitas							
Persiapan	-	800	135	675	72	6000	7682
Perumusan Urjab	225	2100	360	2250	600	10000	15535
Verifikasi Urjab	1500	2700	600	240	210	9000	14250
	1725	5600	1095	3165	882	25000	37467
Jumlah Kebutuhan Karyawan	0,851284	2,7635897	0,5403805	1,5619217	0,4352654	12,337454	18,4899
Jumlah Karyawan Eksisting	1	2	4	6	7	9	29
-/+	0	-1	3	4	6	-4	11
Efektivitas Jabatan/Unit	0,851284	1,3817949	0,1350951	0,2603203	0,0621808	1,37082823	0,637583
Prestasi Jabatan/Unit	C	A	E	E	E	A	D

Analisis faktor penyebab perubahan kebutuhan SDM :

1. Perubahan dalam lingkungan eksternal seperti ekonomi, politik, teknologi dan persaingan.
2. Perubahan keputusan internal seperti strategi, budget, ramalan penjualan, ekspansi, rancangan organisasi dan rancangan pekerjaan.
3. Perubahan tenaga kerja organisasi seperti adanya pegawai yang pensiun (*retirement*), mengundurkan diri (*resignation*), PHK (*termination*), meninggal dunia, pegawai sakit, dll.

Analisis Ketersediaan (Supply) SDM dan Kemampuan Perusahaan

Memperkirakan ketersediaan sumber internal, yaitu proses pemeriksaan tenaga kerja yang ada, jumlah dan jenisnya. Teknik analisis yang digunakan yaitu replacement chart, yaitu gambaran singkat mengenai siapa yang bakal menggantikan atau mengisi apabila suatu jabatan kosong. Terdapat tambahan catatan tentang informasi calon pekerja yang disebut replacement summary, yaitu daftar kandidat pengganti untuk setiap jabatan.

No	Keterangan	Ka Divisi		Ka Bagian		Kasubag 1		Kasubag 2		Kasubag 3		Pelaksana
1	Job Holder	Suhadi		Handoko		Rosmaida		Bawono		Afandi		Rika
												Andi
												Tommy
												Lisa
												Boy
2	Kandidat	Handoko	A1	Sudirman	A2	Nuke	A1	Joko	A2	Riko	A2	
		Bawono	B1	Yanto	B3	Putri	A1	Mega	B2	Nuri	B1	

- A. Siap dipromosikan
- B. Belum berpengalaman
- C. Belum sesuai

1. Kinerja baik sekali
2. Kinerja cukup
3. Kinerja kurang
4. Kinerja kurang sekali

Replacement charts berisi daftar nama karyawan para pemangku jabatan dalam berbagai posisi dan nama-nama karyawan yang menjadi kandidat sebagai calon pengganti para karyawan yang berada pada posisi/jabatan tersebut.

Setiap kandidat hendaknya dilengkapi dengan hasil penilaian, baik penilaian kesiapan untuk dipromosikan maupun penilaian kinerjanya.

Replacement summary adalah adalah tabel yang berisi identitas para pemangku jabatan dan identitas para kandidat pengganti para pemangku jabatan tersebut.

Pemegang Jabatan :	Sahidi
Usia :	58 tahun
Kosong :	2 tahun lagi
Alasan :	Pensiun
Pangkat/Gaji :	IIIB/2 juta
Masa Kerja :	15 tahun
Calon I :	Handoko
Usia :	56 tahun
Jabatan Saat Ini :	Manajer Bagian Pakaian Pria
Masa Kerja :	10 tahun
Kinerja :	Sangat baik
Sumber :	Daftar Penilaian Pegawai
Kebutuhan Latihan :	Tidak perlu
Calon II :	Bawono
Usia :	54 tahun
Jabatan Saat Ini :	Manajer Bagian Pakaian Anak
Masa Kerja :	8 tahun
Kinerja :	Baik
Sumber :	Daftar Penilaian Pegawai
Kebutuhan Latihan :	Membutuhkan latihan mengenai kepemimpinan

Penyusunan replacement chart dan replacement summary

Membuat replacement chart dan replacement summary perusahaan dapat melakukan human resource audit, yaitu sebuah proses mengumpulkan informasi dengan memakai formulir khusus untuk memeriksa keadaan SDM saat ini, yang meliputi keterampilan, pengalaman, pendidikan, dan data pribadi lain. Untuk non manajer disebut skill inventory, sedangkan untuk manajer disebut management inventory.

J. Diisi oleh Departemen Sumber Daya Manusia					
1	Nama				
2	Jabatan				
3	Usia				
4	Masa kerja				
5	Jabatan yang pernah diduduki				
	a.....	dari	sampai
	b.....	dari	sampai
	c.....	dari	Sampai
II. Diisi oleh karyawan					
6	Keahlian khusus (diisi oleh karyawan)				
	a.....				
	b.....				
	c.....				
	d.....				
7	Gambaran tugas saat ini				
				
8	Tanggungjawab				
				
9	Tingkat pendidikan	a. SD	b. SMP	c. SMA	d. Perguruan Tinggi
10	Latihan yang pernah diikuti				
	a.....				
	b.....				
	c.....				

III. Diisi oleh Departemen Sumber Daya Manusia	
11	Penilaian unjuk kerja

12	Dapat dipromosikan untuk jabatan

13	Kelemahan pada saat ini

14	Supervisor
	Nama
	Tanggal
	Tanda tangan

Memperkirakan ketersediaan sumber eksternal. Ketersediaan jumlah pegawai yang ada di pasar tenaga kerja dipengaruhi oleh lembaga pendidikan dan pelatihan, perubahan demografis, spesialisasi, perubahan minat dan sikap terhadap suatu pekerjaan.

Penentuan dan implementasi program

Berdasarkan kebutuhan (demand) dan ketersediaan (supply) dapat terjadi beberapa kemungkinan, yaitu :

1. Tidak ada perbedaan antara kebutuhan dan ketersediaan pegawai (supply = demand).
2. Terjadi kelebihan supply tenaga kerja (supply > demand).
3. Terjadi kekurangan supply tenaga kerja (supply < demand).

B. PROSES REKRUTMEN

Rekrutmen adalah proses menarik, seleksi, dan memilih orang yang memenuhi syarat pekerjaan.

Definisi adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang kapabel, untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi

Rekrutmen berkaitan dengan pemenuhan kebutuhan SDM organisasi maupun membantu calon /pekerja potensial untuk memutuskan apakah mereka memenuhi persyaratan pekerjaan, tertarik dengan posisi pekerjaan dan ingin bergabung dengan organisasi.

Rekrutmen tidak sekedar menarik orang atau calon pekerja dari luar organisasi. Proses rekrutmen berawal dari dicarinya calon pekerja sampai diterimanya lamaran di meja.

Dalam rekrutmen, organisasi seharusnya juga secara fair menjelaskan kepada calon pekerja dalam memutuskan bersedia atau tidak bergabung dengan organisasinya.

Tujuan rekrutmen

Pengadaan calon karyawan yang memenuhi persyaratan, konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai-nilai perusahaan. Mengurangi peluang keluarnya karyawan yang belum lama bekerja, dan mengkoordinasikan program perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan, guna memenuhi tanggungjawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja.

Pengertian tujuan yang lain adalah untuk memberikan sebuah ketetapan dan kepastian bagi pelamar atau calon karyawan yang secara potensial telah memenuhi suatu kualifikasi tertentu.

Tujuan khusus rekrutmen

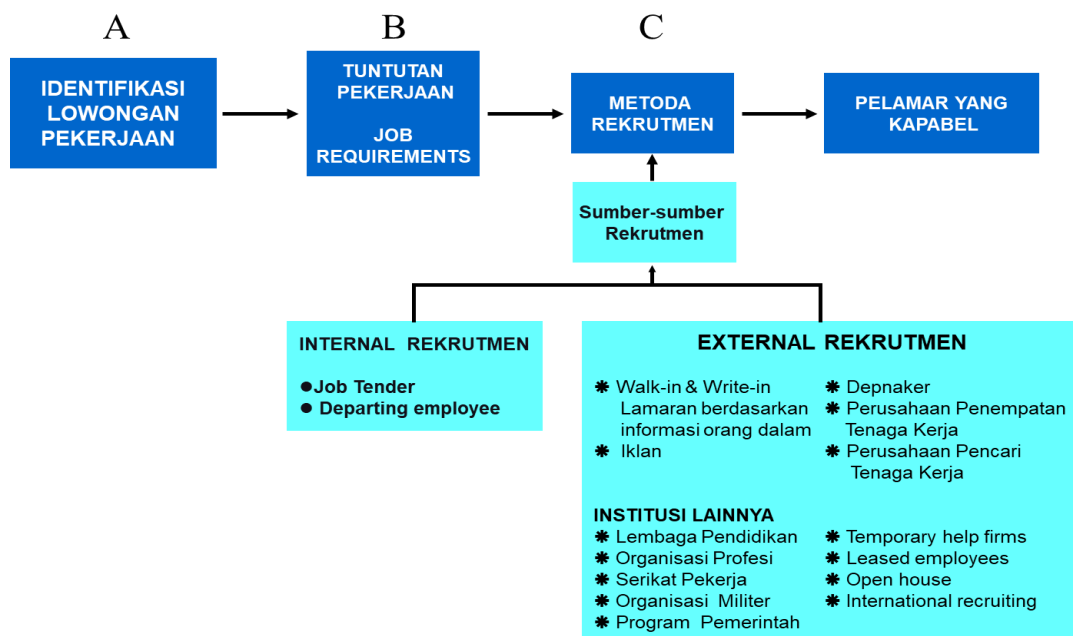
1. Menentukan kebutuhan staffing untuk masa kini dan masa mendatang bagi organisasi (dalam kaitannya dengan hasil yang diperoleh dari kegiatan perencanaan SDM dan analisis jabatan)
2. Meningkatkan jumlah pelamar kerja potensial dengan biaya minimum
3. Meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi jumlah pelamar yang tidak memenuhi syarat atau tidak tepat dengan kebutuhan organisasi.
4. Mengurangi kemungkinan calon pekerja terpilih untuk secara epat meninggalkan organisasi dan berpindah kerja ke organisasi lain

Efektivitas rekrutmen

Rekrutmen yang efektif dipengaruhi oleh bagaimana organisasi dapat melaksanakan sejumlah kegiatan inti, yang meliputi:

1. Menentukan dan membuat kriteria dan kategori kebutuhan SDM baik jangka pendek maupun jangka panjang.
2. Selalu memperhatikan perubahan kondisi dan situasi di pasar tenaga kerja.
3. Mengembangkan media promosi rekrutmen yang relevan dengan perkembangan.
4. Menyimpan data jumlah dan kualitas pelamar dari setiap sumber.
5. Menindaklanjuti setiap permohonan pelamar untuk kemudian melakukan evaluasi efektivitas upaya rekrutmen yang telah dilakukan.

Gambar 4.2 Alur Proses Rekrutmen Karyawan



Proses rekrutmen diawali dengan (a) melakukan identifikasi lowongan pekerjaan, selanjutnya langkah (b) menyusun tuntutan pekerjaan (job requirement). Langkah ketiga (c) pemilihan metoda rekrutmen, terdapat dua sumber rekrutmen, yaitu rekrutmen internal dan rekrutmen eksternal.

Penyusunan job requirement (kebutuhan jabatan)

1. Pelajari job description (deskripsi jabatan)
2. Cermati dan pahami rubrik no 4 key accountability area (tanggungjawab utama)
3. Pahami rubrik no 5 knowledge, experience, and competency (pengetahuan, pengalaman, kompetensi)
4. Pastikan terdapat kesesuaian antara rubrik no 4 dan no 5
5. Apabila telah terdapat kesesuaian, pergunakan rubrik no 5 sebagai job requirement pada saat menyusun kriteria pelamar.

Rekrutmen internal**Kelebihan**

1. Lebih murah.
2. Lebih cepat.
3. Waktu orientasi lebih singkat.
4. Meningkatkan motivasi kerja.
5. Memungkinkan penilaian kemampuan yang lebih tepat.

Kelemahan

1. Membatasi masuknya pemikiran-pemikiran baru.
2. Menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman tenaga kerja.
3. Memperkecil kelompok pelamar potensial.

Metoda rekrutmen internal

1. Job Posting Program, dilakukan dengan mengumumkan jabatan yang kosong di papan pengumuman, pengumuman lisan, atau media lain untuk memberikan kesempatan kepada semua karyawan untuk mengajukan lamaran secara formal.
2. Departing employees, dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain (pekerja yang sudah ada).

Rekrutmen eksternal**Kelebihan**

1. Jumlah calon karyawan yang lebih besar.
2. Membantu meningkatkan jenis tenaga kerja.
3. Mendorong masuknya pemikiran baru.
4. Kemungkinan membawa rahasia pesaing, namun berpotensi permasalahan etika bisnis

Kelemahan

1. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
2. Biaya penarikan besar.
3. Waktu penarikan relatif lama.
4. Orientasi dan induksi harus dilakukan.
5. Turnover cenderung akan meningkat.
6. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.

Metoda rekrutmen eksternal

1. Walk ins dan write ins (pelamar datang dan menulis lamaran sendiri).
2. Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan, atau karyawan perusahaan).
3. Agen penempatan tenaga kerja (layanan informasi pekerjaan melalui pengumuman, penerbitan secara periodik, web site, e-mail).
4. Iklan (surat kabar, majalah, televisi, radio, dan media lain).
 - a. Want-ads: menguraikan pekerjaan, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana cara melamar.
 - b. Blind-ads: iklan secara tertutup. Pelamar yang berminat diminta mengirimkan

lamaran ke P.O. Box tertentu atau email atau pada alamat surat kabar.

5. Departemen atau dinas tenaga kerja.
6. Executive search firms/headhunters
7. Organisasi-organisasi profesi/keahlian
8. Asosiasi-asosiasi pekerja
9. Program pelatihan kerja.
10. Pekerja sewaan (mis: jasa keamanan, penelitian, baby sitter, jasa hiburan).
11. Open house
12. Lamaran "tak diminta"

Dalam proses rekrutmen pada umumnya selalu dilakukan dengan menyebarkan informasi kepada khalayak melalui sebuah iklan, baik media pers, maupun media sosial. Contoh model iklan tampak sebagai berikut :

Gambar 4.3 Contoh Iklan Wants Ads

We are leading shopping mall, seeking high caliber individuals to join our Advertising and Promotion team. Innovation is key. Fresh creative ideas must be backed by unquestionable skills and proficiencies.

Promotions & Special Events Executive

Qualification:
 Male/female between the age 25 to 30 years old.
 Possess a full degree (S1) from A reputable university with a Minimum GPA of 3.0. (overseas graduate preferred)
 Minimum 2 years experience in a related field.
 Creative and having good Conceptual skills
 Highly motivated and good team player
 Result oriented and willing to work long hours
 Good command of English, both written and spoken

Please submit your application and CV along with colour photograph to:

**Personnel & Administration Department
 PT. Mulia Inti Pelangi
 Jl. Letjen. S. Parman Kav. 21 Slipi, Jakarta 11470
 Send Your CV by E-mail:
 mta_recruitment@yahoo.com**

Gambar 4.4 Contoh Iklan Wants Ads

'TORAY'

VACANCY

PT. Indonesia Toray Synthetics, a leading Synthetics Fiber Manufacturer located in Tangerang invite qualified and experienced professional to fill the following position:

FINANCE & ACCOUNTING DEPARTMENT MANAGER

General Requirement:

- S-1 Accounting, with minimum 5 years experience
- 40-50 years old
- Knowledge of local taxes
- Proficient in computer application and English
- Strong Leadership

Please send your application, CV and your current photograph (2 pieces, color, size 4x6) not later than 28 May 2005.

**To : Personnel Department - PT Indonesia Toray Synthetics
 Jl. Moh Toha km 1, Pasar Baru - Tangerang 15112.**

Gambar 4.5 Contoh Iklan Blind Ads

PELUANG KARIR

Sebuah media massa professional yang telah memiliki reputasi di kalangan pelaku bisnis Indonesia, memberikan peluang pada anda untuk bergabung sebagai:

- 1. Account Executive (AE)**
 - Pendidikan S1
 - Pria, Wanita max. 35 tahun
 - Memiliki kendaraan sendiri
 - Sudah berpengalaman min 1 tahun di media cetak
- 2. Sekretaris Redaksi**
 - Wanita
 - Belum Menikah
 - Pendidikan Min. D3 Sekretaris
 - Menguasai Komputer/*Microsoft Office*
 - Lebih diutamakan bisa bahasa inggris

Kirimkan surat lamaran lengkap ke:

PO BOX 8629 JKS GR

Setiap hasil rekrutmen hendaknya dilakukan proses evaluasi, untuk mengetahui efektivitas hasilnya. Proses evaluasi rekrutmen dilakukan dengan mengacu pada tiga pertanyaan berikut ini :

1. Apakah rekrutmen sesuai dengan tujuan organisasi ?
2. Apakah program rekrutmen memiliki tingkat kualitas tertentu ?
3. Apakah perekrut cukup efektif ?

Hasil proses evaluasi rekrutmen memerlukan tindaklanjut, baik tindaklanjut yang bersifat korektif maupun preventif. Untuk melakukan perbaikan sumber informasi yang bisa dipergunakan adalah :

1. Human resource budget
2. Recruitment cost data
3. Hiring rate

Untuk mengukur keberhasilan hasil rekrutmen terdapat empat kriteria keberhasilan proses rekrutmen, yaitu :

1. Jumlah pelamar.
2. Jumlah panggilan atau penawaran.
3. Jumlah yang diterima.
4. Jumlah penempatan yang berhasil.

C. TUGAS

BAB V ORIENTASI, PENEMPATAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Karyawan, baik yang telah lama bekerja ataupun karyawan baru, memiliki hak yang sama untuk mendapatkan fasilitas orientasi kerja, penempatan sesuai kompetensi dan pengembangan kemampuan.

Proses orientasi karyawan, penempatan dan pengembangan dilakukan setelah seorang karyawan baru dinyatakan resmi diterima sebagai karyawan. Sedangkan bagi karyawan lama mempunyai hak yang sama, terutama karyawan yang mengalami proses mutasi memiliki hak untuk mendapatkan proses orientasi setelah penempatan di tempat kerja yang baru. Mendapatkan hak untuk mendapatkan pengembangan kompetensi.

A. ORIENTASI KARYAWAN

Orientasi karyawan adalah proses menyediakan informasi-informasi yang secara ideal harus diketahui oleh karyawan baru, khususnya latar belakang perusahaan, lingkungan kerja, tempat kerja, kebijakan SDM dan perusahaan, yang dapat membantu menumbuhkan engagement karyawan baru pada perusahaan.

Menurut Marihot Tua Efendi Hariandja, suatu program untuk memperkenalkan karyawan baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaan, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan dan pada rekan kerja mereka.

Sedangkan menurut Gary Dessler, memberikan informasi mengenai latar belakang kepada karyawan baru yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan secara memuaskan, seperti informasi perusahaan.

Sedangkan Susilo Martoyo, memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para pegawai lain

Pada pelaksanaan orientasi kerja terdapat aspek umum yang harus dipahami oleh karyawan baru :

1. Sejarah berdirinya instansi/ lembaga
2. Nama-nama pejabat kunci
3. Nama-nama pekerjaan dan fisik
4. Layout peralatan fisik
5. Aturan-aturan dan kebijaksanaan instansi/ lembaga
6. Buku pegangan pegawai
7. Skala gaji
8. Masa Cuti
9. Bimbingan kerja
10. Program pensiun
11. Perkenalan dengan rekan kerja
12. Keamanan kerja
13. Tujuan akhir

Sedangkan aspek khusus yang harus dimengerti oleh karyawan baru adalah :

1. Kondisi kerja
2. Upah dan jaminan sosial
3. Program kesehatan dan keselamatan

4. Program pelayanan
5. Deskripsi jabatan/pekerjaannya
6. Tempat peralatan pekerjaannya
7. Teman/bawahan dalam pekerjaannya
8. Dan lain-lain sesuai dengan kebutuhan penyesuaian diri

Orientasi karyawan baru mempunyai beberapa tujuan, yaitu :

1. Mempelajari prosedur kerja/mekanisme kerja.
2. Proses menjalin hubungan dengan atasan dan bawahan serta sesama karyawan.
3. Memberikan karyawan perasaan memiliki dengan memperlihatkan bagaimana proses kerja dilaksanakan, serta pengenalan keseluruhan organisasi.
4. Mengurangi munculnya rasa stres dan kegelisahan yang dialami karyawan baru.
5. Mengurangi biaya penyesuaian saat memulai lingkungan kerja baru.

Manfaat orientasi kerja bagi karyawan baru antara lain sebagai berikut:

1. Berkurangnya kecemasan pada pegawai baru, dikarenakan adanya nuansa "well informed" bagi pekerja baru dan dengan berkurangnya kecemasan tersebut, pekerjaan mereka akan menjadi lebih baik..
2. Mampu mengatasi masalah yang disebabkan kritikan dari penyelia atau rekan sekerja. karena karyawan mendapat masa orientasi dengan baik dan mempunyai harapan kerja yang lebih efisien dan efektif.

Jenis-jenis orientasi kerja adalah :

1. Induksi yaitu tahap awal karyawan baru mempelajari apa yang akan dan harus dikerjakan, kepada siapa harus bekerja sama, berkoordinasi dan di mana tempat meminta bantuan, apa dan bagaimana peraturan dan prosedur harus dijalankan, kebijakan, dan prosedur penting, dan seterusnya.
2. Sosialisasi yaitu proses orientasi yang memberikan manfaat berjangka lebih panjang, di mana karyawan baru diharuskan mempelajari dan memahami budaya perusahaan, norma-norma, sistem nilai, dan pola perilaku yang disyaratkan oleh organisasi dan kelompok.

B. PENEMPATAN KARYAWAN

Penempatan karyawan adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan untuk menempatkan karyawan pada pekerjaan dan jabatan yang bidang atau bagian yang ada pada organisasi, sesuai dengan kompetensinya.

Definisi penempatan karyawan menurut beberapa sumber sebagai berikut :

1. Menurut Schuler dan Jackson (1997), penempatan kerja berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut.
2. Sastrohadiwiryo (2002), penempatan kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada pegawai yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.
3. Siswanto (2006), penempatan kerja adalah suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilakukan secara kontinuitas serta

mampu mempertanggungjawabkan segala risiko dan kemungkinan yang terjadi atas fungsi dan pekerjaan, wewenang dan tanggung jawab.

4. Mathis & Jackson (2006), penempatan adalah menempatkan posisi seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaannya akan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan.
5. Hasibuan (2009), penempatan kerja adalah tindak lanjut dari seleksi, yaitu menerapkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan tertentu/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasi authority kepada orang tersebut.
6. Sunyoto (2012), penempatan kerja merupakan proses atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Jenis-jenis penempatan karyawan secara umum sebagai berikut :

1. Promosi

Pemindahan karyawan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam penggajian, tanggung jawab dan atau level.

Promosi memiliki manfaat baik bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain :

- 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.

2. Transfer

Pemindahan karyawan dari satu bidang tugas ke bidang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3. Demosi

Demosi adalah pemindahan karyawan dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan karyawan menurut Musenif yang dikutip oleh Suwatno (2003 : 13) sebagai berikut :

1. Prinsip kemanusiaan

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

2. Prinsip demokrasi

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

3. Prinsip the right man on the right place

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

4. Prinsip equal pay for equal work

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang didapat oleh karyawan yang bersangkutan.

5. Prinsip kesatuan arah

Prinsip ini diterapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, dibutuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas, sejalan dengan program dan rencana yang digariskan.

6. Prinsip kesatuan tujuan

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah, artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus difokuskan pada tujuan yang dicapai.

7. Prinsip kesatuan komando

Karyawan yang bekerja selalu dipengaruhi adanya komando yang diberikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

8. Prinsip efisiensi dan produktifitas kerja

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

Tantangan penempatan karyawan

1. Efektivitas, efektivitas harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan diantara karyawan. Untuk mengurangi kekacauan diantara karyawan, keputusan dalam penempatan karyawan harus sesuai dengan langkah-langkah seleksi dimana pegawai harus mendapatkan pengenalan (orientasi) untuk mengurangi kecemasan dan mempercepat sosialisasi.
2. Tuntutan Hukum, selama ini banyak hubungan kerja tidak didasarkan dengan kontrak kerja resmi dimana hak-hak karyawan tidak dilindungi hukum yang sah sehingga banyak karyawan yang diberhentikan dengan berbagai alasan bahkan tanpa alasan sekalipun. Untuk itu dibutuhkan dasar hukum yang mengatur tentang kontrak kerja karyawan. Sehingga pemberhentian tidak dilakukan sewenang-wenang dan adil terhadap karyawan.

C. PENGEMBANGAN KARYAWAN

Pengembangan adalah suatu kegiatan yang terencana, terstruktur dan sistematis untuk meningkatkan kompetensi karyawan, meliputi kemampuan manajerial, teknis, perilaku, teoritis, maupun konseptual, karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan/jabatan melalui program pendidikan dan latihan.

Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

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.

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.

Perbandingan antara pelatihan dan pengembangan tampak pada tabel berikut ini :

No	Faktor Pembeda	Pelatihan	Pengembangan
1	Fokus	Aspek kemampuan spesifik yg relatif sempit	Aspek kapasitas dalam setiap penugasan
2	Jangka Waktu	Pendek	Panjang
3	Tujuan	Dapat menunaikan pekerjaan saat ini	Dapat menangani berbagai penugasan dimasa yad
4	Hasilnya	Langsung dan cepat	Tidak langsung
5	Pengukuran efektivitas	Penilaian kinerja, analisis biaya, tes kelulusan, sertifikasi	SDM yang siap di tugaskan, promosi, Keunggulan kompetitif

Pelatihan

Faktor-faktor yang menjadi penyebab diperlukannya pelatihan adalah :

1. Kualitas angkatan kerja
2. Persaingan bisnis
3. Perubahan yang cepat dan terus menerus
4. Masalah alih teknologi
5. Perubahan demografi

Manfaat pelatihan

1. Meningkatkan kemampuan karyawan yang baru direkrut dan belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan.
2. Mengantisipasi perubahan-perubahan lingkungan kerja dan tenaga kerja.
3. Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas.
4. Menyesuaikan kemampuan karyawan dengan peraturan-peraturan yang ada, misalnya, standar pelaksanaan pekerjaan yang dikeluarkan oleh asosiasi industri dan pemerintah, untuk menjamin kualitas produksi atau keselamatan dan kesehatan kerja.

Analisis Kebutuhan Pelatihan

Dalam menentukan kebutuhan pelatihan, sebuah perusahaan dapat melakukan analisis kebutuhan pelatihan (Goldstein and Bukton, 1982) :



Analisis kebutuhan adalah penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan yang akan dilakukan. Kegiatan ini sangat rumit dan sulit, karena perlu mendiagnosis kompetensi organisasi saat ini dan kompetensi yang dibutuhkan sesuai dengan perubahan lingkungan dan masa yang akan datang.

Analisis kebutuhan dilakukan melalui langkah-langkah :

1. Analisis kebutuhan organisasi.
2. Analisis kebutuhan tugas.
3. Analisis kebutuhan karyawan.

Analisis kebutuhan organisasi yaitu mengidentifikasi strategi organisasi, lingkungan organisasi pada saat ini dan masa yang akan datang untuk mencapai tujuan.

Tantangan lingkungan menghendaki kompetensi pegawai, ditandai dengan :

1. Lingkungan persaingan yang semakin ketat sebagai akibat globalisasi.
2. Kecenderungan peningkatan outsourcing.
3. Perubahan-perubahan teknologi.
4. Keanekaragaman pegawai.

Analisis kebutuhan tugas yaitu menganalisis tugas-tugas yang harus dilakukan dalam setiap jabatan, yang dapat dipelajari dari perilaku peran tersebut, dan informasi hasil analisis jabatan yaitu uraian tugas, persyaratan tugas dan standar unjuk kerja yang terhimpun dalam informasi sumber daya manusia organisasi

Analisis kebutuhan karyawan adalah analisis mengenai sejauh mana kesiapan karyawan dalam menghadapi dan menjalani tugas-tugas pekerjaannya, apakah sesuai, cukup atau kurang kemampuannya, serta ketrampilan dan pengetahuan karyawan yang dapat diketahui dari penilaian kinerja, observasi ke lapangan, dan kuesioner.

Penentuan tujuan pelatihan dan pengembangan.

Tujuan pelatihan harus dirumuskan secara spesifik, apakah perubahan perilaku, perubahan pengetahuan, perubahan ketrampilan atau kombinasi yang ingin dicapai setelah pelatihan selesai dilakukan.

Berdasarkan tujuan tersebut maka ditentukan materi pelatihan untuk mencapai tujuan.

Faktor penentu efektivitas pelatihan dan pengembangan

1. Participation atau partisipasi adalah keterlibatan peserta dalam kegiatan secara aktif dan langsung.
2. Repetition adalah melakukan atau mengatakan secara berulang-ulang dalam usaha menanamkan ide dalam ingatan seseorang.
3. Relevance, pelatihan mempunyai arti atau manfaat yang sangat penting pada seseorang.
4. Transference artinya adanya kesesuaian antara pelatihan dengan pekerjaan yang dilakukan sehari-hari oleh pegawai.
5. Feedback merupakan pemberian informasi atas perkembangan kemajuan yang telah dicapai oleh peserta pelatihan, mana yang perlu diperbaiki atau dipertahankan

Pemilihan metoda pelatihan dan pengembangan

Salah satu cara memilih metoda pelatihan adalah dengan melakukan perbandingan. Ada dua langkah yang bisa dilakukan :

Langkah pertama, mengidentifikasi hasil-hasil belajar dimana perusahaan ingin melihat pengaruh dari hasil pelatihan. Hasil-hasil tersebut meliputi informasi verbal, ketrampilan intelektual, pengetahuan strategis, sikap/perilaku dan ketrampilan motorik. Berbagai metoda pelatihan dapat mempengaruhi satu atau beberapa hasil pelatihan.

Langkah kedua, mempertimbangkan sejauh mana sebuah metoda pelatihan mampu mempengaruhi dan membantu proses pembelajaran dan pelatihan, biaya-biaya yang berkaitan dengan pengembangan dan penggunaan metoda serta efektivitas metoda yang dipergunakan tersebut dalam mempengaruhi hasil pelatihan.

Metoda pelatihan dan pengembangan

1. On the job training, yaitu dilakukan pada waktu jam kerja berlangsung, baik secara formal maupun informal.
2. Off the job training, yaitu pelatihan dan pengembangan yang dilakukan secara khusus di luar pekerjaan.

Metoda-metoda pelatihan dan pengembangan on the job training

1. Job instruction training atau latihan instruksi jabatan adalah pelatihan untuk para manajer atau supervisor yang akan bertindak sebagai pelatih yang menginstruksikan bagaimana cara melakukan pekerjaan tertentu dalam suatu proses kerja.
2. Coaching adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan di tempat kerja oleh atasan dengan cara membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan tidak terencana.
3. Job rotation adalah program yang direncanakan secara formal dengan cara menugaskan karyawan pada beberapa pekerjaan yang berbeda dan pada bagian yang berbeda di dalam perusahaan untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan.
4. Apprenticeship adalah pelatihan yang mengkombinasikan antara pelajaran di kelas dengan praktek lapangan.

Metoda-metoda pelatihan dan pengembangan off the job training

1. Lecture.
2. Video presentation.
3. Vestibule training/simulation.
4. Role playing.
5. Case study.
6. Self study.
7. Program learning.
8. Laboratory training.
9. Action learning.

Evaluasi pelatihan dan pengembangan

Hasil pelatihan dan pengembangan dapat divalusi dengan melihat efeknya dikaitkan dengan :

1. Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan.
2. Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman selama latihan.
3. Perubahan perilaku.
4. Perbaikan pada kinerja organisasi.

D. TUGAS

BAB VI PENILAIAN KINERJA KARYAWAN

A. PENGERTIAN

Penilaian kinerja (performance appraisal), juga disebut tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, atau penilaian karyawan, adalah upaya menilai prestasi dengan tujuan meningkatkan produktivitas karyawan maupun perusahaan.

Fairness pada dasarnya adalah asas keadilan, yang didasarkan atas standar yang telah disepakati, sedangkan obyektif adalah nilai-nilai yang diberikan sesuai dengan tingkat pencapaian.

Agar penilaian fair, terdapat lima unsur yang harus diperhatikan:

1. Sasaran kinerja yang jelas.
2. Sasaran disepakati bersama.
3. Sasaran berkaitan dengan uraian jabatan.
4. Pertemuan tatap muka.
5. Diskusi.

Penilaian yang obyektif, perusahaan harus mempertimbangkan enam unsur di bawah ini:

1. Data nyata atau aktual
2. Keberanian dan ketegasan
3. Sikap/perilaku karyawan yang positif dan negatif
4. Sistem penilaian yang terstruktur dengan baik
5. Formulir yang sederhana tidak rumit
6. Kemampuan penilai dalam melakukan penilaian

Komponen Kunci Penilaian Kinerja

1. Aspek Results (Key Performance Indicators), menggambarkan aspek hasil kerja (results) karyawan. Pengukuran hasil kerja dilakukan melalui penyusunan key performance indicators karyawan.
2. Aspek Kompetensi (Competency), menggambarkan aspek kompetensi (kecakapan) yang perlu dimiliki oleh karyawan agar mampu menghasilkan kinerja (results) yang optimal.

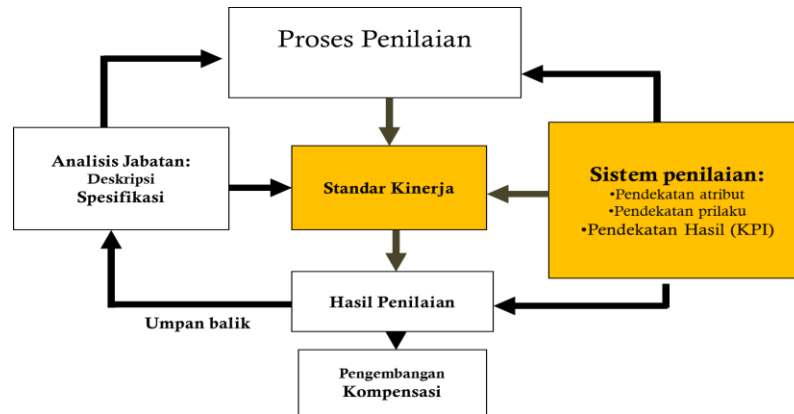
Kedua komponen kunci tersebut terintegrasi dalam satu model integrasi sistem penilaian kinerja, keduanya berada dalam satu proses penilaian kinerja. Acuan proses penilaian adalah standar kinerja.

Sedangkan standar kinerja adalah hasil dari analisis jabatan dan system penilaian.

Implementasi standar kinerja dan system penilaian menghasilkan hasil penilaian, yang selanjutnya menjadi dasar penentuan pemberian kompensasi karyawan, dan umpan balik bagi proses analisis jabatan.

Standar kinerja (performance standards) adalah tolok ukur (benchmark) yang digunakan untuk mengukur kinerja. Agar efektif, standar tersebut harus terkait dengan hasil yang diharapkan dari suatu jabatan. Standar-standar kinerja yang terkait dengan suatu jabatan (job-related) bisa diperoleh melalui proses analisis jabatan.

Gambar 6.1 Integrasi Strategis Sistem Penilaian Kinerja



Penetapan standar kinerja hendaknya mengikuti prinsip SMART :

- Specific: Jelas dan rinci
- Measurable: Dapat diukur
- Achievable: Dapat dicapai (berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan atasannya).
- Result oriented: Berorientasi pada hasil
- Time framed: Jelas jangka waktu pencapaiannya.

Sedangkan ukuran kinerja (performance measures) adalah nilai atau peringkat yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja. Ukuran kinerja harus mudah digunakan, dapat diandalkan (reliable), dan mampu melaporkan perilaku-perilaku kritikal yang menentukan kinerja.

Tabel 6.1 Jenis dan Akurasi Ukuran Kinerja

Tipe Ukuran Kinerja	Tingkat Akurasi Relatif	
	Langsung	Tidak Langsung
Obyektif	Sangat tinggi	Tinggi
Subyektif	Rendah	Sangat rendah

Ukuran kinerja memiliki dua tipe, yaitu ukuran kinerja obyektif dan subyektif. Penilaian obyektif adalah penilaian yang mengacu pada standar-standar kinerja yang telah ditentukan sesuai dengan target yang telah diharapkan. Penilaian obyektif yang dilakukan secara langsung memiliki tingkat akurasi penilaian yang relatif sangat tinggi. Sedangkan yang dilakukan secara tidak langsung memiliki tingkat akurasi relatif tinggi.

Tipe ukuran kinerja subyektif mengacu pada standar kinerja berdasarkan persepsi penilai. Penilaian subyektif yang dilakukan secara langsung memiliki tingkat akurasi penilaian yang relatif rendah. Sedangkan yang dilakukan secara tidak langsung memiliki tingkat akurasi relatif sangat rendah.

B. PROSES PENILAIAN KINERJA

Proses Penilaian Kinerja

Dalam melaksanakan proses penilaian kinerja, terdapat beberapa tahapan yang harus dilakukan sebelumnya (Mondy, 2008):



Tahap-tahap yang harus dilakukan untuk menilai kinerja karyawan adalah :

1. Mengidentifikasi target atau tujuan-tujuan spesifik karyawan yang akan dinilai. Sampaikan kriteria-kriteria penilaian kepada para karyawan yang akan dinilai.
2. Persiapkan data-data yang dibutuhkan. Tahap awal adalah mempersiapkan data yang berhubungan dengan aspek result dan aspek kompetensi karyawan. Dapat berupa catatan, laporan, hasil bimbingan terakhir, dan sebagainya.
3. Melakukan penilaian. Penggunaan data yang telah dipersiapkan tersebut sebagai dasar penilaian dan pemberian umpan balik. Penilaian dan umpan balik ini umumnya termasuk sebagai draf konsep penilaian dan bersifat sementara. Sekalipun demikian, pelaksanaan penilaian tetap harus serius.
4. Diskusikan dengan atasan langsung. Tahap selanjutnya adalah mendiskusikan hasil penilaian dan umpan balik sementara tersebut dengan atasan langsung karyawan yang dinilai. Tujuannya, untuk memutuskan penilaian akhir yang fair dan objektif.
5. Selenggarakan pertemuan dengan karyawan yang dinilai. Sesudah hasil penilaian akhir diputuskan, selenggarakan pertemuan dengan karyawan yang dinilai. Pertemuan tersebut sebaiknya dilangsungkan di tempat dan waktu yang tepat dan nyaman (misalnya ruang kerja kantor atau ruang rapat) sehingga penilai dan karyawan yang dinilai tidak terganggu aktivitas lain.
6. Penyerahan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Tahap kelima adalah menyerahkan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Berikan waktu yang cukup memadai agar karyawan yang bersangkutan membaca dan mempelajari hasil penilaian tersebut.
7. Lakukan pembahasan hasil penilaian. Tahap selanjutnya adalah membahas hasil penilaian. Dalam pembahasan ini, sampaikan dasar penilaian dengan bahasa yang positif dan ukurannya. Sesudah itu, berikan kesempatan kepada karyawan yang dinilai untuk menyampaikan pendapat atau tanggapan terhadap hasil penilaian. Kemungkinan karyawan yang dinilai memiliki pandangan yang berbeda atas penilaian yang telah diberikan.

Sebaiknya tampung pandangan tersebut kemudian diskusikan lebih lanjut sehingga penilai dengan karyawan yang dinilai dapat menyepakati hasil penilaian akhirnya.

8. Sampaikan informasi rencana pengembangan. Tahap terakhir adalah menginformasikan rencana pengembangan bagi karyawan yang dinilai. Rencana pengembangan tersebut dapat berupa pelatihan, promosi jabatan, penugasan, atau permagangan atau rencana lain. Tahap ini bertujuan untuk mendapatkan kesepakatan bersama agar pengembangan tersebut berjalan dengan lancar dan efektif.

Tantangan Penilaian Kinerja

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

1. Kendala hukum
2. Bias penilai
3. Masalah lintas budaya

Kendala hukum, secara hukum, penilaian kinerja harus :

1. Bebas dari diskriminasi
2. Job related (berkaitan dengan jabatan/pekerjaan yang dinilai)
3. Valid (resmi dan sah sebagai alat ukur)
4. Reliable (dapat diandalkan dan dipercaya)
5. Berkeadilan (fairness)

Syarat penilaian kinerja dan umpan balik yang bisa dipertanggungjawabkan secara hukum (Schuler & Jackson 2006) :

1. Harus didasarkan pada hasil analisis jabatan.
2. Harus standar dan formal.
3. Standar harus dikomunikasikan kepada karyawan sebelum periode penilaian.
4. Data yang digunakan harus obyektif dan tidak terkontaminasi.
5. Pengukuran harus pada dimensi kerja yang spesifik.
6. Jika yang dinilai adalah perilaku, maka penilai harus punya cukup waktu untuk melakukan observasi.
7. Untuk meningkatkan reliabilitas, perlu ada lebih dari satu penilai.
8. Penilaian yang ekstrem perlu dilengkapi dokumentasi keperilakuan.
9. Para karyawan harus diberi kesempatan meninjau hasil penilaian terhadap mereka.
10. Para penilai (raters) harus dilatih untuk mencegah diskriminasi dan agar mampu menilai secara konsisten.
11. Penilaian harus sering dilakukan, paling tidak setahun sekali.

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

1. Efek halo
2. Kesalahan karena tendensi pusat (central tendency)
3. Bias karena kemurahan (leniency) atau kekakuan (strictness)
4. Bias lintas budaya (cross-cultural biases)
5. Prasangka pribadi (personal prejudice)
6. Efek resensi

Masalah lintas budaya, persoalan lintas budaya bisa menimbulkan bias, karena setiap penilai mempunyai harapan tentang tingkah laku manusia yang didasarkan pada kulturnya. Prasangka pribadi, sikap tidak suka seorang penilai terhadap sekelompok orang tertentu dapat mengaburkan hasil penilaian seorang karyawan.

C. METODA PENILAIAN KINERJA

Terdapat Sembilan metoda dalam penilaian kinerja, yaitu :

1. Metode penilaian umpan balik 360-derajat
2. Metode skala penilaian (rating scales method)
3. Metode insiden kritis (critical incident method)
4. Metode esai (essay method)
5. Metode standar kerja (work standards method)
6. Metode peringkat (ranking method)
7. Metode distribusi dipaksakan (forced distribution method)
8. Metode skala penilaian berjangkar berperilaku (behaviorally anchored rating scale/BARS)
9. Sistem berbasis-hasil (Results-based system)

Metode penilaian umpan balik 360-derajat:

1. Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal.
2. Dalam metode ini, orang-orang di sekitar karyawan yang dinilai bisa memberikan nilai, termasuk manajer senior, karyawan itu sendiri, atasan, bawahan, anggota tim, dan pelanggan internal atau eksternal.

Metode skala penilaian (rating scales method):

1. Menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan.
2. Para evaluator menilai kinerja pada sebuah skala yang meliputi beberapa kategori, biasanya dalam angka 5 sampai 7, yang didefinisikan dengan kata sifat seperti luar biasa, memenuhi harapan, atau butuh perbaikan.
3. Faktor-faktor yang dipilih untuk evaluasi biasanya ada dua macam:
 - Faktor yang berhubungan dengan jabatan (job-related)
 - Karakteristik-karakteristik pribadi.

Metode insiden kritis (*critical incident method*):

1. Metode penilaian kinerja yang membutuhkan pemeliharaan dokumen-dokumen tertulis mengenai tindakan-tindakan karyawan yang sangat positif dan sangat negatif.
2. Ketika tindakan tersebut, yang disebut *insiden kritis*, mempengaruhi efektivitas departemen secara signifikan, secara positif ataupun negatif, manajer mencatatnya.
3. Pada akhir periode penilaian, penilai menggunakan catatan-catatan tersebut bersama dengan data-data lainnya untuk mengevaluasi kinerja karyawan.

Metode esai (essay method):

1. Penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan.
2. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan alih-alih kinerja rutin harian.
3. Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan si penilai dalam menulis.

Metode standar kerja (work standards method):

1. Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan.
2. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal.
3. Metode untuk menentukan standar kerja:
 - Studi waktu (time study)
 - Pengambilan sampel pekerjaan (work sampling).

Metode peringkat (ranking method):

1. 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. Anda mengikuti prosedur ini hingga Anda memeringkat semua karyawan.
2. Kesulitan timbul ketika semua orang bekerja pada tingkat yang sebanding (sebagaimana dipersepsikan oleh si evaluator).

Metode distribusi dipaksakan (forced distribution method):

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

Metode skala penilaian berjangkar berperilaku (behaviorally anchored rating scale/BARS):

1. Menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis.
2. Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala yang masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.

Sistem berbasis-hasil (Results-based system):

1. Di masa lalu merupakan suatu bentuk manajemen berdasarkan tujuan (management by objectives).
2. Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya.
3. Dalam sistem tersebut, salah satu tujuannya misalkan saja adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.

D. TUGAS

BAB VII KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA

A. PENGERTIAN

Alasan utama dalam menerapkan program keselamatan dan kesehatan kerja adalah untuk mencegah timbulnya penyakit dan kecelakaan kerja yang diakibatkan oleh proses pekerjaan. Untuk itu perlu diperhatikan faktor penyebab dan kemungkinan akibat yang ditimbulkannya. Potensi bahaya adalah sesuatu yang berpeluang dan memiliki potensi untuk menimbulkan terjadinya insiden yang bisa berakibat pada kerugian, keselamatan, dan kesehatan.

Risiko pada dasarnya adalah akibat dan konsekuensi terjadinya suatu peristiwa yang berbahaya dan peluang munculnya peristiwa tersebut. Mustahil untuk dapat mengetahui semua bahaya yang bakal muncul.

Beberapa hal yang secara visual tampak jelas memiliki potensi bahaya, misalnya bekerja dengan memakai tangga yang kurang stabil, kurang tinggi atau terlampaui tinggi, atau proses pengelolaan bahan kimia bersifat asam, mulai dari proses penerimaan, pengolahan, pengemasan, penyimpanan, pendistribusian.

Selain itu banyak kecelakaan terjadi sebagai akibat dari kondisi kerja sehari-hari, semisal tersandung karpet atau kabel di lantai kantor. Hal ini tidak berarti bahwa karpet atau kabel pada umumnya berbahaya. Namun demikian, peristiwa ini bisa terjadi, karpet atau kabel tersebut dalam posisi yang tidak seharusnya dan menimbulkan potensi bahaya dalam kasus ini.

Potensi bahaya keselamatan dan kesehatan kerja bisa dalam berbagai bentuk. Masing-masing risiko berpeluang menjadi tinggi atau rendah, ditentukan dan tergantung pada tingkat peluang bahaya yang ada.

Pengertian K3:

1. Keselamatan yang berkaitan dengan mesin, alat kerja, bahan dan proses pengolahannya, tempat kerja dan lingkungannya serta cara-cara melakukan pekerjaan.
2. Sarana utama untuk pencegahan kecelakaan, cacat, dan kematian sebagai akibat dari kecelakaan kerja.

Tujuan K3 :

1. Melindungi tenaga kerja atas hak keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produksi dan produktivitas nasional.
2. Menjamin keselamatan setiap orang lain yang berada di tempat kerja tersebut.
3. Memelihara sumber produksi agar dapat digunakan secara aman dan efisien.

Pengertian dan tujuan K3 adalah untuk melakukan tindakan preventif terhadap kemungkinan peluang terjadinya kecelakaan kerja. Kecelakaan kerja pada dasarnya adalah kejadian yang tidak terduga dan tidak ada unsur kesengajaan, tidak diharapkan terjadi karena mengakibatkan kerugian, baik materiil maupun penderitaan bagi yang mengalaminya. Sabotase atau kriminal merupakan tindakan di luar lingkup kecelakaan kerja.

Kerugian yang diakibatkan oleh kecelakaan kerja meliputi 5K :

1. Kerusakan.
2. Kekacauan organisasi.
3. Keluhan dan kesedihan.
4. Kelainan dan cacat.
5. Kematian.

B. POTENSI BAHAYA DAN JENIS KECELAKAAN KERJA

Potensi bahaya kecelakaan kerja terhadap kesehatan dan keselamatan kerja dapat dikelompokkan ke dalam empat kategori, sebagaimana dijelaskan pada tabel berikut ini :

Kategori A	Kategori B	Kategori C	Kategori D
Potensi bahaya yang menimbulkan risiko dampak jangka panjang pada kesehatan	Potensi bahaya yang menimbulkan risiko langsung pada keselamatan	Risiko terhadap kesejahteraan atau kesehatan sehari-hari	Potensi bahaya yang menimbulkan risiko pribadi dan psikologis
a. Bahaya faktor kimia (debu, uap logam, uap) b. Bahaya faktor biologi (penyakit dan gangguan oleh virus, bakteri, binatang dsb.) c. Bahaya faktor fisik (bising, penerangan, getaran, iklim kerja, jatuh) d. Cara bekerja dan bahaya faktor ergonomis (posisi bangku kerja, pekerjaan berulang-ulang, jam kerja yang lama). Potensi bahaya lingkungan yang disebabkan oleh polusi perusahaan pada masyarakat	a. Kebakaran b. Listrik c. Potensi bahaya mekanikal (tidak adanya pelindung mesin) d. House keeping (perawatan buruk pada peralatan)	a. Air Minum b. Toilet dan fasilitas mencuci c. Ruang makan atau Kantin, P3K di tempat kerja d. Transportasi	a. Pelecehan, termasuk intimidasi dan pelecehan seksual b. Terinfeksi HIV/AIDS, Kekerasan di tempat kerja c. Stress d. Narkoba di tempat kerja

Tabel di atas menggambarkan bahwa keselamatan dan kesehatan kerja mencakup semua dampak kesehatan pada karyawan, mulai keselamatan fisik sampai kesejahteraan mental dan sosial serta bahaya/risiko yang ditimbulkan. Tidak memungkinkan bagi perusahaan mengidentifikasi dan menemukan solusi untuk semua kategori tanpa kerjasama dengan karyawan. Ini salah satu alasan mengapa konsultasi antara karyawan dan manajemen sangat penting.

Dua hal penting yang perlu dipertimbangkan ketika mencoba mengidentifikasi dan mengatasi risiko di tempat kerja adalah:

1. Tidak semua karyawan sama.

Manajemen perusahaan harus menyediakan lingkungan kerja yang aman bagi karyawan pria, wanita, pekerja penyandang cacat dan lain-lain, karena kebutuhan setiap kelompok tersebut mungkin berbeda. Contoh, mengangkat benda berat selama kehamilan dapat meningkatkan risiko keguguran. Begitu pula, zat beracun tertentu yang mengekspos para pekerja laki-laki muda dapat meningkatkan kemungkinan cacat lahir pada bayi. Pada risiko

yang berbeda (kadang sementara dan kadang permanen), juga dapat mempengaruhi kesejahteraan karyawan. Sebagai contoh, untuk ibu menyusui dan anaknya agar tetap sehat, maka ibu perlu ruang istirahat untuk menyusui bayinya. Begitu pula, seorang pekerja penyandang cacat mungkin perlu ruang toilet yang lebih luas. Sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja harus cukup sensitif dalam mengidentifikasi dan membuat ketentuan untuk berbagai situasi dan kebutuhan ini.

2. Sektor-sektor, perusahaan dan tempat kerja yang berbeda bisa menghadapi masalah keselamatan dan kesehatan kerja yang berbeda.

Kategori tabel di atas mungkin hanya berlaku bagi sebagian perusahaan dan mungkin tidak mencakup semua potensi bahaya/risiko yang ada. Ketika menganalisis “exposure” risiko, kita dihadapkan pada pemikiran tentang bahaya lain di luar kategori tersebut (misalnya bahaya lalu lintas bagi sebuah perusahaan logistik, kekerasan yang dihadapi oleh petugas keamanan dst).

Berbagai kategori pada tabel di atas dapat menimbulkan berbagai jenis kecelakaan dengan berbagai klasifikasi sebagai berikut :

1. Menurut jenis kecelakaan
 - Terjatuh
 - Tertimpa benda jatuh
 - Tertumbuk atau terkena benda
 - Terjepit oleh benda
 - Gerakan yang melebihi kemampuan
 - Pengaruh suhu tinggi
 - Terkena sengatan arus listrik
 - Tersambar petir
 - Kontak dengan bahan-bahan berbahaya
 - Lain-lain
2. Menurut sumber atau Penyebab Kecelakaan
 - Dari mesin
 - Alat angkut dan alat angkat
 - Bahan/zat berbahaya dan radiasi
 - Lingkungan kerja
3. Menurut Sifat Luka atau Kelainan

Patah tulang, memar, gegar otak, luka bakar, keracunan mendadak, akibat cuaca, dsb

C. PENCEGAHAN DAN PENANGGULANGAN KECELAKAAN

Pencegahan kecelakaan kerja, dapat dilakukan dengan memperhatikan empat faktor utama, yaitu (Suma'mur, 2009):

Faktor Lingkungan

Lingkungan kerja yang memenuhi kriteria pencegahan kecelakaan kerja :

1. Memenuhi syarat aman, meliputi higien umum, sanitasi, ventilasi udara, pencahayaan dan penerangan di tempat kerja dan pengaturan suhu udara di ruang kerja.
2. Memenuhi syarat keselamatan, meliputi kondisi gedung dan tempat kerja yang dapat menjamin keselamatan.

3. Memenuhi penyelenggaraan ketatarumahtangaan, meliputi pengaturan penyimpanan barang, penempatan dan pemasangan mesin, penggunaan tempat dan ruangan.

Faktor Mesin dan Peralatan Kerja

Perencanaan dan perancangan teknis yang baik terhadap penggunaan mesin dan peralatan kerja harus didasarkan pada berbagai aturan dan ketentuan yang berlaku. Perencanaan dan perancangan teknis yang baik terlihat dari pemasangan pagar atau tutup pengaman pada bagian-bagian mesin atau perkakas yang dapat bergerak, antara lain bagian yang berputar, bergerak maju mundur, naik turun, bersifat tajam. Bila pagar atau tutup pengaman telah terpasang, harus diketahui dengan pasti efektifitas pagar atau tutup pengaman tersebut yang dapat dilihat dari bentuk dan ukurannya yang sesuai dengan kondisi, ukuran dan kecepatan mesin atau peralatan, dimana keselamatan karyawan ditentukan.

Faktor Perlengkapan Kerja

Perlengkapan kerja yang harus terpenuhi bagi individu pekerja adalah alat pelindung diri. Alat pelindung diri dapat berupa pakaian kerja, kacamata, sarung tangan, topi pelindung, sepatu yang kesemuanya harus cocok ukurannya dan sesuai dengan kebutuhan dan kondisi pekerjaan sehingga menimbulkan kenyamanan dalam penggunaannya.

Faktor Manusia

Manusia adalah unsur yang menjadi obyek sekaligus subyek bagi pencegahan kecelakaan kerja, terhadap meliputi peraturan kerja, pertimbangan batas kemampuan dan ketrampilan karyawan, meniadakan hal-hal yang mengurangi konsentrasi kerja, menegakkan disiplin kerja, menghindari perbuatan yang mendatangkan kecelakaan serta menghilangkan adanya ketidaksesuaian fisik dan mental.

Kecelakaan kerja dapat dikurangi, dicegah atau dihindari dengan menerapkan program yang dikenal dengan tri-E atau Triple E, yaitu (Sedarmayanti, 2011):

1. Engineering (Teknik). Melengkapi semua perkakas dan mesin dengan alat pencegah kecelakaan (safety guards) misalnya tombol untuk menghentikan bekerjanya alat/mesin (cut of switches) serta alat lain, agar karyawan secara teknis dapat terlindungi.
2. Education (Pendidikan). Memberikan pendidikan dan latihan kepada para karyawan untuk menanamkan kebiasaan bekerja dengan cara kerja yang tepat dalam rangka mencapai keadaan yang aman (safety) semaksimal mungkin.
3. Enforcement (Pelaksanaan). Tindakan pelaksanaan dengan memberi jaminan pelaksanaan peraturan pengendalian kecelakaan.

Secara umum, potensi terjadinya kecelakaan dapat dihindari dengan:

1. Menerapkan peraturan perundangan dengan penuh disiplin
2. Menerapkan standarisasi kerja yang telah ditetapkan secara resmi
3. Melakukan pengawasan dengan baik
4. Memasang tanda-tanda peringatan/anjuran
5. Melakukan pendidikan dan penyuluhan kepada masyarakat

Tindakan pencegahan yang dapat dilakukan adalah dengan :

1. Pemasangan label dan tanda peringatan
2. Pengolahan, pengangkutan dan penyimpanan harus sesuai dengan ketentuan dan aturan yang ada
3. Simpanlah bahan-bahan berbahaya di tempat yang memenuhi syarat keamanan bagi penyimpanan bahan tersebut

Penanggulangan kecelakaan kerja, menurut Smith dan Venezie, (1998) bahwa penanggulangan kecelakaan kerja adalah intervensi terhadap injury yang dilakukan kepada manusia, peralatan (seperti mobil, mesin) dan lingkungan fisik atau psychology pada tahap peristiwa sebelum kejadian, pada saat kejadian dan setelah kejadian .

Jenis penanggulangan kecelakaan kerja dapat diklasifikasikan berdasarkan penyebabnya :

1. Penanggulangan Kebakaran
2. Penanggulangan Kebakaran akibat Instalasi Listrik dan Petir
3. Penanggulangan Kecelakaan di dalam lift
4. Penanggulangan Kecelakaan terhadap zat berbahaya

Penanggulangan Kebakaran

1. Tidak membuang puntung rokok yang masih menyala di tempat yang mengandung bahan yang mudah terbakar
2. Hindari sumber-sumber menyala di tempat terbuka
3. Hindari awan debu yang mudah meledak

Alat pemadam kebakaran yang terpasang tetap

1. Pemancar air otomatis.
2. Pompa air.
3. Pipa-pipa dan selang untuk aliran air.
4. Alat pemadam kebakaran dengan bahan kering CO2 atau busa.

Penanggulangan kecelakaan akibat Instalasi Listrik dan Petir

1. Gunakan instalasi listrik sesuai dengan aturan yang berlaku.
2. Gunakan sekering/MCB sesuai dengan ukuran yang diperlukan.
3. Gunakan kabel yang berstandar keamanan yang baik.
4. Ganti kabel yang telah usang atau cacat pada instalasi atau peralatan listrik lain.
5. Hindari pencabangan sambungan antar rumah.
6. Lakukan pengukuran kontinuitas penghantar, tahanan isolasi, dan tahanan pentanahan secara berkala.
7. Gunakan instalasi penyalur petir sesuai standar.

Penanggulangan Kecelakaan di dalam Lift

1. Pasang rambu-rambu dan petunjuk yang mudah dibaca oleh pengguna jika terjadi keadaan darurat.
2. Dilarang memberi muatan lift melebihi kapasitasnya.
3. Dilarang membawa sumber api terbuka di dalam lift.
4. Dilarang merokok dan membuang puntung rokok di dalam lift.
5. Jika terjadi pemutusan aliran listrik, maka lift akan berhenti di lantai terdekat dan pintu lift segera terbuka sesaat setelah berhenti. Segera keluar dari lift dengan hati-hati.

Penanggulangan Kecelakaan terhadap Zat Berbahaya

Pengertian bahan berbahaya:

Bahan-bahan yang selama pembuatannya, pengolahannya, pengangkutannya, penyimpanannya dan penggunaannya dapat menimbulkan iritasi, kebakaran, ledakan, korosi, mati lemas, keracunan, dan bahaya-bahaya lainnya terhadap gangguan kesehatan orang yang memiliki kaitan dengannya atau menyebabkan kerusakan benda atau harta kekayaan.

Jenis bahan berbahaya









































1. Bahan-bahan eksplosif
2. Bahan-bahan yang mengoksidasi
3. Bahan-bahan yang mudah terbakar
4. Bahan-bahan beracun
5. Bahan korosif
6. Bahan-bahan radioaktif

Bentuk dan Warna untuk Simbol Keselamatan

Gambar Bentuk dan Warna Simbol Keselamatan

Bentuk geometris	Warna		
	merah	Larangan	Bahan & Semangat juang
	kuning		Peringatan Hati-hati
	hijau		Darurat: Pertolongan Pertama
	biru	Anjuran	Petunjuk Pengarah

Gambar Gambar Simbol Keselamatan

<div>FIRE</div> <div></div> <div>BRAND</div>	<div></div> <div>SL FF10</div> <div></div> <div>SL FF10</div> <div></div> <div>SL FF10</div> <div></div> <div>SL FF10</div> <div></div> <div>SL FF10</div> <div></div> <div>SL FF10</div>	<div>SL MSF1 - LOCATION OF FIRE FIGHTING EQUIPMENT</div> <div>SL MSF2 - FIRE EXTINGUISHER</div> <div>SL MSF3 - FIRE HOSE</div> <div>SL MSF4 - FIRE HYDRANT</div> <div>SL MSF5 - FIRE ALARM</div> <div>SL MSF6 - SPRINKLER STOP VALVE</div>
<div>MANDATORY</div> <div></div> <div>VERPLIGTEND</div>	<div></div> <div>SL MSM1</div> <div></div> <div>SL MSM2</div> <div></div> <div>SL MSM3</div> <div></div> <div>SL MSM4</div> <div></div> <div>SL MSM5</div> <div></div> <div>SL MSM6</div> <div></div> <div>SL MSM7</div> <div></div> <div>SL MSM8</div> <div></div> <div>SL MSM9</div> <div></div> <div>SL MSM10</div> <div></div> <div>SL MSM11</div> <div></div> <div>SL MSM12</div> <div></div> <div>SL MSM13</div> <div></div> <div>SL MSM14</div> <div></div> <div>SL MSM15</div> <div></div> <div>SL MSM16</div>	<div>SL MSM1 - EYE PROTECTION SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM2 - RESPIRATORY PROTECTION SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM3 - HEAD PROTECTION SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM4 - HEARING PROTECTION SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM5 - HAND PROTECTION SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM6 - FOOT AND LEG PROTECTION AGAINST LIQUIDS SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM7 - FOOT PROTECTION AGAINST CRUSHING SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM8 - FLAME SAFETY LAMP SHALL BE USED</div> <div>SL MSM9 - APRON SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM10 - ACE PROTECTION SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM11 - AIR SUPPLIED HOOD SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM12 - DUST MASK SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM13 - AIR EXTRACTION SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM14 - WASTE BINS SHALL BE USED</div> <div>SL MSM15 - FULL BODY WEAR SHALL BE WORN</div> <div>SL MSM16 - SAFETY HARNESS SHALL BE USED</div>
<div>INFORMATION</div> <div></div> <div>INLIGTING</div>	<div></div> <div>SL MSO1</div> <div></div> <div>SL MSO2</div> <div></div> <div>SL MSO3</div> <div></div> <div>SL MSO4</div> <div></div> <div>SL MSO5</div> <div></div> <div>SL MSO6</div> <div></div> <div>SL MSO7</div> <div></div> <div>SL MSO8</div> <div></div> <div>SL MSO9</div> <div></div> <div>SL MSO10</div> <div></div> <div>SL MSO11</div> <div></div> <div>SL MSO12</div> <div></div> <div>SL MSO13</div> <div></div> <div>SL MSO14</div> <div></div> <div>SL MSO15</div>	<div>SL MSO1 - FIRST AID EQUIPMENT</div> <div>SL MSO2 - GENERAL DIRECTION</div> <div>SL MSO3 - DIRECTION TO ESCAPE ROUTE</div> <div>SL MSO4 - DIRECTION TO ESCAPE ROUTE</div> <div>SL MSO5 - MARKED FIRST-AID STATION</div> <div>SL MSO6 - DRINKING WATER</div> <div>SL MSO7 - BLASTING POINT</div> <div>SL MSO8 - TRAVELING WAY</div> <div>SL MSO9 - LOCOMOTIVE REFUELLING POINT</div> <div>SL MSO10 - LATRINE FOR MALE EMPLOYEES</div> <div>SL MSO11 - REFUGE CHAMBER</div> <div>SL MSO12 - TELEPHONE</div> <div>SL MSO13 - WAITING PLACE</div> <div>SL MSO14 - EMERGENCY TELEPHONE</div> <div>SL MSO15 - ELECTRICAL ISOLATOR</div>



Pendekatan Keselamatan Lain

- Perencanaan dan perancangan
- Ketatarumahtangaan yang baik dan teratur:
 - menempatkan barang-barang di tempat yang semestinya
 - menjaga kebersihan lingkungan dari bahan berbahaya
- Pakaian kerja
- Peralatan perlindungan diri

Pakaian Kerja

- Hindari pakaian yang terlalu longgar, banyak tali, baju berdasi, baju sobek, kunci/gelang berantai jika bekerja pada mesin-mesin yang bergerak
- Hindari pakaian dari bahan seluloid jika bekerja pada bahan yang mudah meledak/terbakar
- Hindari membawa atau menyimpan di kantong baju barang-barang yang runcing, benda tajam, bahan mudah terbakar

Peralatan Perlindungan Diri

- Kacamata
- Sepatu
- Sarung Tangan
- Helm Pengaman
- Alat Pelindung telinga
- Alat perlindungan paru-paru
- Alat perlindungan lainnya

BAB VIII SIKAP DAN KEPUASAN KERJA

A. SIKAP KERJA

Sikap kerja pada dasarnya adalah setiap keyakinan manusia yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, baik kemampuan pikir, perilaku, maupun rasa, yang merupakan sebuah bentuk kesiapan dan kondisi psikologis seseorang saat merespon dan bertindak terhadap suatu obyek.

Bentuknya dapat berupa :

1. Sikap terhadap organisasi.
2. Sikap terhadap pekerjaan.
3. Sikap terhadap rekan kerja.

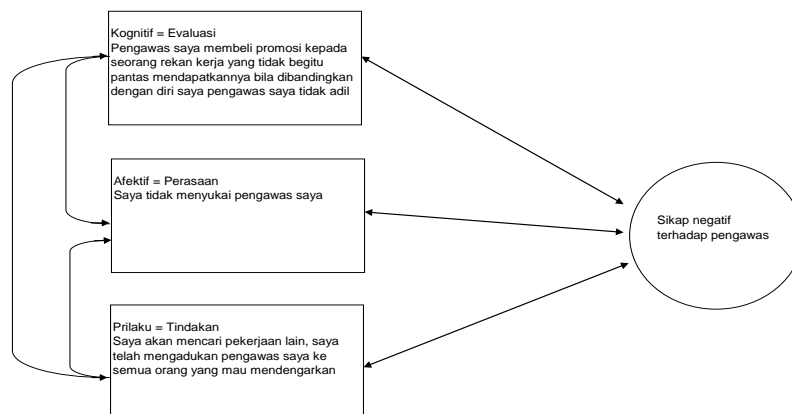
Dengan demikian sikap adalah pernyataan-pernyataan evaluatif terhadap objek, orang atau peristiwa.

1. Apa saja komponen utama dari sikap?
2. Seberapa konsistenkah sikap itu?
3. Apakah perilaku selalu mengikuti sikap?
4. Apakah sikap kerja yang utama?
5. Bagaimana sikap karyawan dapat diukur?
6. Apa arti penting dari sikap terhadap keragaman di tempat kerja?

Apa saja komponen utama dari sikap ?

1. Komponen kognitif adalah segmen opini atau keyakinan dari sikap;
2. Komponen afektif adalah segmen emosional atau perasaan dari sikap;
3. Komponen perilaku adalah niat untuk berperilaku dalam cara tertentu terhadap seseorang atau sesuatu obyek

Komponen Sikap Kerja



DAFTAR PUSTAKA

1. Badran, Adnan, : E-Learning A Global Revolution, 2007.
2. Engström, Anne, and Sangari, Esmail Salehi, : Assessment of Business-to-Business (B2B) e-Marketplaces' Performance, Luleå University of Technology, 2007.
3. Epignosis LLC, : E-Learning Concepts, Trends, Applications, San Francisco, California, 2014.
4. Giaglis, George M., Klein, Stefan, and O'Keefe, Robert M., : The Role of Intermediaries in Electronic Marketplaces: Assessing Alternative Hypotheses for the Future, Department of Information Systems and Computing, Brunel University, Uxbridge, UK, Institute for Information Systems, University of Munster, Germany.
5. Gröbblinghoff, Birger : B2B E-Commerce, The Future of Business Transactions & Relationships, Journal, 2002.
6. Kalakota, Ravi. and Robinson, Marcia : E-Business, Roadmap for Success, Massachusetts, 1999.
7. Kuglin, Fred A. and Rosenbaum, Barbara A. : The Supply Chain Network @ Internet Speed, Preparing Your Company for The E-Commerce Revolution, New York, 2001.
8. Kutz, Martin : Introduction to E Commerce : Combining Business and Information Technology 1st edition, Hochschule Anhalt, 2016.
9. Martin : E Commerce- A Complete Guide, Magazine, 2014.
10. Maurizio, Marek : Retailing in Electronic Commerce Products and Services, Università Ca' Foscari Venezia, 2011.
11. Mohapatra, Sanjay : IT Porter's Competitive Forces Model and Strategies, Bhubaneswar, India, 2011.
12. Poirier, Charles C. and Reiter, Stephen E. : Supply Chain Optimization, Building The Strongest Total Business Network, San Francisco, 1996.
13. Putro, Agus Eko, : Postal Logistics, Sebuah Kajian Kolaborasi Rantai Pasok Di PT. Pos Indonesia (Persero), 2018.
14. Turban, Efraim., King, David., Lee, Jae., Peng Liang, Ting., Turban, Deborah. : Electronic Commerce 2010, A Managerial Perspective, New Jersey, 2010.
15. Wienclaw, Ruth A. : B2B Business Models, Journal, University of Memphis, 2008.
16. Worlock, David R, : The Truth About Electronic Publishing, University of Cambridge, 2010.
17. Zheng, Weijun : The Business Model of E Marketplace, "Communications of the IIMA: Vol. 6: Iss. 4, Article 1. University of Wisconsin, 2006.