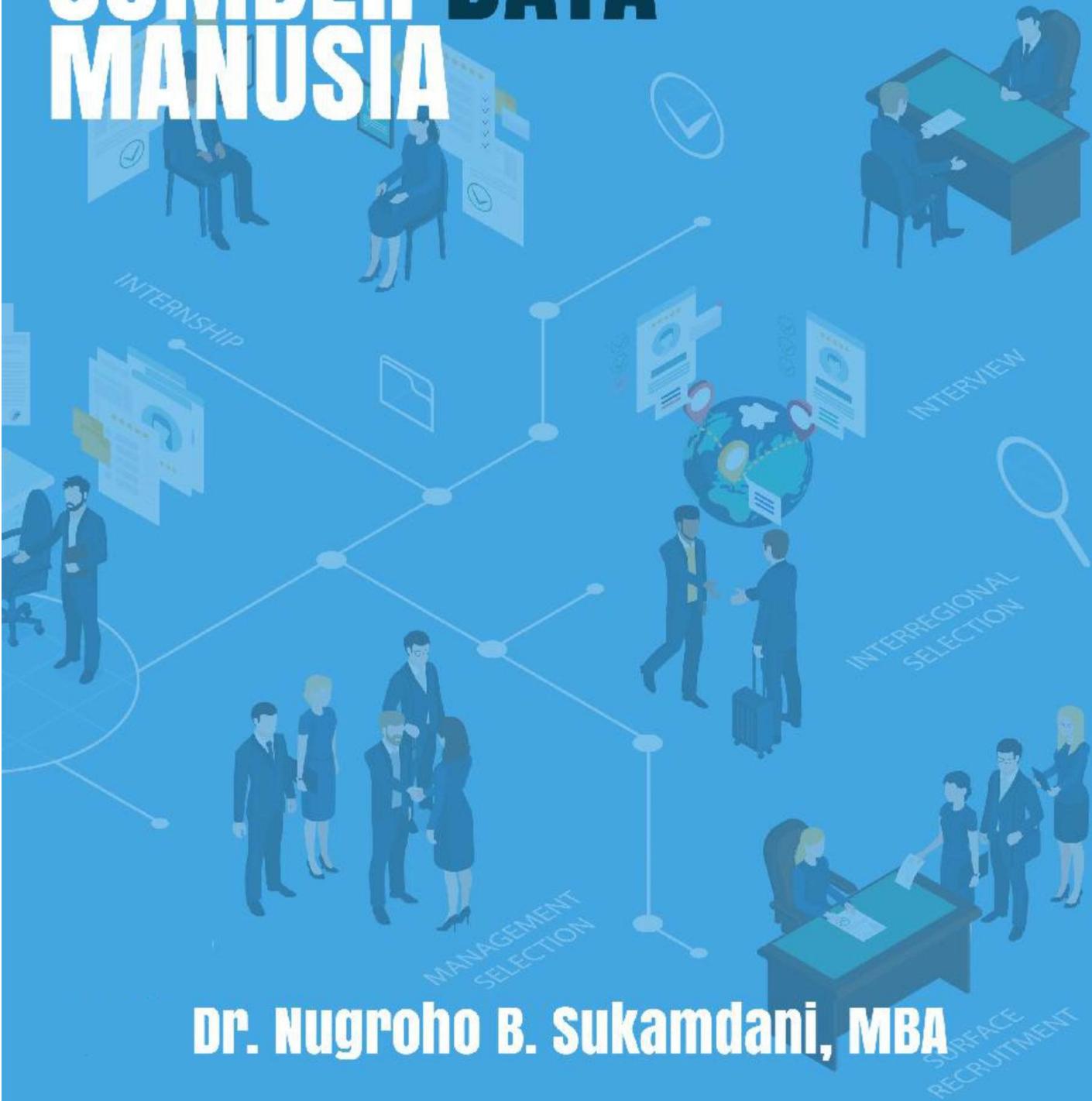


MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Dr. Nugroho B. Sukamdani, MBA

 **ANESA**

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Nugroho B. Sukamdani, MBA



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Diterbitkan pertama kali oleh **Tanesa**

Samarinda, **07 September 2023**

All Right Reserved

Hak cipta dilindungi undang-undang

Penulis : **Dr. Nugroho B. Sukamdani, MBA**

Editor : Tatan Sukwika dan Dicky Firmansyah

Penyunting : Syafei Karim

Tata Letak : Tim Tanesa

P-ISBN : 978-623-5771-72-4

Ukuran : Unesco (15,5 cm x 23 cm)

Tanesa

Gedung W P2M Politeknik Pertanian Negeri Samarinda

Jl. Samratulangi Samarinda 75131

Website: www.tanesa.politanisamarinda.ac.id

E-mail: tanesa@politanisamarinda.ac.id Telp. 0541-260421

Kutip

Sukamdani, Nugroho B. (2023). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Samarinda. Tanesa.

UU No. 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta
Ketentuan Pidana Pasal 113

- (1) Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 100.000.000 (seratus juta rupiah).
- (2) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
- (3) Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).
- (4) Setiap Orang yang memenuhi unsur sebagaimana dimaksud pada ayat (3) yang dilakukan dalam bentuk pembajakan, dipidana dengan pidana penjara paling lama 10 (sepuluh) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp 4.000.000.000,00 (empat miliar rupiah).

PRAKATA

Dalam dunia bisnis yang penuh tantangan dan terus berkembang, peran manajemen sumber daya manusia (SDM) menjadi semakin krusial. Seiring dengan perubahan cepat dalam teknologi, dinamika pasar global, dan evolusi pola kerja, penting bagi setiap organisasi untuk memiliki pemahaman yang mendalam tentang bagaimana mengelola dan mengoptimalkan potensi manusia mereka. Buku ini, "Manajemen Sumber Daya Manusia" hadir sebagai panduan lengkap bagi para praktisi, mahasiswa, dan para pemimpin masa depan yang ingin memahami esensi dari manajemen SDM dalam era modern ini.

Salah satu nilai tambah utama dari buku ini adalah pendekatan holistiknya. Kami percaya bahwa manajemen SDM bukanlah entitas terpisah, melainkan bagian integral dari strategi keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, buku ini tidak hanya berfokus pada aspek operasional semata, tetapi juga memberikan wawasan tentang bagaimana integrasi manajemen SDM dapat menghasilkan nilai tambah yang signifikan bagi perusahaan.

Akhir kata, kami berharap buku ini dapat memberikan wawasan berharga dan panduan praktis bagi semua yang tertarik dalam bidang manajemen sumber daya manusia. Semoga buku ini dapat mendorong mahasiswa untuk terus mengembangkan dan mengaplikasikan pengetahuan ini dalam upaya memajukan organisasi dan mencapai kesuksesan yang berkelanjutan. Terima kasih kepada semua kontributor, para praktisi berpengalaman, dan rekan akademis yang telah berpartisipasi dalam pembuatan buku ini.

Jakarta, September 2023

Nugroho Budi Satrio Sukamdani

DAFTAR ISI

PRAKATA	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR GAMBAR	xvi
DAFTAR TABEL.....	xviii
BAB 1 PENGANTAR MANAJEMEN SDM	1
Deskripsi Singkat.....	1
Tujuan Pembelajaran	1
Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
Tujuan Antara Manajemen Sumber Daya Manusia.....	2
Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia	3
Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia	3
Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	4
Konsep Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
Misi dari Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	5
Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia	5
Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
Peran dan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
Peran MSDM Dalam Strategi Pengembangan.....	7
Komponen SDM dan Peran MSDM.....	8
Bidang Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia.....	9
Proses Manajemen Sumber Daya Manusia	9
Langkah-langkah Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia	10
Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia	11
Langkah Menghadapi Tantangan yang Berdampak Pada Manajemen Sumber Daya Manusia.....	12
Rangkuman	13
Latihan Soal	14
BAB 2 PERENCANAAN SDM	15
Deskripsi Singkat.....	15

Tujuan Pembelajaran.....	15
Mengapa Perlu Perencanaan SDM ?.....	15
Pengertian Perencanaan SDM.....	16
Definisi Perencanaan SDM.....	16
Ruang Lingkup Perencanaan SDM.....	17
Perencanaan SDM yang Efektif.....	17
Tujuan Perencanaan SDM.....	18
Tujuan Utama Perencanaan SDM.....	19
Tujuan Umum dan Tujuan Khusus Perencanaan SDM	19
Maksud Perencanaan SDM.....	20
Pentingnya Perencanaan SDM.....	20
Dimensi Pentingnya Perencanaan SDM	21
Alasan Pentingnya Perencanaan SDM.....	21
Manfaat Perencanaan SDM.....	22
Nilai Positif Perencanaan SDM	23
Keuntungan Perencanaan SDM	23
Syarat Perencanaan SDM yang Baik	24
Ciri-ciri Perencanaan SDM.....	24
Aspek Pokok Perencanaan SDM	25
Faktor-faktor Perencanaan SDM.....	26
Sistem Perencanaan SDM.....	26
Model Perencanaan SDM	27
Kendala Perencanaan SDM.....	28
Langkah-langkah Perencanaan SDM.....	28
Tahapan Perencanaan SDM	29
Proses Manajemen SDM.....	30
Proses Perencanaan SDM	30
Dasar Meramalkan Kebutuhan SDM.....	31
Analisis Kebutuhan SDM	31
Perbandingan Kebutuhan dan Persediaan SDM	32
Rangkuman	34
Latihan Soal	35
BAB 3 ANALISIS JABATAN.....	36

Deskripsi Singkat.....	36
Tujuan Pembelajaran	36
Apa itu Analisis Jabatan ?.....	36
Pengertian Analisis Jabatan	37
Definisi Analisis Jabatan	37
Konsep Analisis Jabatan	38
Tujuan Kegiatan Analisis Jabatan.....	38
Tujuan Analisis Jabatan	39
Sasaran Analisis Jabatan	40
Makna/Manfaat Analisis Jabatan.....	40
Kegunaan Analisis Jabatan	41
Lingkup Informasi Analisis Jabatan	44
Jenis Analisis Jabatan	45
Analisis Jabatan Sebagai Perangkat Dasar Manajemen SDM.....	45
Analisis Jabatan Sebagai Alat Perencanaan SDM.....	46
Prinsip-prinsip Analisis Jabatan.....	46
Proses Analisis Jabatan.....	47
Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan	48
Pelaksanaan Analisis Jabatan.....	51
Hasil Analisis Jabatan	53
Rangkuman	56
Latihan Soal	57
BAB 4 REKRUTMEN DAN SELEKSI	58
Deskripsi Singkat.....	58
Tujuan Pembelajaran	58
Definisi Rekrutmen.....	58
Pengertian Rekrutmen.....	59
Alasan Rekrutmen.....	60
Sikap Dalam Rekrutmen.....	61
Prinsip-prinsip Rekrutmen	62
Proses Rekrutmen	63
Tahapan dan Prosedur Rekrutmen.....	63
Metode dan Teknik Rekrutmen	64

Metode Rekrutmen Berdasarkan Sumber	65
Teknik Rekrutmen.....	65
Saluran-saluran Rekrutmen.....	66
Sumber-sumber Rekrutmen	66
Kendala dan Tantangan Rekrutmen.....	67
Evaluasi Rekrutmen	68
Pengertian Seleksi	68
Definisi Seleksi	69
Definisi dan Pengertian Seleksi	69
Tujuan Seleksi.....	70
Dasar Seleksi.....	71
Saluran Seleksi yang Efektif	71
Risiko Seleksi yang Tidak Efektif.....	72
Kriteria dan Kualifikasi Seleksi	72
Jenis-jenis Seleksi	73
Tahapan Proses Seleksi.....	73
Langkah-langkah Proses Seleksi.....	74
Pendekatan Dalam Proses Seleksi.....	75
Metode Seleksi	75
Tantangan/Hambatan Seleksi.....	76
Rangkuman	77
Latihan Soal	78
BAB 5 ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI.....	79
Deskripsi Singkat	79
Tujuan Pembelajaran.....	79
Orientasi	79
Definisi Orientasi	80
Tujuan Orientasi.....	80
Manfaat Orientasi.....	81
Jenis Orientasi Kerja	81
Klasifikasi Orientasi.....	82
Tahap Orientasi	82
Kebutuhan Terhadap Orientasi	83

Aspek Utama Orientasi.....	83
Hal-hal Dalam Orientasi	84
Teknik-Teknik Orientasi.....	84
Keuntungan dan Kelemahan Orientasi	85
Dimensi dan Indikator Orientasi.....	85
Penyelenggaraan Orientasi	86
Pengertian Penempatan Kerja.....	86
Definisi Penempatan.....	87
Tujuan Penempatan.....	87
Jenis-jenis Penempatan	88
Faktor Pertimbangan Penempatan	88
Kriteria Dalam Penempatan.....	88
Dasar Acuan Penilaian Penempatan	89
Dasar Keputusan Penempatan	89
Prinsip-Prinsip Penempatan.....	90
Metode Penempatan.....	90
Prosedur Penempatan Kerja.....	91
Persyaratan Awal Prosedur Penempatan	91
Syarat Proses Penempatan	92
Rangkuman	93
Latihan Soal	94
BAB 6 PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN	95
Deskripsi Singkat.....	95
Tujuan Pembelajaran	95
Pelatihan dan Pengembangan	95
Pelatihan SDM.....	96
Tujuan Pelatihan	96
Manfaat Pelatihan	97
Prinsip-Prinsip Pelatihan.....	97
Prinsip Evaluasi Pelatihan	97
Mengapa Pelatihan Meningkatkan	98
Faktor Penyebab Perlunya Pelatihan	98
Indikator Kebutuhan Pelatihan	99

Metode dan Cara Pelatihan	99
Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan.....	100
Faktor Efektivitas Pelatihan	100
Merancang Sistem Pelatihan yang Efektif	100
Proses Pelatihan Kreatif	101
Pengembangan SDM.....	101
Prinsip Pengembangan SDM	102
Tujuan Pengembangan SDM	103
Manfaat Pengembangan SDM	103
Pelatihan vs Pengembangan.....	103
Manfaat Pelatihan dan Pengembangan	104
Jenis-jenis Pengembangan	105
Tahap-tahap Pelatihan dan Pengembangan.....	105
Metode Pelatihan dan Pengembangan	105
Proses Pengembangan.....	106
Perbandingan Pengembangan dan Pelatihan.....	106
Sasaran Pelatihan dan Pengembangan	106
Tujuan Pelatihan dan Pengembangan	107
Langkah-Langkah Dalam Proses Pelatihan dan Pengembangan	107
Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan.....	108
Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan.....	108
Ukuran Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan.....	109
Tanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan	110
Faktor-faktor yang Mempengaruhi Berhasilnya Pelatihan dan Pengembangan	110
Rangkuman	111
Latihan Soal	112
BAB 7 PENILAIAN KINERJA	113
Deskripsi Singkat	113
Tujuan Pembelajaran.....	113
Pengertian Penilaian Kinerja.....	113
Definisi Penilaian Kinerja	114

Alasan Penilaian Kinerja	114
Tujuan Penilaian Kinerja	115
Pentingnya Informasi Penilaian Kinerja	115
Manfaat Penilaian Kinerja	115
Kegunaan Penilaian Kinerja	116
Mengukur Kinerja SDM	116
Kriteria Penilaian Kinerja	117
Kriteria Pendekatan Penilaian Kinerja.....	117
Syarat Penilaian Kinerja	118
Syarat dan Umpan Balik Penilaian Kinerja	118
Data Penilaian Kinerja	119
Proses Penilaian Kinerja	119
Langkah-Langkah Penilaian Kinerja	120
Elemen Kunci Penilaian Kinerja.....	120
Standar Kinerja	121
Ukuran Kinerja	121
Hambatan Penilaian Kinerja dan Cara Mengatasi	122
Kesalahan Penilaian Kinerja.....	122
Evaluasi Penilaian.....	123
Metode Penilaian Kinerja	124
Contoh Metode Penilaian Kinerja.....	126
Rangkuman	129
Latihan Soal	130
BAB 8 KOMPENSASI.....	131
Deskripsi Singkat.....	131
Tujuan Pembelajaran	131
Kompensasi.....	131
Definisi Kompensasi.....	132
Kompensasi Sebagai Pemenuhan Kebutuhan.....	132
Tujuan Pemberian Kompensasi	133
Tujuan Kompensasi	133
Fungsi dan Kegunaan Kompensasi.....	134
Asas Kompensasi.....	134

Asas Keadilan Kompensasi.....	135
Kebijakan Kompensasi.....	135
Kebijakan Pemberian Kompensasi	136
Metode Pembayaran Kompensasi.....	136
Sistem Kompensasi	137
Kriteria Efektivitas Kompensasi	137
Indikator Mengukur Kompensasi.....	138
Syarat Program Kompensasi	139
Pertimbangan Pemberian Kompensasi.....	139
Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi	140
Dasar Perhitungan Kompensasi	140
Jenis Kompensasi	141
Jenis-Jenis Kompensasi.....	141
Komponen Kompensasi	142
Kompensasi Finansial dan Non-Finansial.....	143
Kompensasi Bentuk Imbalan	143
Syarat Sistem Kompensasi.....	144
Tahapan dan Metode Kompensasi	144
Proses Penentuan Kompensasi	145
Proses Kompensasi.....	145
Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Struktur dan Tingkat Gaji/Upah	146
Dasar Perhitungan Kompensasi	146
Balas Jasa Berdasarkan Merit	147
<i>Blue Collar Workers</i>	147
Tantangan Penetapan Kompensasi.....	147
Rangkuman	149
Latihan Soal	150
BAB 9 CAREER DEVELOPMENT	151
Deskripsi Singkat	151
Tujuan Pembelajaran.....	151
Perencanaan dan Pengembangan Karier	151
Keberhasilan Karier Dipengaruhi Oleh.....	153

Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karier	153
Perencanaan Karier (<i>Career Planning</i>)	153
Pengembangan Karier (<i>Career Development</i>).....	155
Langkah-langkah Pengembangan Karier	156
Tujuan Pengembangan Karier	157
Pengembangan Karier Individual	157
Unsur Dalam Pengembangan Karier	157
Rangkuman	159
Latihan Soal	160
BAB 10 HUBUNGAN INDUSTRIAL	161
Deskripsi Singkat.....	161
Tujuan Pembelajaran	161
Hubungan Perburuhan	161
Hubungan Industrial	162
Pihak yang Terkait Dalam Hubungan Industrial	162
Ruang Lingkup Hubungan Industrial	163
Tujuan Hubungan Industrial	164
Sikap Mental Hubungan Industrial	164
Prinsip-Prinsip Dalam Hubungan Perburuhan.....	165
Syarat Tertibnya Hubungan Industrial.....	165
Sarana Hubungan Industrial.....	166
Skema Penanganan Masalah Perburuhan	169
Kondisi Hubungan Industrial yang Baik	169
Unsur-Unsur Hubungan Kerja	170
Perselisihan Hubungan Industrial	170
Permasalahan Dalam Hubungan Industrial.....	171
Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial	171
Jenis Perselisihan Hubungan Industrial	172
Model Penyelesaian Perselisihan.....	173
Perlindungan Kolektif (<i>Collective Bargaining</i>).....	174
Tahapan Perlindungan Kolektif (<i>Collective Bargaining</i>).....	175
Peran Manajerial Dalam Memelihara Hubungan Industrial ..	175
Peran Serikat Pekerja.....	175

Hubungan Manajemen dan Serikat Pekerja	176
Rangkuman	178
Latihan Soal	179
BAB 11 KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA	180
Deskripsi Singkat	180
Tujuan Pembelajaran.....	180
Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	180
Definisi K3	181
Pengertian K3.....	181
Isu-isu Dalam K3	181
Tujuan Utama K3.....	182
Tujuan K3.....	182
Manfaat K3.....	183
Manfaat Pelaksanaan K3.....	183
Alasan Pentingnya K3.....	184
Peraturan Tentang K3	184
Perlunya Menjalankan Program K3	187
Program Manajemen K3	188
Elemen Program K3.....	188
Misi Penerapan K3	188
Budaya K3.....	189
Komitmen Manajemen K3.....	189
Pendekatan K3	190
Upaya Mewujudkan Pelaksanaan K3.....	190
Upaya Meningkatkan K3	190
Faktor-Faktor Mewujudkan K3.....	191
Penyebab Kecelakaan dan Penyakit Akibat Kerja.....	191
Kecelakaan Akibat Faktor SDM	193
Tindakan dan Kondisi Tidak Aman	193
Tindakan dan Kondisi SubStandar.....	194
Evaluasi Program K3	194
Rangkuman	195
Latihan Soal	196

BAB 12 KOMPETENSI SDM	197
Deskripsi Singkat.....	197
Tujuan Pembelajaran	197
Faktor SDM Dalam Organisasi.....	197
Kompetensi SDM	198
Istilah Kompetensi	198
Pengertian Kompetensi	199
Definisi Kompetensi Mitrani dan Spencer.....	199
Komponen Kompetensi	199
Karakteristik Kompetensi Dasar SDM	200
Model Aliran Kompetensi	201
Kategori Kompetensi SDM	201
Elemen Pembentuk Kompetensi.....	202
Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi	202
Kompetensi Dasar dan Pembeda	203
<i>Soft dan Hard Competency</i>	203
Klasifikasi Kompetensi.....	203
Pengelompokan Kompetensi	204
Pembagian Kompetensi	205
Model Gunung Es Kompetensi.....	206
Jenis Kompetensi	208
Jenis Kompetensi dan Profesinya	208
Kompetensi SDM Masa Depan	208
Kompetensi SDM Tingkat Manajemen	209
Keuntungan Menggunakan Kompetensi.....	211
Agar Kompetensi Bermanfaat	211
Rangkuman	212
Latihan Soal	213
DAFTAR PUSTAKA	214
GLOSARIUM.....	215
INDEKS	217
BIOGRAFI PENULIS	218

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Fungsi-fungsi MSDM.....	5
Gambar 1.2 Kegiatan dalam Proses Manajemen SDM.....	10
Gambar 1.3 Langkah-langkah Manajemen SDM	10
Gambar 2.1 Model Perencanaan MSDM	27
Gambar 2.2 Proses Manajemen SDM.....	30
Gambar 3.1 Ruang Lingkup Analisis Jabatan.....	44
Gambar 3.2 Analisis Jabatan Sebagai Perangkat Dasar Manajemen SDM	45
Gambar 3.3 Analisis Jabatan Sebagai Alat Perencanaan SDM	46
Gambar 3.4 Proses Analisis Jabatan	48
Gambar 3.5 Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan (Langkah pertama).....	49
Gambar 3.6 Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan (Langkah kedua).....	49
Gambar 3.7 Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan (Langkah ketiga).....	50
Gambar 3.8 Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan (Langkah keempat).....	50
Gambar 3.9 Hasil Analisis Jabatan	53
Gambar 3.10 Hubungan Analisis Jabatan	55
Gambar 4.1 Tahapan dan Prosedur Rekrutmen (Dubois dan Rothwell, 2004).....	64
Gambar 4.2 Sumber-sumber Rekrutmen.....	67
Gambar 6.1 Pertanyaan dalam Pelaksanaan Pelatihan.....	101
Gambar 6.2 Pelatihan vs Pengembangan	104
Gambar 6.3 Langkah-langkah dalam Proses Pelatihan dan Pengembangan	107
Gambar 6.4 Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan	108
Gambar 6.5 Tanggung jawab Pelatihan dan Pengembangan	110
Gambar 7.1 Proses Penilaian Kinerja.....	119
Gambar 7.2 Langkah-langkah Penilaian Kinerja	120

Gambar 7.3 Elemen Kunci Penilaian Kinerja (Werther & Davis, 1996)	120
Gambar 7.4 Contoh Metode Skala Penilaian (Rating Scales Method).....	127
Gambar 7.5 Contoh Metode Skala Penilaian (Metode Checklist)	128
Gambar 7.6 Contoh Metode Skala Penilaian (Critical Incident Technique)	128
Gambar 8.1 Kompensasi Finansial dan Non Finansial	143
Gambar 8.2 Proses Kompensasi.....	145
Gambar 9.1 Langkah-langkah Pengembangan Karier	156
Gambar 9.2 Tujuan Pengembangan Karier.....	157
Gambar 10.1 Skema Penanganan Masalah Perburuhan.....	169
Gambar 12.1 Model Aliran Kompetensi.....	201
Gambar 12.2 Pembagian Kompetensi.....	205
Gambar 12.3 Model Gunung Es Kompetensi (1) (Spencer and Spencer, Competence at Work. 1993)	206
Gambar 12.4 Model Gunung Es Kompetensi (2)	207

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Fungsi-fungsi Manajemen SDM	4
Tabel 1.2 Peran Manajemen SDM	7
Tabel 1.3 Bidang dan Kegiatan Utama Manajemen SDM.....	9
Tabel 1.4 Strategi dan Dampaknya Pada MSDM	12
Tabel 6.1 Perbandingan Pelatihan dan Pengembangan.....	106
Tabel 7.1 Jenis dan Akurasi Ukuran Kinerja	121
Tabel 8.1 Jenis-jenis Kompensasi	141
Tabel 10.1 Pihak yang Terkait dalam Hubungan Industrial.....	162
Tabel 11.1 Tindakan dan Kondisi Sub Standar	194
Tabel 12.1 Jenis Kompetensi dan Profesinya.....	208

BAB 1

PENGANTAR MANAJEMEN SDM

Deskripsi Singkat

Dalam bab “Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)”, mahasiswa akan memperoleh pemahaman dasar tentang konsep dan peran manajemen SDM dalam konteks organisasi. Beberapa topik yang dibahas dalam bab ini meliputi: pemahaman dasar tentang konsep, tujuan, dan ruang lingkup manajemen SDM, pentingnya manajemen SDM, fungsi utama manajemen SDM, peran manajemen SDM dalam organisasi, tantangan dalam manajemen SDM.

Tujuan Pembelajaran

Setelah pertemuan ini, mahasiswa diharapkan memiliki dasar pemahaman yang kuat tentang pentingnya manajemen sumber daya manusia dan bagaimana hal tersebut terintegrasi dalam konteks organisasi. Tujuan-tujuan ini membantu membentuk dasar untuk pembelajaran lebih lanjut dalam mata kuliah ini.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap kegiatan pengadaan pegawai, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat (Edwin B. Filippo). Mondy dan Noe mendefinisikan Manajemen Sumber Daya Manusia sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi.

MSDM merupakan serangkaian keputusan untuk mengelola

hubungan ketenagakerjaan (calon pegawai, pegawai, dan pensiunan) secara optimal mulai dari rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan), dan pengembangan (karier, pendidikan, dan pelatihan), serta terminasi untuk mencapai tujuan organisasi (memelihara dan meningkatkan performansi).

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. MSDM dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karier, pemberian kompensasi, dan hubungan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

Tujuan umum MSDM adalah mengoptimalkan kegunaan semua pekerja dalam sebuah organisasi. Tujuan khusus sebuah departemen MSDM adalah membantu para manajer lini atau manajer-manajer fungsional lain, agar dapat mengelola para pekerja secara lebih efektif. Tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen SDM pada dasarnya adalah: (a) Peningkatan efisiensi, (b) Peningkatan efektivitas, (c) Peningkatan produktivitas, (d) Rendahnya tingkat pemindahan pegawai, (e) Rendahnya tingkat absensi, (f) Tingginya kepuasan pelayanan, (g) Rendahnya complain dari pelanggan, (h) Meningkatnya bisnis perusahaan

Tujuan Antara Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan akhir manajemen SDM, secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara, yaitu diperolehnya:

- a). SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan, melalui: perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, induksi.

- b). SDM yang memenuhi syarat keterampilan, keahlian, dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan, melalui: pelatihan dan pengembangan, dan pengembangan karier.
- c). SDM yang memenuhi syarat bekerja sebaik mungkin, melalui: motivasi, penilaian kinerja, pemberian “hadiah” dan “sanksi/hukuman”.
- d). SDM yang memenuhi syarat berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya, melalui: kesejahteraan (kompensasi), lingkungan kerja yang sehat dan aman, hubungan industrial yang baik.

Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen dan unit-unit organisasi dalam perusahaan, maka manajemen SDM harus memiliki sasaran. Sasaran SDM tidak hanya perlu merefleksikan keinginan manajemen senior, tetapi juga harus menetralsisir berbagai tantangan dari organisasi, fungsi SDM, masyarakat, dan orang-orang yang dipengaruhi.

Empat sasaran yang relatif umum bagi manajemen SDM dan membentuk sebuah kerangka masalah yang sering ditemui dalam perusahaan, yaitu: (1) Sasaran Perusahaan, (2) Sasaran Fungsional, (3) Sasaran Sosial, dan (4) Sasaran Pribadi Karyawan.

Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mencapai tujuan dan sasarannya, departemen SDM membantu para pimpinan dalam memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan jumlah dan jenis hak karyawan.

Dua macam aktivitas manajemen SDM perusahaan yaitu:

- (1) **Kunci aktivitas SDM:** Aktivitas SDM merupakan tindakan-tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.

- (2) **Tanggung jawab atas aktivitas SDM:** Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing-masing manajer.

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

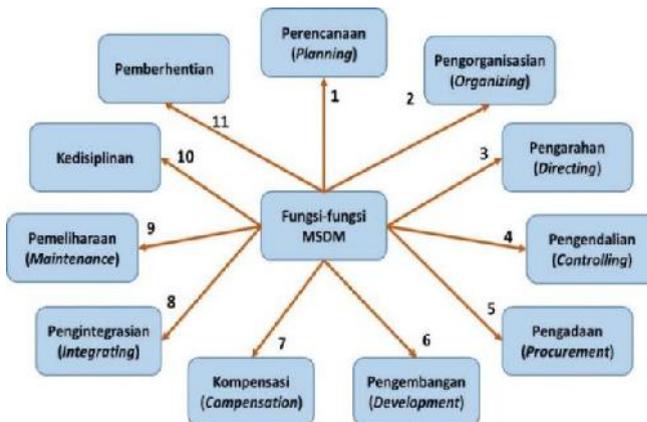
Manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada SDM. Fungsi MSDM adalah agar memiliki sumber daya manusia yang berkualitas dalam arti memenuhi persyaratan kompetensi untuk didayagunakan dalam usaha merealisasikan visi dan mencapai tujuan-tujuan jangka menengah dan jangka pendek.

Adapun fungsi-fungsi manajemen SDM adalah:

Tabel 1.1 Fungsi-fungsi Manajemen SDM

1. Fungsi manajerial	2. Fungsi operasional
a. Perencanaan (<i>planning</i>)	a. Pengadaan tenaga kerja
b. Pengorganisasian (<i>organizing</i>)	b. Pengembangan
c. Pengarahan (<i>directing</i>)	c. Kompetensi
d. Pengendalian (<i>controlling</i>)	d. Pengintegrasian
	e. Pemeliharaan
	f. Pemutusan hubungan kerja

Konsep Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia



Gambar 1.1 Fungsi-fungsi MSDM

Misi dari Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Bagian divisi SDM harus menjamin bahwa perusahaan akan dapat merekrut, melatih, mengembangkan, memotivasi, dan mempertahankan SDM yang berkualitas baik dan tepat dalam jumlah yang tepat pada semua tingkatan organisasi, serta melepaskan mereka kembali ke masyarakat dengan cara terbaik bagi semua pihak.

Dengan kata lain, bagian SDM harus menjamin bahwa perusahaan menerapkan manajemen SDM secara tepat.

Prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Prinsip-prinsip yang perlu diperhatikan dalam manajemen SDM meliputi:

- (1) Prinsip kemanusiaan
- (2) Prinsip demokrasi
- (3) Prinsip *the right man on the right place*
- (4) Prinsip *equal pay for equal work*

- (5) Prinsip kesatuan arah
- (6) Prinsip kesatuan komando
- (7) Prinsip efisiensi
- (8) Prinsip efektivitas
- (9) Prinsip produktivitas kerja
- (10) Prinsip disiplin
- (11) Prinsip wewenang dan tanggung jawab

Peran Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan SDM dalam menjalankan aspek SDM harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan.

Peran strategis manajemen SDM meliputi kegiatan, antara lain:

- (1) Melakukan analisis jabatan
- (2) Merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut karyawan baru
- (3) Menetapkan upah, gaji, dan mekanisme pemberian kompensasi
- (4) Memberikan insentif dan kesejahteraan
- (5) Melakukan evaluasi kinerja
- (6) Mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakkan disiplin kerja
- (7) Memberikan pendidikan, pelatihan, dan pengembangan
- (8) Membangun komitmen kerja
- (9) Memberikan keselamatan kerja
- (10) Memberikan jaminan kesehatan
- (11) Menyelesaikan perselisihan perburuhan
- (12) Menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan

Peran dan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia

Peran manajemen SDM yang makin strategis dengan tujuan ke depan perusahaan yang lebih panjang.

Tabel 1.2 Peran Manajemen SDM

	Administrasi	Operasi	Strategi
Fokus	Proses administrasi penyimpanan data	Pendukung kegiatan	Organisasi global
Waktu	Jangka pendek (< 1 tahun)	Jangka menengah (1-2 tahun)	Jangka panjang (2-5 tahun)
Jenis Kegiatan	Mengadminis-trasikan manfaat tenaga kerja Menjalankan orientasi tenaga kerja baru Membuat kebijakan dan prosedur SDM Menyiapkan laporan pekerjaan	Mengelola program kompetensi Merekrut dan menyeleksi jabatan yang kosong Menjalan-kan pelatihan dengan aman Mengatasi keluhan tenaga kerja	Menilai kecende-rungan masalah tenaga kerja Melakukan rencana pengembangan dan merencana-kan strategi

Peran MSDM Dalam Strategi Pengembangan

Beberapa peran dan pentingnya manajemen SDM, antara lain:

- (1) Peran administrasi manajemen SDM, yang fokus pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi: penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan lain-lain.
- (2) Peran operasional manajemen SDM, yang bersifat teknis meliputi: pemrosesan lamaran kerja, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dengan kondisi baik, pelatihan dan

pengembangan, program K3, sistem kompetensi, dan lain-lain.

- (3) Peran strategis manajemen SDM, yang menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi besar bagi organisasi.

Peran-peran yang dapat diambil oleh SDM sebagai suatu strategi pengembangan, di antaranya:

- (1) Peran administratif, yang fokus pada pekerjaan administrasi secara ekstensif, dimana pekerjaan ini menjadi lebih mudah apabila didukung dengan fasilitas internet dan komputer.
- (2) Peran penasihat (*advisory*), yang bertugas sebagai petugas “Moral Perusahaan” yang tidak memahami realitas bisnis dalam organisasi dan tidak memberikan kontribusi untuk keberhasilan strategi bisnis.
- (3) Peran operasional SDM, yang berperan dalam implementasi program dan kebijakan yang dibutuhkan di dalam organisasi sebagai “fasilitator” keberhasilan unit lain.
- (4) Peran strategis sebagai kontributor bisnis.

Komponen SDM dan Peran MSDM

Komponen-komponen SDM dalam organisasi terdiri atas: pengusaha, karyawan, karyawan operasional, karyawan manajerial, manajer inti, manajer staf, pimpinan, dan manajer.

Seluruh komponen dalam organisasi harus berperan dalam rangka menciptakan suatu strategi SDM yang efektif. Peran-peran strategis SDM yang dapat dilakukan di antaranya adalah:

- a). Meningkatkan kinerja organisasi
- b). Terlibat dalam perencanaan strategis
- c). Membuat keputusan tentang merger, akuisisi, dan pengecilan perusahaan
- d). Merancang ulang organisasi dan proses kerja
- e). Menjamin akuntabilitas finansial untuk hasil-hasil SDM
- f). Memonitor kemajuan teknis dan perkembangan serikat buruh

- g). Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi karyawan
- h). Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun operasional
- i). Mengatur pensiun, pemberhentian, dan persaingan

Bidang Kegiatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Lima bidang dan kegiatan utama manajemen sumber daya manusia, yaitu:

Tabel 1.3 Bidang dan Kegiatan Utama Manajemen SDM

1. Akuisisi	:	Kegiatan pencarian dan mendapatkan SDM yang berkualitas baik dan tepat
2. Pendayagunaan	:	Penempatan secara tepat, meliputi kegiatan rancang jabatan, penyusunan kualifikasi jabatan, penyiapan keahlian pra jabatan
3. Pengembangan	:	Peningkatan pengetahuan, keterampilan, keahlian, sikap, kepribadian, dan menyediakan kesempatan untuk memenuhi kebutuhan aktualisasi diri
4. Pemeliharaan	:	Fisik, mental, moril, dan motivasi
5. Pelepasan	:	Mengembalikan karyawan ke masyarakat pada saat purna tugas melalui persiapan pensiun, dan lain-lain.

Proses Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM adalah suatu proses yang terdiri dari beberapa kegiatan ini, sebagai berikut:



Gambar 1.2 Kegiatan dalam Proses Manajemen SDM

Langkah-langkah Manajemen Sumber Daya Manusia



Gambar 1.3 Langkah-langkah Manajemen SDM

Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pendekatan SDM meliputi: (1) Pendekatan Strategis, (2) Pendekatan SDM, (3) Pendekatan Manajemen, (4) Pendekatan Sistem, dan (5) Pendekatan Proaktif.

Selain pendekatan tersebut diatas, untuk dapat mengefektifkan strategi SDM diperlukan pendekatan-pendekatan yang efektif dalam bidang SDM yang dibagi menjadi 3, yaitu:

- (1) Pendekatan Mekanis, yaitu mengganti peranan tenaga kerja menjadi mesin. Pendekatan ini menimbulkan masalah dalam hal: (a) Pengangguran teknologis, (b) Keamanan ekonomis, (c) Organisasi buruh, dan (d) Kebanggaan dalam pekerjaan
- (2) Pendekatan Paternalis, yaitu manajer bertindak sebagaimana bapak terhadap anak-anaknya
- (3) Pendekatan Sistem Sosial, yaitu organisasi merupakan suatu sistem kompleks yang beroperasi dalam lingkungan kompleks yang dapat disebut sebagai sistem yang berada di luar perusahaan.

Untuk mendukung efektivitas strategi SDM, manajer SDM perlu:

- (1) Terus meningkatkan dan memutakhirkan pengetahuan dan keterampilan yang relevan (tiada hari tanpa belajar)
- (2) Memperluas wawasan bisnis dan mempertajam “*Business Sense*” dengan mempelajari seluk beluk bisnis
- (3) Memperluas wawasan dan pandangan melalui hubungan, pergaulan, dan kehadiran dalam *event-event* internasional dan regional
- (4) Bersikap sebagai mitra bisnis bagi para manajer lini dan berorientasi ke pelayanan pelanggan (*customer services*)
- (5) Penampilan dan pembawaan sebagai profesional (*profesional exposure and image*).

Masalah Manajemen Sumber Daya Manusia

Masalah-masalah dan tantangan dalam manajemen SDM meliputi:

- (1) Masalah eksternal
- (2) Keragaman budaya dan sikap
- (3) Keragaman melalui imigrasi dan migrasi
- (4) Keragaman dan profesionalisme
- (5) Masalah ekonomi global

- (6) Masalah pemerintah
- (7) Masalah organisasi

Langkah Menghadapi Tantangan yang Berdampak Pada Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi yang diterapkan industri untuk menghadapi tantangan dari persaingan global beserta dampaknya pada MSDM, yaitu:

Tabel 1.4 Strategi dan Dampaknya Pada MSDM

Strategi Perusahaan	Dampaknya pada MSDM
1. Diversifikasi produk	1. Rancangan pekerjaan (<i>job design</i>) berubah
2. Memperbanyak variasi produk (Kaizen)	2. Persyaratan jabatan berubah
3. Perubahan proses produksi	3. Lingkungan kerja berubah
4. Perubahan teknologi	4. Metode dan sistem imbalan berubah
5. Peningkatan kualitas produk secara kontinyu	5. Jumlah tenaga kerja yang diperlukan berkurang

Rangkuman

"Pengantar Manajemen SDM" adalah bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) memiliki peran sentral dalam organisasi, berfokus pada pengelolaan karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Bab ini memberikan pemahaman tentang fungsi utama Manajemen SDM, mulai dari perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, hingga penilaian kinerja dan kompensasi. Selain itu, bab ini menyoroti tantangan yang dihadapi dalam Manajemen SDM, termasuk dampak teknologi pada praktik manajemen. Dengan pemahaman ini, Anda akan dapat memahami peran kunci Manajemen SDM dalam menciptakan lingkungan kerja yang efektif dan berdaya saing.

Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)?
2. Apa tujuan utama Manajemen SDM dalam organisasi?
3. Apa yang dimaksud dengan fungsi perencanaan SDM?
4. Apa fungsi Manajemen SDM yang berkaitan dengan mencari dan memilih karyawan yang tepat untuk posisi tertentu?
5. Apa dampak utama teknologi informasi pada Manajemen SDM?
6. Apa tantangan yang dapat dihadapi oleh Manajemen SDM dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat?

BAB 2

PERENCANAAN SDM

Deskripsi Singkat

Pada bab “Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM)”, mahasiswa akan mempelajari tentang pentingnya merencanakan kebutuhan tenaga kerja dalam suatu organisasi. Dalam bab ini, topik-topik berikut akan dibahas secara singkat: definisi dan konsep perencanaan SDM, tujuan perencanaan sdm, faktor lingkungan eksternal, identifikasi kebutuhan tenaga kerja, metode peramalan, strategi perencanaan SDM, integrasi dengan tujuan organisasi, dampak positif perencanaan SDM.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang konsep perencanaan SDM, identifikasi kebutuhan tenaga kerja, dan kemampuan merancang strategi yang tepat, mahasiswa akan memiliki dasar untuk mengelola aspek-aspek kunci dalam manajemen SDM yang berkaitan dengan pengelolaan tenaga kerja organisasi.

Mengapa Perlu Perencanaan SDM?

Perencanaan SDM merupakan inti dari manajemen dalam memanfaatkan SDM (sumber daya manusia). Perencanaan SDM diperlukan untuk memberikan pedoman mengenai persyaratan dalam pengadaan dan pengembangan SDM yang seharusnya dikerjakan di lingkungan di sebuah organisasi/perusahaan.

Perencanaan SDM yang efektif yang dilakukan organisasi bertujuan untuk mewujudkan, mempertahankan, dan mengembangkan eksistensi SDM perusahaan, baik dari segi kuantitatif, kualitatif, strategi, dan operasionalnya, sehingga organisasi tidak akan mengalami kesulitan dalam memenuhi SDM yang dibutuhkan. Perencanaan SDM merupakan proses analisis

dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya.

Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia di dalam organisasi dilakukan oleh para pejabat organisasi, misalnya pihak manajemen, yang mana tujuannya adalah untuk memperkirakan kebutuhan organisasi di masa mendatang dan bagaimana mengatasi masalah dengan tepat pada organisasi tersebut. Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan.

Definisi Perencanaan SDM

Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

Andrew E. Sikula (1981) mengemukakan bahwa: “Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom (Dale Yoder, 1981): “Perencanaan SDM merupakan proses analisis dan identifikasi tersedianya kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuannya”.

Mondy & Noe (1995) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumberdaya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat dapat tersedia pada saat mereka dibutuhkan.

Sherman dan Bohlander (1997) mengatakan bahwa perencanaan SDM adalah proses mengantisipasi dan membuat ketentuan (persyaratan) untuk mengatur arus gerakan tenaga kerja ke dalam, di dalam, dan keluar organisasi.

Werther dan Davis (1989) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik.

Faustino Cardoso Gomes (1995) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat.

Ruang Lingkup Perencanaan SDM

Terdapat sedikitnya 4 kegiatan terpadu yang membentuk perencanaan SDM, yaitu:

- (1) Kegiatan penyediaan SDM (rekrutmen, seleksi, dan penempatan)
- (2) Kegiatan memperkirakan *supply* dan *demand* SDM (mutasi, promosi, pensiun, mengundur diri, PHK)
- (3) Kegiatan meningkatkan mutu SDM (diklat, training, pengembangan)
- (4) Kegiatan evaluasi kondisi SDM (penilaian prestasi kerja)

Perencanaan SDM yang Efektif

Dalam perencanaan sumber daya manusia yang efektif perlu

melakukan analisis terhadap kebutuhan organisasi dalam kondisi yang selalu berubah serta mengembangkan aktivitas-aktivitas yang memuaskan terhadap kebutuhan SDM-nya.

Perencanaan SDM yang efektif mencakup dua hal (Simamora, 2004), yaitu:

- (1) **Perencanaan kepegawaian (SDM):** Penentuan tipe SDM yang dibutuhkan organisasi dalam jangka pendek, menengah, dan jangka panjang, dengan memproyeksikan suplai dan permintaan terhadap SDM.
- (2) **Perencanaan program:** Perencanaan program mengikuti penyusunan rencana kepegawaian, menyangkut pemilihan sumber daya manusia yang paling efektif yang terpusat pada kelebihan maupun kekurangan sumber daya manusia.

Tujuan Perencanaan SDM

Tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan/kualifikasi dalam mengisi posisi yang kosong kapan pun dan apa pun posisi tersebut. Dengan tersedianya informasi tentang kebutuhan dan kualifikasi yang diinginkan, maka dalam pelaksanaan rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan, pengembangan, dan pemberian kesejahteraan karyawan dapat lebih mudah dan terkendali.

Perencanaan sumber daya manusia dapat memenuhi banyak tujuan organisasi. Menurut Thomas H. Stone terdapat dua tujuan pokok, yaitu:

- (1) Membantu menentukan tujuan organisasi, termasuk perencanaan pencatatan kesempatan kerja yang sama pada karyawan dan tujuan tindakan afirmatif.
- (2) Melihat pengaruh program dan kebijakan alternatif SDM dan menyarankan pelaksanaan alternatif yang paling menunjang kepada keefektifan organisasi.

Tujuan Utama Perencanaan SDM

Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Jackson & Schuler, 1990).

- (1) **Tujuan perencanaan SDM jangka pendek:** Tujuan ini berkisar untuk waktu tahunan atau satu tahun saja. Jumlah dan kualifikasi harus sesuai dengan yang dibutuhkan oleh organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan itu sendiri.
- (2) **Tujuan perencanaan SDM jangka panjang:** Perencanaan SDM jangka panjang ini dilakukan untuk masa 2 sampai 3 tahun mendatang atau paling maksimal adalah 5 tahun mendatang. Ini sangat penting dilakukan untuk merencanakan apa yang akan dilakukan oleh perusahaan dan organisasi selama masa tersebut guna mencapai laba atau tujuan lainnya secara berkelanjutan dan menjamin perusahaan dapat bertahan dalam waktu tersebut.

Tujuan Umum dan Tujuan Khusus Perencanaan SDM

Secara garis besar terdapat dua tujuan dari perencanaan sumber daya manusia menurut Umi Sukamti (1989), yaitu:

- (1) Tujuan umum adalah untuk membantu organisasi agar supaya dapat menggunakan bakat manusia secara efektif untuk kepentingan pegawai secara pribadi maupun untuk kepentingan organisasi.
- (2) Tujuan khusus dimana perencanaan SDM berkaitan dengan SDM yang akan digunakan dalam masa yang akan datang di dalam organisasi atau perusahaan. Tujuan khusus dari perencanaan personalia menurut Schuler dan Yongblood (1986) adalah: (1) pengurangan ongkos bagi keperluan personalia, (2) mempersiapkan dasar yang lebih baik untuk rencana pengembangan pegawai, (3) memajukan keseluruhan proses perencanaan bisnis, (4) memberi kesempatan kepada

golongan wanita dan minoritas, (5) meningkatkan manajemen SDM di segala tingkatan dalam organisasi, dan (6) mengusahakan alat untuk mengevaluasi pengaruh dari kegiatan-kegiatan alternatif dan kebijakan-kebijakan.

Maksud Perencanaan SDM

Menurut Husein Umar (2001), perencanaan SDM dimaksudkan agar perusahaan dapat terhindar dari kelangkaan sumber daya manusia pada saat dibutuhkan maupun kelebihan sumber daya manusia pada saat kurang dibutuhkan.

Perencanaan SDM dilakukan dengan maksud untuk:

- (1) Memberdayakan sumber daya manusia secara efisien dan efektif
- (2) Mengembangkan peluang karier yang lebih efektif
- (3) Mengembangkan SDM yang berkualitas dan memiliki kepuasan kerja
- (4) Memadukan aktivitas SDM dan tujuan organisasi serta tujuan individu secara efisien
- (5) Membantu mengembangkan sistem informasi sumber daya manusia sehingga dapat menyediakan informasi yang akurat tentang kegiatan SDM dan unit-unit organisasi.

Pentingnya Perencanaan SDM

Perencanaan SDM bagi organisasi sangat penting terutama untuk:

- (1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi perusahaan: tujuannya agar semua SDM yang dimiliki bekerja pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya
- (2) Dapat menghemat biaya: biaya-biaya yang berhubungan dengan pengadaan tenaga kerja dapat dihemat.
- (3) Mendorong perilaku proaktif: dapat berdampak positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan

- (4) Mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang akurat: perencanaan SDM akan mampu mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang andal dan akurat
- (5) Terciptanya hubungan kerja yang harmonis

Dimensi Pentingnya Perencanaan SDM

Pentingnya perencanaan SDM memiliki dimensi-dimensi yang luas, yaitu untuk kepentingan perseorangan, perusahaan, dan nasional sebagai berikut:

- (1) **Kepentingan perseorangan:** Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi kepentingan individu karena perencanaan dapat membantu meningkatkan keterampilan. Setiap orang dapat menetapkan tujuan yang ingin dicapainya.
- (2) **Kepentingan perusahaan:** Perencanaan SDM sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna mencapai tujuan perusahaan. Organisasi atau perusahaan menggunakan perencanaan SDM untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas dalam jangka panjang.
- (3) **Kepentingan nasional:** Perencanaan SDM bagi kepentingan nasional sangat penting karena kemajuan suatu negara terletak pada keunggulan sumber daya manusianya. SDM yang berkualitas dan unggul bagi suatu negara sangat dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan peningkatan produktivitas yang lebih baik dan tanggung jawab sosial yang tinggi.

Alasan Pentingnya Perencanaan SDM

Beberapa alasan pentingnya perencanaan SDM tersebut yaitu sebagai berikut:

- (1) **Faktor utama dalam fungsi-fungsi manajerial:** Perencanaan SDM menjadi kunci untuk semua fungsi manajerial menasar pada manajemen sumber daya manusia sebagai penggerak utama organisasi sebagai eksekutor dalam pelaksanaan semua kegiatan perusahaan.

- (2) **Manajemen yang efisien:** Efisiensi personel menjadi fungsi penting dalam industri saat ini, yang dapat efektif dilakukan melalui fungsi *staffing*.
- (3) **Motivasi karyawan:** Dengan penempatan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat, serta pemberian insentif yang tepat dan adil, dapat menata motivasi karyawan agar lebih produktif dengan harapan mampu meningkatkan semangat untuk berkontribusi lebih banyak untuk perusahaan.
- (4) **Hubungan antar karyawan yang lebih baik:** Situasi kerja menjadi lebih baik apabila terdapat kepastian jalur karier, komunikasi yang jelas, pengawasan, dan kepemimpinan yang efektif.
- (5) **Meningkatkan produktivitas:** Produktivitas dapat meningkat ketika sumber daya digunakan dengan cara yang terbaik.

Manfaat Perencanaan SDM

Terdapat paling sedikit enam manfaat yang dapat disimpulkan melalui suatu perencanaan sumber daya manusia secara mantap menurut Sondang P. Siagian (2001), yaitu:

- (1) Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang telah ada dalam organisasi secara lebih baik.
- (2) Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- (3) Perencanaan sumber daya manusia berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
- (4) Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan.
- (5) Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan—termasuk perencanaan sumber daya manusia—adalah penelitian.

- (6) Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi.

Nilai Positif Perencanaan SDM

Perencanaan tenaga kerja memberi nilai positif bagi perusahaan dengan cara berikut:

- (1) Kekurangan dan kelebihan tenaga kerja dapat diidentifikasi sehingga tindakan cepat dapat segera diambil.
- (2) Semua program rekrutmen dan seleksi didasarkan pada perencanaan tenaga kerja.
- (3) Membantu untuk mengurangi biaya tenaga kerja karena kelebihan staf dapat diidentifikasi dan dengan demikian kelebihan staf dapat dihindari.
- (4) Membantu untuk mengidentifikasi bakat karyawan dan menyiapkan program pelatihan yang sesuai untuk mengembangkan bakat karyawan.
- (5) Membantu dalam pertumbuhan dan diversifikasi usaha. Melalui perencanaan tenaga kerja, sumber daya manusia tersedia dan mereka dapat dimanfaatkan dengan efektif dan terefisien.
- (6) Membantu organisasi untuk menyadari pentingnya manajemen tenaga kerja yang pada akhirnya menjadi faktor penting dalam stabilitas bisnis perusahaan.

Keuntungan Perencanaan SDM

Dengan adanya perencanaan SDM, organisasi atau perusahaan dapat terbantu dalam beberapa hal, yaitu untuk:

- (1) Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pendayagunaan SDM
- (2) Meningkatkan penghematan biaya
- (3) Meningkatkan perilaku proaktif
- (4) Memastikan kebutuhan SDM yang kompeten
- (5) Mendorong terbangunnya sistem informasi SDM yang akurat

- (6) Meningkatkan koordinasi antar SDM
- (7) Menciptakan suasana kebersamaan
- (8) Menyesuaikan kegiatan tenaga kerja dengan tujuan organisasi
- (9) Membantu program penarikan tenaga dan bursa atau pasaran tenaga kerja secara baik
- (10) Dapat mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia

Syarat Perencanaan SDM yang Baik

Untuk melakukan perencanaan SDM, ada beberapa syarat yang harus dipenuhi agar perencanaan tersebut dapat dilaksanakan dan berjalan dengan baik, yaitu:

- (1) Harus mengetahui secara jelas masalah yang akan direncanakan
- (2) Harus mampu mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang SDM
- (3) Harus mempunyai pengetahuan luas tentang *job analysis*, organisasi, dan situasi persediaan SDM
- (4) Harus mampu membaca situasi SDM masa kini dan masa mendatang
- (5) Mampu memperkirakan peningkatan SDM dan teknologi masa depan
- (6) Mengetahui secara luas peraturan dan kebijaksanaan perburuhan pemerintah

Ciri-ciri Perencanaan SDM

Ciri-ciri perencanaan SDM yang baik dan benar, antara lain:

- (1) Rencana harus jelas dan mudah dipahami para karyawan
- (2) Rencana harus menyeluruh, jelas, dan mudah dipahami para karyawan
- (3) *Job description* setiap personil jelas dan tidak terdapat tumpang tindih dalam pelaksanaan pekerjaan

- (4) Kualitas dan kuantitas serta penempatan karyawan sesuai dengan kebutuhan perusahaan
- (5) Rencana harus secara jelas menetapkan hubungan kerja, saluran pemerintah, dan tanggung jawab
- (6) Rencana harus fleksibel dalam pelaksanaannya, sedangkan tujuan, pedoman, dan pola dasarnya tetap
- (7) Rencana harus mengatur tentang mutasi, peraturan dan sanksi hukuman, pengembangan, cara penilaian dan yang dinilai, dan lain sebagainya
- (8) Dalam rencana harus terdapat secara jelas hak dan kewajiban para karyawan
- (9) Rencana harus menjadi pedoman, kejelasan tugas pendorong semangat kerja karyawan
- (10) Rencana harus dapat digunakan menjadi alat kontrol yang baik
- (11) Rencana harus menyeluruh dan bersifat jangka pendek (1-2 tahun), jangka menengah (3-5 tahun), dan jangka panjang (5 tahun)

Aspek Pokok Perencanaan SDM

Aspek pokok dalam perencanaan SDM meliputi:

- (1) Sistematis dan merupakan suatu proses yang disadari dan terencana
- (2) Proses terus menerus karena tujuan organisasi dan lingkungan akan selalu berubah. Tujuan jangka pendek dan jangka panjang dengan penekanan pada rencana jangka panjang
- (3) Berhubungan dekat dengan proses perencanaan perusahaan, karena menentukan kebijakan dan prioritas organisasi akan dipengaruhi oleh sumber daya manusia
- (4) Persyaratan sumber daya manusia harus dinilai dari sudut kualitas dan kuantitas
- (5) Tingkat sumber daya akan tergantung pada kemampuan
- (6) Sumber daya manusia harus memenuhi persyaratan demi keefektifan organisasi

Faktor-faktor Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi oleh berbagai faktor yaitu:

- (1) **Faktor-faktor eksternal:** Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya, seperti situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi, dan pesaing.
- (2) **Faktor-faktor internal:** Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Antara faktor-faktor tersebut, baik internal maupun eksternal, saling berinteraksi dan berpengaruh. Perencanaan sumber daya manusia harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

Sistem Perencanaan SDM

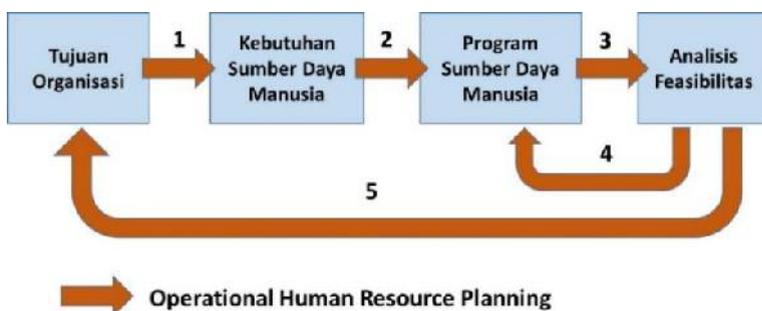
Ada empat kegiatan yang saling berhubungan dalam sistem perencanaan SDM, yaitu:

- (1) **Inventarisasi persediaan SDM:** Pencatatan atau pendataan jumlah SDM yang ada dalam melaksanakan tugas di suatu organisasi
- (2) **Forecast/peramalan SDM:** Peramalan SDM berguna untuk memprediksi permintaan karyawan di masa datang
- (3) **Penyusunan rencana SDM:** Penyusunan rencana SDM dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan tenaga kerja berdasarkan peramalan pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis

- (4) **Pengawasan dan Evaluasi:** Pengawasan dan evaluasi SDM dapat berupa apa saja tentang manusia dalam organisasi, merupakan fungsi yang harus dilakukan oleh setiap pemimpin terhadap anak buahnya.

Model Perencanaan SDM

Model perencanaan SDM menurut Andrew Sikula menggambarkan model perencanaan SDM mencakup lima komponen yang saling berkaitan.



Gambar 2.1 Model Perencanaan MSDM

Keterangan:

- (1) Garis hubungan 1: Menetapkan kebutuhan, yaitu: Berapa banyak orang yang dibutuhkan dalam bekerja dan dalam posisi apa yang bisa diimplementasikan dalam strategi organisasi dalam mencapai tujuan. Mencari alternatif dalam mendesain jabatan dan pekerjaan (*job design, organizational design, atau staffing jobs*)
- (2) Garis hubungan 2: Menetapkan *supply* dan *demand human resources*, yaitu: Memilih program SDM (*supply*). Menyertakan peramalan dan prediksi aliran sumber daya manusia, yang masuk, di dalam dan keluar, dalam variasi-variasi spesifikasi pekerjaan. Menetapkan seberapa baik program SDM yang berjalan, lalu melakukan peramalan terhadap program tambahan yang perlu dilakukan dan

menggabungkan program yang akan dilakukan. Mengetahui kapabilitas program-program tambahan dan kombinasi program yang akan dilakukan.

- (3) Garis hubungan 3 dan 4: Menguji fisibilitas dan memilih alternatif program, yaitu: Menguji fisibilitas program dengan batasan-batasan yang ada (jumlah tenaga ahli, anggaran keuangan, dst), dan alternatif program SDM ketika perencanaan program yang sebelumnya tidak *feasible*.
- (4) Garis hubungan 5: adalah sebuah kesimpulan bahwa jika ternyata tidak ada program alternatif yang *feasible* untuk mencapai sebuah tujuan organisasi, maka harus dilakukan revisi tujuan.

Kendala Perencanaan SDM

Dalam penyusunan perencanaan SDM, beberapa kendala dan tantangan yang sering ditemui, antara lain:

- (1) **Pemanfaatan SDM belum optimal:** Sering ditemui pemanfaatan karyawan pada jam kerja yang belum optimal untuk bekerja secara efektif pada saat jam kerja.
- (2) **Tingkat ketidakhadiran yang tinggi:** Ketidakhadiran sangat tinggi dan cenderung meningkat setiap tahun.
- (3) **Tenaga kerja yang kurang terdidik dan kurang terampil:** Dampaknya adalah pada rendahnya produktivitas yang mempengaruhi dalam membuat perencanaan SDM.
- (4) **Kontrol tenaga kerja dan review:** Setiap penambahan karyawan dipertimbangkan secara hati-hati oleh top manajemen sehingga memerlukan waktu untuk realisasi pemenuhannya. Pertimbangan biaya pegawai juga menjadi faktor penting, dan produktivitas organisasi sering kali dihitung dengan menggunakan formula baku.

Langkah-langkah Perencanaan SDM

Andrew F. Sikula dan John F. Mc Kenna dalam *The Management of Human Resources* (1989) menjelaskan bahwa perencanaan SDM meliputi beberapa langkah, yaitu:

- (1) **Menetapkan tujuan (*objectives*):** meletakkan hubungan antara SDM masa depan dengan kebutuhan masa depan perusahaan.
- (2) **Menyusun rencana pengembangan organisasi:** mempengaruhi perencanaan SDM suatu organisasi.
- (3) **Mengaudit SDM yang ada:** mencari, menghimpun, dan menganalisis data yang berkaitan dengan produksi, produk, lapangan kerja, kompetisi, SDM, keterampilan, dan sebagainya, yang ada dalam jangka waktu tertentu.
- (4) **Meramalkan kebutuhan SDM:** sasaran peramalan adalah SDM yang dibutuhkan di masa depan.
- (5) **Merancang program pelaksanaan yaitu mencakup:** rekrutmen dan seleksi, pelatihan pegawai, pengembangan manajemen, hubungan kerja, dan kompetensi.

Tahapan Perencanaan SDM

Menurut Jackson dan Schuler (1990), perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan tahapan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Tahapan tersebut meliputi:

- (1) Pengumpulan dan analisis data untuk meramalkan permintaan maupun persediaan sumber daya manusia yang diekspektasikan bagi perencanaan bisnis masa depan.
- (2) Mengembangkan tujuan perencanaan sumber daya manusia.
- (3) Merancang dan mengimplementasikan program-program yang dapat memudahkan organisasi untuk pencapaian tujuan perencanaan SDM
- (4) Mengawasi dan mengevaluasi program-program yang berjalan.

Keempat tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Proses Manajemen SDM



Gambar 2.2 Proses Manajemen SDM

Proses Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan menetapkan sasaran dan strategi organisasi secara keseluruhan. Tindakan ini dilakukan untuk meramalkan kebutuhan sumber daya manusia dan suplai tenaga kerja.

Secara rinci proses perencanaan sumber daya manusia meliputi lima langkah, yaitu:

- (1) Meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang.
- (2) Memproyeksikan persediaan sumber daya manusia yang akan datang.
- (3) Membandingkan kebutuhan yang diramalkan dengan persediaan.
- (4) Merencanakan kebijakan dan program untuk memenuhi kebutuhan sumber daya manusia.
- (5) Menilai keefektifan perencanaan sumber daya manusia.

Dasar Meramalkan Kebutuhan SDM

- (1) Proyeksi persediaan hanya berhubungan dengan persediaan intern sumber daya manusia.
- (2) Perkiraan tentang jumlah dan kualitas sumber daya manusia yang diharapkan harus sesuai dengan kebutuhan di masa yang akan datang.
- (3) Perkiraan ini didasarkan atas perkiraan yang cermat tentang sumber daya manusia yang sudah ada dan pola gerakan sumber daya manusia sepanjang waktu.
- (4) Pola gerakan sumber daya manusia merupakan suatu pertimbangan yang penting untuk membuat proyeksi yang didasarkan atas sumber daya manusia yang sudah ada, karena susunan sumber daya manusia dapat berubah sepanjang waktu dengan adanya faktor perubahan seperti promosi, pemindahan, dan pemberhentian.
- (5) Membandingkan kebutuhan ramalan sumber daya manusia dengan proyeksi persediaan intern sehingga dapat ditentukan kebutuhan karyawan netto. Kebutuhan ini hendaknya ditentukan, baik untuk tiap jabatan dalam perusahaan maupun untuk perusahaan secara keseluruhan. Sebab, persediaan mungkin saja cukup untuk perusahaan secara keseluruhan tetapi bisa jadi kekurangan dalam beberapa jabatan sementara kelebihan pada jabatan lain.

Analisis Kebutuhan SDM

1. **Peramalan kebutuhan:** Peramalan kebutuhan SDM sangat erat dengan peramalan kondisi perusahaan di masa yang akan datang. Tenaga kerja yang diperlukan tergantung pada prospek dan kebijakan perusahaan dalam melakukan investasi dalam proses produksi.
2. **Analisis beban kerja (*Work Load Analysis*):** Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu beban kerja dalam jangka waktu tertentu. Atau proses penentuan jumlah jam kerja orang (*man hours*) yang dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu beban kerja tertentu dalam periode waktu tertentu. Dari jumlah jam

kerja tiap tenaga kerja akan menghasilkan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

3. **Analisis tenaga kerja (*Work Force Analysis*):** Menghitung tenaga kerja yang dibutuhkan berdasarkan beban kerja produksi sehingga diperoleh jumlah tenaga kerja yang sesuai untuk menyelesaikan beban produksi yang ditetapkan. Untuk menentukan jumlah tenaga kerja dengan lebih cepat, maka jumlah tenaga kerja yang sudah diperoleh berdasarkan analisis beban kerja dan penyelidikan waktu, masih perlu ditambahkan dengan persentase tertentu akibat ketidakhadiran tenaga kerja dalam bekerja (absen) dan persentase tingkat perputaran tenaga kerja karena ada yang keluar perusahaan.
4. **Menghitung tingkat absensi:** Banyak faktor yang menyebabkan sumber daya manusia tidak masuk kerja, seperti sakit, upacara agama, upacara adat, alasan penting (anak, istri, orang tua, mertua sakit), membolos, lalu lintas macet, dan kecelakaan di jalan. Dengan perkataan lain bahwa dari sekian banyak alasan tenaga kerja tidak masuk kerja dapat dibedakan menjadi dua, yaitu absen karena sesuatu keadaan yang tidak dapat dihindarkan dan absen karena merosotnya disiplin dan moral kerja sumber daya manusia. Tinggi rendahnya tingkat absensi sumber daya manusia berpengaruh terhadap pencapaian target produksi perusahaan.
5. **Menghitung tingkat perputaran SDM (*Labour Turn Over*):** Perputaran sumber daya manusia adalah suatu istilah untuk mengukur berapa orang yang masuk menjadi karyawan dan berapa orang yang pergi meninggalkan perusahaan karena satu dan lain sebab. Perputaran sumber daya manusia mencakup sumber daya manusia yang diberhentikan, dinonaktifkan, mengundurkan diri, meninggal dunia, dan pensiun.

Perbandingan Kebutuhan dan Persediaan SDM

Dari hasil perbandingan kebutuhan dan persediaan SDM yang dimiliki, menghasilkan tiga kemungkinan, yaitu:

- (1) Permintaan sama dengan penambahan, yang berarti tidak ada kegiatan penambahan atau pengurangan sumber daya manusia.

- (2) Kekurangan sumber daya manusia, yang berarti perusahaan harus memikirkan strategi untuk memenuhi kekurangan tersebut.
- (3) Kelebihan sumber daya manusia, yang berarti perusahaan harus memikirkan strategi mencari jalan keluar untuk mengurangi kelebihan tersebut.
- (4) Jika kebutuhan SDM telah ditentukan, maka perencana menilai kebijakan dan program alternatif untuk menambah kekurangan atau mengurangi kelebihan sumber daya manusia.

Rangkuman

Perencanaan sumber daya manusia (SDM) memiliki peran penting dalam mengantisipasi dan memenuhi kebutuhan tenaga kerja organisasi. Melalui identifikasi kebutuhan, penggunaan metode peramalan, dan strategi perekrutan serta pengembangan karyawan, perencanaan SDM membantu organisasi mencapai efisiensi operasional dan keselarasan dengan tujuan bisnis. Pengintegrasian perencanaan SDM dengan lingkungan eksternal dan strategi keseluruhan organisasi memastikan adaptasi yang tepat terhadap perubahan. Oleh karena itu, pemahaman yang kuat tentang konsep ini menjadi kunci dalam memastikan bahwa organisasi dapat berhasil mengelola sumber daya manusia mereka dengan efektif dan sesuai dengan perkembangan lingkungan bisnis.

Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan sumber daya manusia (SDM)?
2. Apa tujuan utama dari perencanaan SDM?
3. Apa yang termasuk dalam tahap analisis dalam perencanaan SDM?
4. Mengapa peramalan permintaan tenaga kerja penting dalam perencanaan SDM?
5. Apa yang dimaksud dengan kelebihan tenaga kerja dalam perencanaan SDM?
6. Apa yang termasuk dalam strategi mengatasi kekurangan tenaga kerja dalam perencanaan SDM?

BAB 3

ANALISIS JABATAN

Deskripsi Singkat

Pada bab “Analisis Jabatan”, mahasiswa akan belajar tentang pentingnya memahami dan merinci setiap posisi kerja dalam organisasi. Beberapa topik yang dibahas dalam bab ini meliputi: konsep analisis jabatan, tujuan analisis jabatan, komponen analisis jabatan, spesifikasi jabatan, manfaat analisis jabatan, penerapan dalam manajemen SDM.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang analisis jabatan, mahasiswa akan dapat mengenali pentingnya proses ini dalam membentuk manajemen sumber daya manusia yang efektif dan efisien dalam organisasi.

Apa itu Analisis Jabatan ?

Analisis jabatan (*job analysis*) adalah fungsi manajemen SDM yang berusaha “memotret” masing-masing jabatan dalam organisasi agar diperoleh informasi mengenai aspek-aspek penting jabatan tersebut, seperti tujuan, tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja, kompetensi, dan lain-lain.

Analisis jabatan adalah: “Menganalisis dan mendisain pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan”. “Informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai”.

Pengertian Analisis Jabatan

Analisis merupakan aktivitas berpikir untuk menjabarkan pokok persoalan menjadi bagian, komponen, atau unsur, serta kemungkinan keterkaitan fungsinya.

Jabatan adalah sekumpulan/sekelompok tugas dan tanggung jawab yang akan, sedang, dan telah dikerjakan oleh tenaga kerja dalam kurun waktu tertentu.

Analisis jabatan meliputi:

- (1) Eksplorasi secara sistematis suatu kegiatan di dalam pekerjaan
- (2) Prosedur teknis yang digunakan untuk mendefinisikan tugas, tanggung jawab, dan akuntabilitas atas suatu pekerjaan
- (3) Pengidentifikasian dan pendeskripsian atas apa-apa yang terjadi di dalam suatu pekerjaan

Definisi Analisis Jabatan

Mondy (2008): Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan dalam suatu organisasi.

Noe, Gerhart, & Wright (2009): analisis jabatan adalah sebuah prosedur yang dilakukan untuk mendapatkan informasi-informasi rinci dari suatu jabatan.

Dessler (2014): analisis jabatan adalah prosedur yang dilakukan untuk menentukan tugas-tugas dan tanggung jawab posisi-posisi jabatan yang harus dibuatkan stafnya, dan karakteristik orang-orang yang bekerja untuk posisi-posisi tersebut.

Yoder *dalam* Moekijat (2002) menyatakan bahwa analisis jabatan adalah suatu metode untuk memperoleh fakta-fakta yang tepat

mengenai jabatan-jabatan secara langsung dan intensif.

Schuler & Jackson (2006): Analisis jabatan adalah proses sistematis untuk menentukan berbagai tugas, aktivitas, perilaku, keterampilan, pengetahuan, dan spesifikasi karyawan yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan (jabatan) dalam suatu organisasi.

Konsep Analisis Jabatan

Dari pengertian dan definisi-definisi mengenai analisis jabatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa:

- (1) Analisis jabatan merupakan upaya untuk mendapatkan informasi mengenai suatu jabatan dan syarat-syarat yang diperlukan untuk dapat memegang jabatan tersebut melalui suatu proses mengumpulkan, mengolah, menafsirkan, serta menyusun secara sistematis segala fakta mengenai suatu jabatan.
- (2) Konsep penting analisis jabatan adalah bahwa analisis dilakukan terhadap jabatan, bukan orang yang memegang jabatan tersebut. Sedangkan data/informasi analisis jabatan dapat dikumpulkan dari “pemegang jabatan” melalui wawancara atau kuesioner.
- (3) Hasil dari analisis jabatan ini adalah deskripsi atau spesifikasi pekerjaan, bukan deskripsi atau spesifikasi orang tersebut.
- (4) Analisis jabatan memiliki kaitan dengan berbagai fungsi dari manajemen SDM.

Tujuan Kegiatan Analisis Jabatan

- (1) Menyusun uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*). Dari uraian jabatan dapat diketahui apa tugas dan tanggung jawab, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa si pejabat harus melakukan pekerjaan tersebut.

Sedangkan persyaratan jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang agar mampu mengerjakan pekerjaan itu dengan baik.

- (2) Sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan manajemen SDM, seperti:
 - a). Penilaian kinerja pejabat yang bersangkutan, apakah sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.
 - b). Selain itu, jika ada kesenjangan antara prestasi kerja dengan uraian jabatan, maka tindakan apa yang diperlukan agar pejabat tersebut prestasinya bisa selaras dengan uraian jabatan yang diberikan, misalnya diberikan pelatihan atau beralih tugas ke bagian lain yang mungkin cocok dengan minatnya.

Tujuan Analisis Jabatan

Menurut Edwin B. Flippo:

- a). Untuk memberi pengertian tentang tugas yang terkandung dalam suatu jabatan dan persyaratan yang harus dipenuhi oleh setiap orang yang akan menduduki jabatan itu.
- b). Sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia lainnya

Menurut Joseph Tiffin:

- a). Dengan analisis jabatan kita akan memiliki syarat-syarat kepegawaian
- b). Analisis jabatan dilakukan untuk keperluan penyelenggaraan pelatihan
- c). Dapat mengetahui bobot dari suatu jabatan, sehingga dapat menilai dan membandingkan jabatan satu dengan lainnya, sehingga dapat disusun peringkat jabatan dalam suatu organisasi

- d). Dengan analisis jabatan kita dapat melakukan perbaikan-perbaikan terhadap metode kerja dalam jabatan tersebut

Sasaran Analisis Jabatan

Sasaran dari analisis jabatan antara lain untuk:

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

Makna/Manfaat Analisis Jabatan

Makna dan manfaat kegunaan analisis jabatan antara lain:

- (1) Untuk mengetahui isi dari suatu jabatan
- (2) Usaha untuk mengetahui syarat-syarat yang dibutuhkan agar seseorang mampu melaksanakan tugas dalam jabatan itu dengan baik

- (3) Sebagai masukan penting bagi fungsi-fungsi manajemen SDM lainnya.
- (4) Sebagai bagian penting dalam perancangan sistem organisasi secara keseluruhan, misalnya pembagian departemen, aliran kerja, serta untuk mendesain ulang pekerjaan/jabatan itu sendiri.

Kegunaan Analisis Jabatan

Kegunaan analisis jabatan antara lain:

- (1) Sebagai landasan untuk pengadaan tenaga kerja secara tepat
- (2) Sebagai landasan untuk menyusun program pengembangan dan pelatihan tenaga kerja
- (3) Sebagai landasan untuk mengadakan penilaian jabatan
- (4) Sebagai landasan untuk mengadakan kenaikan pangkat (promosi) dan pemindahan tenaga kerja (transfer).
- (5) Sebagai landasan untuk mempermudah perencanaan organisasi
- (6) Sebagai landasan untuk melaksanakan pemenuhan kebutuhan peralatan dan lain-lain.

Fungsi Analisis Jabatan

Fungsi dari analisis jabatan adalah untuk:

- (1) Menentukan basis regional bagi struktur kompensasi
- (2) Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu
- (3) Menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya diskriminasi dalam pengadaan SDM

- (4) Merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang
- (5) Memadukan lamaran dengan lowongan kerja yang ada
- (6) Meramalkan/memprediksi dan menentukan kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan pelatihan bagi karyawan
- (7) Mengembangkan rencana-rencana pengembangan pegawai yang potensial
- (8) Menetapkan standar prestasi kerja yang realistis
- (9) Menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilannya
- (10) Membantu merevisi struktur organisasi
- (11) Memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka
- (12) Memperbaiki alur kerja
- (13) Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi
- (14) Menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi

Ruang Lingkup Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari, dan menyimpulkan keterangan-keterangan atau fakta-fakta yang berhubungan dengan masing-masing jabatan secara sistematis dan teratur, yaitu seperti:

- a). Apa yang dilakukan pekerja pada jabatan tersebut
- b). Apa wewenang dan tanggung jawabnya
- c). Mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan

- d). Bagaimana cara melakukannya
- e). Alat-alat dan bahan-bahan yang digunakan dalam melaksanakan pekerjaannya, besarnya upah, dan lamanya jam bekerja
- f). Pendidikan, pengalaman, dan latihan yang dibutuhkan
- g). Keterampilan, sikap, dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan lain-lain

Menurut Schuler (1997), umumnya informasi yang digambarkan atau dicatat dari analisis jabatan mencakup tujuan suatu pekerjaan, kewajiban atau kegiatan pekerjaan utama yang harus dilakukan si pelaku pekerjaan, dan syarat-syarat dilakukannya pekerjaan.

Analisis jabatan harus dilaksanakan dengan menganalisis dua aspek dari suatu jabatan, yaitu:

- a). Aspek kegiatan pelaksanaan pekerjaan mengenai apa yang sebenarnya dikerjakan oleh pemangku jabatan
- b). Aspek persyaratan dari seorang pemangku jabatan mengenai syarat-syarat yang harus dipenuhi oleh seorang pemangku jabatan agar dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan baik



Gambar 3.1 Ruang Lingkup Analisis Jabatan

Lingkup Informasi Analisis Jabatan

Analisis jabatan pada intinya terdiri dari rangkaian sejumlah informasi yang digali melalui pertanyaan-pertanyaan tertentu. Pertanyaan dalam analisis jabatan itu dapat dirumuskan sebagai berikut:

<p style="text-align: center;">WHAT</p> <p>Menanyakan tentang apa yang dikerjakan pada jabatan tersebut atau tugas-tugas apa saja yang terdapat pada jabatan tersebut</p>	<p style="text-align: center;">HOW</p> <p>Terkait informasi tentang bagaimana mengerjakan pekerjaan/tugas-tugas dalam jabatan tersebut atau terkait dengan cara/pelaksanaan tugas</p>
<p style="text-align: center;">WHY</p> <p>Menyangkut penggalan informasi tentang mengapa tugas-tugas dalam jabatan tersebut dilakukan atau untuk tujuan apa tugas-tugas tersebut dikerjakan</p>	<p style="text-align: center;">Skill Involved</p> <p>Kecakapan, kepandaian, atau keterampilan apakah yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan/tugas-tugas tersebut</p>

Jenis Analisis Jabatan

Terdapat dua jenis analisis jabatan, yaitu:

- (1) **Analisis Jabatan Tradisional (*Traditional Job Analysis*):** Mengumpulkan informasi hanya mencakup pada tiga aspek, yaitu: Tanggung jawab (*responsibilities*), kewajiban-kewajiban (*duties*) umum, dan kualifikasi-kualifikasi (*qualifications*) minimal.
- (2) **Analisis Jabatan Berorientasi Hasil (*Result-oriented Job Analysis*):** Analisis jabatan yang berorientasi hasil memuat keterangan-keterangan yang berkisar pada pernyataan-pernyataan, seperti: *task*, *condition*, *standards*, *SKAs* merupakan kecakapan, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan setiap tugas pada standar minimal yang diterima, dan *qualifications*.

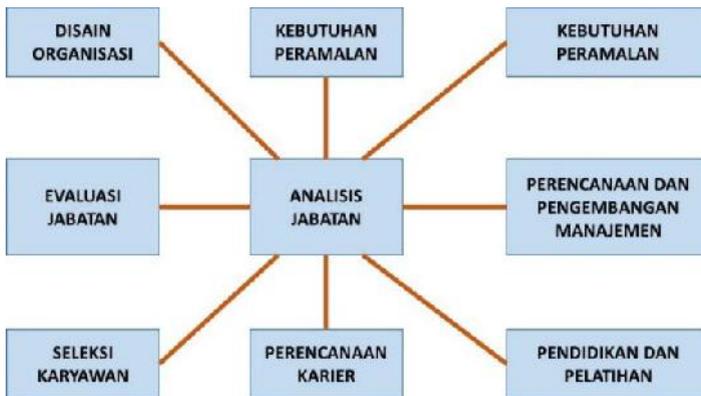
Analisis Jabatan Sebagai Perangkat Dasar Manajemen SDM



Gambar 3.2 Analisis Jabatan Sebagai Perangkat Dasar Manajemen SDM

Analisis Jabatan Sebagai Alat Perencanaan SDM

Analisis jabatan dapat diaplikasikan sebagai alat untuk perencanaan SDM pada tingkat, manajerial, profesional, maupun teknikal.



Gambar 3.3 Analisis Jabatan Sebagai Alat Perencanaan SDM

Prinsip-prinsip Analisis Jabatan

Prinsip analisis jabatan meliputi:

- (1) Analisis jabatan hendaknya memberikan semua fakta penting yang ada hubungannya dengan jabatan-jabatan. Fakta-fakta mana yang penting tergantung dari tujuan atau tujuan-tujuan apa hasil-hasilnya akan dipergunakan.
- (2) Analisis jabatan harus ditentukan secara jelas batas-batas pekerjaan dalam jabatan tersebut.
- (3) Suatu analisis jabatan hendaknya memberikan fakta-fakta yang diperlukan untuk bermacam-macam tujuan.
- (4) Analisis jabatan harus didasarkan atas kenyataan sebenarnya (objektif).

- (5) Analisis jabatan hendaknya sering ditinjau kembali dan apabila perlu diperbaiki.
- (6) Analisis jabatan hendaknya dapat menunjukkan tugas-tugas mana yang paling penting.
- (7) Analisis jabatan hendaknya dapat memberikan informasi yang tepat, lengkap, dan dapat dipercaya.
- (8) Proses kegiatan dalam suatu jabatan harus disusun secara kronologis.

Dalam melakukan proses analisis jabatan ada sejumlah prinsip penting yang harus dipegang, yaitu:

- (1) Proses analisis jabatan dilakukan untuk memahami tanggung jawab pada setiap jabatan dan kontribusi hasil jabatan tersebut terhadap pencapaian hasil atau tujuan organisasi.
- (2) Objek dari kegiatan analisis ini adalah jabatan, bukan si pemegang jabatan yang memangku jabatan tersebut.
- (3) Kondisi jabatan yang dianalisis akan dituangkan/dideskripsikan ke dalam uraian jabatan yang merupakan kondisi jabatan saat ini berdasarkan fakta yang ada sesuai dengan struktur organisasi pada saat ini.

Proses Analisis Jabatan

Langkah-langkah analisis jabatan meliputi:

- (1) Tentukan kegunaan hasil informasi analisis jabatan, seperti uraian jabatan, spesifikasi jabatan, standar kinerja jabatan, dan lain-lain
- (2) Kumpulkan informasi tentang latar belakang organisasi, seperti bagan organisasi, jenis-jenis pekerjaan yang ada, dan lain-lain

- (3) Seleksi orang yang akan diserahi jabatan yang akan dianalisis
- (4) Kumpulkan informasi analisis jabatan, seperti aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan, kondisi kerja, syarat-syarat pengisian jabatan
- (5) Verifikasi kebenaran data/informasi kepada pekerja dan atasan langsung
- (6) Susun uraian atau perhitungan kemungkinan pengembangan analisis jabatan terhadap perkembangan perusahaan pada masa yang akan datang

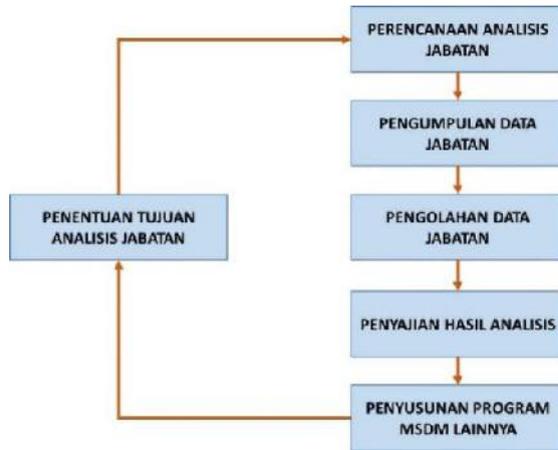
Proses analisis jabatan melalui langkah-langkah berikut:



Gambar 3.4 Proses Analisis Jabatan

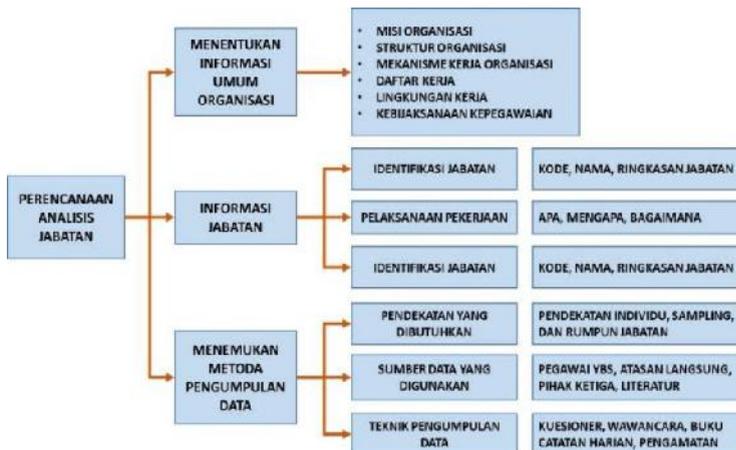
Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan

Langkah Pertama:



Gambar 3.5 Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan (Langkah pertama)

Langkah Kedua:



Gambar 3.6 Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan (Langkah kedua)

Langkah Ketiga:



Gambar 3.7 Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan (Langkah ketiga)

Langkah Keempat:



Gambar 3.8 Prosedur Pelaksanaan Analisis Jabatan (Langkah keempat)

Pelaksanaan Analisis Jabatan

B. Tahap Persiapan dan Perencanaan

Pada tahap persiapan, kegiatan yang dilakukan adalah:

- (1) Penegasan kembali struktur organisasi yang akan menjadi pegangan bagi proses selanjutnya termasuk nama-nama jabatan dan tempatnya
- (2) Inventarisasi jabatan yang ada di setiap unit kerja yang ada dan disusun berdasarkan hierarki dan diberi kode identifikasi
- (3) Menetapkan metode pengumpulan data yang akan digunakan dan menyiapkan alat dan sarana yang diperlukan (formulir, dan lain-lain)
- (4) Membentuk tim pelaksana analisis dan menjelaskan tentang metode yang akan digunakan
- (5) Komunikasi/penjelasan oleh pimpinan perusahaan kepada semua pimpinan unit kerja dan semua karyawan tentang maksud dan tujuan analisis jabatan yang akan dilaksanakan

C. Tahap Pengumpulan Data

Tahap pengumpulan data pada analisis jabatan dapat dilakukan melalui beberapa cara, yaitu:

- (1) Metode observasi dan wawancara: mengamati secara langsung di tempat bagaimana tugas pekerjaan dilaksanakan dan mencatatnya untuk diolah menjadi informasi. Sedangkan wawancara dilakukan secara langsung para pemegang jabatan dengan mengajukan pertanyaan yang telah disiapkan dan mencatat jawabannya untuk diolah menjadi informasi.
- (2) Metode kuesioner: dilakukan melalui penyebaran daftar pertanyaan kepada semua karyawan untuk diisi.

- (3) Metode studi referensi: mengandalkan pada pengetahuan dan ahli, rujukan yang ada, dan perbandingan dengan organisasi lain.
- (4) Metode kombinasi: menggunakan beberapa metode secara sekaligus

Jenis-jenis data yang dikumpulkan dalam analisis jabatan adalah:

- (1) Hasil kerja, meliputi: analisis kesalahan, standar kerja, ukuran kerja seperti waktu yang dibutuhkan untuk setiap tugas/pekerjaan
- (2) Konteks jabatan, meliputi: jadwal kerja, insentif finansial dan non finansial, kondisi kerja fisik, konteks organisasional dan sosial
- (3) Persyaratan pribadi untuk jabatan, meliputi: atribut pribadi seperti kepribadian dan minat, pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan, pengalaman kerja
- (4) Aktivitas kerja, meliputi: aktivitas dan proses kerja, prosedur kerja yang digunakan, tanggung jawab pribadi
- (5) Aktivitas berorientasi karyawan, meliputi: perilaku seperti tindakan fisik dan cara berkomunikasi dalam pekerjaan, gerakan dasar untuk analisis metode, tuntutan kerja pribadi
- (6) Mesin, perkakas, peralatan, dan alat bantu kerja yang digunakan
- (7) Hal lain yang berhubungan dengan jabatan, seperti: pengetahuan yang berkenaan dengan jabatan, bahan yang diolah, produk yang dibuat atau jasa yang diberikan

D. Tahap Pengolahan Data

Setelah proses pengumpulan data selesai, dilakukan pengolahan data, yaitu:

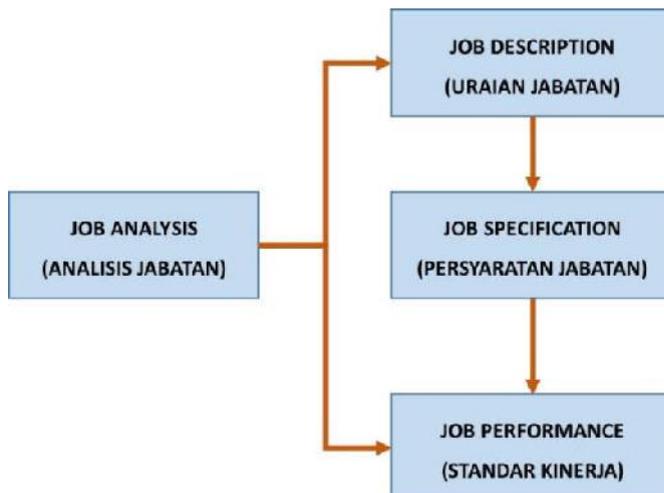
- (1) Menentukan faktor-faktor dari penilaian jabatan
- (2) Menentukan bobot nilai dari setiap faktor
- (3) Analisis hasil wawancara dan kuesioner yang telah diisi
- (4) Analisis persyaratan jabatan
- (5) Menyusun uraian jabatan

- (6) Melakukan pola penilaian jabatan sebagai dasar dari penentuan sistem personalia lainnya
- (7) Mempersiapkan rekomendasi bagi perencanaan tenaga kerja, rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai, penilaian kinerja, sistem kompensasi, pelatihan dan pengembangan, dan lain-lain.

Hasil Analisis Jabatan

Pada intinya ada tiga aspek/dokumen yang dihasilkan dari proses analisis jabatan, yaitu:

- (1) *Job Description*, yaitu deskripsi suatu pekerjaan yang memberikan uraian suatu pekerjaan secara lengkap, meliputi: nama jabatan, departemen, lokasi, fungsi, dan tugas.
- (2) *Job Specification*, yaitu spesifikasi pekerjaan atau profil suatu pekerjaan yang memuat informasi tentang nama jabatan, departemen, lokasi, dan persyaratan pekerjaan.
- (3) *Job Performance Standard* adalah target pelaksanaan pekerjaan dan kriteria keberhasilan.



Gambar 3.9 Hasil Analisis Jabatan

JOB DESCRIPTION (Uraian Jabatan)

Uraian jabatan menjelaskan mengenai apa yang harus dikerjakan, mengapa dikerjakan, dimana dikerjakan, dan secara ringkas, bagaimana mengerjakannya. Penulisan uraian jabatan dapat disesuaikan dengan format yang diinginkan masing-masing organisasi. Namun secara umum dapat dibagi menjadi 5 kelompok, yaitu:

- (1) Identifikasi: berisi nama jabatan, departemen, divisi, nama pemegang jabatan, nama atasan pemegang jabatan, dan lain-lain yang dianggap perlu.
- (2) Ringkasan umum: berisi ringkasan aktivitas jabatan
- (3) Tugas dan tanggung jawab terpenting: berisi detail pekerjaan, yaitu aktivitas-aktivitas yang menyita waktu kerja yang banyak
- (4) Spesifikasi jabatan: menjelaskan kualitas atas spesifikasi apa yang diperlukan untuk mengerjakan jabatan tersebut.
- (5) *Disclaimer* dan *approval*: berisi pencantuman persetujuan pemegang jabatan dan atasannya dengan menandatangani bagian tersebut.

JOB SPECIFICATION (Persyaratan Jabatan)

Spesifikasi jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang menduduki suatu jabatan tertentu, agar dapat melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan kepadanya dengan baik.

Spesifikasi jabatan dapat disusun secara bersama-sama dengan uraian jabatan, tetapi dapat juga disusun secara terpisah. Umumnya spesifikasi jabatan berisi mengenai: (1) Persyaratan pendidikan, pelatihan, dan pengalaman kerja, (2) Persyaratan pengetahuan dan keterampilan, (3) Persyaratan fisik dan mental, dan (4) Persyaratan umur dan jenis kelamin

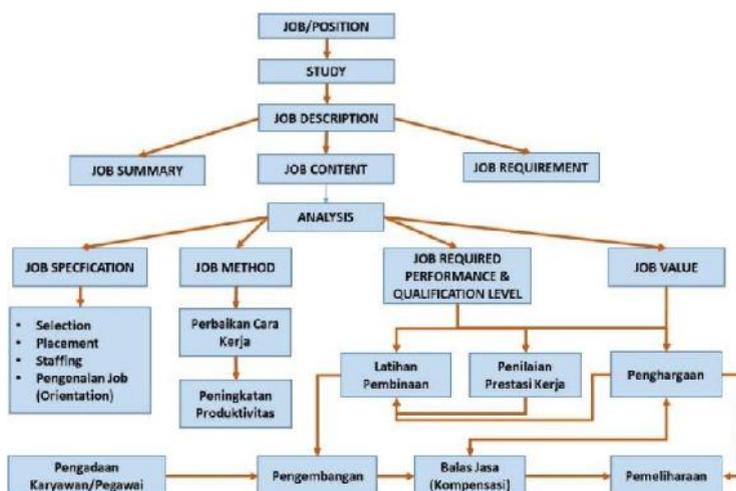
JOB PERFORMANCES STANDARD (Standar Kinerja Jabatan)

Standar kinerja jabatan dapat diartikan sebagai menetapkan

tingkatan kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pekerjaan dan kriteria mengukur keberhasilan pekerjaan. Standar kinerja pekerjaan biasanya berupa pernyataan mengenai kriteria yang dianggap dapat diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu. Beberapa persyaratan yang perlu dipenuhi dalam standar kinerja pekerjaan, di antaranya:

- (1) Standar kinerja perlu relevan dengan individu dan organisasi
- (2) Standar kinerja perlu stabil dan handal
- (3) Standar kinerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang, dan buruk.
- (4) Standar kinerja harus dijabarkan dalam angka.
- (5) Standar kinerja harus mudah diukur
- (6) Standar kinerja harus dipahami oleh karyawan dan supervisornya
- (7) Standar kinerja harus memberikan interpretasi yang tidak bisa berbeda-beda.

Hubungan Analisis Jabatan Dilihat dari Job/Position Dengan Fungsi Operasional SDM



Gambar 3.10 Hubungan Analisis Jabatan

Rangkuman

"Analisis Jabatan" adalah bahwa analisis jabatan merupakan pendekatan penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dalam bab ini, kita mempelajari bahwa analisis jabatan membantu organisasi memahami dengan lebih mendalam tugas, tanggung jawab, dan kualifikasi yang diperlukan dalam setiap posisi kerja. Dengan menyusun deskripsi jabatan dan spesifikasi yang akurat, organisasi dapat lebih efektif dalam pengambilan keputusan terkait rekrutmen, pelatihan, promosi, dan pengembangan karyawan. Analisis jabatan juga mendukung integrasi yang baik dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia lainnya, menciptakan lingkungan kerja yang lebih teratur dan produktif. Dengan demikian, pemahaman tentang analisis jabatan menjadi kunci dalam menyusun strategi pengelolaan sumber daya manusia yang sukses.

Latihan Soal

1. Jelaskan pentingnya perencanaan SDM bagi organisasi!
2. Apa tujuan utama dari analisis jabatan?
3. Apa yang dimaksud dengan deskripsi jabatan?
4. Mengapa analisis jabatan penting dalam manajemen sumber daya manusia?
5. Apa yang termasuk dalam komponen deskripsi jabatan?
6. Bagaimana analisis jabatan dapat membantu dalam pengambilan keputusan rekrutmen?
7. Apa yang dimaksud dengan spesifikasi jabatan?
8. Bagaimana hasil analisis jabatan dapat membantu dalam pengembangan karyawan?
9. Bagaimana analisis jabatan dapat berkontribusi pada pengambilan keputusan tentang promosi?

BAB 4

REKRUTMEN DAN SELEKSI

Deskripsi Singkat

Pada bab "Rekrutmen dan Seleksi," mahasiswa akan diajarkan tentang pentingnya proses rekrutmen dan seleksi dalam memilih karyawan yang tepat untuk organisasi. Berikut adalah beberapa topik yang akan dibahas dalam bab ini: definisi rekrutmen dan seleksi, tujuan rekrutmen dan seleksi, identifikasi kebutuhan rekrutmen, strategi rekrutmen, langkah-langkah seleksi, kriteria seleksi, diversitas dan inklusi, mengurangi bias dalam seleksi.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang rekrutmen dan seleksi, mahasiswa akan memiliki dasar yang kuat dalam merencanakan dan melaksanakan proses penerimaan karyawan yang efektif dan efisien, serta memastikan kesesuaian antara kualifikasi karyawan dan kebutuhan organisasi..

Definisi Rekrutmen

Beberapa definisi rekrutmen menurut para ahli, yaitu:

Ivancevich (1992): Rekrutmen diartikan sebagai seperangkat aktivitas organisasi yang digunakan untuk menarik calon pemegang jabatan/pelaksana pekerjaan yang memiliki kemampuan dan sikap yang diperlukan demi membantu organisasi mencapai tujuan.

Schuler dan Jackson (1997): Rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat diseleksi untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada.

Schermerhorn (1997): Rekrutmen adalah proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong.

Noe, et al. (2000): Rekrutmen didefinisikan sebagai aktivitas organisasi dengan tujuan utama untuk mengidentifikasi, mencari, dan menarik tenaga kerja yang potensial.

Pengertian Rekrutmen

Berdasarkan beberapa definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa yang dimaksud dengan rekrutmen adalah sistem dan proses yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang berkualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi.

- (1) Sistem dalam hal ini berkaitan dengan perencanaan kebutuhan SDM dan pengelolaan SDM dalam konteks pengembangan organisasi,
- (2) Sedangkan proses dimulai dari lamaran yang masuk ke organisasi, pelaksanaan seleksi, pemilihan pegawai yang tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi.
- (3) Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan. Hasil yang didapatkan dari proses rekrutmen adalah sejumlah tenaga kerja yang akan memasuki proses seleksi, yakni proses untuk menentukan kandidat mana yang paling layak untuk mengisi jabatan tertentu yang tersedia di perusahaan.

Tujuan Rekrutmen

Dalam praktiknya pelaksanaan rekrutmen memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- (1) Menyediakan sekumpulan calon SDM tenaga kerja sesuai dengan kualifikasi kebutuhan organisasi dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon pegawai dengan kualitas tertinggi;

- (2) Agar konsisten dengan strategi, wawasan, dan nilai perusahaan;
- (3) Menentukan kriteria minimal untuk calon pelamar;
- (4) Membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja;
- (5) Menghasilkan pegawai yang merupakan pelaksana yang baik dan akan tetap bersama dengan organisasi sampai jangka waktu yang wajar;
- (6) Mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan;
- (7) Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja
- (8) Memberikan kesan positif bagi pelamar yang gagal mengenai perusahaan dan produk-produknya.

Alasan Rekrutmen

Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (*vacancy*) dengan beraneka ragam alasan, antara lain:

- (1) Berdirinya organisasi baru;
- (2) Adanya perluasan kegiatan;
- (3) Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru;
- (4) Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain;
- (5) Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitive;

- (6) Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usia pensiun;
- (7) Adanya pekerja yang meninggal dunia.

Pertimbangan Sebelum Rekrutmen

Sebelum memutuskan untuk melakukan rekrutmen, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif, seperti:

- (1) **Overtime (kerja lembur):** Metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi, dan latihan.
- (2) **Subcontracting:** Perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (*subcontracting*). Pendekatan ini mempunyai keuntungan apabila subkontraktor kenyataannya memiliki keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu.
- (3) **Temporary Employees:** Perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Dengan model ini biaya-biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat karyawan dapat dihindari.
- (4) **Employee Leasing:** Perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya, kemudian mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan (*lease*) kembali kepada majikan semula, yang telah menjadi kliennya.

Sikap Dalam Rekrutmen

Terdapat empat sikap yang berbeda di lingkungan organisasi/perusahaan dalam melakukan rekrutmen karyawan (Nawawi, 2008), yaitu:

- (1) **Sikap pasif tanpa diskriminasi:** Sikap para eksklusif di lingkungan organisasi untuk meniadakan perbedaan dan memberlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji, dan memberikan promosi bagi para calon dan pekerja.
- (2) **Rekrutmen berdasarkan perbedaan:** Dilakukan secara aktif untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu.
- (3) **Rekrutmen berdasarkan prioritas:** Dilakukan dengan cara mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu.
- (4) **Rekrutmen dengan penjataan:** Rekrutmen ini dilakukan dengan cara menetapkan jatah terhadap kelompok tertentu.

Prinsip-prinsip Rekrutmen

Ada beberapa prinsip yang harus dipegang teguh dalam perencanaan atau pelaksanaan rekrutmen SDM, di antaranya:

- (1) Rekrutmen harus dirancang secara matang agar dapat memenuhi kebutuhan.
- (2) Rekrutmen harus dilakukan secara objektif.
- (3) Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai.
- (4) Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia
- (5) Biaya yang diperlukan diminimalkan.

- (6) Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan
- (7) Fleksibel
- (8) Pertimbangan-pertimbangan hukum

Proses Rekrutmen

Menurut Simamora (1997), proses rekrutmen meliputi beberapa kegiatan, yaitu:

- (1) **Penyusunan strategi untuk merekrut:** Departemen SDM bertanggung jawab atas sebagian besar proses perekrutan, terutama dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, kebijakan-kebijakan umum perekrutan seperti penentuan bagaimana karyawan akan direkrut, dimana dan kapan, penetapan biaya, penentuan perjanjian kerja.
- (2) **Pencarian pelamar-pelamar kerja:** Pencarian pelamar-pelamar kerja dilakukan melalui sumber-sumber perekrutan yang ada.
- (3) **Penyisihan/penyaringan pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok:** Pelamar disaring guna menyisihkan individu yang tidak memenuhi syarat berdasarkan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan.
- (4) **Pembuatan kumpulan kelompok pelamar:** Kelompok pelamar terdiri atas individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Tahapan dan Prosedur Rekrutmen

Adapun tahapan/langkah-langkah yang umum dilakukan dalam proses rekrutmen terdiri dari empat tahapan, yaitu: (Priansa, 2018)



Gambar 4.1 Tahapan dan Prosedur Rekrutmen (Dubois dan Rothwell, 2004)

Metode dan Teknik Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2010), metode rekrutmen calon karyawan baru ada 2, yaitu:

- (1) **Metode Terbuka:** Metode terbuka adalah dimana rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, baik cetak atau elektronik, ataupun dengan cara dari mulut ke mulut (kabar orang lain) agar tersebar ke masyarakat luas.
- (2) **Metode Tertutup:** Metode tertutup adalah dimana rekrutmen hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

Metode Rekrutmen Berdasarkan Sumber

Metode rekrutmen berdasarkan sumber dibagi dua, yaitu:

- (1) **Mencari dari dalam (internal) perusahaan:** Mencari dari dalam maksudnya adalah memanfaatkan sumber-sumber atau cara yang sudah tersedia di dalam organisasi sebelum mencarinya di luar atau keluar perusahaan. Sumber dan cara yang umum digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut: Penempatan pekerjaan; inventaris keahlian; mencari dari arsip (bank data) pelamar; penawaran pekerjaan; meminta bantuan karyawan lama (rekomendasi karyawan).
- (2) **Mencari dari luar (eksternal) perusahaan:** Cara dan teknik yang umum digunakan perusahaan untuk mencari calon karyawan dari sumber-sumber luar dengan cara: memasang iklan lowongan; memanfaatkan jasa dinas tenaga kerja setempat; memanfaatkan jasa pencari/penyalur tenaga kerja; menggunakan jasa konsultan dan head hunter; rekrutmen langsung di kampus; rekrutmen melalui organisasi profesi.

Teknik Rekrutmen

Teknik rekrutmen yang tergantung pada keadaan organisasi, kebutuhan, dan jumlah calon pegawai yang hendak direkrut dibagi menjadi dua, yaitu: (Cardoso, 2003)

- (1) Teknik rekrutmen sentralisasi: Teknik rekrutmen sentralisasi biasanya dilaksanakan secara terpusat di kantor pusat organisasi jika pegawai yang akan direkrut berjumlah sangat besar dengan kualifikasi yang bervariasi. Teknik sentralisasi akan sering dipakai karena biayanya lebih efisien.
- (2) Teknik rekrutmen desentralisasi: Teknik rekrutmen desentralisasi adalah terjadi pada organisasi yang relatif kecil kebutuhan rekrutmen yang terbatas, dan dalam organisasi mempekerjakan berbagai tipe pekerja. Rekrutmen dengan cara

ini dipakai untuk posisi yang profesional, ilmiah, atau administratif bagi suatu organisasi.

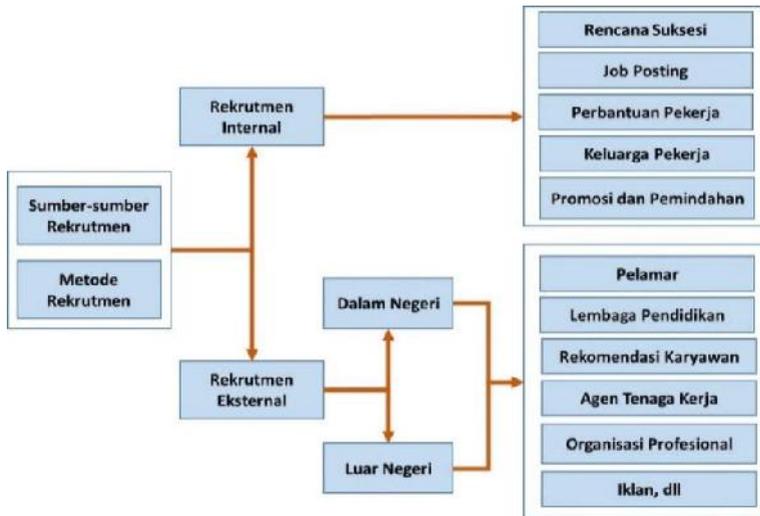
Saluran-saluran Rekrutmen

Informasi tentang lowongan pekerjaan bisa didapat dari berbagai macam saluran. Menurut Simamora, saluran-saluran yang digunakan di antaranya:

- (1) *Job posting* (maklumat pegawai)
- (2) *Skills inventory* (menemukan keahlian)
- (3) *Referrals* (rekomendasi pegawai)
- (4) *Walks in*
- (5) *Writes in*
- (6) Perguruan Tinggi
- (7) Lembaga pendidikan; di samping Perguruan Tinggi
- (8) *Advertising* (pengiklanan)

Sumber-sumber Rekrutmen

Sumber rekrutmen karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan, yaitu: (Hasibuan, 2010)



Gambar 4.2 Sumber-sumber Rekrutmen

Kendala dan Tantangan Rekrutmen

Dalam menjalankan tugasnya mencari calon-calon pegawai, para pencari tenaga kerja suatu organisasi perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi. Kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama tetapi pada umumnya kendala-kendala tersebut terkait dengan beberapa hal, yaitu:

- (1) Kebijakan-kebijaksanaan organisasi
- (2) Persyaratan-persyaratan jabatan
- (3) Metode pelaksanaan perekrutan
- (4) Kondisi pasar tenaga kerja
- (5) Soliditas perusahaan
- (6) Kondisi-kondisi lingkungan eksternal

Evaluasi Rekrutmen

Mengevaluasi hasil pelaksanaan perekrutan adalah penting untuk menemukan apakah upaya-upaya yang telah dilakukan tersebut efektif dalam aspek waktu dan biaya yang dikeluarkan. Menurut Mathis dan Jackson (2001), terdapat hal-hal umum yang perlu dievaluasi dalam program rekrutmen, yaitu:

- (1) Jumlah pelamar
- (2) Tujuan yang ingin dicapai
- (3) Kualitas pelamar
- (4) Biaya per pelamar yang direkrut
- (5) Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan kosong

Pengertian Seleksi

Seleksi adalah kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan, yang berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian terpilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan.

Seleksi merupakan sarana yang digunakan untuk menemukan tenaga kerja yang tepat dari sekian banyak kandidat atau calon yang ada dengan cara pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

Seleksi merupakan suatu proses di mana suatu organisasi memilih orang atau orang-orang yang terbaik dari suatu daftar pelamar yang memenuhi kriteria seleksi untuk posisi-posisi yang tersedia untuk diisi (Ivancevich, 1992 dan Byars & Rue, 1997).

Definisi Seleksi

Beberapa definisi seleksi menurut para ahli, antara lain:

- (1) Mathis dan Jackson (2006): Seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.
- (2) Hasibuan (2011): Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau yang ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan itu.
- (3) Simamora (2004): Seleksi adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia dalam sebuah perusahaan.
- (4) Sunyoto (2008): Proses seleksi adalah usaha menjangkau dari mereka yang dianggap nantinya bisa menyesuaikan diri dengan pekerjaan yang ditawarkan, mereka dianggap dapat memperlihatkan unjuk kerja yang diharapkan oleh para pimpinan organisasi.

Definisi dan Pengertian Seleksi

Berdasarkan dari beberapa definisi di atas, maka dapat dipahami bahwa:

- (1) Seleksi merupakan suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan yang dilakukan secara cermat sesuai dengan yang paling cocok untuk posisi tertentu di dalam sebuah organisasi.
- (2) Pelaksanaan seleksi harus dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah.

- (3) Kegiatan seleksi ini sangat penting di dalam proses manajemen SDM, apabila perusahaan tidak teliti dan tidak cermat dalam seleksi, kemungkinan karyawan terpilih tidak bisa bekerja secara efisien dan efektif.

Tujuan Seleksi

Dalam mengadakan proses seleksi suatu perusahaan mempunyai tiga tujuan prinsip proses seleksi, yaitu:

- (1) Untuk membantu organisasi membuat keputusan tentang individu yang memiliki karakteristik yang paling memadai dengan atau memenuhi persyaratan jabatan atau pekerjaan yang lowong.
- (2) Memastikan bahwa calon pekerja yang ditawarkan dan organisasi secara keseluruhan yang memungkinkan mereka dapat membuat keputusan yang tepat untuk bergabung dengan organisasi atau tidak.
- (3) Dari fakta yang tak terhindarkan adalah bahwa dalam proses seleksi terdapat penyempitan bidang calon pekerjaan yang dibutuhkan yang akhirnya mengarahkan pada penawaran pekerjaan pada satu orang atau sekelompok kerja calon pekerja.

Menurut Hasibuan (2010), seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan:

- (1) Karyawan yang *qualified* dan potensial
- (2) Karyawan yang jujur dan berdisiplin
- (3) Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat
- (4) Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja

- (5) Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
- (6) Karyawan yang dapat bekerja sama baik secara vertikal maupun horizontal
- (7) Karyawan yang dinamis dan kreatif
- (8) Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
- (9) Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
- (10) Mengurangi tingkat absensi dan *turnover* karyawan
- (11) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
- (12) Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri
- (13) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu

Dasar Seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang digariskan oleh internal ataupun eksternal perusahaan supaya pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis.

Dasar-dasar seleksi itu antara lain: (1) Kebijakan perburuhan pemerintah, (2) Spesifikasi pekerjaan atau jabatan, (3) Ekonomis, (4) Etika sosial.

Saluran Seleksi yang Efektif

Perusahaan membutuhkan proses seleksi yang efektif agar dapat mengidentifikasi siapa yang mampu dan mau melaksanakan suatu pekerjaan selama jangka waktu tertentu.

Sistem seleksi yang efektif pada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu:

- (1) Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar.
- (2) Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan diberikan kesempatan yang sama di dalam sistem seleksi.
- (3) Keyakinan, artinya taraf orang-orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperoleh.

Risiko Seleksi yang Tidak Efektif

Tanpa sistem seleksi yang efektif, perusahaan akan menanggung risiko. Untuk mencegah risiko tersebut yang perlu diperhatikan antara lain:

- (1) Meneliti semua informasi yang diajukan pelamar tentang aplikasi pekerjaannya
- (2) Memperoleh otorisasi yang ditulis pelamar sebagai acuan mengetahui calon karyawan dan memeriksa terlebih dahulu acuan dari organisasi sebelumnya dengan teliti.
- (3) Menyimpan informasi atau arsip yang diperoleh tentang masing-masing pelamar selama proses seleksi.
- (4) Menolak pelamar yang membuat pernyataan dalam surat lamaran yang fiktif atau mempunyai kecacatan.
- (5) Mengambil tindakan disipliner jika timbul permasalahan

Kriteria dan Kualifikasi Seleksi

Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam berbagai kategori, yaitu: (1) Pendidikan, (2)

Pengalaman kerja, (3) Tes mengenal hal-hal yang berhubungan dengan kerja, (4) Pusat pelatihan, (5) Biodata, dan (5) Referensi.

Kualifikasi seleksi menurut Hasibuan (2010) meliputi umur, keahlian, kesehatan fisik, pendidikan, jenis kelamin, tampang, bakat, temperamen, karakter, pengalaman kerja, kerja sama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif, dan kreativitas.

Jenis-jenis Seleksi

Seleksi merupakan proses untuk mencocokkan orang-orang dengan kualifikasi yang mereka miliki. Seleksi dapat dikelompokkan menjadi 3 jenis, yaitu:

- (1) **Seleksi administrasi:** Seleksi administrasi, yaitu seleksi berupa surat-surat yang dimiliki pelamar, sesuai persyaratan atau tidak; misalnya: ijazah, daftar riwayat hidup, domisili/keberadaan status yang bersangkutan, surat lamaran, sertifikat keahlian, pas foto, *copy* identitas, pengalaman kerja, umur, jenis kelamin, status perkawinan, surat keterangan sehat, akta kelahiran.
- (2) **Seleksi secara tertulis:** Seleksi tertulis meliputi: tes kecerdasan, tes kepribadian, tes bakat, tes minat, tes prestasi.
- (3) **Seleksi tidak tertulis:** Seleksi tidak tertulis dilakukan melalui wawancara, praktik, kesehatan/medis.

Tahapan Proses Seleksi

Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Proses seleksi dilakukan secara berurutan dalam tahapan sebagai berikut:

- (1) Mengajukan surat lamaran, yang disertai dengan lampiran persyaratan yang dibutuhkan.

- (2) Setelah lamaran diajukan, maka diberikan tanda bahwa lamarannya sudah terdaftar oleh petugas yang berwenang pada instansi tersebut.
- (3) Pada saatnya, pelamar yang bersangkutan mendapat panggilan untuk mengikuti ujian yang diadakan, kapan ujian akan diselenggarakan, dan mata ujian apa saja yang akan diujikan.
- (4) Pada saat ujian diadakan, metode yang dilakukan dapat berupa: essay, check points, wawancara, dan lain-lain.
- (5) Penerimaan calon pegawai diberikan kepada mereka yang lulus tahap akhir dengan mengadakan peringkat yang jumlahnya dibatasi pada jumlah calon pegawai yang dibutuhkan.

Langkah-langkah Proses Seleksi

Adapun langkah-langkah proses seleksi menurut Hasibuan (2010) adalah sebagai berikut:

- (1) Seleksi surat-surat lamaran
- (2) Pengisian blanko lamaran
- (3) Pemeriksaan referensi
- (4) Wawancara pendahuluan
- (5) Tes penerimaan
- (6) Tes psikologi (*psychological test*)
- (7) Tes kesehatan
- (8) Wawancara akhir oleh atasan langsung
- (9) Memutuskan diterima atau ditolak

Pendekatan Dalam Proses Seleksi

Dalam proses seleksi ada dua pendekatan yang digunakan, yaitu:

Pendekatan “*Successive Hurdles*”

Artinya bahwa untuk berhasilnya pelamar tenaga kerja diterima dalam suatu organisasi, mereka harus lulus dari berbagai persyaratan yang telah ditentukan secara bertahap. Segala macam tes atau pemeriksaan tersebut itulah yang disebut dengan “*hurdles*” dan harus lulus dengan baik satu persatu atau secara berurutan “*successive*”.

Pendekatan “*Compensatory*”

Seorang pelamar untuk dapat diterima menjadi tenaga kerja dalam suatu organisasi, didasarkan pada kumpulan hasil secara menyeluruh dari seluruh tes yang dilakukan. Dari semua tes tersebut, mungkin ada yang agak kurang dalam satu tes, tetapi berlebihan nilainya di tes-tes yang lain, sehingga jumlah hasil yang dicapai memenuhi persyaratan untuk diterima.

Metode Seleksi

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara atau metode, yaitu:

- (1) **Metode Non Ilmiah:** Seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasari pada pemikiran dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan/jabatan yang akan diisi.
- (2) **Metode Ilmiah:** Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan

nyata yang akan diisi serta pedoman pada kriteria dan standar-standar tertentu.

Tantangan/Hambatan Seleksi

Perencanaan seleksi telah direncanakan dengan seksama, dalam implementasinya tetap saja diperoleh berbagai hambatan. Berikut ini berbagai hambatan proses seleksi, yaitu:

- (1) **Penawaran tenaga kerja:** Semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, akan semakin baik bagi organisasi. Akan tetapi bukan mustahil jumlah pelamar kurang dari yang diharapkan.
- (2) **Pelamar:** Kendala pelamar adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar.
- (3) **Tolak ukur:** Tolak ukur adalah kesulitan yang dihadapi untuk menentukan standar tolak ukur yang akan dipergunakan mengukur kualifikasi seleksi secara objektif.
- (4) **Penyeleksi:** Hambatan penyeleksi adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang profesional, jujur, dan objektif dalam melaksanakan tugasnya.

Rangkuman

"Rekrutmen dan Seleksi" adalah bahwa proses rekrutmen dan seleksi merupakan langkah krusial dalam mengidentifikasi dan memilih karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Bab ini mengajarkan bahwa rekrutmen bertujuan untuk menarik calon karyawan yang berkualifikasi, sementara seleksi memastikan bahwa kualifikasi tersebut sesuai dengan tuntutan pekerjaan. Melalui pemahaman tentang strategi rekrutmen, langkah-langkah seleksi, dan pentingnya mempertimbangkan diversitas serta mengurangi bias, organisasi dapat membangun tim yang beragam, efisien, dan sesuai dengan nilai-nilai mereka. Proses ini membutuhkan pemahaman mendalam tentang kebutuhan organisasi, kualifikasi karyawan, serta etika yang kuat untuk memastikan kesuksesan jangka panjang dan pencapaian tujuan organisasi.

Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan rekrutmen dalam manajemen sumber daya manusia?
2. Apa tujuan utama dari proses rekrutmen?
3. Apa yang dimaksud dengan seleksi dalam konteks manajemen sumber daya manusia?
4. Apa Tujuan utama dari proses seleksi ?
5. Apa yang dimaksud dengan diversitas dalam rekrutmen dan seleksi?
6. Apa manfaat utama dari mempertimbangkan diversitas dalam proses rekrutmen dan seleksi?
7. Apa yang dimaksud dengan bias dalam seleksi?
8. Mengapa mengurangi bias dalam proses seleksi penting?

BAB 5

ORIENTASI DAN PENEMPATAN PEGAWAI

Deskripsi Singkat

Pada bab “Orientasi dan Penempatan Pegawai”, mahasiswa akan mempelajari tentang pentingnya mempersiapkan dan mengintegrasikan karyawan baru ke dalam lingkungan kerja organisasi. Beberapa topik yang akan dibahas dalam bab ini meliputi: orientasi karyawan baru, langkah-langkah orientasi, penempatan karyawan, integrasi dengan kebijakan organisasi, dukungan selama masa orientasi, mengukur keberhasilan orientasi dan penempatan.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang orientasi dan penempatan pegawai, mahasiswa akan memiliki wawasan tentang bagaimana memastikan karyawan baru merasa diterima dan siap untuk berkontribusi secara optimal dalam organisasi.

Orientasi

Orientasi pada dasarnya merupakan salah satu komponen proses sosialisasi pegawai baru, yaitu suatu proses penanaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang berlaku dalam perusahaan kepada pegawai baru. Orientasi adalah aktivitas-aktivitas yang menyangkut penyediaan landasan bagi karyawan baru agar mulai berfungsi secara efektif dan menyenangkan pada pekerjaan yang baru.

Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi pegawai baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan secara memuaskan. Informasi dasar ini mencakup fakta-fakta seperti jam kerja, cara

memperoleh kartu pengenalan, cara pembayaran gaji dan orang-orang yang akan bekerja sama dengannya.

Definisi Orientasi

Ada beberapa definisi orientasi dari para ahli, yaitu:

Wether & Davis (2010): Orientasi adalah mengakrabkan karyawan dengan peran, organisasi, kebijakan organisasi, dan karyawan lain.

Ivancevich (1992): Orientasi sebagai aktivitas manajemen SDM dalam rangka memperkenalkan karyawan baru terhadap organisasi, tugas, dan terhadap manajer serta kelompok kerjanya.

Byars dan Rue (1997): Orientasi adalah memperkenalkan karyawan baru terhadap organisasi, unit kerja, dan pekerjaannya.

Dessler (2000): Orientasi adalah prosedur memberi informasi kepada karyawan baru mengenai latar belakang perusahaan yang bersifat mendasar.

Tujuan Orientasi

Berbagai tujuan yang ingin dicapai dengan dilakukannya orientasi, yaitu:

- (1) Memberi kesempatan kepada pegawai untuk beradaptasi dan berinteraksi dengan lingkungan kerja barunya;
- (2) Memberikan pemahaman mengenai organisasi beserta nilai-nilai yang terkandung didalamnya;
- (3) Mempelajari cara bekerja dan berpikir pegawai-pegawai yang telah ada di dalam organisasi;
- (4) Memberikan bekal bagi pegawai yang akan menjadi sumber pengetahuannya dalam mengemban tugas dan pekerjaan yang ada di dalam organisasi;
- (5) Mengakselerasi pegawai untuk memahami pekerjaannya dengan lebih baik;
- (6) Mengurangi kecemasan pegawai;

- (7) Memberikan mental yang positif terhadap tugas dan pekerjaan yang ada di organisasi;
- (8) Memberikan pengenalan ritme bekerja yang ada dan tumbuh dalam pekerjaan;
- (9) Memberikan pengalaman iklim kerja yang ada di dalam organisasi.

Manfaat Orientasi

Secara garis besar, manfaat dari orientasi adalah:

- (1) Mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan, dan kebimbangan pegawai;
- (2) Dalam waktu yang singkat dapat menyesuaikan diri dan merasa menjadi bagian dari organisasi;
- (3) Hilangnya keraguan dalam diri pegawai baru tentang cocok tidaknya organisasi sebagai tempat berkarya
- (4) Tumbuhnya harapan kekaryaan yang realistis
- (5) Produktivitas tinggi
- (6) Makin kecilnya kemungkinan pegawai baru minta berhenti.

Jenis Orientasi Kerja

Ada tiga jenis orientasi kerja pegawai dalam bekerja, yaitu:

- (1) **Instrumental (*Instrumentally*)**: Pada jenis orientasi ini, setiap pegawai memandang pekerjaan sebagai suatu tujuan akhir, dimana pegawai-pegawai tersebut bekerja berdasarkan suatu alasan, yaitu untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-hari.
- (2) **Solidaristik (*Solidaristic*)**: Pegawai yang memilih orientasi kerja jenis ini dalam memilih tempat bekerja, lebih memperhatikan suasana bekerja berdasarkan hubungan sosial yang kuat.
- (3) **Birokratis (*Bureucratic*)**: Membuat seorang pegawai memilih pekerjaan dan mengoptimalkan diri pada pekerjaan yang dipilihnya dengan fasilitas-fasilitas yang diberikan. Meskipun suasana sosial yang ada tidak mendukung, para pegawai tersebut tetap mengoptimalkan diri dalam bekerja, karena

pegawai jenis orientasi ini lebih mementingkan *self-development* dan lebih bertujuan ke peningkatan jenjang karier.

Klasifikasi Orientasi

Orientasi biasanya diklasifikasi menjadi dua, yaitu:

- (1) Orientasi organisasi, adalah memberitahu karyawan mengenai tujuan, riwayat, filosofi, prosedur, dan pengaturan organisasi tersebut. Itu harus mencakup tunjangan kebijakan dan tunjangan SDM yang relevan seperti jam kerja, prosedur penggajian, tuntutan lembur dan tunjangan.
- (2) Orientasi unit kerja, adalah mengakrabkan karyawan itu dengan sasaran unit kerja tersebut, memperjelas bagaimana pekerjaannya menyumbang pada sasaran unit itu dan mencakup perkenalan bagi rekan-rekan kerja barunya.

Tahap Orientasi

Beberapa tahap orientasi yang penting dilakukan, yaitu:

- (1) **Perkenalan:** Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya.
- (2) **Penjelasan tujuan perusahaan:** Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai, budaya perusahaan, dan struktur organisasi.
- (3) **Sosialisasi kebijakan:** Sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan yang terkait dengan SDM, seperti reward, career, training, hubungan kepegawaian, penilaian pegawai sampai termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan.
- (4) **Jalur komunikasi:** Memperkenalkan bagaimana pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya melalui komunikasi rutin (tatap muka) seperti rapat rutin, *friday session*, dan lain-lain, juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telephone.

- (5) **Proses monitoring:** Monitoring dilakukan terhadap target kerja yang harus dicapai. Hasil monitoring digunakan sebagai bahan evaluasi.

Kebutuhan Terhadap Orientasi

Program orientasi diselenggarakan untuk memenuhi berbagai kebutuhan, yaitu:

- (1) Program orientasi harus mampu membantu pekerja baru untuk mengetahui dan memahami standar pekerjaan, harapan perusahaan pada dirinya, norma-norma dan tradisi yang dihormati dan berlaku di perusahaan dan kebijaksanaan perusahaan.
- (2) Program orientasi harus mampu membantu pekerja baru untuk memahami dan bersedia melaksanakan perilaku sosial yang mewarnai kehidupan organisasi sehari-hari.
- (3) Program orientasi harus mampu membantu pekerja baru untuk mengetahui dan memahami berbagai aspek teknis pekerjaan agar mampu melaksanakan tugasnya secara efektif, efisien, dan produktif.

Aspek Utama Orientasi

Dalam program orientasi, ada empat aspek utama yang tercakup, yaitu:

- (1) **Aspek organisasional:** Salah satu sasaran program orientasi adalah agar para pegawai baru dalam kurun waktu yang relatif singkat memahami kultur, nilai-nilai, dan kebiasaan-kebiasaan organisasi.
- (2) **Keperluan pegawai baru:** Selama masa pengenalan, pegawai baru tentu ingin mengetahui lebih mendalam dan lebih pasti berbagai hal yang menyangkut pemenuhan kepentingannya.
- (3) **Ruang lingkup tugas:** Salah satu aspek kegiatan orientasi yang tidak kalah pentingnya memperoleh perhatian yang sungguh-sungguh ialah penjelasan yang lengkap tentang ruang

lingkup tugas yang akan menjadi tanggung jawab pegawai baru yang bersangkutan.

- (4) **Perkenalan:** Agar pegawai baru merasa diterima sebagai anggota keluarga, pegawai tersebut perlu segera diperkenalkan kepada berbagai pihak, terutama dengan siapa dia akan sering berhubungan dalam rangka pelaksanaan tugasnya kelak.

Hal-hal Dalam Orientasi

Menurut Simamora (2001), hal-hal yang perlu diperhatikan dalam proses orientasi, yaitu:

- (1) Orientasi haruslah bermula dengan jenis informasi yang relevan dan segera untuk dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi.
- (2) Bagian paling signifikan adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang seperti apa para penyelia dan rekan kerjanya, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran ketika dibutuhkan.
- (3) Karyawan-karyawan baru sepatutnya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh karyawan atau penyelia yang berpengalaman.
- (4) Karyawan baru hendaknya secara perlahan diperkenalkan daengan rekan kerja mereka.
- (5) Karyawa baru hendaknya diberikan waktu yang cukup untuk mandiri sebelum tuntutan pekerjaan mereka meningkat.

Teknik-Teknik Orientasi

Sejumlah teknik orientasi yang ada umumnya digunakan oleh beberapa organisasi besar, antara lain:

- (1) **Orientasi dan sosialisasi:** Program ini dimulai dengan perkenalan singkat secara informal sampai pada program-program formal dengan waktu yang lebih panjang.

- (2) **Orientasi langsung:** Program ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang sebenarnya kepada calon pegawai.
- (3) **Budaya organisasi:** Merupakan sikap dan persepsi yang dimiliki pegawai yang tumbuh dan berkembang di dalam lingkungan organisasi tempat bekerja.
- (4) **Silaturahmi non-formal:** Cara lain untuk membantu proses sosialisasi pegawai baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dengan teman kerja melalui silaturahmi non formal.

Keuntungan dan Kelemahan Orientasi

Adapun keuntungan dan kelemahan orientasi secara umum, sebagai berikut:

- (1) **Keuntungan orientasi:** Usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Beberapa studi penelitian dan survey atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari pegawai-pegawai baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi.
- (2) **Kelemahan orientasi:** Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor. Walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan.

Dimensi dan Indikator Orientasi

Orientasi terdiri dari dimensi dan indikator seperti yang dikemukakan oleh French (2012), yaitu:

- (1) **Pendekatan partisipatif:** Suatu proses kegiatan yang melibatkan berbagai pihak manajemen terkait, sehingga meningkatkan kemampuan pegawai pada segala keseluruhan

proses orientasi. Adapun indikator pendekatan partisipatif, antara lain: kontribusi, komitmen, dan keahlian.

- (2) **Sambutan hangat:** Suatu perlakuan dari pihak perusahaan kepada pegawai baru untuk menunjukkan sikap gembira atas kedatangannya. Adapun indikator sambutan hangat, antara lain: keramahan, kesantunan, kesopanan, tanggung jawab, dan kecermatan.
- (3) **Perhatian terhadap pegawai:** Sikap peduli perusahaan terhadap pegawai dengan mendengarkan atau memenuhi apa yang mereka butuhkan. Adapun indikator perhatian terhadap pegawai, antara lain: kepedulian dan kerja sama.

Penyelenggaraan Orientasi

Penyelenggaraan program orientasi pada dasarnya bertujuan untuk menghilangkan atau mengurangi kendala-kendala yang dapat menghambat usaha mendayagunakan kemampuan tenaga kerja baru secara optimal dalam memberikan kontribusi bagi pencapaian tujuan perusahaan.

Sehubungan dengan itu, program orientasi dapat dilakukan dalam tiga bentuk/tingkat penyelenggaraan: (1) Orientasi umum (dilakukan oleh HRD), (2) Orientasi khusus (dilakukan oleh penyelia/manajer), dan (3) Orientasi lanjutan (dilakukan oleh HRD dan penyelia).

Pengertian Penempatan Kerja

Para pegawai baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya.

Salah satu fungsi manajemen SDM untuk mengurus hal ini adalah penempatan (*placement*). Penempatan pegawai berarti mengalokasikan para pegawai pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada pegawai baru. Kepada pegawai lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan pegawai dalam arti mempertahankan pada posisinya

atau memindahkan pada posisi yang lain.

Definisi Penempatan

Adapun definisi penempatan menurut para ahli, antara lain:

Malthis & Jackson (2012): Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya.

Hasibuan (2013): Penempatan pegawai adalah tidak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon pegawai yang diterima pada jabatan atau pekerjaan yang dibutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut.

Siswanto (2005): Penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya.

Tujuan Penempatan

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

Maksud diadakannya penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut: (1) Kemampuan, (2) Kecakapan, dan (3) Keahlian

Jenis-jenis Penempatan

Pada umumnya terdapat 3 jenis penting dari penempatan, yaitu:

- (1) **Promosi:** Promosi terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, yang kemudian dari jabatan barunya tersebut dia memperoleh pembayaran yang lebih tinggi, tanggung jawab yang lebih banyak dan luas dan atau tingkatan organisasional yang lebih tinggi.
- (2) **Transfer (Alih tugas):** Transfer (alih tugas) terdiri dari 2 bentuk yaitu: (1) penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hierarki jabatan, dan penghasilan yang relatif sama dengan statusnya yang lama, (2) Alih tempat yang berarti seorang pekerja melakukan pekerjaan yang sama atau sejenis, penghasilan tidak berubah dan tanggung jawabnya pun relatif sama.
- (3) **Demosi:** Demosi terjadi jika seorang pegawai dipindahkan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang pembayaran, tanggung jawab, dan tingkat jabatannya lebih rendah. Umumnya demosi berkaitan dengan masalah disiplin kerja.

Faktor Pertimbangan Penempatan

Dalam pelaksanaan penempatan pegawai ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan, yaitu (Siswanto, 1989): (1) Pertumbuhan perusahaan, (2) Latar belakang pendidikan dan prestasi akademis, (3) Faktor pengalaman, (4) Faktor kesehatan fisik dan mental, (5) Faktor usia, (5) Faktor status perkawinan, dan (6) Sikap.

Kriteria Dalam Penempatan

Menurut Bernardin dan Russel *dalam* Walanggare (2001), kriteria yang harus dipenuhi dalam penempatan karyawan, antara lain:

- (1) **Keahlian:** merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

- (2) **Keterampilan:** merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional spesifik dari pegawai dalam tugas dan pekerjaan.
- (3) **Kualifikasi:** merupakan syarat teknis dan non-teknis dalam mengemban tugas sesuai dengan jabatan tertentu yang ada di dalam organisasi.
- (4) **Pengetahuan:** merupakan data, informasi, maupun rekaman peristiwa tertentu yang ada di benak pegawai.
- (5) **Kemampuan:** sangat penting karena bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai tersebut mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
- (6) **Sikap:** merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyangkut mengenai objek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana pegawai merasakan sesuatu.

Dasar Acuan Penilaian Penempatan

Dasar acuan penilaian dalam penempatan terdiri dari dua, yaitu:

- (1) **Penilaian kualitatif:** Melakukan penilaian dengan menerapkan format penilaian, yaitu: (1) melakukan interview atau wawancara dengan calon yang bersangkutan, (2) melihat catatan laporan kemajuan atau prestasi kerja selama ini, dan (3) melakukan diskusi dan tanya jawab dengan pimpinan divisi tempat ia bekerja.
- (2) **Penilaian kuantitatif:** Yaitu melakukan penilaian dengan model format penilaian, yaitu: (1) melakukan tes tertulis, dan (2) melakukan tes kesehatan.

Dasar Keputusan Penempatan

Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM, yaitu: (Malthis, 2012)

- (1) **Efektivitas:** Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan.

- (2) **Tuntutan hukum:** Selama ini, hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan.
- (3) **Prevensi PHK:** Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi, dan pelatihan tidak hilang.

Prinsip-Prinsip Penempatan

Prinsip-prinsip yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai menurut Musanef yang dikutip oleh Suwatno (2012), sebagai berikut:

- (1) Prinsip kemanusiaan
- (2) Prinsip demokrasi
- (3) Prinsip orang yang tepat di tempat yang tepat (*the right man on the right place*).
- (4) Prinsip upah yang sama untuk pekerjaan yang setara (*equal pay for equal work*)
- (5) Prinsip kesatuan arah
- (6) Prinsip kesatuan tujuan
- (7) Prinsip kesatuan komando
- (8) Prinsip efisiensi dan produktivitas kerja

Metode Penempatan

Sebelum mengadakan penempatan pegawai, perlu melihat metode-metode yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun metode-metode yang harus ditempuh, adalah:

- (1) Menentukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia
- (2) Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan
- (3) Mengembangkan kriteria penempatan yang valid
- (4) Pengadaan (recruitment)
- (5) Mengadakan test atau sebaiknya melakukan screening atas para pelamar

- (6) Menyiapkan daftar dari para pelamar dan pegawai yang berkualitas
- (7) Mengadakan seleksi pegawai

Prosedur Penempatan Kerja

Sejumlah prosedur yang dapat ditempuh dalam penempatan pegawai, yaitu: (Priansa, 2018)

- (1) Manajer SDM mendelagasikan kekuasaannya kepada bagian seleksi pegawai untuk melaksanakan seleksi calon pegawai guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu yang dibutuhkan oleh organisasi
- (2) Atas pelaksanaan seleksi calon pegawai, bagian seleksi melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi pegawai kepada manajer SDM yang merupakan pimpinan langsung bagian seleksi
- (3) Setelah menerima laporan seleksi, manajer SDM mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan pegawai untuk menempatkan pegawai yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada serta berdasarkan laporan bagian seleksi calon pegawai
- (4) Bagian seleksi calon pegawai, atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan hasil seleksi kepada bagian penempatan pegawai untuk menempatkan pegawai tersebut pada posisi yang tepat
- (5) Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan pegawai, bagian penempatan pegawai melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer SDM yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan/pimpinan langsung kepada bagian penempatan pegawai.

Persyaratan Awal Prosedur Penempatan

Untuk memulai prosedur penempatan personalia, harus dipenuhi tiga persyaratan pendahuluan, yaitu: (Flippo *dalam* Panggabean, 2004)

- (1) Harus ada wewenang untuk penempatan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisa beban kerja dan analisa tenaga kerja
- (2) Harus mempunyai standar personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja. Standar ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan
- (3) Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Syarat Proses Penempatan

Persyaratan yang harus dipenuhi dalam rangka penempatan pegawai, yaitu: (Sulistiyani & Rosidah, 2004)

- (1) Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan, dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut
- (2) Rencana-rencana sumber daya manusia yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi

Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

Rangkuman

"Orientasi dan Penempatan Pegawai" adalah bahwa orientasi dan penempatan pegawai memiliki peranan krusial dalam memastikan karyawan baru dapat berintegrasi dengan sukses dalam lingkungan kerja organisasi. Bab ini menggarisbawahi pentingnya mempersiapkan karyawan baru agar merasa diterima, terinformasi, dan siap untuk berkontribusi secara produktif. Dengan melibatkan mereka dalam proses orientasi yang terstruktur dan memastikan penempatan yang sesuai dengan kemampuan dan minat mereka, organisasi dapat membangun fondasi kuat untuk kolaborasi yang efektif dan keberhasilan jangka panjang. Dukungan kontinu dari manajemen dan rekan kerja selama masa orientasi juga berperan dalam membangun iklim kerja yang positif dan inklusif.

Latihan Soal

1. Apa tujuan utama dari proses orientasi karyawan baru?
2. Apa yang dimaksud dengan penempatan karyawan?
3. Mengapa orientasi karyawan baru penting?
4. Apa yang termasuk dalam langkah-langkah orientasi karyawan?
5. Mengapa dukungan selama masa orientasi penting?
6. Apa manfaat utama dari penempatan yang tepat bagi karyawan dan organisasi?
7. Mengukur efektivitas orientasi dan penempatan karyawan ?

BAB 6

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Deskripsi Singkat

Dalam bab “Pelatihan dan Pengembangan”, mahasiswa akan menjelajahi pentingnya pengembangan karyawan sebagai strategi untuk meningkatkan kompetensi, kinerja, dan kontribusi mereka dalam organisasi. Beberapa topik yang akan dibahas dalam bab ini meliputi: tujuan pelatihan dan pengembangan, kebutuhan pelatihan, merancang program pelatihan, implementasi pelatihan, pengembangan karyawan, metode pelatihan, evaluasi efektivitas, pengembangan karier.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang pelatihan dan pengembangan, mahasiswa akan memiliki pengetahuan tentang bagaimana mengidentifikasi kebutuhan karyawan dalam meningkatkan keterampilan dan mengembangkan potensi mereka untuk mencapai kesuksesan individu dan organisasi secara keseluruhan.

Pelatihan dan Pengembangan

Pelatihan dan pengembangan adalah usaha yang terencana dari organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pegawai.

- (1) Pelatihan lebih ditekankan pada peningkatan kemampuan untuk melakukan pekerjaan yang spesifik pada saat ini. Pelatihan bertujuan meningkatkan kinerja jangka pendek dalam pekerjaan (jabatan) tertentu yang diduduki saat ini dengan cara meningkatkan kompetensi (pengetahuan dan keterampilan) para karyawan.

- (2) Pengembangan lebih ditekankan pada peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan di masa yang akan datang. Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah.

Pelatihan SDM

Menurut Edwin B. Flippo: pelatihan merupakan suatu usaha peningkatan knowledge dan skills seorang karyawan untuk menerapkan aktivitas kerja tertentu.

Pelatihan merupakan proses jangka pendek yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisasi dimana pegawai non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis dalam tujuan terbatas. Pelatihan berarti suatu perubahan yang sistematis dari knowledge, skill, attitude, dan behavior yang terus mengalami peningkatan yang dimiliki oleh setiap karyawan. Mengajari karyawan baru keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.

Pelatihan berperan dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan, karena pelatihan dapat:

- (1) Mendorong budaya perusahaan agar tetap menekankan pada inovasi, kreativitas, dan pembelajaran
- (2) Mengatasi keusangan keahlian karyawan
- (3) Mendorong karyawan untuk selalu siap bekerja sama dengan kelompok lain

Tujuan Pelatihan

- (1) Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi-teknologi baru.

- (2) Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan
- (3) Membantu memecahkan persoalan operasional
- (4) Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi

Manfaat Pelatihan

- (1) Pegawai yang baru direkrut belum memahami secara benar bagaimana melakukan pekerjaan
- (2) Perubahan-perubahan dalam lingkungan kerja dan tenaga kerja
- (3) Meningkatkan daya saing perusahaan dan memperbaiki produktivitas
- (4) Menyesuaikan dengan peraturan-peraturan yang ada serta persyaratan-persyaratan perencanaan SDM
- (5) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standar-standar kinerja yang dapat diterima
- (6) Menciptakan sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan
- (7) Mengurangi jumlah dan biaya kecelakaan kerja
- (8) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka

Prinsip-Prinsip Pelatihan

- (1) Prinsip pembelajaran (*principles of learning*)
- (2) Hubungan dengan analisa jabatan (*relation to job analysis*)
- (3) Motivasi
- (4) Partisipasi aktif (*active participation*)
- (5) Seleksi peserta (*selection of trainees*)
- (6) Seleksi pelatih (*selection of trainer*)
- (7) Sertifikasi pelatih (*trainer certification*)
- (8) Metode pelatihan (*training methods*)
- (9) Perbedaan individu (*individual differences principles*)

Prinsip Evaluasi Pelatihan

Evaluasi hasil training pekerjaan sangat perlu dilakukan untuk mengukur efektivitas pelatihan.

Prinsip evaluasi pelatihan meliputi:

- (1) Spesialis evaluasi harus mengerti benar tentang tugas dan tujuan evaluasi
- (2) Evaluasi harus berkesinambungan
- (3) Evaluasi harus spesifik
- (4) Evaluasi harus mengupayakan dan fokus pada pelatih agar bisa menilai diri mereka sendiri, latihan mereka, dan produk mereka
- (5) Evaluasi harus berdasarkan pada metode objektif dan standar
- (6) Target tanggal yang realistis harus selalu ditetapkan pada setiap fase proses evaluasi
- (7) Rasa mendesak untuk evaluasi harus selalu ditumbuhkan

Mengapa Pelatihan Meningkatkan

Pelatihan berperan dalam meningkatkan produktivitas dan daya saing perusahaan, karena pelatihan dapat:

- (1) Menambah pengetahuan karyawan tentang pesaing-pesaing dan budaya luar, dimana pengetahuan itu sangat penting bagi keberhasilan perusahaan di pasar dunia
- (2) Meningkatkan keahlian dan keterampilan karyawan sehingga bisa menjalankan teknologi baru, misalnya pemakaian robot dan komputer
- (3) Membantu karyawan agar dapat bekerja secara lebih efektif dalam tim

Faktor Penyebab Perlunya Pelatihan

- (1) Kualitas angkatan kerja
- (2) Persaingan global
- (3) Perubahan yang cepat dan terus menerus
- (4) Masalah alih teknologi
- (5) Perubahan demografi

Indikator Kebutuhan Pelatihan

Indikator untuk melihat perlunya dilaksanakan pelatihan adalah, sebagai berikut:

- (1) Meningkatnya absensi (ketidakhadiran) kerja
- (2) Tingkat kecelakaan kerja yang tinggi
- (3) Terjadinya keluhan pegawai (grievance & complaint) yang berulang-ulang
- (4) Kemacetan produksi (production bottlenecks), pemborosan yang tinggi (banyak yang gagal dan banyak yang sia-sia)
- (5) Hambatan/masalah komunikasi
- (6) Masalah koordinasi
- (7) Supervisi yang tidak efektif

Metode dan Cara Pelatihan

Metode pelatihan dapat dibagi menjadi:

- (1) ***On the job training***: metode yang diterapkan di tempat kerja, karyawan tersebut benar-benar bekerja (expanded responsibilities, job rotation, staff development meetings, “assistant to” positions, problem-solving conferences, mentoring, special assignment, in-company training done by company trainers/outside consultants, apprenticeship/magang)
- (2) ***Off the job training***: metode pelatihan yang dilaksanakan di luar tempat kerja (short term course/seminar, college or university degree and certificate programs, korespondensi/distance learning, outside meeting and conferences).

Metode pelatihan dapat dikelompokkan dalam tiga cara:

- (1) **Presentasi informasi**: Memberikan informasi-informasi yang dimiliki dari suatu pelatihan kepada trainee
- (2) **Metode simulasi**: Teknik penerapan yang dilakukan dalam pelatihan

- (3) **Pelatihan pada pekerjaan:** Pelaksanaan langsung pelatihan pada pekerjaan yang sedang dilaksanakan

Langkah-Langkah Pelaksanaan Pelatihan

- (1) Menganalisis kebutuhan pelatihan organisasi, yang sering disebut *need analysis* atau *need assessment*.
- (2) Menentukan sasaran dan materi program pelatihan
- (3) Menentukan metode pelatihan dan prinsip-prinsip belajar yang digunakan
- (4) Mengevaluasi program

Faktor Efektivitas Pelatihan

- (1) *Participation* atau partisipasi merupakan keterlibatan seorang peserta dalam kegiatan secara aktif dan secara 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.

Merancang Sistem Pelatihan yang Efektif

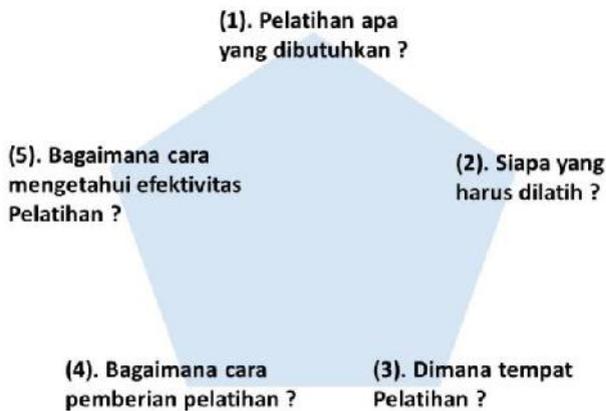
Salah satu sistem pelatihan yang dapat mendorong daya saing perusahaan adalah *instructional design process*, yaitu suatu pendekatan sistematis untuk mengembangkan program pelatihan yang memiliki berbagai komponen. Komponen-komponen *instructional design process*, yaitu:

- (1) Melakukan penilaian kebutuhan
- (2) Mempersiapkan karyawan baru agar bersedia belajar
- (3) Menciptakan lingkungan belajar

- (4) Menjamin adanya transfer pelatihan
- (5) Memilih metoda pelatihan
- (6) Mengevaluasi pelatihan

Proses Pelatihan Kreatif

Setiap organisasi atau perusahaan pada saat melaksanakan pelatihan akan dihadapkan pada pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:



Gambar 6.1 Pertanyaan dalam Pelaksanaan Pelatihan

Pengembangan SDM

Pengembangan dimaksudkan untuk mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan untuk pekerjaan masa depan. Pengembangan sumber daya manusia adalah penyiapan manusia atau karyawan untuk peningkatan kemampuan intelektual yang diperlukan untuk memikul tanggung jawab lebih tinggi dalam organisasi atau perusahaan.

Pengembangan (*development*) diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan SDM juga merupakan

suatu cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan yang dihadapi oleh banyak organisasi besar yang mencakup keusangan (*obsolescence*); perubahan-perubahan sosioteknis; perputaran tenaga kerja (*turnover*).

Menurut Andrew F. Sikula, pengembangan mengacu pada masalah staf dan personel adalah suatu proses pembelajaran jangka panjang menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisasi dengan mana manajer belajar pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum.

Menurut Flipppo, pengembangan merupakan suatu proses dari:

- (1) Pelatihan untuk meningkatkan keahlian serta pengetahuan untuk melakukan pekerjaan tertentu.
- (2) Pendidikan yang berkaitan dengan perluasan pengetahuan umum, dan latar belakang. Ada dua kelompok besar yang harus dilatih adalah:
 - a). Operasional *training* bagi tenaga operasional dapat dilakukan dengan cara *job training*, *apprenticeship*, dengan tujuan agar dapat meningkatkan produktivitas, mengurangi biaya, mempertinggi moral, dan mempromosikan stabilitas dan fleksibilitas dari organisasi.
 - b). Pengembangan bagi manajer dapat dilakukan dengan cara pembangunan *decision skills*, dan *job knowledge*.

Prinsip Pengembangan SDM

Prinsip pengembangan adalah peningkatan kualitas dan kuantitas dan kemampuan kerja karyawan, namun hal tersebut dapat dikatakan berhasil apabila sudah deprogram terlebih dahulu. Program pengembangan memuat adanya sasaran, kebijaksanaan, prosedur, anggaran, peserta, kurikulum, dan waktu pelaksanaan.

Tujuan akhir dari proses pengembangan adalah peningkatan efektivitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya.

Tujuan Pengembangan SDM

- (1) *Productivity* (dicapainya produktivitas personel dan organisasi)
- (2) *Quality* (meningkatkan kualitas produk)
- (3) *Human resource planning* (melaksanakan perencanaan sumber daya manusia)
- (4) Moral (meningkatkan semangat dan tanggung jawab)
- (5) *Indirect compensation* (meningkatkan kompensasi secara tidak langsung)
- (6) *Health and safety* (memelihara kesehatan mental dan fisik)
- (7) *Obsolescence prevention* (mencegah menurunnya kemampuan personel)
- (8) *Personal growth* (meningkatkan kemampuan individual personel)

Manfaat Pengembangan SDM

- (1) Meningkatkan kepuasan karyawan
- (2) Pengurangan pemborosan
- (3) Mengurangi ketidakhadiran pegawai
- (4) Memperbaiki metode dan sistem kerja
- (5) Meningkatkan tingkat penghasilan
- (6) Mengurangi biaya-biaya lembur
- (7) Mengurangi biaya pemeliharaan mesin-mesin
- (8) Mengurangi keluhan pegawai
- (9) Mengurangi kecelakaan kerja
- (10) Memperbaiki komunikasi
- (11) Meningkatkan pengetahuan pegawai
- (12) Memperbaiki moral pegawai
- (13) Menimbulkan kerja sama yang baik

Pelatihan vs Pengembangan

Pelatihan adalah proses peningkatan kemampuan spesifik karyawan untuk membantu mencapai tujuan organisasi.

Pengembangan adalah usaha-usaha untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk menghadapi berbagai penugasan di

masa yang akan datang.



Gambar 6.2 Pelatihan vs Pengembangan

Manfaat Pelatihan dan Pengembangan

(1) Manfaat untuk perusahaan:

- a). Mengarahkan kemampuan dan atau lebih bersikap positif terhadap orientasi pada keuntungan
- b). Memperbaiki pengetahuan dan keterampilan pada semua tingkat perusahaan
- c). Membantu pengembangan perusahaan
- d). Membantu dalam meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
- e). Membantu karyawan dalam menyesuaikan diri dengan perubahan yang ada

(2) Manfaat untuk individual:

- a). Membantu individu dalam mengambil keputusan yang lebih baik dan pemecahan masalah yang efektif
- b). Memotivasi prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab, dan kemajuan diinternalisasikan dan dilaksanakan
- c). Membantu dalam mendorong dan mencapai pengembangan dan kepercayaan diri

- d). Membantu seseorang dalam mengatasi stres, kekecewaan, dan konflik
- e). Mengembangkan jiwa untuk terus mau belajar

Jenis-jenis Pengembangan

- (1) Pengembangan secara formal: Karyawan ditugaskan oleh perusahaan mengikuti pendidikan dan latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun oleh lembaga pendidikan/pelatihan, karena tuntutan pekerjaan untuk saat ini dan masa datang
- (2) Pengembangan secara informal: Karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literatur yang berhubungan dengan pekerjaan atau jabatannya.

Tahap-tahap Pelatihan dan Pengembangan

Tahap-tahap pelaksanaan pelatihan dan pengembangan meliputi:

- (1) Analisis kebutuhan
- (2) Penetapan tujuan pelatihan dan pengembangan
- (3) Penyusunan isi program
- (4) Penerapan prinsip-prinsip pembelajaran
- (5) Pemilihan metode pelatihan dan pengembangan
- (6) Evaluasi pelatihan dan pengembangan

Metode Pelatihan dan Pengembangan

- (1) Metode *on-the-job*: (a) Pelatihan dan instruksi kerja, (b) Rotasi jabatan, dan (c) Magang dan coaching
- (2) Metode *off-the-job*: (a) Ceramah dan presentasi video, (b) *Vestibule training*, (c) *Role playing* dan *behavior modelling*, (d) Studi kasus, (e) Simulasi, (f) Belajar mandiri dan pembelajaran terprogram, (g) Pelatihan laboratorium, (h) *Action learning*, (i) *Business game*

Proses Pengembangan

Proses pengembangan meliputi: (1) Tetapkan sasaran, (2) Pilih kurikulum yang mendukung sasaran, (3) Siapkan sarana, (4) Tetapkan syarat dan jumlah peserta, (5) Tunjuk pelatih, dan (6) Laksanakan proses belajar mengajar

Perbandingan Pengembangan dan Pelatihan

Tabel 6.1 Perbandingan Pelatihan dan Pengembangan

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

Sasaran Pelatihan dan Pengembangan

Sasaran pelatihan dapat bermanfaat dalam:

- (1) Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara penyampaian, sarana pelatihan
- (2) Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan

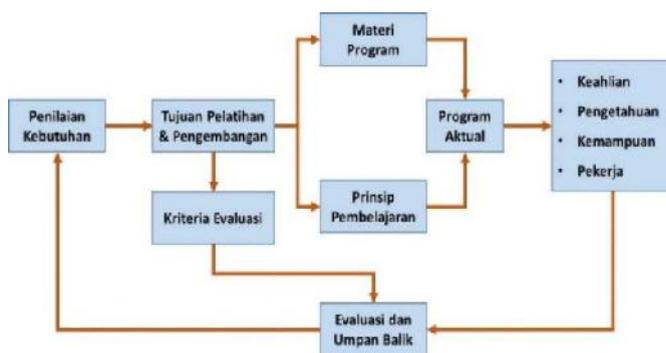
- (3) Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran
- (4) Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan
- (5) Memudahkan penilaian hasil program pelatihan
- (6) Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai keefektifan pelatihan yang diselenggarakan

Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Tujuan yang ingin dicapai:

- (1) Untuk meningkatkan kuantitas output
- (2) Untuk meningkatkan kualitas output
- (3) Untuk menurunkan biaya dan perawatan
- (4) Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan
- (5) Untuk menurunkan turnover, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja
- (6) Untuk mencegah timbulnya antipati karyawan

Langkah-Langkah Dalam Proses Pelatihan dan Pengembangan



Gambar 6.3 Langkah-langkah dalam Proses Pelatihan dan Pengembangan

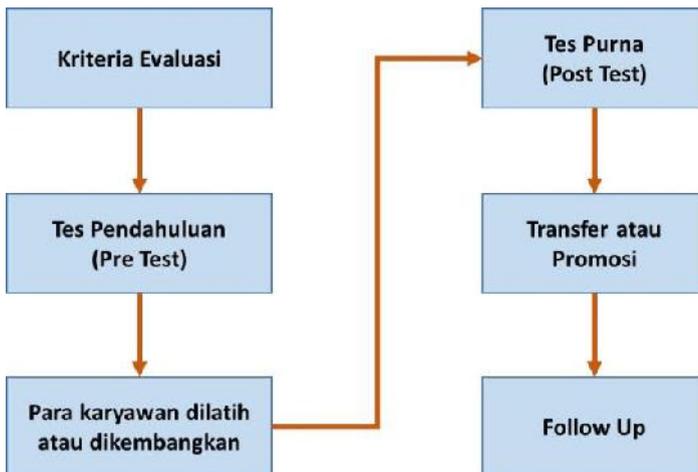
Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Evaluasi pelatihan dilihat dari efek pelatihan dikaitkan dengan:

- (1) Reaksi peserta terhadap isi dan proses pelatihan
- (2) Pengetahuan yang diperoleh melalui pengalaman latihan
- (3) Perubahan perilaku
- (4) Perbaikan pada organisasi

Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

- (1) Implementasi dari program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi
- (2) Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar
- (3) Untuk menilai keberhasilan program-program tersebut, manajemen harus mengevaluasi kegiatan-kegiatan pelatihan dan pengembangan secara sistematis



Gambar 6.4 Evaluasi Program Pelatihan dan Pengembangan

Ukuran Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan

Ukuran untuk mengevaluasi pelatihan dan pengembangan meliputi:

- (1) Opini peserta: menanyakan opini para peserta agar memperoleh respons dan saran untuk perbaikan, terutama dalam tingkat kepuasan peserta
- (2) Tingkat pembelajaran: mengukur peningkatan kompetensi peserta dengan membandingkan hasil tes sebelum dan sesudah pelatihan
- (3) Perubahan perilaku: mengevaluasi kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka di tempat kerja. Metode penilaian umpan balik 360 derajat (didiskusikan pada handout yang lain) sering digunakan untuk mengukur perubahan perilaku
- (4) Pencapaian tujuan pelatihan dan pengembangan: mengevaluasi sampai dimana program-program tersebut telah mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja
- (5) *Benchmarking*: Proses memonitor dan mengukur proses-proses internal suatu perusahaan—seperti operasi—dan kemudian membandingkan data tersebut dengan informasi dari perusahaan-perusahaan yang unggul dalam bidang-bidang tersebut. *Benchmarking* untuk pelatihan dan pengembangan umumnya berfokus pada ukuran-ukuran seperti biaya pelatihan, rasio staf pelatihan terhadap seluruh karyawan, dan baru tidaknya sistem-sistem penyampaian yang digunakan.

Tanggung Jawab Pelatihan dan Pengembangan



Gambar 6.5 Tanggung jawab Pelatihan dan Pengembangan

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Berhasilnya Pelatihan dan Pengembangan

- (1) Dukungan manajemen puncak
- (2) Komitmen para manajer, baik spesialis maupun generalis
- (3) Kemajuan teknologi, terutama komputer dan internet
- (4) Kompleksitas organisasi yang menyebabkan tugas-tugas dan interaksi menjadi lebih rumit
- (5) Gaya belajar
- (6) Fungsi-fungsi SDM lainnya.

Rangkuman

"Pelatihan dan Pengembangan" adalah bahwa pelatihan dan pengembangan karyawan memiliki peranan penting dalam meningkatkan kompetensi, kinerja, dan kontribusi mereka dalam lingkungan kerja. Bab ini menggarisbawahi pentingnya mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, merancang program yang efektif, serta mengukur dampaknya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk terus belajar, mengembangkan keterampilan, dan memperluas pengetahuan, organisasi dapat membangun tim yang lebih produktif, kreatif, dan siap menghadapi perubahan. Pengembangan karyawan juga berkontribusi pada pembentukan budaya organisasi yang positif dan inklusif, yang pada akhirnya mendukung pertumbuhan dan kesuksesan jangka panjang.

Latihan Soal

1. Apa tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan karyawan?
2. Apa yang dimaksud dengan kebutuhan pelatihan?
3. Apa tujuan utama dari merancang program pelatihan?
4. Apa yang termasuk dalam langkah-langkah merancang program pelatihan?
5. Mengapa implementasi pelatihan penting?
6. Apa manfaat utama dari pengembangan karyawan dalam jangka panjang?
7. Metode pelatihan yang melibatkan pemberian tugas nyata yang relevan dalam pekerjaan disebut...
8. Mengapa mengukur efektivitas pelatihan penting?

BAB 7

PENILAIAN KINERJA

Deskripsi Singkat

Dalam bab “Penilaian Kinerja”, mahasiswa akan mempelajari tentang pentingnya mengevaluasi kinerja karyawan sebagai alat untuk mengukur prestasi, memberikan umpan balik, dan mengidentifikasi peluang pengembangan. Beberapa topik yang akan dibahas dalam bab ini meliputi: tujuan penilaian kinerja, kriteria penilaian, metode penilaian, pendekatan dan sikap, proses penilaian kinerja, etika dalam penilaian, penggunaan hasil penilaian, tantangan penilaian kinerja.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang penilaian kinerja, mahasiswa akan memiliki wawasan yang mendalam tentang bagaimana mengukur dan mengelola kinerja karyawan dengan adil, akurat, dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi dan perkembangan individu.

Pengertian Penilaian Kinerja

Pada sistem formal dan terstruktur penilaian kinerja adalah untuk: mengukur, menilai, dan mempengaruhi atribut, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan.

Penilaian prestasi kerja yaitu merupakan cara sistematis untuk mengevaluasi prestasi, kontribusi, potensi, dan nilai dari seorang karyawan oleh orang-orang yang diberi wewenang perusahaan sebagai landasan pengembangan dan sebagainya.

Fokus untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan, dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif di masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat semuanya memperoleh manfaat.

Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan saat ini dan/atau di masa lalu relatif terhadap standar prestasinya (Dessler, 2006). Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya (Mondy, 2008). Penilaian kinerja melibatkan evaluasi kinerja yang didasarkan pada penilaian dan pendapat dari para bawahan, rekan kerja, atasan, manajer lainnya, dan bahkan karyawan itu sendiri. (Schuler & Jackson, 2006). Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya. (Werther & Davis, 1996). Penilaian kinerja adalah proses formal untuk mengevaluasi kinerja dan memberi umpan balik. (Schermerhorn, 1996).

Alasan Penilaian Kinerja

Ada beberapa alasan mengapa perusahaan melakukan penilaian kinerja bagi karyawannya: (Dessler, 2008)

- (1) Berdasarkan pandangan praktis, sebagian besar keputusan pembayaran dan promosi karyawan diambil melalui penilaian kinerja karyawan tersebut
- (2) Penilaian memainkan peran integral dalam performa manajemen proses perusahaan. Penilaian dapat menerjemahkan tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik karyawan.
- (3) Penilaian memberikan atasan dan bawahan mengembangkan sebuah rencana untuk mengoreksi berbagai kekurangan, dan untuk memperkuat hal-hal yang telah dilakukan bawahan dengan baik dan benar.
- (4) Penilaian akan membantu sebuah tujuan perencanaan karier yang berguna. Penilaian menyediakan sebuah kesempatan untuk mengulas perencanaan karier (career plan) karyawan dalam cakupan kekuatan dan kelemahan tersebut.

Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja, yaitu:

- (1) Membedakan tingkat kinerja karyawan
- (2) Pengambilan keputusan administrasi, seperti: seleksi, promosi, retention, demotion, transfer, dan kenaikan gaji.
- (3) Pemberian penalti, seperti: bimbingan untuk meningkatkan motivasi dan diklat untuk mengembangkan keahlian
- (4) Memberikan *feedback* kepada pegawai untuk memperbaiki tampilannya dan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya.

Pentingnya Informasi Penilaian Kinerja

- (1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang: Administrasi gaji; pengakuan kinerja individu; identifikasi kinerja yang buruk; keputusan promosi; keputusan penahanan dan penghentian; pemutusan hubungan kerja
- (2) Pengembangan yang menekankan pada adanya perubahan dalam diri seseorang sepanjang waktu: umpan balik kinerja; identifikasi kekuatan dan kelemahan individu; penentuan transfer dan penugasan; identifikasi kebutuhan pelatihan individu
- (3) Pemeliharaan sistem, terkait dengan: pengembangan tujuan korporasi dari individu; evaluasi pencapaian tujuan oleh individu, tim, dan unit usaha strategis; perencanaan sumber daya manusia; pengokohan struktur organisasi; identifikasi kebutuhan pengembangan organisasi; audit sistem SDM.
- (4) Dokumentasi: Dokumentasi keputusan-keputusan manajemen SDM; pemenuhan persyaratan legal manajemen SDM; kriteria untuk pengujian validasi.

Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja perlu dilakukan dengan manfaat, yaitu untuk:

- (1) Membantu organisasi membuat keputusan promosi/pemberhentian kerja/pemecatan
- (2) Memberi masukan (*feedbacks*) kepada karyawan, seperti kelebihan dan kekurangan/kelemahan yang bersangkutan dalam melaksanakan pekerjaannya
- (3) Meningkatkan komitmen dan kepuasan kerja
- (4) Fungsi administratif: sebagai dokumentasi, seandainya karyawan tidak puas dengan penilaian yang dilakukan, dan ingin melakukan proses hukum

Kegunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat digunakan antara lain untuk: (Werther & Davis, 1996)

- (1) Perbaikan kinerja
- (2) Penyesuaian kompensasi
- (3) Penempatan karyawan
- (4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
- (5) Perencanaan dan pengembangan karier
- (6) Mendeteksi kelemahan proses staffing
- (7) Mendeteksi ketidaktepatan informasi
- (8) Mendeteksi kesalahan desain jabatan
- (9) Menjamin kesempatan kerja yang setara
- (10) Mendeteksi faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja
- (11) Memberikan umpan balik bagi departemen SDM

Mengukur Kinerja SDM

Untuk mengukur kinerja SDM digunakan tiga macam kategori ukuran, yaitu:

- (1) Hasil / produk kerja: dapat diukur secara kuantitatif (jumlah produksi, jumlah penjualan, kualitas barang yang dihasilkan, dan lain-lain)
- (2) Perilaku pekerjaan: perilaku pekerjaan yang efektif yang mengarah pada ketercapaian hasil yang diharapkan

- (3) Ciri-ciri kepribadian: ciri-ciri kepribadian yang dimiliki oleh SDM yang menunjang kinerjanya, seperti ciri kepemimpinan, kecermatan, kestabilan emosional, inteligensi, dan lain-lain

Selain ketiga ukuran tersebut, pengukuran juga dapat dilakukan dengan mengkombinasikan/menggabungkan kategori tersebut.

Kriteria Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja seharusnya dilakukan dengan kriteria:

- (1) Relevan dengan pekerjaan
- (2) Mengukur perilaku yang dapat diamati
- (3) Jelas
- (4) Memiliki konstruk validitas
- (5) Tidak kontradiktif
- (6) Merupakan penjabaran dari job description
- (7) Tidak disalahgunakan
- (8) Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menilai dirinya sendiri dan memperbaiki diri sebelum dikenakan alternatif terakhir: pemecatan.

Kriteria Pendekatan Penilaian Kinerja

Kriteria penilaian kinerja adalah faktor-faktor yang digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja. Pendekatan dalam menentukan kriteria penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

- (1) **Pendekatan berorientasi pekerjaan:** Isi dan format penilaian berdasarkan dimensi-dimensi penilaian pekerjaan.
- (2) **Pendekatan berorientasi personal:** Format penilaian berisi dimensi berkaitan dengan sifat atau watak pribadi yang dinilai, yang meliputi:
 - a). Pendekatan orientasi penilaian menyeluruh: tanpa memperhatikan elemen-elemen yang berkaitan dengan pekerjaan

- b). Pendekatan orientasi performa: penilaian dengan memperhatikan aspek-aspek yang berkaitan dengan pekerjaan, walaupun tidak secara langsung
- c). Pendekatan orientasi perilaku: penekanannya pada proses pekerjaan itu sendiri dan bukan hasil yang diharapkan
- d). Pendekatan orientasi hasil: penekanannya pada pencapaian sasaran dan bukan pada aktivitas atau perilaku karyawan: *management by objective*.

Syarat Penilaian Kinerja

Suatu sistem penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan.

Untuk itu sistem penilaian kinerja harus:

- (1) **Job-related**: Mengevaluasi berbagai perilaku kritikal yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses.
- (2) **Praktis**: dapat dipahami bahwa dengan mudah oleh para evaluator dan karyawan.
- (3) **Terstandarisasi**: Memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.

Syarat dan Umpan Balik Penilaian Kinerja

Syarat penilaian kinerja dan umpan balik yang bisa dipertanggungjawabkan secara hukum:

- (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 berperilaku
- (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

Data Penilaian Kinerja

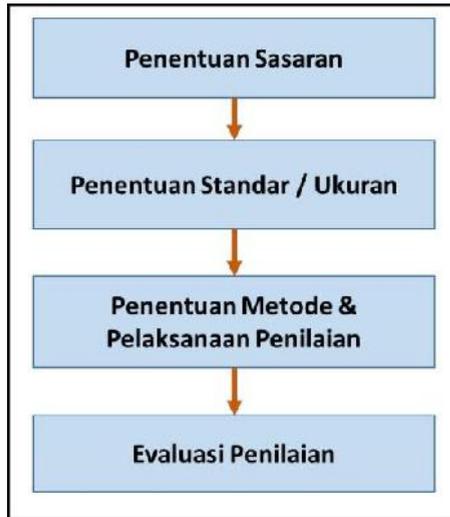
Data yang diperlukan untuk penilaian kinerja, yaitu: (1) Obyektif data: target sasaran, *time to completion*, *efficiency*, permasalahan, dan lain-lain. (2) Personnel data: absensi dan keterangan pendukungnya, *turnover* dalam satu pekerjaan, kecelakaan kerja, dan lain-lain. (3) Judgmental data: penilaian subyektif, tapi penilai harus ahlinya; untuk melengkapi sistem penilaian yang lain (obyektif dan personel), dan (4) Kriteria konseptual.

Proses Penilaian Kinerja



Gambar 7.1 Proses Penilaian Kinerja

Langkah-Langkah Penilaian Kinerja



Gambar 7.2 Langkah-langkah Penilaian Kinerja

Elemen Kunci Penilaian Kinerja



Gambar 7.3 Elemen Kunci Penilaian Kinerja (Werther & Davis, 1996)

Standar Kinerja

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.

Prinsip SMART dalam penetapan standar kinerja:

- (1) *Specific*: jelas dan rinci
- (2) *Measurable*: dapat diukur
- (3) *Achievable*: dapat dicapai (berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan atasannya)
- (4) *Result Oriented*: berorientasi pada hasil
- (5) *Time Framed*: jelas jangka waktu pencapaiannya

Ukuran Kinerja

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 7.1 Jenis dan Akurasi Ukuran Kinerja

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

Hambatan Penilaian Kinerja dan Cara Mengatasi

Hambatan penilaian kinerja:

- (1) Kesalahan penilai
- (2) Ketidaksiapan penilai
- (3) Ketidakefektifan praktik dan kebijakan organisasi
- (4) Formulir penilaian yang tidak baik

Beberapa cara untuk mengatasi hambatan:

- (1) Memberikan latihan kepada penilai
- (2) Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian
- (3) Menekankan pentingnya penilaian kinerja
- (4) Memberikan penghargaan kepada manajer penilai
- (5) Memilih penilai yang tepat

Kesalahan Penilaian Kinerja

1. Bias Penilaian

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

- (1) *Halo effect*, yaitu penyimpangan bersifat pendapat pribadi / subyektif.
- (2) *The error of central tendency*, yaitu penilai tidak senang memberikan penilaian jelek atau baik kepada pegawai
- (3) *The leniency and strictness biases*, yaitu penilai terlalu lunak atau terlalu keras
- (4) *Personal prejudice*, yaitu penilaian dipengaruhi oleh prasangka yang tidak baik terhadap suatu kelompok masyarakat
- (5) *The recency effect*, yaitu penilai mendasarkan penilaiannya pada perilaku kerja yang paling akhir terjadi.

2. **Ketidaksiapan Penilai**, meliputi:
 - (1) Penilai kurang percaya diri
 - (2) Keterbatasan pengetahuan mengenai pekerjaan
 - (3) Kurangnya waktu untuk melakukan penilaian

3. **Ketidakefektifan Praktik Dan Kebijakan Organisasi**, meliputi:
 - (1) Tidak adanya *reward* penilai
 - (2) *Norms supporting leniency*, menurut kebiasaan bahwa penilaian yang jelek terhadap bawahan berarti kelemahan atasan dalam membina bawahannya, sehingga ada kecenderungan atasan melakukan penilaian yang baik pada bawahan.
 - (3) *Lack of appropriate accountability*, kurangnya tanggung jawab dari atasan terhadap organisasi mengakibatkan ketidakpedulian kinerja pegawai, yang mengakibatkan penilaian tidak dilakukan dengan baik, karena adanya kebijakan-kebijakan yang tidak mendukung.

Evaluasi Penilaian

Evaluasi penilaian kinerja adalah proses pemberian umpan balik kepada pegawai yang sedang dinilai dalam upaya memberi masukan tentang aspek-aspek yang harus diperbaiki.

Pendekatan evaluasi penilaian, yaitu:

- (1) *Evaluation interview*, adalah memberikan umpan balik tentang unjuk kerja masa lalu dan potensi masa depan
- (2) *Tell and self approach*, menggambarkan keadaan unjuk kerja pegawai dan meyakinkan pegawai untuk berperilaku lebih baik
- (3) *Tell and listen method*, memberikan kesempatan kepada pegawai untuk memberikan alasan, mempertahankan yang sudah dilakukan, mengatasi reaksi dengan membimbing pegawai untuk berperilaku lebih baik
- (4) *Problem solving approach*, mengidentifikasi berbagai masalah yang dihadapi pegawai dalam pekerjaannya melalui pelatihan, coaching, dan counseling.

Metode Penilaian Kinerja

1. Penilaian yang berorientasi pada masa lalu:
 - a). *Rating scale*
 - b). *Checklist*
 - c). *Critical incident technique*
 - d). Skala penilaian berjangkarkan perilaku
 - e). Observasi dan tes unjuk kerja
 - f). Metode perbandingan kelompok
2. Penilaian yang berorientasi pada masa depan
 - a). Penilaian diri sendiri
 - b). *Management by objective*
 - c). Penilaian secara psikologis
 - d). *Assessment centre*

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja pada karyawannya (Dessler, 2008), yaitu:

- (1) **Metode skala penilaian grafik (*Graphic rating scale method*)**: Sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
- (2) **Metode peringkat alternasi (*Alternation ranking method*)**: Dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
- (3) ***Management by objectives (MBO)***: Dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodic.
- (4) **Metode perbandingan berpasangan (*Paired comparison method*)**: Merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
- (5) **Metode distribusi paksa (*Forced distribution method*)**: Adalah sistem penilaian kinerja yang mengklasifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau

supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan. Penilai diharuskan untuk membagi orang-orang dalam sebuah kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori terbatas, mirip suatu distribusi frekuensi normal.

- (6) **Metode insiden kritis (*Critical incident method*)**: Dalam metode ini, penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti, kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.
- (7) **Metode skala penilaian berjangkar berperilaku (*Behaviorally anchored rating scale/BARS*)**: Adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (*qualified ratings*) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk. Metode ini menggabungkan unsur-unsur skala penilaian tradisional dengan metode insiden kritis. Berbagai tingkat kinerja ditunjukkan sepanjang sebuah skala yang masing-masing dideskripsikan menurut perilaku kerja spesifik seorang karyawan.
- (8) ***Electronic performance monitoring***: Dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.
- (9) **Metode standar kerja (*work standards method*)**: Membandingkan kinerja setiap karyawan dengan standar yang telah ditetapkan atau tingkat output yang diharapkan. Standar-standar mencerminkan output normal dari seorang karyawan rata-rata yang bekerja dengan kecepatan normal. Metode untuk menentukan standar kerja: studi waktu (*time study*) dan pengambilan sampel pekerjaan (*work sampling*).
- (10) **Metode esai (*Essay method*)**: Penilai menulis narasi singkat yang menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini cenderung berfokus pada perilaku ekstrim dalam pekerjaan karyawan alih-alih kinerja rutin harian. Penilaian jenis ini sangat bergantung pada kemampuan si penilai dalam menulis.
- (11) **Sistem berbasis-hasil (*Results-based system*)**: Di masa lalu, metode ini merupakan suatu bentuk manajemen berdasarkan

tujuan (*management by objectives*). Manajer dan bawahan secara bersama-sama menyepakati tujuan-tujuan untuk periode penilaian berikutnya. Dalam sistem tersebut, salah satu tujuannya misalkan saja adalah mengurangi limbah sebesar 10 persen. Pada akhir periode penilaian, sebuah evaluasi berfokus pada seberapa baik karyawan mencapai tujuan tersebut.

- (12) **Metode penilaian umpan balik 360-derajat:** Meliputi masukan evaluasi dari banyak level dalam perusahaan sebagaimana pula dari sumber-sumber eksternal. 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.
- (13) **Penilaian secara psikologis:** Adalah proses penilaian yang dilakukan oleh para ahli psikologi untuk mengetahui potensi seseorang yang berkaitan dengan pelaksanaan pekerjaan seperti kemampuan intelektual, motivasi. Penilaian ini dilakukan melalui tes psikologi, seperti tes kecerdasan, tes kecerdasan emosional, dan tes kepribadian.
- (14) **Assessment centre atau pusat penilaian:** Adalah penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui potensi seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar. Proses pelaksanaannya dilakukan dengan interview mendalam, tes psikologi, pemeriksaan latar belakang, penilaian rekan kerja, diskusi terbuka, dan mensimulasi pekerjaan dalam bentuk pengambilan keputusan dari suatu masalah untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, dan potensi seseorang.

Contoh Metode Penilaian Kinerja

- (1) Metode skala penilaian (*rating scales method*); Adalah penilaian yang didasarkan pada suatu skala. Penilaian dilakukan oleh seorang penilai, biasanya atasan langsung, yang dilakukan secara subyektif. Menilai para karyawan berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan. 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*. Salah satu contoh skala yang digunakan, misalkan skala: 5 (amat baik), 4 (baik), 3 (sedang), 2 (cukup), 1 (kurang).

Faktor-faktor yang dipilih untuk evaluasi biasanya ada dua macam, yaitu: faktor yang berhubungan dengan jabatan (*job-related*) dan karakteristik-karakteristik pribadi.

Nilai pegawai menurut skala di bawah ini.

Nama Karyawan _____
 Departemen _____
 Tanggal _____
 Nama Penilai _____

Unsur yang Dinilai	Amat Baik 5	Baik 4	Sedang 3	Cukup 2	Kurang 1
1. Inisiatif
2. Kehadiran
3. Kerja sama
4. Kuantitas kerja
5. Kualitas kerja
6.
7.
Nilai + + + + +
Total Nilai

Gambar 7.4 Contoh Metode Skala Penilaian (Rating Scales Method)

- (2) Metode *Checklist*; Adalah penilaian yang didasarkan pada suatu standar unjuk kerja yang sudah dideskripsikan terlebih dahulu, kemudian penilai memeriksa apakah pegawai sudah memenuhi atau melakukannya. Standar-standar unjuk kerja misalnya pegawai hadir dan pulang tepat waktu, pegawai bersedia untuk lembur, pegawai patuh pada atasan, dan lain-lain. Penilaian pada umumnya dilakukan secara subyektif.

Berilah tanda X pada kolom pelaksanaan untuk uraian kerja dalam tabel.

Nama Karyawan _____
 Departemen _____
 Tanggal _____
 Nama Penilai _____

Bobot	Uraian	Pelaksanaan
6,5	Bersedia bekerja lembur	
4,0	Memelihara tempat kerja dengan baik	
3,9	Bersedia membantu pegawai lain	
4,3	Melakukan perencanaan kerja	
3,5	Hadir di tempat kerja tepat waktu	
...	
...	
2,0	Mendengarkan saran rekan kerja	
_____	Total	_____

Gambar 7.5 Contoh Metode Skala Penilaian (Metode Checklist)

- (3) *Critical incident technique*; Adalah penilaian yang didasarkan pada perilaku khusus yang dilakukan di tempat kerja, baik perilaku yang baik atau tidak baik. Penilaian dilakukan melalui observasi langsung ke tempat kerja, kemudian mencatat perilaku-perilaku kritis dan mencatat tanggal dan waktu terjadinya perilaku tersebut.

Nama Pegawai _____
 Departemen _____
 Penilai _____
 Periode Tanggal _____ s.d. _____

Tanggal	Perilaku Positif	Tanggal Negatif	Perilaku
Pemeliharaan mesin			
.....
.....
.....
Pengoperasian mesin			
.....
.....
.....

Gambar 7.6 Contoh Metode Skala Penilaian (Critical Incident Technique)

Rangkuman

"Penilaian Kinerja" adalah bahwa penilaian kinerja merupakan alat penting dalam mengukur, mengelola, dan mengembangkan karyawan dalam organisasi. Bab ini menggarisbawahi bahwa penilaian kinerja bukan hanya tentang mengukur hasil kerja, tetapi juga memberikan umpan balik yang konstruktif, mengidentifikasi peluang pengembangan, dan mendukung pertumbuhan individu. Dengan menggunakan metode penilaian yang tepat, kriteria yang jelas, dan sikap objektif, organisasi dapat memastikan bahwa keputusan terkait promosi, pengembangan, dan penghargaan didasarkan pada data yang akurat dan adil. Selain itu, mengatasi tantangan dan mempertimbangkan aspek etika dalam penilaian juga merupakan hal penting untuk memastikan integritas proses penilaian kinerja.

Latihan Soal

1. Apa tujuan utama dari penilaian kinerja dalam sebuah organisasi?
2. Apa yang dimaksud dengan kriteria penilaian dalam penilaian kinerja?
3. Disebut apa metode penilaian yang melibatkan evaluasi dari atasan dan rekan kerja?
4. Apa tujuan utama dari memberikan umpan balik dalam penilaian kinerja?
5. Apa yang termasuk dalam langkah-langkah proses penilaian kinerja?
6. Mengapa aspek etika penting dalam penilaian kinerja?
7. Bagaimana hasil dari penilaian kinerja dapat digunakan oleh organisasi?
8. Tantangan apa yang mungkin muncul dalam penilaian kinerja?

BAB 8

KOMPENSASI

Deskripsi Singkat

Dalam bab "Kompensasi," Anda akan menjelajahi konsep dan praktik terkait memberikan imbalan kepada karyawan sebagai bentuk pengakuan atas kontribusi mereka dalam organisasi. Beberapa topik yang akan dibahas dalam bab ini meliputi: tujuan kompensasi, komponen kompensasi, strategi kompensasi, keadilan dan kesetaraan, evaluasi dan pengelolaan kompensasi, tantangan dalam kompensasi, peran kompensasi dalam MSDM.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang kompensasi, mahasiswa akan memiliki pengetahuan yang mendalam tentang bagaimana merancang dan mengelola sistem imbalan yang efektif untuk memotivasi karyawan, menjaga keadilan, dan mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kompensasi

Kompensasi merupakan balas jasa (finansial, penghargaan, tunjangan) yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non finansial, pada periode yang tetap. Kompensasi dapat diartikan sebagai segala sesuatu yang diterima oleh karyawan sebagai balas jasa yang diberikan oleh organisasi/perusahaan kepada karyawan, yang dapat bersifat finansial maupun non-finansial, pada periode yang tetap. Kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya dapat berupa uang maupun pemberian materi (benda)/fasilitas ataupun kesempatan berkarir yang lebih baik.

Pemberian uang dapat berupa gaji, pemberian bonus, pembagian laba, upah lembur kerja, komisi penjualan, insentif dan tunjangan.

Sedangkan pemberian materi (benda) dan fasilitas dapat berupa penyediaan tempat tinggal, transportasi atau mobil, dan saham perusahaan.

Definisi Kompensasi

- (1) Kompensasi adalah fungsi manajemen sumber daya manusia yang berhubungan dengan tiap jenis *reward* yang diterima individu karena melakukan tugas-tugas organisasi (Ivancevich, 2006)
- (2) Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai penukar dari kontribusi jasa mereka pada perusahaan (Davis dan Werther, 1996)
- (3) Kompensasi karyawan adalah setiap bentuk pembayaran atau imbalan yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari dipekerjakannya karyawan itu (Dessler, 2008)
- (4) Filippo (1987): Kompensasi adalah harga untuk jasa yang diterima atau diberikan oleh orang lain bagi kepentingan seseorang atau badan hukum.
- (5) Kompensasi merupakan salah satu cara manajemen untuk meningkatkan prestasi kerja, memotivasi, dan meningkatkan kinerja para karyawan (Mathis dan Jackson, 2000)
- (6) Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang telah mereka berikan (Mondy, 2008)

Kompensasi Sebagai Pemenuhan Kebutuhan

Teori Maslow tentang hierarki kebutuhan dasar manusia: Kompensasi yang sesuai dan tepat dapat memberikan pemenuhan kebutuhan dasar karyawan untuk membeli makanan, minuman, perumahan yang didapat melalui gaji yang diterima.

Teori Herzberg tentang pemenuhan kebutuhan dasar manusia: Kompensasi dapat menjadi *hygiene factor* atau *disatisfier*, yaitu faktor yang dapat menyebabkan karyawan menjadi kehilangan motivasi atau *demotivation* apabila kompensasi tidak diberikan dengan tepat.

Tujuan Pemberian Kompensasi

Tujuan pemberian kompensasi (balas jasa) antara lain: (Hasibuan, 2007)

- (1) **Ikatan kerjasama:** Dengan pemberian kompensasi, terjalinlah ikatan kerjasama formal antara majikan dengan karyawan.
- (2) **Kepuasan kerja:** Karyawan yang dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya
- (3) **Pengadaan efektif:** Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, pengadaan karyawan yang *qualified* untuk perusahaan akan lebih mudah
- (4) **Motivasi:** Jika balas jasa yang diberikan cukup besar, manajer akan mudah memotivasi bawahannya
- (5) **Stabilitas karyawan:** Dengan program kompensasi yang adil dan layak serta kompetitif, maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena *turnover* relatif kecil.
- (6) **Disiplin:** Kompensasi yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku.
- (7) **Pengaruh serikat buruh dan pemerintah:** Program kompensasi yang baik dapat menghindari pengaruh serikat buruh
- (8) **Pengaruh pemerintah:** Jika program kompensasi sesuai undang-undang perburuhan, maka intervensi pemerintah dapat dihindari.

Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi memiliki beberapa tujuan, yaitu:

- (1) Mendapatkan karyawan yang potensial dan *qualified*
- (2) Mempertahankan karyawan yang baik
- (3) Menjamin terciptanya keadilan (*equity*)
- (4) Memberi penghargaan atas perilaku yang diharapkan
- (5) Mengendalikan biaya-biaya
- (6) Mengikuti hukum dan peraturan yang berlaku

- (7) Menumbuhkan saling pengertian
- (8) Mendorong karyawan untuk berprestasi lebih tinggi
- (9) Membantu menciptakan efisiensi administrasi
- (10) Meraih keunggulan kompetitif
- (11) Meningkatkan produktivitas

Fungsi dan Kegunaan Kompensasi

Pemberian kompensasi yang baik kepada karyawan akan menimbulkan beberapa efek yang positif terhadap berjalannya perusahaan maupun untuk karyawan itu sendiri, antara lain:

- (1) Perusahaan akan mendapatkan karyawan yang memiliki kualitas yang baik
- (2) Memacu karyawan atau pekerja untuk bekerja lebih giat dan meraih prestasi yang gemilang
- (3) Meningkatnya pelamar kerja yang memiliki kualitas yang baik dari lowongan kerja yang disediakan perusahaan
- (4) Mempermudah dalam pelaksanaan sistem kerja dan melaksanakan administrasi perusahaan dan dalam aspek-aspek hukum dalam perusahaan
- (5) Perusahaan akan memiliki keunggulan dibandingkan perusahaan-perusahaan pesaing atau kompetitornya.

Asas Kompensasi

Seperti yang dikatakan Hasibuan (2009), bahwa asas kompensasi harus berdasarkan asas adil dan layak serta memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku.

- (1) Asas adil, artinya bahwa besarnya kompensasi harus sesuai dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, dan jabatan. Kompensasi tanpa menyesuaikan aspek-aspek diatas akan menggagalkan maksud dari kompensasi itu sendiri.
- (2) Asas layak dan wajar, artinya bahwa suatu kompensasi harus disesuaikan dengan kelayakannya. Meskipun tolak ukur layak sangat relatif, perusahaan dapat mengacu pada batas kewajaran

yang sesuai dengan ketentuan yang diterapkan oleh pemerintah dan aturan lain secara konsisten.

Asas Keadilan Kompensasi

Perancangan dan pelaksanaan sistem kompensasi haruslah memastikan keadilan yang terdiri dari: (Mondy & Noe, 2005)

- (1) **Keadilan internal:** yaitu pembayaran karyawan sesuai dengan nilai-nilai relatif pekerjaan mereka di dalam organisasi yang sama
- (2) **Keadilan eksternal:** adalah pembayaran karyawan pada tingkat yang sebanding dengan yang dibayarkan untuk pekerjaan yang sama di perusahaan lain
- (3) **Keadilan individu:** adalah sebuah kondisi yang ada ketika individu melakukan pekerjaan serupa untuk perusahaan yang sama, dibayar menurut faktor-faktor unik karyawan, seperti tingkat kinerja atau senioritas.
- (4) **Keadilan tim:** adalah pencapaian ketika tim dihargai berdasarkan produktivitas kelompok kerja

Kebijakan Kompensasi

Agar tujuan perusahaan dan harapan serta aspirasi individual terwujud, maka dalam sistem kompensasi, idealnya merupakan kesepakatan pihak manajemen dan karyawan. Untuk itu, perusahaan perlu menyediakan kebijakan yang meliputi:

- (1) Tingkat kompensasi yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup layak karyawan
- (2) Keadilan dengan pasar kerja eksternal
- (3) Keadilan internal sesuai dengan kondisi perusahaan
- (4) Perlakuan pada individu karyawan dan perusahaan berada dalam keseimbangan atau *win-win result*
- (5) Sosialisasi dan internalisasi manajemen kompensasi ke seluruh karyawan (manajemen dan non-manajemen) untuk memperkecil konflik

Kebijakan Pemberian Kompensasi

Kebijakan pemberian kompensasi dalam suatu perusahaan didasarkan atas hal-hal berikut:

(1) Harga atau nilai pekerjaan

Penilaian harga pekerjaan harus menjadi prioritas utama dalam menentukan tindakan kompensasi. Penilaian harga pekerjaan dapat didasarkan atas dua hal, yaitu: (1) berdasarkan jenis keahlian suatu pekerjaan, tingkat resikonya, dan kerumitannya, dan (2) dengan melakukan survei harga kompensasi dari organisasi lain yang dapat dijadikan patokan untuk menentukan harga.

(2) Sistem kompensasi

Sistem kompensasi dapat dilakukan melalui dua hal, yakni karena prestasi dan karena waktu. Pemberian kompensasi atas dasar prestasi yang mampu dicapai karyawan, seperti pencapaian target. Kompensasi prestasi membuat karyawan akan berlomba-lomba untuk menghasilkan yang terbaik agar mendapatkan bonus.

Metode Pembayaran Kompensasi

Metode pembayaran kompensasi yang dapat digunakan adalah:

- (1) *Flat rates*. Dalam perusahaan atau organisasi dimana upah ditetapkan oleh kesepakatan kolektif, dibayar upah berdasarkan flat rate tunggal tanpa memandang senioritas atau kinerja.
- (2) *Payment for time worked*. Mayoritas pekerja dibayar diatas waktu bekerja dalam bentuk upah atau gaji. Upah adalah bayaran diperhitungkan pada tarif per jam. Sedangkan gaji diperhitungkan berdasarkan tarif bulanan atau tahunan.
- (3) *Variable pay*. *Variable pay* adalah setiap rencana kompensasi yang menekankan pada fokus bersama pada keberhasilan

- organisasi, peluang lebih besar untuk insentif pada kelompok non tradisional dan bekerja di luar sistem *base-pay incentive*.
- (4) *Ownership*. Kepemilikan pekerja atas saham dimaksudkan untuk meningkatkan komitmen dan kinerja pekerja
 - (5) *People-based pay*. Desain kompensasi telah berubah untuk menghadapi tantangan lingkungan abad ke-21
 - (6) *Executive pay*. *Executive pay* didasarkan pada *pay performance*, dibayar berdasarkan kinerjanya.

Sistem Kompensasi

- (1) Berdasarkan produksi (*performance related system*)
 - a). Upah yang dibayar berkaitan langsung dengan prestasi kerja karyawan
 - b). Upah dibayar atas jumlah/kuantitas produksi karyawan (per piece, per unit, per kilo, dan lain-lain)
 - c). Meningkatkan motivasi karyawan yang kurang produktif menjadi lebih produktif
 - d). Dibagi menjadi 3 jenis: (i) *individual-based*: berkaitan langsung dengan kinerja karyawan, (ii) *Team-based*: berdasarkan kerja tim, otonomi, dan (iii) *Organizational-based*: kompensasi diberikan atas capaian dari sasaran organisasi.
 - e). Contoh: bonus, komisi per unit sales, *merit pay*
- (2) Berdasarkan waktu (*flat rate system*)
 - a). Dibagi menjadi 3 jenis: (i) *individual-based*: berkaitan langsung dengan kinerja karyawan, (ii) *Team-based*: berdasarkan kerja tim, otonomi, dan (iii) *Organizational-based*: kompensasi diberikan atas capaian dari sasaran organisasi.
 - b). Contoh: bonus, komisi per unit sales, *merit pay*

Kriteria Efektivitas Kompensasi

Tujuh kriteria bagi keefektifan kompensasi menurut Paton dan Ivancevich (1992), yaitu kompensasi harus:

- (1) Cukup, yakni harus cukup memenuhi persyaratan minimum menurut pemerintah, serikat pekerja, dan manajer
- (2) Layak, yakni setiap orang harus dibayar secara adil sesuai dengan usaha, kemampuan, dan keahlian mereka
- (3) Seimbang, dimana upah, tunjangan, dan penghargaan lain harus memberikan satu paket penghargaan total yang masuk akal
- (4) Efektif berdasarkan pertimbangan biaya, dimana upah tidak boleh diberikan secara berlebihan sesuai dengan kesanggupan organisasi dalam membayarnya
- (5) Aman, upah harus cukup aman untuk membantu karyawan dalam memenuhi kebutuhan dasarnya
- (6) Menyediakan insentif, yang dapat memotivasi kerja yang efektif dan produktif
- (7) Akseptabel, dimana karyawan harus mengetahui dan merasa sistem tersebut masuk akal, baik bagi perusahaan maupun bagi dirinya sendiri.

Indikator Mengukur Kompensasi

Menurut Simamora (2004), indikator untuk mengukur kompensasi karyawan di antaranya adalah sebagai berikut:

- (1) Upah dan gaji; Upah adalah basis bayaran yang sering kali digunakan bagi para pekerja produksi dan pemeliharaan. Upah pada umumnya berhubungan dengan tarif gaji per jam dan gaji biasanya berlaku untuk tarif bayaran tahunan, bulanan, atau mingguan.
- (2) Insentif; Pengertian insentif adalah tambahan kompensasi di atas atau diluar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan
- (3) Tunjangan; Pengertian tunjangan adalah asuransi kesehatan dan jiwa, program pensiun, liburan yang ditanggung perusahaan, dan tunjangan lainnya yang berkaitan dengan hubungan kepegawaian.
- (4) Fasilitas; Pengertian fasilitas adalah pada umumnya berhubungan dengan kenikmatan seperti mobil perusahaan,

akses ke pesawat perusahaan, tempat parkir khusus dan kenikmatan (perlakuan khusus) lain yang diperoleh karyawan.

Syarat Program Kompensasi

Menurut Robbin (1997), program kompensasi yang efektif harus memenuhi persyaratan sebagai berikut:

- (1) Sederhana: aturan-aturan dalam sistem kompensasi harus ringkas, jelas, dan mudah dipahami
- (2) Spesifik: jangan hanya mengatakan “hasil lebih banyak” atau “hentikan kecelakaan”. Para pegawai perlu mengetahui secara tepat tentang apa yang harus mereka kerjakan
- (3) Terjangkau: setiap pegawai harus mempunyai peluang yang wajar untuk memperoleh kompensasi
- (4) Terukur: sasaran-sasaran yang terukur adalah dasar untuk membangun rencana-rencana atau program kompensasi. Program kompensasi akan menjadi tidak ada manfaatnya bila hasil/prestasi kerja spesifik tidak dapat dikaitkan dengan rupiah yang dikeluarkan.

Pertimbangan Pemberian Kompensasi

Beberapa hal yang harus diperhatikan dalam pemberian kompensasi terhadap karyawan, yaitu:

- (1) Kompensasi harus dapat memenuhi kebutuhan minimal; menetapkan kompensasi bagi karyawannya setiap perusahaan harus mengusahakan sedemikian rupa sehingga kompensasi terendah yang diberikan dapat memenuhi kebutuhan minimal
- (2) Kompensasi harus dapat mengikat; Besarnya kompensasi harus diusahakan sedemikian rupa sehingga mampu mengikat karyawan.
- (3) Kompensasi harus dapat menimbulkan semangat dan kegairahan kerja; Kompensasi yang mampu mengikat karyawan supaya tidak keluar dari perusahaan.
- (4) Kompensasi harus adil; Adil yang dimaksud bukan berarti sama, tetapi adil adalah sesuai dengan haknya

- (5) Kompensasi tidak boleh bersifat statis; Perusahaan harus selalu meninjau kembali kompensasi yang ditetapkan
- (6) Komposisi dari kompensasi yang diberikan; hendaknya kompensasi tidak seluruhnya diwujudkan dalam bentuk uang.

Faktor yang Mempengaruhi Besarnya Kompensasi

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2000), faktor-faktor yang mempengaruhi besarnya kompensasi, di antaranya:

- (1) Penawaran dan permintaan tenaga kerja
- (2) Kemampuan dan kesediaan perusahaan permintaan
- (3) Serikat buruh atau organisasi karyawan
- (4) Produktivitas kerja karyawan
- (5) Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya
- (6) Biaya hidup (*cost of living*)
- (7) Posisi jabatan
- (8) Pendidikan dan pengalaman karyawan
- (9) Kondisi perekonomian nasional
- (10) Jenis dan sifat pekerjaan

Dasar Perhitungan Kompensasi

Berdasarkan cara perhitungannya, kompensasi kerja terdiri dari:

- (1) Kompensasi prestasi kerja, yaitu gaji atau upah yang diberikan berdasarkan prestasi kerja yang dihasilkan karyawan terhadap perusahaan, dengan catatan hasil kerja tersebut dapat diukur secara kuantitatif
- (2) Kompensasi berdasarkan lama bekerja, yaitu gaji atau upah yang diberikan berdasarkan lamanya karyawan menyelesaikan suatu pekerjaan
- (3) Kompensasi berdasarkan senioritas, yaitu gaji atau upah yang dibayarkan berdasarkan masa kerja dan loyalitas karyawan terhadap organisasi atau perusahaan
- (4) Kompensasi berdasarkan kebutuhan, yaitu gaji atau upah yang diberikan sesuai dengan kebutuhan hidup layak dari karyawan

Jenis Kompensasi

Mathis dan Jackson (2002) membagi jenis-jenis kompensasi menjadi dua, yaitu:

- (1) **Kompensasi langsung (*direct compensation*):** Kompensasi langsung didasarkan oleh faktor-faktor pekerja kritis dan kinerja. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, dan upah intensif yang diberikan langsung berhubungan dengan prestasi kerja atau hasil kerja karyawan yang bersangkutan.
- (2) **Kompensasi tidak langsung (*Indirect compensation*):** Kompensasi tidak langsung yaitu pemberian upah atau gaji tidak dikaitkan dengan prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Kompensasi tidak langsung ini disebut juga sebagai kompensasi pelengkap. Dikatakan pelengkap karena kompensasi tidak langsung ini diberikan kepada karyawan hanya untuk melengkapi dari gaji atau upah yang telah diberikan oleh organisasi atau perusahaan.

Jenis-Jenis Kompensasi

Tabel 8.1 Jenis-jenis Kompensasi

Kompensasi	
Langsung	Tidak Langsung
Gaji Pokok	Tunjangan
(1) Upah (2) Gaji	(1) Asuransi kesehatan (2) Liburan pengganti (3) Dana pensiun (4) Kompensasi pekerja (5) Fasilitas
Gaji Variabel	Relational Compensation
(1) Bonus (2) Insentif (3) Kepemilikan Saham	(1) Peluang untuk pengembangan kompetensi, pelatihan, kursus, beasiswa (2) Penghargaan (3) Lingkungan kerja yang kondusif (4) Kejelasan status (5) Kejelasan jenjang karier (6) Jam kerja yang fleksibel

Komponen Kompensasi

Komponen utama dari kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga kelompok, yaitu: (Schuler dan Jackson, 1999; Luthans, 1998)

- (1) Kompensasi dasar, yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji
- (2) Kompensasi variabel, merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti, seperti pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, gainsharing, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*), dan *stock-option plans*.
- (3) Kompensasi benefit atau kompensasi tidak langsung, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; pensiun, tabungan, pesangon tambahan, dan asuransi; pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; dan tunjangan dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Komponen-komponen kompensasi dari keseluruhan program gaji, secara umum dikelompokkan menjadi:

- (1) **Kompensasi finansial secara langsung:** Berupa bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan dan opsi saham), dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham)
- (2) **Kompensasi finansial tidak langsung:** Berupa program-program proteksi (asuransi kesehatan, asuransi jiwa, pensiun, asuransi tenaga kerja), bayaran diluar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan, dan cuti hamil), dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir.
- (3) **Kompensasi non finansial:** Berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian). Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang

sehat, *supervise* yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

Kompensasi Finansial dan Non-Finansial

Mondy dan Noe (1993) membedakan kompensasi menjadi dua jenis, yaitu kompensasi finansial dan kompensasi non-finansial.



Gambar 8.1 Kompensasi Finansial dan Non Finansial

Kompensasi Bentuk Imbalan

Kompensasi sering juga dikelompokkan dalam bentuk golongan imbalan, yaitu: (Schuler dan Jackson, 1999)

- (1) **Kompensasi Intrinsik:** Imbalan intrinsik yaitu imbalan yang diterima karyawan untuk dirinya sendiri. Biasanya imbalan ini merupakan nilai positif atau rasa puas karyawan terhadap dirinya sendiri karena telah menyelesaikan suatu tugas yang baginya cukup menantang.
- (2) **Kompensasi ekstrinsik:** Imbalan ekstrinsik mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung, dan imbalan bukan uang. Kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; Kompensasi tidak langsung antara lain jaminan sosial, asuransi, pensiun, pesangon, cuti kerja, pelatihan, dan liburan.

Imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja.

Syarat Sistem Kompensasi

Dalam upaya memenuhi berbagai tujuan kompensasi, sistem kompensasi haruslah memenuhi hal seperti berikut ini:

- (1) Memberikan imbalan bagi kinerja karyawan sebelumnya;
- (2) Tetap kompetitif di pasar tenaga kerja;
- (3) Memelihara kinerja karyawan di masa mendatang;
- (4) Mempertahankan anggaran;
- (5) Memikat karyawan baru;
- (6) Mengurangi perputaran karyawan yang tidak perlu;
- (7) Mempertahankan keuntungan perusahaan;
- (8) Meningkatkan kepuasan kerja karyawan;
- (9) Menghindari konflik dalam unit kerja;
- (10) Menghilangkan pelaksana yang buruk (dengan mendorong perputaran mereka karena ketidakpuasan gaji);
- (11) Memenuhi kebutuhan pribadi karyawan.

Tahapan dan Metode Kompensasi

Dalam menyusun strategi kompensasi selain dua hal penting diatas, ada lima komponen utama lain yang harus dipertimbangkan, yaitu:

- (1) Posisi penggajian dibandingkan pasar (dalam satu industri atau industri lain dengan uraian pekerjaan yang relatif sama)
- (2) Komposisi penggajian, umumnya diterjemahkan dalam berapa bagian kompensasi *fixed* dan berapa bagian kompensasi variabel
- (3) Kompensasi remunerasi, yaitu pembagian persentase komponen-komponen kompensasi
- (4) Hubungan antara tingkat kinerja dengan kompensasi yang diberikan
- (5) Anggaran perusahaan

Proses Penentuan Kompensasi

Proses atau tahap-tahapan yang dilalui dalam pemberian kompensasi supaya terasa adil, terdiri dari:

- (1) Menyelenggarakan survei gaji, yaitu survei mengenai jumlah gaji yang diberikan bagi pekerjaan yang sebanding di perusahaan lain (untuk menjamin keadilan eksternal)
- (2) Menentukan nilai tiap pekerjaan dalam perusahaan melalui evaluasi pekerjaan (untuk menjamin keadilan internal)
- (3) Mengelompokkan pekerjaan yang sama/sejenis ke dalam tingkat upah yang sama pula (untuk menjamin *employee equity*/keadilan karyawan)
- (4) Menetapkan harga tiap kenaikan gaji dengan menggunakan garis upah
- (5) Menyesuaikan tingkat upah dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (menjamin gaji layak dan wajar)

Proses Kompensasi



Gambar 8.2 Proses Kompensasi

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Struktur dan Tingkat Gaji/Upah

- (1) **Kondisi pasar tenaga kerja:** Tingkat gaji atau upah dapat dipengaruhi oleh permintaan dan penawaran tenaga kerja
- (2) **Peraturan pemerintah:** Berbagai regulasi pemerintah seperti undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan menaker, dan lain-lain
- (3) **Kesepakatan kerja:** Keberadaan serikat kerja memungkinkan terjadinya perundingan antara pekerja dan pihak manajemen, baik tentang jenis, struktur, maupun tingkat upah
- (4) **Sikap manajemen:** Keinginan pihak manajemen untuk mempertahankan atau meningkatkan semangat kerja, menarik pekerja yang berkualitas tinggi, mengurangi *turnover*, meningkatkan standar hidup kerja
- (5) **Kemampuan membayar:** Gaji atau upah yang dibayarkan kepada pekerja merupakan komponen biaya produksi yang harus dihitung secara cermat oleh setiap perusahaan
- (6) **Biaya hidup:** Pemberian gaji atau upah perlu mempertimbangkan komponen biaya hidup di suatu wilayah

Dasar Perhitungan Kompensasi

Dasar perhitungan kompensasi dapat dibedakan menjadi dua kategori, yaitu:

- a). **Pendekatan kompensasi berdasarkan pekerjaan atau jabatan:** Pendekatan pekerjaan atau jabatan mengasumsikan bahwa pekerjaan dapat dilakukan oleh orang yang dibayar untuk jabatan tertentu. Ada tiga komponen kunci untuk mengembangkan rencana kompensasi berdasarkan jabatan, yaitu: (a) mewujudkan keadilan internal melalui evaluasi jabatan, (b) mewujudkan keadilan eksternal melalui survei pasar, dan (c) mencapai keadilan individu
- b). **Pendekatan kompensasi berdasarkan keterampilan:** Pendekatan keterampilan mengasumsikan bahwa karyawan tidak dibayar karena jabatan yang disandanginya, tetapi lebih pada kemampuan untuk menyelesaikan tugas.

Balas Jasa Berdasarkan Merit

Merit pay merupakan pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang atau manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi. *Merit pay* merupakan prosedur untuk membedakan gaji yang didasarkan pada kinerja, yaitu sistem kompensasi yang didasarkan gaji individual atau gaji yang diukur melebihi periode tertentu.

Implikasi dari *merit pay* adalah bahwa seseorang yang memiliki kinerja yang baik, akan memperoleh imbalan yang lebih tinggi, begitupula sebaliknya.

Blue Collar Workers

Blue Collar Worker: untuk karyawan produksi, dimana hasil produksinya mudah diukur. Sistem pengupahan yang biasa digunakan adalah berdasarkan:

1. Unit yang dihasilkan (*piece rates*)
 - a) Upah per potong proporsional (*straight piece work plan*)
 - b) Upah per potong Taylor (*Taylor piece work plan*)
 - c) Upah per potong kelompok (*group piece work plan*)
2. Premi berdasarkan waktu (*time bonuses*)
 - a) Premi didasarkan atas waktu yang dihemat (*Halsey plan, 100% time premium plan, Bedaux plan*)
 - b) Premi didasarkan atas waktu pengerjaan (*Rowan plan, Emerson plan*)
 - c) Premi didasarkan atas waktu standar (*Gant Task & Bonus plan*)

Tantangan Penetapan Kompensasi

Tantangan-tantangan yang dihadapi dalam menetapkan kompensasi adalah sebagai berikut:

- (1) **Standar gaji yang berlaku umum:** Beberapa jabatan harus dibayar lebih dari yang seharusnya disebabkan oleh desakan pasar (terutama untuk jabatan yang sukar diisi lowongannya)
- (2) **Kekuatan serikat buruh:** Serikat buruh dapat menggunakan kekuatannya untuk memperoleh gaji yang sesuai dengan relatif jabatannya
- (3) **Produktivitas:** Perusahaan harus memperoleh laba agar bisa tetap hidup. Sebaliknya juga pegawai tidak akan digaji.
- (4) **Kebijaksanaan gaji dan upah:** Beberapa perusahaan memiliki kebijaksanaan yang menyebabkan mereka harus mengadakan penyesuaian terhadap gaji yang telah ditetapkan, seperti kebijakan memberikan kenaikan gaji yang sama kepada pegawai yang tergabung dalam serikat kerja dengan pegawai yang tidak tergabung dalam serikat kerja.
- (5) **Peraturan pemerintah:** Pemerintah turut campur dalam menentukan beberapa kebijaksanaan yang berkaitan dengan tenaga kerja, seperti UMR, upah lembur, pembatasan usia kerja, pembatasan jam kerja.

Nilai yang sebanding dengan pembayaran yang sama: Setiap jabatan yang mempunyai nilai yang sama bagi organisasi harus dibayar sama.

Rangkuman

"Kompensasi" adalah bahwa kompensasi memiliki peranan sentral dalam membentuk motivasi, retensi, dan kinerja karyawan dalam organisasi. Bab ini menggarisbawahi pentingnya merancang sistem kompensasi yang adil, sesuai dengan tujuan organisasi, dan mampu mengimbangi kebutuhan karyawan dengan kepentingan perusahaan. Dengan mengintegrasikan strategi kompensasi yang tepat, seperti berbasis kinerja atau keterampilan, organisasi dapat membangun lingkungan yang mendukung pertumbuhan karier, motivasi, dan pencapaian tujuan bersama. Pengelolaan kompensasi yang efektif juga membantu menjaga keadilan internal dan eksternal serta menjawab tantangan dalam dunia yang terus berubah. Dalam konteks manajemen sumber daya manusia, kompensasi menjadi alat penting untuk membina keseimbangan antara kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan.

Latihan Soal

1. Apa tujuan utama dari sistem kompensasi dalam sebuah organisasi?
2. Apa yang termasuk dalam komponen kompensasi karyawan?
3. Disebut apa strategi kompensasi yang berfokus pada kinerja individu dan penghargaan berdasarkan kontribusi?
4. Mengapa keadilan dan kesetaraan penting dalam sistem kompensasi?
5. Apa yang dilakukan dalam proses pengelolaan kompensasi?
6. Tantangan apa yang mungkin timbul dalam mengembangkan sistem kompensasi?
7. Apa peran kompensasi dalam manajemen sumber daya manusia?

BAB 9

CAREER DEVELOPMENT

Deskripsi Singkat

Dalam bab "Career Development," Anda akan mempelajari konsep dan praktik terkait pengembangan karier yang bertujuan untuk membantu individu merencanakan dan mengelola perjalanan profesional mereka. Beberapa topik yang akan dibahas dalam bab ini meliputi: tujuan pengembangan karier, jalur karier, perencanaan pengembangan karier, pengembangan keterampilan, tantangan pengembangan karier, pengembangan jaringan, penerapan pengembangan karier.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang pengembangan karier, mahasiswa akan memiliki wawasan yang mendalam tentang bagaimana merencanakan perkembangan profesional, mengembangkan keterampilan yang diperlukan, dan memanfaatkan peluang yang ada untuk mencapai tujuan karier yang diinginkan.

Perencanaan dan Pengembangan Karier

Career adalah sederetan kegiatan kerja yang terpisah-pisah, tetapi masih mempunyai hubungan yang melingkupi kesinambungan dan makna bagi kehidupan seseorang. *Career* memiliki arti adanya peningkatan dan adanya jenjang yang meningkat (seperti kenaikan gaji, perbaikan kondisi kerja, perbaikan keselamatan kerja, lebih bebas dari supervisi, dan lain-lain). *Career* akan berisi kenaikan tingkat, tanggung jawab, status, kekuasaan, atau pendapatan (*reward*).

Career harus dilihat baik dari sudut pandang individu maupun masyarakat. Misal: (a) Suatu karier tidak saja diciptakan oleh seseorang. (b) Terbukanya kesempatan seseorang dalam masyarakat akan berpengaruh dan bahkan membentuk seseorang

Jenis dan Pengertian:

- (1) Karier merupakan seluruh posisi kerja yang dijabat selama siklus kehidupan pekerjaan seseorang
- (2) Jenjang karier merupakan model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karier seseorang
- (3) Tujuan karier merupakan posisi mendatang yang diupayakan pencapaiannya oleh seseorang
- (4) Perencanaan karier merupakan proses dimana karyawan menyeleksi tujuan karier dan jenjang karier menuju tujuan-tujuan tersebut
- (5) Pengembangan karier terdiri dari peningkatan pribadi yang dilakukan oleh seorang dalam mencapai rencana karier pribadinya

Jenjang karier (*career path*) adalah garis perjalanan perkembangan karier seorang karyawan dalam suatu perusahaan dimana dia memulai dari level bawah ke level yang lebih tinggi. Pada perusahaan tertentu, *career development* karyawannya dituangkan dalam *Company Policy* dimana ada kejelasan keterlibatan perusahaan dalam pengembangan karyawan.

Karier mempunyai tiga pengertian yang berbeda, yaitu:

- (1) Karier sebagai suatu rangkaian promosi jabatan atau mutasi ke jabatan yang lebih tinggi dalam jenjang hierarki yang dialami oleh seorang tenaga kerja selama masa kerjanya.
- (2) Karier sebagai suatu penunjuk pekerjaan yang memiliki gambaran atau pola pengembangan yang jelas dan sistematis.
- (3) Karier sebagai suatu sejarah kedudukan seseorang, suatu rangkaian pekerjaan atau posisi yang pernah dipegang seseorang selama masa kerjanya. Oleh karena itu, pengertian yang terakhir ini sangat luas dan umum, karena setiap orang pasti mempunyai sejarah pekerjaan yang berarti setiap orang pasti mempunyai karier.

Pertimbangan-pertimbangan dalam karier:

- (1) Perlakuan adil dalam karier
- (2) Perhatian atau kepedulian para atasan langsung
- (3) Informasi tentang berbagai peluang dalam promosi
- (4) Minat untuk dipromosikan
- (5) Tingkat kepuasan

Keberhasilan Karier Dipengaruhi Oleh

- (1) Pendidikan formal
- (2) Pengalaman kerja
- (3) Sikap atasannya
- (4) Prestasi kerja
- (5) Bobot pekerjaan
- (6) Adanya lowongan jabatan
- (7) Produktivitas kerja

Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karier

- (1) Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan:
supply karyawan internal
- (2) Menurunkan perputaran karyawan (*turn over*) : loyalitas orang
- (3) Mengungkap potensi karyawan
- (4) Mendorong pertumbuhan
- (5) Mengurangi kemungkinan karyawan yang potensial untuk maju, tidak mendapatkan kesempatan
- (6) Memuaskan kebutuhan karyawan
- (7) Membantu pelaksanaan rencana kegiatan yang telah disetujui

Perencanaan Karier (*Career Planning*)

Perencanaan karier merupakan proses dimana seseorang menyeleksi tujuan karier dan arus karier untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan karier adalah suatu proses dimana seorang karyawan mengidentifikasi tujuan dari perjalanan kariernya di perusahaan dan menentukan cara-cara dan strategi yang harus dilakukannya untuk mencapai tujuan tersebut.

Pada perencanaan karier ini karyawan mengukur minat dan kemampuannya, memperhatikan beberapa pilihan karier, menentukan tujuan kariernya, dan merencanakan program pengembangan yang diperlukan.

Bagaimana membuat perencanaan karier?

- (1) Jangan hanya melihat pada peluang untuk mencapai jabatan yang lebih tinggi
- (2) Pada praktiknya tidak terlalu banyak jabatan-jabatan puncak untuk ditempati oleh setiap orang
- (3) Pada dekade akhir-akhir ini, kita melihat bahwa banyak perusahaan melakukan *downsizing* terhadap organisasinya yang semakin flat, tidak lagi gemuk seperti sebelumnya, terutama pada level *middle management*. Banyak jabatan yang dirangkap.
- (4) Pada umumnya *career planning* lebih mengutamakan pada kepuasan kerja, secara psikologis yang bersangkutan telah merasa berhasil, dan tidak harus meningkat dalam jabatan
- (5) Seseorang yang merasa “mentok” di perusahaannya, akan keluar dan berkarir di tempat lain
- (6) Diperlukan perhatian perusahaan untuk mendukung pengembangan karier karyawan yang potensial sehingga tercipta keterkaitan satu sama lain

Beberapa pertanyaan dalam mempersiapkan perencanaan karier:

- (1) Adakah prospek yang baik untuk mendapatkan promosi atau ditransfer dari jabatan sekarang?
- (2) Berapa persen karyawan yang dapat mencapai level tertentu dalam organisasi?
- (3) Berapakah skala gaji yang berlaku bagi berbagai klasifikasi jabatan di perusahaan?
- (4) Di bagian mana terjadi pertumbuhan yang tinggi (cepat) dimana peluang promosi terbaik dapat diperoleh?
- (5) Kalau saya sudah mentok pada satu jabatan, adakah jenjang karier lain tersedia sehingga saya dapat pindah di lingkungan organisasi ini?

Manfaat perencanaan karier bagi organisasi:

- (1) Menyelaraskan antara strategi organisasi dengan kebutuhan penyediaan karyawan dalam organisasi, baik dalam skala lokal, nasional, maupun global
- (2) Mengembangkan para karyawan yang siap dipromosikan
- (3) Mendayagunakan potensi para karyawan secara optimal
- (4) Mengurangi penumpukan karyawan di level-level bawah
- (5) Meningkatkan kepuasan karyawan
- (6) Membantu mewujudkan peluang kerja yang sama tanpa memandang perbedaan etnis, agama, jender, dan sebagainya.

Faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan karier:

- (1) ***Life Stages* (perkembangan pada taraf penghidupan):** Orang selalu berubah dan akan mencocokkan kariernya sesuai dengan perubahan yang terjadi pada taraf penghidupannya. Perubahan ini terjadi karena bertambahnya usia dan juga karena adanya peluang untuk berkembang dan meningkatkan status.
- (2) ***Career Anchors* (jangkar atau pijakan karier):** Kita memiliki latar belakang, keinginan, dan pengalaman yang berbeda. Kepribadian kita terbentuk karena pengaruh yang ada di sekeliling kita. Edgar Schein dalam risetnya menemukan 5 macam alasan atau motif bagaimana seseorang memilih dan mempersiapkan dirinya untuk meniti suatu karier. Dia menyebut sebagai “career anchors”. Dapat disebut sebagai pijakan atau pegangan bagaimana seorang eksekutif bertahan dengan karier yang dipilihnya.

Pengembangan Karier (*Career Development*)

Pengembangan karier adalah salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia dalam upaya membantu individu-individu untuk merencanakan karier mereka di masa depan dalam perusahaan yang bersangkutan, dengan harapan dapat membantu perusahaan tersebut dalam mencapai tujuannya dan di lain pihak juga membantu individu tersebut dalam mencapai pengembangan

dirinya secara maksimum.

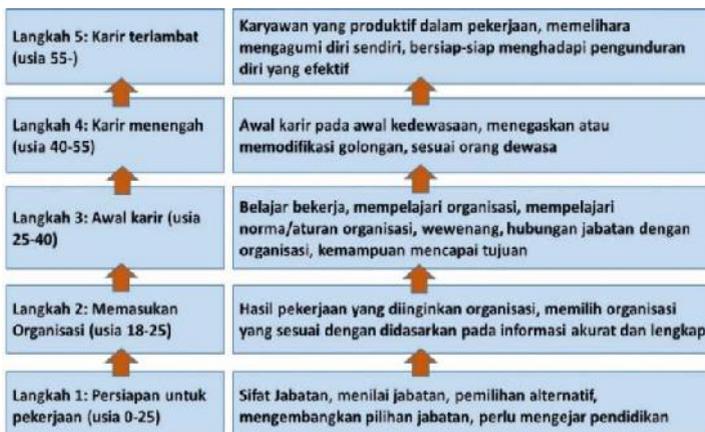
Pengembangan karier merupakan:

- (1) Proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan
- (2) Upaya karyawan untuk menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karier yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa mendatang

Faktor-faktor mempengaruhi pengembangan karier:

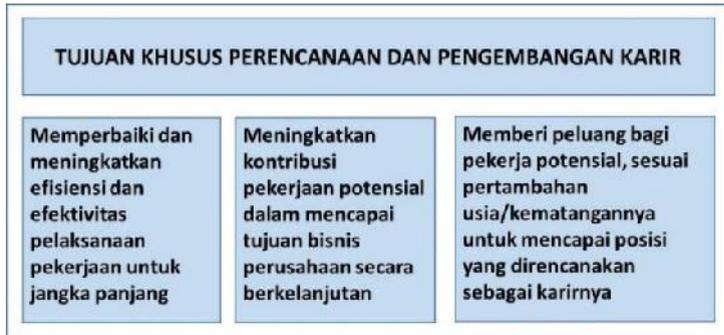
- (1) Kinerja
- (2) Kualifikasi
- (3) Reputasi
- (4) Nepotisme
- (5) Sponsor
- (6) Ingratiation
- (7) Pengembangan diri
- (8) Penampilan

Langkah-langkah Pengembangan Karier



Gambar 9.1 Langkah-langkah Pengembangan Karier

Tujuan Pengembangan Karier



Gambar 9.2 Tujuan Pengembangan Karier

Pengembangan Karier Individual

Pengembangan karier seseorang meliputi perbaikan-perbaikan personal yang dilakukan untuk mencapai rencana dan tujuan kariernya.

Aspek-aspek pengembangan karier individual, meliputi:

- (1) Prestasi kerja
- (2) Eksposur: dikenal oleh tim yang memutuskan promosi dan transfer
- (3) Permintaan berhenti: pindah
- (4) Kesetiaan terhadap organisasi
- (5) Mentor dalam sponsor: pembimbing
- (6) Kesempatan untuk berkembang: program latihan dan program kursus

Unsur Dalam Pengembangan Karier

Unsur yang perlu diperhatikan dalam penyusunan program pengembangan karier:

- (1) ***Career need assessment* (menaksir kebutuhan karier):** Karier seseorang sangat bersifat pribadi dan merupakan elemen yang sangat penting dalam kehidupannya. Oleh karena itu, tugas personnel manager adalah mendorong atau menolong karyawan untuk menentukan kebutuhan kariernya masing-masing.
- (2) ***Career opportunities* (kesempatan karier yang ada dalam organisasi karier):** Setelah karyawan didorong untuk menentukan kebutuhan kariernya, harus diikuti dengan menggambarkan kesempatan yang ada dalam organisasi.
- (3) ***Need-opportunity alignment* (pernyataan/penyesuaian antara career need dengan career opportunities):** Dalam penyesuaian ini, maka program training & development dan mutasi personil akan memegang peranan.

Rangkuman

"Career Development" adalah bahwa pengembangan karier merupakan suatu upaya yang penting untuk merencanakan, mengelola, dan mengembangkan perjalanan profesional individu. Bab ini menegaskan pentingnya memiliki tujuan karier yang jelas, mengidentifikasi jalur pertumbuhan yang sesuai, dan mengembangkan keterampilan yang relevan. Melalui perencanaan pengembangan karier yang baik, individu dapat mengatasi tantangan dan memanfaatkan peluang yang muncul dalam dunia kerja yang terus berubah. Selain itu, membangun jaringan profesional dan memanfaatkan pelatihan serta peluang perpindahan jabatan juga mendukung pencapaian tujuan karier. Bab ini mengilustrasikan bagaimana individu dapat memanfaatkan sumber daya yang ada untuk mengembangkan diri dan mencapai potensi penuh dalam perjalanan karier mereka.

Latihan Soal

1. Apa tujuan utama dari pengembangan karier?
2. Apa yang dimaksud dengan jalur karier?
3. Mengapa perencanaan pengembangan karier penting?
4. Apa yang termasuk dalam tantangan pengembangan karier?
5. Apa yang dimaksud dengan pengembangan jaringan dalam pengembangan karier?
6. Apa manfaat dari penerapan pengembangan karier dalam organisasi?
7. Apa yang dapat membantu individu mengidentifikasi jalur karier yang sesuai?

BAB 10

HUBUNGAN INDUSTRIAL

Deskripsi Singkat

Dalam bab "Hubungan Industrial," mahasiswa akan menjelajahi interaksi kompleks antara pekerja, manajemen, dan serikat pekerja dalam konteks organisasi. Beberapa topik yang akan dibahas dalam bab ini meliputi: konsep hubungan industrial, hukum ketenagakerjaan, peran serikat pekerja, negosiasi dan penyelesaian sengketa, prinsip kesetaraan dan keadilan, pengelolaan konflik, pengaruh faktor eksternal, harmoni dalam hubungan industrial.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang hubungan industrial, mahasiswa akan memiliki wawasan yang mendalam tentang bagaimana mengelola dinamika dan interaksi antara berbagai pihak dalam lingkungan kerja, serta bagaimana menjaga harmoni dan produktivitas dalam organisasi.

Hubungan Perburuhan

Hubungan perburuhan (*labour relations*) merupakan suatu hubungan antara pekerja dan pengusaha/perusahaan dengan perjanjian yang menyatakan kesanggupan pekerja untuk bekerja pada pengusaha dengan menerima upah dan sebaliknya pengusaha menyatakan pula kesanggupannya untuk mempekerjakan pekerja dengan membayar upah.

Hubungan yang terjadi antara pengusaha dan pekerja dinamakan hubungan perburuhan atau hubungan ketenagakerjaan, karena hubungan ini merupakan hubungan yang berkaitan dengan bidang produksi dan jasa sehingga selayaknya masing-masing pihak mendapatkan perlindungan hukum yang baik.

Hubungan Industrial

Seiring perkembangan zaman, hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha ternyata juga menyangkut aspek-aspek lain yang lebih luas, yaitu perlu adanya campur tangan pemerintah, sehingga istilahnya berkembang menjadi **hubungan industrial (*industrial relations*)** yaitu kegiatan yang mendukung terciptanya hubungan yang harmonis antara pelaku bisnis yaitu pengusaha, karyawan, dan pemerintah, sehingga tercapai ketenangan bekerja dan kelangsungan berusaha.

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

Pihak yang Terkait Dalam Hubungan Industrial

Tabel 10.1 Pihak yang Terkait dalam Hubungan Industrial

Pemerintah	Pekerja/buruh & serikat pekerja atau serikat kerja lainnya	Pengusaha dan organisasi pengusahanya
Menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan	Menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis	Menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja, dan memberikan kesejahteraan pekerja/buruh secara terbuka, demokratis, dan berkeadilan

Ruang Lingkup Hubungan Industrial

A. Ruang Lingkup Cakupan

Pada dasarnya prinsip-prinsip dalam hubungan industrial mencakup seluruh tempat-tempat kerja dimana para pekerja dan pengusaha bekerja sama dalam hubungan kerja untuk mencapai tujuan usaha.

B. Ruang Lingkup Fungsi

- 1) **Fungsi Pemerintah:** Menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan, dan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan undang-undang ketenagakerjaan yang berlaku
- 2) **Fungsi Pekerja/Serikat Pekerja:** Menjalankan pekerjaan sesuai kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan keterampilan, keahlian, dan ikut memajukan perusahaan serta memperjuangkan kesejahteraan anggota dan keluarganya.
- 3) **Fungsi Pengusaha:** Menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja dan memberikan kesejahteraan pekerja secara terbuka, demokratis serta berkeadilan.

C. Ruang Lingkup Masalah

Adalah seluruh permasalahan yang berkaitan langsung maupun tidak langsung dengan hubungan antara pekerja, pengusaha, dan pemerintah. Didalamnya termasuk: syarat-syarat kerja, pengupahan, jam kerja, jaminan sosial, kesehatan dan keselamatan kerja, organisasi ketenagakerjaan, iklim kerja, cara penyelesaian keluhan dan perselisihan, dan cara memecahkan persoalan yang timbul secara baik, dan sebagainya.

D. Ruang Lingkup Peraturan/Perundang-undangan Ketenagakerjaan

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

Tujuan Hubungan Industrial

Tujuan hubungan industrial adalah mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, kondusif, dan berkeadilan di perusahaan.

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

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

Sikap Mental Hubungan Industrial

Sikap mental dan sosial para pengusaha dan pekerja juga sangat berpengaruh dalam mencapai berhasilnya tujuan hubungan industrial yang diharapkan.

Sikap mental dan sosial yang mendukung tercapainya tujuan

hubungan industrial tersebut, adalah:

- (1) Memperlakukan pekerja sebagai mitra, dan memperlakukan pengusaha sebagai investor
- (2) Bersedia saling menerima dan meningkatkan hubungan kemitraan antara pengusaha dan pekerja secara terbuka
- (3) Selalu tanggap terhadap kondisi sosial, upah, produktivitas, dan kesejahteraan pekerja
- (4) Saling mengembangkan forum komunikasi, musyawarah, dan kekeluargaan

Prinsip-Prinsip Dalam Hubungan Perburuhan

Dalam praktiknya hubungan industrial memiliki beberapa prinsip yang didasarkan pada persamaan kepentingan semua unsur, yaitu:

- (1) Perusahaan merupakan sumber penghasilan bagi banyak orang. Oleh karenanya harus dapat dikelola dengan baik agar memberikan manfaat yang besar
- (2) Persamaan kepentingan antara pengusaha dan pekerja, pemerintah dan masyarakat pada umumnya, terhadap keberhasilan dan kelangsungan hidup perusahaan
- (3) Pengusaha dan pekerja mempunyai hubungan fungsional dengan fungsi yang berbeda dalam pembagian kerja atau pembagian tugas
- (4) Pengusaha dan pekerja merupakan anggota keluarga perusahaan
- (5) Tujuan pembinaan hubungan industrial adalah menciptakan stabilitas ketenangan berusaha dan ketenteraman bekerja supaya dapat meningkatkan produktivitas perusahaan
- (6) Peningkatan produktivitas perusahaan harus dapat meningkatkan kesejahteraan bersama, yaitu kesejahteraan pengusaha dan kesejahteraan pekerja

Syarat Tertibnya Hubungan Industrial

Agar tertibnya kelangsungan dan suasana bekerja dalam hubungan industrial yang mempunyai fungsi untuk mempercepat

pembudayaan sikap mental dan sikap sosial hubungan industrial. Setiap peraturan dalam hubungan kerja tersebut harus mencerminkan dan dijiwai oleh nilai-nilai budaya dalam perusahaan, terutama dengan nilai-nilai yang terdapat dalam hubungan industrial. Dengan adanya pengaturan mengenai hal-hal yang harus dilaksanakan oleh pekerja dan pengusaha dalam melaksanakan hubungan industrial, maka diharapkan terjadi hubungan yang harmonis dan kondusif.

Sarana Hubungan Industrial

Sebagaimana dimaksud dalam pasal 103 UU Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003 bahwa hubungan industrial dilaksanakan melalui sarana sebagai berikut:

- (1) **Lembaga kerja sama bipartit:** Lembaga kerja sama bipartit adalah forum komunikasi dan konsultasi mengenai hal-hal yang berkaitan dengan hubungan industrial di satu perusahaan yang anggotanya terdiri dari pengusaha dan serikat pekerja/serikat buruh yang sudah tercatat instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan atau unsur pekerja/buruh. Setiap perusahaan yang mempekerjakan 50 (lima puluh) orang pekerja/buruh atau lebih wajib membentuk lembaga kerja sama bipartit.
- (2) **Lembaga kerja sama tripartit:** Lembaga kerja sama tripartit adalah forum komunikasi, konsultasi, dan musyawarah tentang masalah ketenagakerjaan yang anggotanya terdiri dari unsur organisasi pengusaha, serikat pekerja/serikat buruh, dan pemerintah. Lembaga kerja sama tripartit terdiri dari: Lembaga Kerjasama Tripartit Nasional, Provinsi, dan Kabupaten/Kota.
- (3) **Organisasi pekerja atau serikat pekerja/buruh:** Serikat pekerja/serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela, serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya.

- (4) **Organisasi pengusaha:** Sama halnya dengan pekerja, para pengusaha juga mempunyai hak dan kebebasan untuk membentuk atau menjadi anggota organisasi atau asosiasi pengusaha. Asosiasi pengusaha sebagai organisasi atau perhimpunan wakil pimpinan perusahaan-perusahaan merupakan mitra kerja serikat pekerja dan pemerintah dalam penanganan masalah-masalah ketenagakerjaan dan hubungan industrial. Asosiasi pengusaha dapat dibentuk menurut sektor industri atau jenis usaha, mulai dari tingkat lokal sampai ke tingkat kabupaten, provinsi, hingga tingkat pusat atau tingkat nasional.
- (5) **Lembaga keluh kesah dan penyelesaian perselisihan hubungan industrial:** Perselisihan hubungan industrial diharapkan dapat diselesaikan melalui perundingan bipartit. Dalam hal perundingan bipartit gagal, maka penyelesaian dilakukan melalui mekanisme mediasi atau konsiliasi. Bila mediasi dan konsiliasi gagal, maka perselisihan hubungan industrial dapat dimintakan untuk diselesaikan di Pengadilan Hubungan Industrial.
- (6) **Peraturan perusahaan:** Peraturan perusahaan adalah peraturan yang dibuat secara tertulis yang memuat ketentuan-ketentuan tentang syarat-syarat kerja dan tata tertib perusahaan. Beberapa ketentuan yang perlu diperhatikan dalam pembuatan Peraturan Perusahaan adalah:
- a). Wajib dibuat oleh pengusaha yang mempekerjakan 25 orang karyawan atau lebih.
 - b). Dalam pembuatannya pengusaha mengadakan konsultasi lebih dahulu dengan pekerja/pegawai Depnaker setempat
 - c). Pengusaha yang telah mempunyai Perjanjian Kerja Bersama (PKB) tidak dapat menggantikannya dengan Peraturan Perusahaan.
 - d). Peraturan perusahaan sebelum ditetapkan (berlaku) setelah mendapat pengesahan/kesaksian dari Departemen Tenaga Kerja cq. Dirjen Binawas untuk Peraturan Perusahaan yang berlaku di seluruh wilayah RI, dan Kadin/Kasudinas Tenaga Kerja setempat untuk yang berlaku di wilayah tersebut. Tujuh hari setelah pengesahan

Peraturan Perusahaan harus disosialisasikan kepada seluruh karyawan.

- e). Peraturan Perusahaan berlaku paling lama 2 tahun dan dapat diperpanjang kembali. Masing-masing Peraturan Perusahaan secara periodik perlu diadakan perubahan dengan memperhatikan situasi dan kondisi yang ada.
- (7) **Perjanjian kerja bersama:** Perjanjian kerja bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban kedua belah pihak.
- (8) **Peraturan Perundangan Ketenagakerjaan:** Peraturan-peraturan ketenagakerjaan pada dasarnya mencakup ketentuan sebelum bekerja, selama bekerja, dan sesudah bekerja. Peraturan selama bekerja mencakup ketentuan jam kerja dan istirahat, pengupahan, perlindungan, penyelesaian perselisihan industrial, dan lain-lain.
- (9) **Perjanjian Kerja Khusus (PKK):** Perjanjian kerja adalah suatu perjanjian dimana pihak yang satu mengikatkan diri untuk bekerja pada pihak yang lain atau majikan, selama waktu tertentu sesuai perjanjian. PKK dirumuskan sebagai berikut:
 - a). **Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT):** PKWT adalah Perjanjian Kerja antara pekerja dengan pengusaha, untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu dan atau pekerjaan tertentu.
 - b). **Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT):** Pada prinsipnya secara umum sama dengan PKWT. Para pihak bebas mengakhiri perjanjian, namun bila yang mengakhiri pengusaha tanpa alasan yang dapat dipertanggungjawabkan secara hukum, maka pengusaha wajib membayar pesangon, uang penghargaan masa kerja dan penggantian hak jasa dan penggantian hak, sebagaimana diatur Undang-Undang Ketenagakerjaan No. 13 Tahun 2003.

Skema Penanganan Masalah Perburuhan

Berikut skema penanganan masalah perburuhan yang dikenal dengan tripartit, sesuai fungsi dan tugas masing-masing, tampak seperti berikut:



Gambar 10.1 Skema Penanganan Masalah Perburuhan

Dari skema diatas, pemerintah adalah unsur yang bersifat memberikan perlindungan terhadap tindakan-tindakan legal, baik yang dilakukan oleh pihak manajemen yang mewakili perusahaan maupun pihak serikat buruh yang mewakili pekerja. Tindakan tersebut menyangkut aktivitas manajemen dan serikat buruh, dimana pihak manajemen terikat di dalam pemberian kesempatan kerja dan permasalahan yang mungkin timbul. Ikatan tersebut diatur dalam sebuah kontrak kerja antara buruh dan manajemen. Dan sebagai timbal baliknya, manajemen mengharapkan adanya tingkat kinerja yang efektif dari buruh.

Kondisi Hubungan Industrial yang Baik

Kondisi hubungan industrial akan baik apabila hal-hal berikut ini dapat terwujud, di antaranya:

- (1) Sistem kompensasi yang adil
- (2) Kondisi kerja sehat dan aman

- (3) Ada peluang untuk mengembangkan diri, mengembangkan karier; dan keamanan kerja (*job security*)
- (4) Ada integrasi sosial dan identitas dalam organisasi
- (5) Ada kesesuaian antara peran kerja dan kehidupan pekerja lainnya
- (6) Ada keterlibatan dalam pengambilan keputusan bagi lingkungan/kehidupan kerjanya

Unsur-Unsur Hubungan Kerja

Unsur-unsur dalam pemeliharaan hubungan kerja, terdapat tiga unsur yaitu:

- (1) Pekerjaan; Di dalam hubungan kerja harus ada pekerja tertentu sesuai perjanjian, karena itulah hubungan ini dinamakan hubungan kerja.
- (2) Upah; Setiap hubungan kerja selalu menimbulkan hak dan kewajiban diantara kedua belah pihak dengan berimbang. Dalam hubungan kerja, upah adalah merupakan salah satu unsur pokok yang menandai adanya hubungan kerja. Pengusaha berkewajiban membayar upah dan pekerja berhak atas upah dari pekerja yang dilakukannya.
- (3) Perintah; Di dalam hubungan kerja harus ada unsur perintah yang artinya yang satu pihak berhak memberikan perintah dan pihak yang lain berkewajiban melaksanakan perintah. Dalam hal ini pengusaha berhak memberikan perintah kepada pekerja dan pekerja berkewajiban mentaati perintah tersebut.

Perselisihan Hubungan Industrial

Perselisihan hubungan industrial adalah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja atau serikat pekerja karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan yang dapat terjadi karena perbedaan dalam melaksanakan dan menafsirkan undang-undang, perjanjian kerja atau peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

Perselisihan hubungan industrial adalah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh karena adanya perselisihan mengenai hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh dalam satu perusahaan (pasal 1 angka 1 UU no. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Hubungan Industrial)

Permasalahan Dalam Hubungan Industrial

Permasalahan-permasalahan yang biasanya terjadi dalam hubungan industrial begitu beragam, di antaranya:

- (1) Solidaritas para pekerja dikarenakan seorang pekerja diperlakukan kurang adil
- (2) Perbedaan persepsi mengenai peraturan
- (3) Permasalahan mengenai status outsource dan tenaga kontrak
- (4) Tenaga kerja asing mendapatkan posisi yang lebih baik
- (5) Menuntut transparansi kekuasaan
- (6) Perhitungan gaji, overtime, dan potongan
- (7) Menolak untuk dimutasi
- (8) Menuntut digantinya atasan yang tidak adil dan bersikap semena-mena

Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial

Perselisihan dalam hubungan industrial merupakan hal yang kerap terjadi dalam dunia industri. Perselisihan hubungan industrial menurut UU No. 2 Tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (UU PPHI) ialah perbedaan pendapat yang mengakibatkan pertentangan antara pengusaha atau gabungan pengusaha dengan pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh.

Lembaga penyelesaian perselisihan hubungan industrial merupakan lembaga yang bertujuan untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial yang terjadi diluar pengadilan melalui mediasi, konsultasi, dan arbitrase atau juga dapat melalui

mekanisme pengadilan. Lembaga ini diatur dalam Undang-Undang No. 2 tahun 2004.

Jenis Perselisihan Hubungan Industrial

Perselisihan dalam hubungan industrial merupakan hal yang kerap terjadi dalam dunia industri. Perselisihan hubungan industrial diatur dalam UU no. 2 tahun 2004 tentang Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (UU PPHI). Pasal 2 UU PPHI mengatur empat jenis perselisihan hubungan industrial, yaitu:

- (1) **Perselisihan hak:** Perselisihan hak ialah perselisihan yang timbul karena tidak dipenuhinya hak, akibat adanya perbedaan pelaksanaan atau penafsiran terhadap ketentuan peraturan perundang-undangan, perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama. Hak yang dimaksud dalam perselisihan ini adalah hak normatif, yang sudah ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, perjanjian kerja bersama atau peraturan perundang-undangan. Perselisihan ini dapat terjadi ketika misalnya pekerja menolak gaji yang diberikan oleh perusahaan karena masing-masing pihak mempunyai definisi atas gaji yang berbeda dari perjanjian kerja yang telah dibuat.
- (2) **Perselisihan kepentingan:** Adalah perselisihan yang timbul dalam hubungan kerja karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pembuatan, dan/atau perubahan syarat-syarat kerja yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, atau peraturan perusahaan, atau perjanjian kerja bersama. Misalkan adalah jika perusahaan mengubah isi dari perjanjian kerja tanpa adanya kesepakatan dari karyawan.
- (3) **Perselisihan pemutusan hubungan kerja:** Perselisihan pemutusan hubungan kerja adalah perselisihan yang timbul karena tidak adanya kesesuaian pendapat mengenai pengakhiran hubungan kerja yang dilakukan oleh salah satu pihak. Kasus yang sering terjadi adalah ketika perusahaan memutuskan hubungan kerja secara sepihak dengan pekerjanya dan pekerja tersebut tidak setuju dengan keputusan perusahaan tersebut.

- (4) **Perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan:** Perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan adalah perselisihan antar serikat pekerja dalam satu perusahaan karena tidak adanya persesuaian paham mengenai keanggotaan pelaksanaan hak, dan kewajiban keserikatpekerjaan. Contoh kasusnya adalah ketika buruh dalam satu perusahaan terpecah-pecah menjadi beberapa serikat sehingga memungkinkan terjadinya konflik antar serikat pekerja.

Model Penyelesaian Perselisihan

Pada umumnya, setiap perselisihan yang disebutkan di atas dapat diserahkan ke Pengadilan Hubungan Industrial. Namun, sebelum mengangkat kasus ke pengadilan, terdapat beberapa langkah awal atau solusi alternatif yang harus dilakukan terlebih dahulu, melalui: negosiasi bipartit, mediasi, konsiliasi. Metode lain untuk penyelesaian perselisihan adalah melalui arbitrase yang keputusannya bersifat final dan mengikat.

- (1) **Perundingan bipartit:** Yaitu penyelesaian perselisihan dengan perundingan antara pekerja/buruh atau serikat pekerja/serikat buruh dengan pengusaha untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial. Semua jenis perselisihan hubungan industrial wajib terlebih dahulu diupayakan penyelesaiannya melalui perundingan bipartit secara musyawarah untuk mencapai mufakat.
- (2) **Mediasi hubungan industrial:** Yaitu penyelesaian perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih mediator yang netral.
- (3) **Konsiliasi hubungan industrial:** Yaitu penyelesaian perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan melalui musyawarah yang ditengahi oleh seorang atau lebih konsiliator yang netral.

- (4) **Arbitrase hubungan industrial:** Yaitu penyelesaian perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan pemutusan hubungan kerja, dan perselisihan antar serikat pekerja/serikat buruh hanya dalam satu perusahaan, diluar pengadilan hubungan industrial melalui kesepakatan tertulis dari para pihak yang berselisih untuk menyerahkan penyelesaian perselisihan kepada arbiter yang putusannya mengikat para pihak dan bersifat final.
- (5) **Pengadilan hubungan industrial:** Yaitu pengadilan khusus yang dibentuk di lingkungan pengadilan negeri yang berwenang memeriksa, mengadili, dan memberi putusan terhadap perselisihan hubungan industrial.

Perlindungan Kolektif (*Collective Bargaining*)

Dalam praktiknya hubungan industrial dibangun melalui perundingan kolektif (*collective bargaining*) yaitu proses bertemunya para wakil dua kelompok (pihak pekerja yang diwakili oleh serikat pekerja dan pihak pengusaha diwakili oleh manajemen perusahaan) untuk merundingkan tentang perjanjian yang mengatur hubungan kedua belah pihak.

Adapun tujuan dari *collective bargaining* adalah untuk menyusun suatu perjanjian kerja (*labor agreement*) dengan menguraikan berbagai hak, kewajiban, dan tanggung jawab manajemen, pekerja secara individu, dan juga serikat pekerja secara jelas.

Di Indonesia, *collective bargaining* menjadi pijakan buruh melalui Perjanjian Kerja Bersama (PKB) yang difokuskan untuk peningkatan kinerja perusahaan dan kesejahteraan pekerja. Kesepakatan Kerja Bersama (*Collective Labour Agreement*) adalah merupakan perjanjian yang berisikan sekumpulan syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak yang merupakan hasil perundingan antara pengusaha, dalam hal ini diwakili oleh manajemen perusahaan dan pekerja yang dalam hal ini diwakili oleh serikat pekerja, serta tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan.

Tahapan Perlindungan Kolektif (*Collective Bargaining*)

Dalam melakukan *collective bargaining* biasanya mencakup tiga tahapan penting yang harus dilakukan oleh perusahaan, yaitu:

- (1) Tahapan persiapan, dimana dilakukan pengawasan/penguasaan lingkungan, menyusun rencana perundingan, membentuk tim, dan mengupayakan validasi persetujuan manajemen puncak.
- (2) Tahapan perundingan, yang mencakup kegiatan melakukan negosiasi dengan serikat pekerja, dan mencapai persetujuan
- (3) Tahapan administrasi, mencakup kegiatan melakukan administrasi pencatatan hasil perjanjian kerja, melakukan pelatihan yang diperlukan, melakukan penyesuaian tingkat upah sesuai hasil perundingan, dan melakukan pengawasan terhadap pelaksanaan perjanjian. Pengawasan dilakukan oleh kedua belah pihak, yaitu manajemen dan serikat pekerja.

Peran Manajerial Dalam Memelihara Hubungan Industrial

Peran manajerial yang paling berhubungan dan sangat penting dalam memelihara hubungan industrial, yaitu:

- (1) Peran sebagai penanganan gangguan melakukan tindakan korektif ketika timbul perselisihan; memecahkan konflik antar bawahan; beradaptasi terhadap krisis lingkungan.
- (2) Peran sebagai negosiator mewakili departemen ketika menegosiasikan kontrak serikat pekerja, penjualan, pembelian, anggaran; mewakili kepentingan departemen. Peran-peran tersebut sangat penting dalam memelihara hubungan industrial karena termasuk dalam kategori peran manajer dalam mengambil keputusan berupa aksi tindakan nyata yang dampaknya akan langsung dirasakan oleh semua pihak dalam perusahaan.

Peran Serikat Pekerja

Undang-Undang No. 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja yang memberikan peran penting kepada serikat pekerja, di antaranya:

(Budiono, 2009)

- (1) Peran sebagai pihak dalam pembuatan perjanjian kerja bersama
- (2) Peran menyelesaikan perselisihan industrial
- (3) Peran mewakili pekerja dalam lembaga bipartit
- (4) Peran menciptakan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan
- (5) Peran menyalurkan aspirasi anggotanya kepada manajemen untuk memperjuangkan hak dan kepentingannya
- (6) Peran memperjuangkan kepemilikan saham

Hubungan Manajemen dan Serikat Pekerja

Hubungan industrial dalam suatu perusahaan terlihat melalui tahapan hubungan antara manajemen dan serikat pekerjanya. Tahapan hubungan manajemen dan serikat pekerja dalam lingkup industrial digolongkan ke dalam 5 tahap pertumbuhan, yaitu: (Rivai dan Sagala, 2010)

- (1) **Tahap konflik**; Tiap konflik merupakan tahap awal berdirinya serikat pekerja yang ditentang oleh manajemen sehingga dapat menimbulkan suasana konflik
- (2) **Tahap pengakuan (eksistensi)**; Tahap pengakuan merupakan tahap kehadiran serikat pekerja yang diakui oleh manajemen dengan sikap terpaksa akibat tekanan pemerintah melalui peraturan perundang-undangan.
- (3) **Tahap negosiasi**; Tahap negosiasi merupakan tahap kehadiran serikat pekerja sebagai realitas dalam kehidupan industrial sehingga manajemen bersikap tidak menghalanginya tetapi berusaha menempatkan serikat pekerja di posisi lemah ketika negosiasi.
- (4) **Tahap akomodatif**; Tahap akomodatif merupakan tahap kehadiran serikat pekerja dianggap memainkan peran positif dalam lingkungan perusahaan. Manajemen memanfaatkan serikat pekerja sebagai rekan yang menghubungkan antara manajemen dan para pekerja dalam menegakkan disiplin dan mengarahkan perilaku pekerja sehingga terjalin hubungan kerja yang harmonis.

- (5) **Tahap kerjasama;** Tahap kerjasama merupakan tahap yang paling maju dan ideal dalam hubungan industrial dikarenakan serikat pekerja berperan meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan semangat kerja pekerja. Hubungan kerja terjalin berdasarkan prinsip saling menghormati, mendukung, menempatkan diri pada posisi pihak lain dan melakukan tindakan yang saling menguntungkan.

Rangkuman

"Hubungan Industrial" adalah bahwa hubungan industrial mencakup interaksi yang kompleks antara pekerja, manajemen, dan serikat pekerja dalam lingkungan kerja. Bab ini menekankan pentingnya memahami konsep, hukum, dan peraturan yang mengatur hubungan ketenagakerjaan, serta bagaimana peran serikat pekerja dapat memengaruhi dinamika organisasi. Selain itu, bab ini juga mengilustrasikan cara mengelola negosiasi, menyelesaikan sengketa, dan mengatasi konflik yang mungkin timbul. Pentingnya prinsip kesetaraan, keadilan, dan harmoni dalam hubungan industrial juga menjadi sorotan. Keseluruhan, bab ini membekali dengan pemahaman tentang cara mengelola hubungan yang sehat dan produktif antara semua pihak yang terlibat dalam lingkungan kerja.

Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan hubungan industrial?
2. Apa peran utama serikat pekerja dalam hubungan industrial?
3. Apa yang termasuk dalam hukum ketenagakerjaan?
4. Apa yang dilakukan dalam proses negosiasi antara manajemen dan serikat pekerja?
5. Mengapa prinsip kesetaraan dan keadilan penting dalam hubungan industrial?
6. Apa yang dapat memengaruhi hubungan industrial dalam suatu organisasi?
7. Apa yang dimaksud dengan pengelolaan konflik dalam hubungan industrial?

BAB 11

KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Deskripsi Singkat

Dalam bab “Keselamatan dan Kesehatan Kerja”, mahasiswa akan belajar tentang pentingnya menjaga lingkungan kerja yang aman dan melindungi kesehatan karyawan. Beberapa topik yang akan dibahas dalam bab ini meliputi: identifikasi risiko dan bahaya, penerapan prosedur keselamatan, peran karyawan dalam keselamatan, manajemen risiko dan pencegahan kecelakaan, evaluasi dan pelaporan kesehatan, kebijakan dan regulasi keselamatan, budaya keselamatan, manfaat keselamatan dan kesehatan kerja.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang keselamatan dan kesehatan kerja, mahasiswa akan memiliki wawasan yang mendalam tentang bagaimana menjaga lingkungan kerja yang aman, melindungi kesehatan karyawan, dan meminimalkan risiko cedera atau penyakit terkait pekerjaan.

Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Kesehatan dan keselamatan kerja (K3) adalah bidang yang terkait dengan kesehatan, keselamatan, dan kesejahteraan manusia yang bekerja di sebuah institusi maupun lokasi proyek. K3 berkaitan dengan upaya pencegahan kecelakaan dan penyakit kerja dan memiliki jangkauan berupa terciptanya masyarakat dan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan sejahtera, serta efisien dan produktif. Praktik K3 meliputi pencegahan, pemberian sanksi, dan kompensasi, juga penyembuhan luka dan perawatan untuk pekerja dan menyediakan perawatan kesehatan dan cuti sakit.

Definisi K3

Menurut Mathis dan Jackson (2002):

- (1) Keselamatan kerja adalah merujuk pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang terhadap cedera disebabkan oleh berbagai kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Keselamatan (*safety*): perlindungan terhadap pekerja agar tidak terluka akibat kecelakaan kerja
- (2) Kesehatan kerja adalah sebuah kondisi dimana para karyawan terbebas dari berbagai penyakit fisik dan emosional yang disebabkan oleh pekerjaan. Kesehatan (*health*): pekerja terbebas dari penyakit fisik dan mental

Pengertian K3

Pengertian K3 dapat ditinjau dari dua aspek, yaitu:

- (1) **Secara filosofi:** Suatu pemikiran atau upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmani maupun rohani karyawan pada khususnya dan masyarakat pada umumnya terhadap hasil karya dan budayanya menuju masyarakat adil dan sejahtera
- (2) **Secara teknis:** Suatu upaya perlindungan yang ditujukan agar tenaga kerja dan orang lain di tempat kerja atau perusahaan selalu dalam keadaan selamat dan sehat sehingga setiap sumber produksi dapat digunakan secara aman dan efisien

Isu-isu Dalam K3

a. Permasalahan K3:

- 1) Tidak ada sistem
- 2) Kurangnya standar kerja
- 3) Kurang peduli tentang masalah K3
- 4) Masih menggunakan paradigma lama

b. Isu keselamatan kerja:

- 1) Tingginya angka kecelakaan kerja
- 2) Bahaya kebakaran

- 3) Kecelakaan lalu lintas menuju dan dari tempat kerja
- c. Isu kesehatan kerja (gangguan kesehatan di tempat kerja):**
- 1) Penyakit paru-paru
 - 2) Cedera otot tulang
 - 3) Kanker
 - 4) Gangguan pendengaran akibat bising
 - 5) Penyakit akibat kerja

Tujuan Utama K3

Tujuan utama penerapan K3 selain untuk mengurangi atau mencegah kecelakaan yang mengakibatkan cedera atau kerugian materi, juga untuk:

- (1) Mencapai derajat K3 yang setinggi-tingginya
- (2) Upaya pencegahan dan pemberantasan penyakit dan kecelakaan akibat kerja
- (3) Pemeliharaan, peningkatan kesehatan dan gizi tenaga kerja
- (4) Perawatan dan mempertinggi efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia
- (5) Pemberantasan kelelahan kerja dan penglipat ganda keigrahan serta kenikmatan kerja
- (6) Memberikan perlindungan bagi masyarakat sekitar perusahaan agar terhindar dari bahaya limbah bahan-bahan proses industrialisasi yang bersangkutan

Tujuan K3

Menurut Suma'mur (2006) tujuan dari keselamatan dan kesehatan kerja adalah:

- (1) Agar setiap pekerja mendapat jaminan keselamatan dan kesehatan kerja, baik secara fisik, sosial, dan psikologis
- (2) Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya dan seefektif mungkin
- (3) Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya
- (4) Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan perlindungan kesehatan gizi pekerja

- (5) Agar meningkatkan kegairahan, keserasian, dan partisipasi kerja
- (6) Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja
- (7) Agar setiap pekerja merasa aman dan terlindungi dalam bekerja

Manfaat K3

Manfaat penerapan program K3 di perusahaan menurut Mondy (2008) antara lain:

- (1) **Pengurangan absentisme:** Dengan menekan angka risiko kecelakaan dan penyakit di tempat kerja, dapat menyebabkan berkurangnya karyawan yang tidak masuk karena alasan cedera dan sakit akibat kerja.
- (2) **Pengurangan biaya klaim:** Dengan K3 kemungkinan cedera atau sakit akibat kerja adalah kecil, sehingga semakin kecil pula kemungkinan klaim pengobatan/kesehatan dari mereka
- (3) **Pengurangan *turn-over*:** Perusahaan yang menerapkan program K3 dengan baik akan menyebabkan pekerja menjadi merasa lebih bahagia dan tidak ingin keluar dari pekerjaannya
- (4) **Peningkatan produktivitas:** Perusahaan yang menerapkan program K3 dengan baik dapat menolong karyawannya untuk bekerja lebih maksimal dalam menyelesaikan pekerjaannya, sehingga dapat meningkatkan produktivitas kerja.

Manfaat Pelaksanaan K3

Manfaat yang dapat dipetik dari pelaksanaan K3 dalam perusahaan, yaitu:

- (1) **Dapat memacu produktivitas kerja karyawan:** Dengan pelaksanaan K3, karyawan akan merasa terjamin aman dan terlindungi sehingga secara tak langsung dapat memacu motivasi dan kegairahan kerja mereka
- (2) **Meningkatkan efisiensi atau produktivitas perusahaan:** Karena dengan melaksanakan K3 memungkinkan semakin

berkurangnya kecelakaan kerja sehingga dapat meningkatkan efisiensi dalam perusahaan

- (3) **Mengefektifkan pengembangan dan pembinaan SDM:** Melalui penerapan prinsip K3 pengembangan dan pembinaan terhadap tenaga bisa dilakukan sehingga citranya sebagai manusia yang bermartabat dapat direalisasikan
- (4) **Meningkatkan daya saing produk perusahaan:** Pelaksanaan K3 dapat bermuara kepada penentuan harga barang yang bersaing, karena adanya penghematan dalam biaya produksi perusahaan.

Alasan Pentingnya K3

Menurut Dessler (2003), ada 3 alasan penting diselenggarakannya K3 di tempat kerja, yaitu:

- (1) **Berdasarkan perikemanusiaan (moral):** Pertama-tama para manajer mengadakan pencegahan kecelakaan atas dasar perikemanusiaan yang sesungguhnya
- (2) **Berdasarkan undang-undang/hukum :** Karena terdapat undang-undang dan peraturan pemerintah tentang keselamatan dan kesehatan kerja, dimana bagi mereka yang melanggar akan dijatuhkan/dikenakan sanksi atau denda
- (3) **Ekonomi:** Perusahaan menjadi sadar akan keselamatan kerja karena biaya kecelakaan dapat berjumlah sangat besar bagi perusahaan.

Peraturan Tentang K3

Pentingnya suatu hal dalam perusahaan terutama dalam hal K3 karyawan perusahaan. Oleh karena itu, betapa pentingnya peraturan atau undang-undang mengenai keselamatan dan kesehatan kerja.

Undang-undang yang mengatur tentang keselamatan dan kesehatan kerja, di antaranya:

- (1) UU RI No. 23 Tahun 1992 tentang Kesehatan, di antaranya pasal 23, yaitu:
 - a. Kesehatan kerja diselenggarakan untuk mewujudkan produktivitas kerja yang optimal
 - b. Kesehatan kerja meliputi pelayanan kesehatan kerja, pencegahan akibat kerja, dan syarat kesehatan kerja
 - c. Setiap tempat kerja wajib menyelenggarakan kesehatan kerja
 - d. Ketentuan mengenai kesehatan kerja sebagaimana dimaksud dalam ayat (2) dan ayat (3) ditetapkan dengan peraturan pemerintah
- (2) Pasal 86 UU no. 13 tahun 2003
 - a. Setiap pekerja/buruh mempunyai hak untuk memperoleh perlindungan atas: (a) keselamatan dan kesehatan kerja, (b) moral dan kesusilaan, dan (c) perlakuan yang sesuai dengan harkat dan martabat manusia serta nilai-nilai agama.
 - b. Untuk melindungi keselamatan pekerja/buruh guna mewujudkan produktivitas kerja yang optimal, diselenggarakan upaya keselamatan dan kesehatan kerja.
 - c. Perlindungan sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) dan ayat (2), dilaksanakan sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- (3) Pasal 87 UU no. 13 tahun 2003
 - a. Setiap perusahaan wajib menerapkan sistem manajemen K3 yang terintegrasi dengan sistem manajemen perusahaan
 - b. Ketentuan mengenai penerapan sistem manajemen K3 sebagaimana dimaksud dalam ayat (1) diatur dengan Peraturan Pemerintah.
- (4) Undang-undang nomor 1 tahun 1970, dalam pasal 3 ayat 1, yaitu:
 - a. Mencegah dan mengurangi kecelakaan
 - b. Mencegah, mengurangi, dan memadamkan kebakaran
 - c. Mencegah dan mengurangi bahaya peledakan
 - d. Memberi kesempatan atau jalan menyelamatkan diri pada waktu kebakaran, dan lain-lain
 - e. Memberi pertolongan pada kecelakaan

- f. Memberi alat-alat perlindungan diri pada para pekerja
 - g. Mencegah dan mengendalikan timbul atau menyebar luasnya suhu, kelembaban, debu, kotoran, asap, gas, hembusan angin, sinar radiasi, suara, dan getaran.
 - h. Mencegah dan mengendalikan timbulnya penyakit akibat kerja, baik fisik maupun psikis, peracunan, infeksi, dan penularan.
 - i. Memperoleh penerangan yang cukup dan sesuai
 - j. Memelihara kebersihan, kesehatan, dan ketertiban.
 - k. Memperoleh keserasian antara tenaga kerja, alat kerja, lingkungan, cara, dan proses kerjanya.
 - l. Mengamankan dan memperlancar pengangkutan orang, binatang, tanaman atau barang.
 - m. Mengamankan dan memelihara segala jenis bangunan.
 - n. Mengamankan dan memperlancar pekerjaan bongkar muat, perlakuan, dan penyimpanan barang
 - o. Mencegah terkena aliran listrik yang berbahaya
 - p. Menyesuaikan dan menyempurnakan pengamanan pada pekerjaan yang bahaya kecelakaannya menjadi bertambah tinggi.
- (5) Peraturan pemerintah nomor: Per.05/MEN/1996 tentang sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, yang pada intinya menyatakan:
- a. Tujuan dan sasaran sistem K3, yaitu untuk menciptakan suatu sistem keselamatan dan kesehatan kerja di tempat kerja yang melibatkan manajemen, tenaga kerja, kondisi, dan lingkungan kerja yang terintegrasi untuk mencegah, mengurangi kecelakaan, dan penyakit akibat kerja, dan menciptakan tempat kerja yang efisien dan efektif (pasal 1)
 - b. Dalam rangka mencapai tujuan diatas, pasal 4 mengatakan bahwa perusahaan wajib:
 - 1) Menetapkan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dan adanya komitmen terhadap penerapan sistem manajemen K3
 - 2) Merencanakan pemenuhan kebijakan, tujuan, dan sasaran penerapan keselamatan dan kesehatan kerja

- 3) Menerapkan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja secara efektif dengan mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan untuk mencapai kebijakan, tujuan, dan sasaran keselamatan dan kesehatan kerja
- 4) Mengukur, memantau, dan mengevaluasi kinerja keselamatan dan kesehatan kerja serta melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan
- 5) Meninjau secara teratur dan meningkatkan pelaksanaan sistem manajemen K3 secara berkesinambungan dengan tujuan meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja.

Perlunya Menjalankan Program K3

Perusahaan perlu menjalankan program K3 karena beberapa hal, yaitu:

- (1) Mencegah kerugian fisik dan finansial yang bisa diderita karyawan
- (2) Mencegah terjadinya gangguan terhadap produktivitas perusahaan
- (3) Menghemat biaya premi asuransi
- (4) Menghindari tuntutan hukum

Program keselamatan kerja difokuskan pada dua aspek, yaitu:

- a. Perilaku kerja:
 - 1) Membentuk sikap karyawan yang pro-keselamatan kerja
 - 2) Mendorong upaya seluruh karyawan untuk mewujudkan keselamatan kerja, mulai dari manajemen puncak hingga karyawan level terendah
 - 3) Menekankan tanggung jawab para manajer dalam melaksanakan program keselamatan kerja
- b. Kondisi kerja:
 - 1) Mengembangkan dan memelihara lingkungan kerja fisik yang aman, misalnya dengan penyediaan alat-alat pengaman

Program Manajemen K3

Program manajemen tentang keselamatan dan kesehatan kerja, meliputi:

- (1) Kepemimpinan dan administrasinya
- (2) Manajemen K3 yang terpadu
- (3) Pengawasan
- (4) Analisis pekerjaan dan prosedural
- (5) Penelitian dan analisis pekerjaan
- (6) Latihan bagi tenaga kerja
- (7) Pelayanan kesehatan kerja
- (8) Penyediaan alat pelindung diri
- (9) Peningkatan kesadaran terhadap K3
- (10) Sistem pemeriksaan
- (11) Laporan dan pendapatan

Elemen Program K3

Menurut Heidjrahman Suad Husnan (1996), terlaksananya program keselamatan dan kesehatan kerja dalam suatu perusahaan harus didukung oleh beberapa elemen, sebagai berikut:

- (1) Didukung oleh manajemen puncak (*top management*)
- (2) Menunjukkan seorang direktur keselamatan
- (3) Pembuatan pabrik dan operasi yang bertindak secara aman
- (4) Mendidik karyawan untuk bertindak dengan aman
- (5) Menganalisa kecelakaan
- (6) Menyenggarakan perlombaan keamanan/keselamatan kerja
- (7) Menjalankan peraturan-peraturan untuk keselamatan kerja

Misi Penerapan K3

Setiap usaha K3 tidak lain adalah upaya pencegahan dan penanggulangan kecelakaan di tempat kerja. Oleh karena itu, dengan penerapan K3 akan menjamin bahwa perusahaan memiliki misi untuk mencegah dan mengurangi terjadinya kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta menjamin:

- (1) Bahwa setiap tenaga kerja dan orang lainnya di tempat kerja dalam keadaan selamat dan sehat
- (2) Bahwa setiap sumber produksi dipergunakan secara aman dan efisien
- (3) Bahwa proses produksi dapat berjalan lancar

Budaya K3

Masalah yang sering dihadapi perusahaan terkait dengan K3 SDM, yaitu:

- (1) Kecelakaan kerja merupakan masalah bagi kelangsungan suatu usaha
- (2) Kerugian yang diderita meliputi kerusakan alat, finansial, dan bahkan korban jiwa
- (3) Kerugian terbesar pada SDM, karena tidak dapat digantikan dengan teknologi apapun

Untuk mengatasi masalah tersebut, maka budaya K3 sangat diperlukan guna kelangsungan suatu usaha/kerja. Budaya keselamatan dan kesehatan kerja dalam industri, yang mengedepankan tujuan bahwa setiap pekerja memiliki hak atas perlindungan kehidupan kerja yang nyaman belum sepenuhnya dipahami baik oleh pihak manajemen maupun pekerja dalam industri.

Komitmen Manajemen K3

Menurut Dessler, keselamatan dimulai dengan komitmen manajemen puncak yang secara pribadi terlibat dalam:

- (1) Aktivitas keselamatan kerja
- (2) Membuat masalah keselamatan menjadi prioritas dalam pertemuan dan penjadwalan produksi
- (3) Memberikan peringkat dan status yang tinggi kepada petugas keselamatan dan keamanan perusahaan.
- (4) Menyertakan pelatihan keselamatan dalam pelatihan pekerja baru

Pendekatan K3

Departemen tenaga kerja Republik Indonesia mengharapkan bahwa upaya pencegahan kecelakaan adalah merupakan program terpadu koordinasi dari berbagai aktivitas, pengawasan yang terarah didasarkan atas sikap, pengetahuan, dan kemampuan.

Beberapa ahli telah mengembangkan teori pencegahan kecelakaan dikenal 5 tahap atas pendekatan pokok menurut Komang, yakni sebagai berikut:

- (1) Organisasi keselamatan dan kesehatan kerja
- (2) Menemukan fakta baru
- (3) Analisis
- (4) Pemilihan atau penetapan alternatif (pemecahan)
- (5) Pelaksana

Upaya Mewujudkan Pelaksanaan K3

Program K3 akan membantu memelihara kondisi fisik para pegawai di tempat kerja. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan berbagai cara untuk dapat mewujudkan terlaksananya K3 dengan ketentuan yang dibuat sebagai berikut: (Fathoni, 2006)

- (1) Mengeluarkan peraturan-peraturan yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja para pegawai
- (2) Menerapkan program kesehatan bagi para pegawai
- (3) Menerapkan sistem pencegahan kecelakaan kerja pegawai
- (4) Membuat prosedur kerja
- (5) Membuat petunjuk teknis tentang pelaksanaan kerja termasuk penggunaan sarana dan prasarannya

Upaya Meningkatkan K3

Untuk meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja, terdapat banyak upaya yang dapat digunakan oleh pihak perusahaan. Beberapa di antaranya adalah: (Jackson, Schuler, & Werner, 2011)

- (1) Mengukur dan mengawasi
- (2) Pencegahan kecelakaan
- (3) Pencegahan penyakit
- (4) Manajemen stres
- (5) Program kesehatan

Faktor-Faktor Mewujudkan K3

Keselamatan dan kesehatan dalam suatu perusahaan dapat terwujud seandainya terdapat faktor-faktor yang mendukung, antara lain: (Fathoni, 2006)

- (1) Mempunyai sistem pelaporan yang efektif dan menyeluruh bersifat holistic tentang kecelakaan yang menyebabkan kerusakan atau cedera pada tenaga kerja
- (2) Adanya pencatatan dan statistik terjadi kecelakaan, keselamatan, pengawasan, dan penelitian kerja
- (3) Teknik-teknik yang dapat memastikan bahwa perlengkapan keselamatan kerja dipelihara dan dipakai
- (4) Tersedianya sarana yang sesuai dengan program kerja untuk dapat mendorong para pimpinan unit kerja atau pengawas dan petugas yang diberikan kewenangan untuk memperhatikan masalah-masalah yang berhubungan dengan keselamatan dan kesehatan kerja dalam organisasi

Selain hal diatas, menurut Marihot Tua Efendi (2005), ada beberapa hal yang harus diperhatikan oleh perusahaan, yaitu:

- (1) Memelihara tempat kerja yang aman dan sehat bagi pekerja
- (2) Mematuhi semua standar dan syarat kerja
- (3) Mencatat semua peristiwa kecelakaan yang terjadi yang berkaitan dengan keselamatan

Penyebab Kecelakaan dan Penyakit Akibat Kerja

Faktor-faktor yang dapat menyebabkan kecelakaan dan penyakit akibat kerja, yaitu:

- (1) **Kondisi berbahaya**, yaitu kondisi yang tidak aman dari:
 - a). Mesin, perakitan, pesawat, bahan, dan lain-lain
 - b). Lingkungan
 - c). Proses
 - d). Sifat pekerjaan
 - e). Cara kerja
- (2) **Perbuatan berbahaya**, yaitu perbuatan berbahaya dari manusia yang dapat terjadi antara lain karena:
 - a). Kurangnya pengetahuan dan keterampilan pelaksana
 - b). Cacat tubuh yang tidak kentara
 - c). Keletihan dan kelesuan

Sedangkan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2002), penyebab terjadinya kecelakaan, yaitu:

- a). Kecelakaan tempat lingkungan kerja: ruang tempat bekerja
- b). Pengaturan udara: pengaturan dan pergantian udara di ruang kerja
- c). Pengaturan penerangan: pengaturan dan penggunaan sumber cahaya
- d). Pemakaian peralatan kerja: pengamanan peralatan kerja; penggunaan mesin, dan alat elektronik.
- e). Kondisi fisik dan mental pegawai: kondisi fisik dan mental kerja pegawai

Menurut Marihot Tua Efendi (2005), ada beberapa penyebab kecelakaan kerja dan gangguan kesehatan kerja, yaitu:

- (1) **Faktor manusia**: Manusia memiliki keterbatasan di antaranya adalah lelah, lalai, atau melakukan kesalahan-kesalahan. Yang disebabkan oleh persoalan pribadi atau keterampilan yang kurang dalam melakukan pekerjaan
- (2) **Faktor peralatan kerja**: Peralatan kerja bisa rusak atau tidak memadai, untuk itu perusahaan senantiasa harus memperhatikan kelayakan setiap peralatan yang dipakai dan melatih pegawai untuk memahami peralatan kerja tersebut.

- (3) **Faktor lingkungan:** Lingkungan kerja bisa menjadi tempat kerja yang tidak aman, sumpek, dan terlalu penuh, penerangan dan ventilasinya yang tidak memadai.

Kecelakaan Akibat Faktor SDM

SDM juga dapat menjadi faktor penyebab kecelakaan dalam perusahaan. Terkait dengan sistem manajemen K3, terdapat beberapa kecelakaan yang diakibatkan oleh faktor SDM, yaitu:

- (1) Penggunaan peralatan yang tidak berizin
- (2) Menggunakan peralatan tidak sesuai dengan ketentuannya
- (3) Menghapus/menghilangkan perlengkapan keselamatan
- (4) Membiarkan perlengkapan keselamatan yang tidak beroperasi
- (5) Menggunakan perlengkapan dan peralatan yang menyebabkan efek negatif
- (6) Tidak menjalankan aturan keselamatan kerja dan prosedur kerja.

Tindakan dan Kondisi Tidak Aman

Tindakan tidak aman: adalah suatu pelanggaran terhadap prosedur keselamatan yang memberikan peluang terhadap terjadinya kecelakaan

Kondisi tidak aman: adalah suatu kondisi fisik atau keadaan berbahaya yang mungkin dapat langsung mengakibatkan terjadinya kecelakaan

Beberapa hal yang menyebabkan perbuatan tidak aman dilakukan yaitu:

- (1) Kurang pengetahuan
- (2) Kurang terampil/pengalaman
- (3) Tidak ada kemauan
- (4) Faktor kelelahan
- (5) Jenis pekerjaan yang tidak sesuai
- (6) Gangguan mental

(7) Kesalahan dalam sifat dan tingkah laku manusia

Tindakan dan Kondisi Sub Standar

Tabel 11.1 Tindakan dan Kondisi Sub Standar

Tindakan Substandar	Kondisi Substandar
<ul style="list-style-type: none"> • Menjalankan yang bukan tugasnya • Melepaskan alat pengaman atau membuat alat pengalaman tidak berfungsi • Membuat peralatan yang rusak • Tidak memakai alat pelindung diri • Membuat sesuatu secara berlebihan • Menempatkan sesuatu tidak pada tempatnya • Mengangkat berlebihan • Posisi kerja yang tidak tepat • Bersenda gurau, bertengkar • Berada dalam pengaruh alkohol atau obat-obatan 	<ul style="list-style-type: none"> • Pengamanan tidak sempurna • Alat pelindung diri yang tidak memenuhi syarat • Bahan atau peralatan kerja yang telah rusak • Gerak tidak leluasa karena tumpukan benda • Sistem tanda bahaya tidak memenuhi syarat • <i>House keeping</i> dan <i>layout</i> yang jelek • Lingkungan kerja yang mengandung bahaya (iklim kerja, panas/dingin, ventilasi kurang baik, tingkat kebisingan tinggi, penerangan tidak memenuhi syarat)

Evaluasi Program K3

Keberhasilan sebuah program keselamatan dan kesehatan kerja bisa dilihat dari beberapa indikator, yaitu: Penurunan tingkat kecelakaan dan penyakit yang terkait dengan pekerjaan, baik secara kuantitatif (frekuensi kejadian) maupun kualitatif (berat-ringannya cedera/penyakit).Menurunnya jumlah jam kerja yang hilang akibat terjadinya kecelakaan kerja atau penyakit yang disebabkan pekerjaan.

Rangkuman

"Keselamatan dan Kesehatan Kerja" adalah bahwa keselamatan dan kesehatan kerja merupakan aspek penting dalam lingkungan kerja yang memprioritaskan kesejahteraan karyawan. Bab ini menegaskan pentingnya identifikasi risiko, penerapan prosedur keselamatan, serta peran aktif karyawan dalam menjaga lingkungan kerja yang aman. Selain itu, manajemen risiko, evaluasi kesehatan, dan kepatuhan terhadap kebijakan dan regulasi juga menjadi fokus penting. Budaya keselamatan yang kuat berkontribusi pada mencegah cedera dan meningkatkan produktivitas. Dengan mengintegrasikan praktik keselamatan dan kesehatan kerja, organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang aman, sehat, dan produktif untuk karyawan.

Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan keselamatan dan kesehatan kerja?
2. Mengapa identifikasi risiko dan bahaya penting dalam lingkungan kerja?
3. Apa yang dimaksud dengan alat pelindung diri (APD)?
4. Apa peran karyawan dalam menjaga keselamatan dan kesehatan kerja?
5. Apa yang dimaksud dengan manajemen risiko dalam keselamatan kerja?
6. Mengapa budaya keselamatan penting dalam organisasi?
7. Apa manfaat jangka panjang dari praktik keselamatan dan kesehatan kerja?

BAB 12

KOMPETENSI SDM

Deskripsi Singkat

Dalam bab “Kompetensi SDM”, mahasiswa akan memahami konsep penting mengenai kompetensi dan bagaimana hal tersebut berkaitan dengan pengembangan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Beberapa topik yang akan dibahas dalam bab ini meliputi: konsep kompetensi, jenis kompetensi, seleksi dan penempatan berbasis kompetensi, pengembangan kompetensi karyawan, penilaian kompetensi, hubungan dengan karier, pengukuran dan pengembangan kompetensi organisasi.

Tujuan Pembelajaran

Melalui pemahaman tentang kompetensi SDM, mahasiswa akan memiliki wawasan yang mendalam tentang bagaimana mengidentifikasi, mengembangkan, dan mengukur kompetensi karyawan serta bagaimana kompetensi individu berkontribusi pada kesuksesan organisasi.

Faktor SDM Dalam Organisasi

Salah satu faktor penentu keberhasilan atau kegagalan organisasi menghadapi meningkatnya persaingan usaha adalah faktor sumber daya manusia (SDM).

- (1) SDM merupakan asset dalam segala aspek pengelolaan terutama yang menyangkut eksistensi organisasi. Meskipun teknologi banyak dilibatkan dalam roda organisasi, namun tetap saja organisasi memerlukan SDM sebagai daya penggerak dari sumber daya lainnya yang dimiliki oleh organisasi dalam bentuk apapun.

- (2) Menurut Byrd (2011), sumber daya manusia (SDM) adalah asset yang paling penting dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Karyawan dapat menjadi potensi bila dikelola dengan baik dan benar, tetapi akan menjadi beban apabila salah dikelola.
- (3) Sumber daya manusia sebagai pelaku organisasi mempunyai perbedaan dalam sikap (*attitude*) dan pengalaman (*experience*). Perbedaan tersebut menyebabkan tiap individu yang melakukan kegiatan dalam organisasi mempunyai kemampuan kerja atau kinerja (*performance*) yang masing-masing berbeda juga.

Kompetensi SDM

Keunggulan mutu bersaing suatu organisasi sangat ditentukan oleh mutu SDM-nya yang kompeten, memiliki kompetensi tertentu yang dibutuhkan untuk menunjang keberhasilan pelaksanaan pekerjaannya. Berge, Z. et. al., (2002) mengatakan kesuksesan organisasi sekarang dan mendatang tergantung pada kompetensi kepemimpinan yang efektif dikombinasikan dengan kompetensi tenaga kerjanya. Kompetensi SDM yang diperlukan di tempat kerja, dapat diperoleh dengan pemahaman ciri-ciri yang kita cari dari orang-orang yang bekerja dalam organisasi.

Istilah Kompetensi

Istilah “*competencies*”, “*competence*”, dan “*competent*” diterjemahkan sebagai kompetensi, kecakapan, dan keberdayaan merujuk pada keadaan atau kualitas mampu dan sesuai.

Kompetensi di tempat kerja merujuk pada pengertian kecocokan seseorang dengan pekerjaannya. Dalam konteks pekerjaan, khususnya tentang konsep kesesuaian dalam pekerjaan, kompetensi memiliki dua istilah yang berbeda, yaitu:

- (1) *Competency* (kompetensi), yaitu deskripsi mengenai perilaku
- (2) *Competence* (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan

Pengertian Kompetensi

Kompetensi berkaitan dengan kemampuan manusia (karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, sikap, motif, dan/atau bakatnya) yang secara nyata dapat membedakan antara mereka yang sukses dan biasa-biasa saja di tempat kerja.

Pengertian dan arti kompetensi menurut Spencer dapat didefinisikan sebagai: karakteristik yang mendasari seseorang yang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang diajukan acuan, efektif, atau berkinerja prima, atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

Definisi Kompetensi Mitrani dan Spencer

Kompetensi didefinisikan oleh Mitrani et. al., (1992) dan Spencer & Spencer (1993): *an underlying characteristics of an individual which is causally related to criterion referenced effective and/or superior performance in a job or situation.*

- (1) *Underlying characteristic* mengandung makna kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan.
- (2) *Casually related* berarti kompetensi adalah suatu yang menyebabkan atau memprediksi perilaku dan kinerja
- (3) *Criterion referenced* mengandung makna bahwa kompetensi sebenarnya memprediksi siapa yang berkinerja baik dan kurang baik, diukur dari kriteria atau standar yang digunakan.

Komponen Kompetensi

Spencer & Spencer *dalam* Riduwan (2006:76), mengklasifikasikan dimensi atau komponen kompetensi individual menjadi tiga, yaitu:

- (1) **Competency intellectual:** Kompetensi intelektual adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, keterampilan, pemahaman profesional, pemahaman kontekstual, dan lain-lain) yang bersifat relatif stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja, yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan kontekstual.
- (2) **Competency emotional:** Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara objektif dan moralis sehingga pola emosinya relatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan mental/emosional.
- (3) **Competency social:** Kompetensi sosial adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerja sama dengan orang lain yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, serta kapasitas pengetahuan sosial.

Karakteristik Kompetensi Dasar SDM

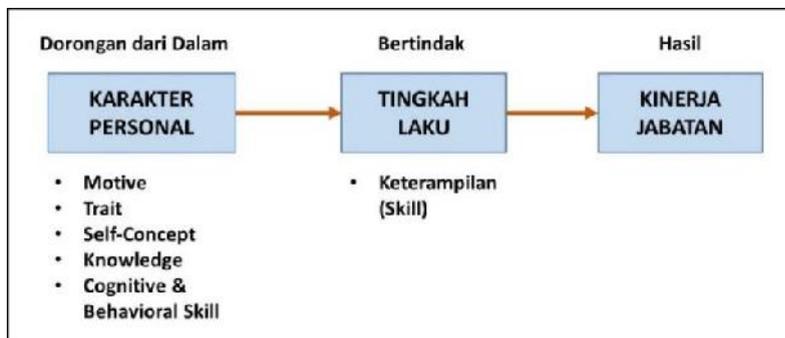
Dalam setiap individu seseorang terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yang terdiri atas:

- (1) Watak (*traits*), yaitu karakteristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau bagaimana orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self-control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
- (2) Motif (*motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.

- (3) Bawaan atau konsep diri (*self-concept*), yaitu sikap, nilai-nilai, atau citra diri yang dimiliki seseorang.
- (4) Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu dan pada area tertentu.
- (5) Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu, baik secara fisik maupun mental.

Model Aliran Kompetensi

Kelima karakteristik yang ada di dalam personal akan membentuk keahliannya (*skill*) untuk bekerja yang menghasilkan kinerjanya, seperti yang terlihat pada gambar berikut ini:



Gambar 12.1 Model Aliran Kompetensi

Kategori Kompetensi SDM

Michael Zwell memberikan lima kategori kompetensi, yang terdiri dari *task achievement*, *relationship*, *personal attitude*, *managerial*, dan *leadership*.

- (1) *Task achievement* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan kinerja baik.
- (2) *Relationship* merupakan kategori kompetensi yang berhubungan dengan komunikasi dan bekerja baik dengan orang lain dan memuaskan kebutuhannya.

- (3) *Personal attitude* merupakan kompetensi intrinsik individu dan menghubungkan bagaimana orang berpikir, merasa, belajar, dan berkembang.
- (4) *Managerial* merupakan kompetensi yang secara spesifik berkaitan dengan pengelolaan, pengawasan, dan mengembangkan orang.
- (5) *Leadership* merupakan kompetensi yang berhubungan dengan memimpin organisasi dan orang untuk mencapai maksud, visi, dan tujuan organisasi.

Elemen Pembentuk Kompetensi

- (1) Pengetahuan (*knowledge*) merupakan penguasaan ilmu dan teknologi yang dimiliki seseorang, dan diperoleh melalui proses pembelajaran serta pengalaman selama kehidupannya. Indikator pengetahuan (*knowledge*) dalam hal ini adalah: pengetahuan manajemen bisnis, pengetahuan produk dan jasa, pengetahuan tentang konsumen, promosi, dan strategi pemasaran.
- (2) Keterampilan (*skill*) adalah kapasitas khusus untuk memanipulasi suatu objek secara fisik. Indikator keterampilan meliputi keterampilan produksi, berkomunikasi, kerjasama organisasi, pengawasan, keuangan, administrasi, dan akuntansi.
- (3) Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dan suatu pekerjaan. Indikator kemampuan meliputi kemampuan mengelola bisnis, mengambil keputusan, memimpin, mengendalikan, berinovasi, situasi, dan perubahan lingkungan bisnis.

Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi

Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kecakapan kompetensi menurut Zwell (2008), antara lain:

- (1) Keyakinan dan nilai-nilai
- (2) Keterampilan
- (3) Pengalaman

- (4) Karakteristik kepribadian
- (5) Motivasi
- (6) Isu emosional
- (7) Kemampuan intelektual
- (8) Budaya organisasi

Kompetensi Dasar dan Pembeda

- (1) Kompetensi Dasar adalah karakteristik penting seperti pengetahuan dan keterampilan yang diperlukan seseorang untuk mencapai standar minimum dalam sebuah pekerjaan.
- (2) Kompetensi Pembeda merujuk pada faktor-faktor seperti motif, karakteristik pribadi, konsep diri, serta nilai-nilai yang membedakan karyawan yang berkinerja unggul dari karyawan biasa.

Soft dan Hard Competency

Dalam sejumlah literatur, kompetensi sering dibedakan menjadi dua tipe, yaitu:

- (1) ***Soft Competency***: Jenis kompetensi yang berkaitan erat dengan kemampuan untuk mengelola proses pekerjaan, hubungan antar manusia, serta membangun interaksi dengan orang lain. Contoh *self competency*: *leadership, communication, interpersonal relation*, dan lain-lain.
- (2) ***Hard Competency***: Jenis kompetensi yang berkaitan dengan kemampuan fungsional suatu pekerjaan. Kompetensi ini berkaitan dengan seluk beluk teknis yang berkaitan dengan pekerjaan yang ditekuni. Contoh *hard competency*: *electrical engineering, marketing research, financial analysis, manpower planning*, dan lain-lain.

Klasifikasi Kompetensi

- (1) **Kompetensi Umum (Soft / Generic Competence)**
 - a). 20 kompetensi umum model Spencer (1993)
 - b). 7 jenis kecerdasan Thomas Amstrong (1993)

(2) Kompetensi Bidang (*Hard Competence*)

- a). Keterampilan
- b). Bidang Pendidikan
- c). Kewenangan Profesi

Pengelompokan Kompetensi

Spencer, Lyle M. & Spencer, Signe M. membagi 6 kelompok kompetensi, yang dijabarkan menjadi 20 kompetensi umum (*generic competencies*), yaitu:

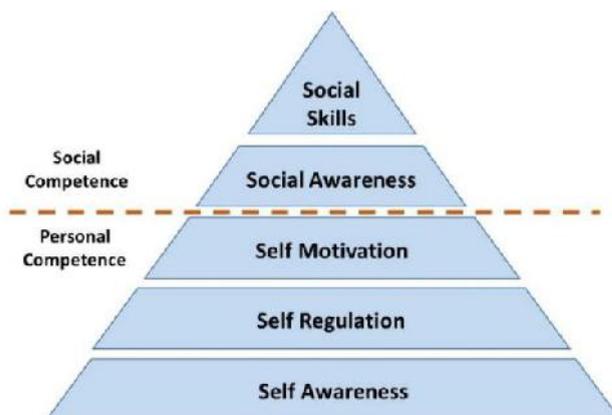
- (1) **Kelompok I: *Achievement and Action* (Kesuksesan dan Tindakan);** meliputi: (1) *Achievement Orientation*/Semangat Berprestasi, (2) *Concern for Order Quality & Accuracy*/Teliti, Rapi, & Berkualitas, (3) *Initiative*/Inisiatif dan Proaktif, dan (4) *Information Seeking*/Pengumpulan Informasi dan Pendefinisian Masalah.
- (2) **Kelompok II: *Helping & Human Service* (Menolong & Melayani Konsumen);** meliputi: (1) *Interpersonal Understanding*/Empati, dan (2) *Customer Service Orientation*/Kepedulian terhadap Kepuasan Pelanggan.
- (3) **Kelompok III: *Impact and Influence* (Dampak dan Pengaruh);** meliputi: (1) *Impact and Influence*/Pengaruh Strategis, (2) *Organization Awareness*/Kesadaran Berorganisasi, dan (3) *Relationship Building*/Membangun Hubungan.
- (4) **Kelompok IV: *Managerial*;** meliputi: (1) *Developing Others*/Mengembangkan orang lain, (2) *Directiveness and Use of Positional Power*/Pengarahan yaitu Ketegasan dan Kegunaan Kekuatan Posisi, (3) *Team Work*/Kerja Kelompok dan Kerjasama, dan (4) *Team Leadership*/Memimpin Kelompok.
- (5) **Kelompok V: *Cognitive*;** meliputi: (1) *Analytical Thinking*/Kemampuan Menganalisis, (2) *Conceptual Thinking*/Kemampuan Berpikir secara Konseptual, dan (3) *Expertise*/Kemampuan Teknikal/Profesional/Manajerial.
- (6) **Kelompok VI: *Personal Effectiveness*;** meliputi: (1) *Self Control*/Pengendalian Diri/Stamina, (2) *Self*

Confidence/Kepercayaan terhadap Diri Sendiri, (3)
Flexibility/Kemampuan untuk Beradaptasi, dan (4)
Organizational (Visi/Komitmen Organisasi).

Pengelompokkan kompetensi menurut David C, Mc. Cleland (Prof. Manajemen dan Measurement The Asian Context):

- (1) Kemampuan merencanakan untuk peningkatan prestasi dan mengimplementasikan (*achievement & action*)
- (2) Kemampuan melayani (*helping & human service*)
- (3) Kemampuan memimpin (*impact & influence*)
- (4) Kemampuan mengelola (*managerial*)
- (5) Kemampuan berpikir (*cognitive*)
- (6) Kemampuan bersikap dewasa (*personal effectiveness*)

Pembagian Kompetensi

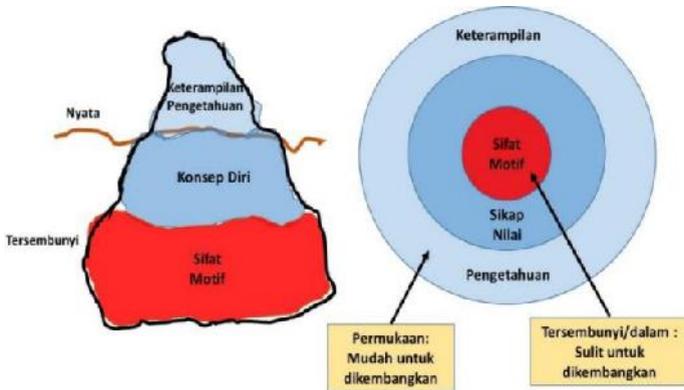


Gambar 12.2 Pembagian Kompetensi

- (1) **Keterampilan Sosial:** Mempengaruhi orang lain, komunikasi, kepemimpinan, katalis perubahan, manajemen konflik, pembentuk ikatan, kolaborasi dan kerja sama, kapabilitas tim.
- (2) **Kewaspadaan Sosial:** Empati, orientasi pelayanan, mengembangkan orang lain, memahami perbedaan, kesadaran politik.

- (3) **Motivasi Diri:** Dorongan berprestasi, komitmen, inisiatif, optimis.
- (4) **Pengaturan Diri:** Kontrol diri, rasa percaya, keteguhan, adaptasi, inovasi.
- (5) **Kewaspadaan Diri:** Kewaspadaan emosi, Penilaian diri yang akurat, Rasa percaya diri.

Model Gunung Es Kompetensi



Gambar 12.3 Model Gunung Es Kompetensi (1) (Spencer and Spencer, Competence at Work. 1993)



Gambar 12.4 Model Gunung Es Kompetensi (2)

Jenis Kompetensi

Jenis kompetensi yaitu:

- (1) **Kompetensi Inti:** berada pada level organisasi, yaitu sesuatu yang dimiliki perusahaan, biasanya merupakan sekumpulan keahlian dan teknologi yang secara kolektif memberi keunggulan bersaing suatu perusahaan.
- (2) **Kompetensi Fungsional:** mendeskripsikan kegiatan kerja dan *output*
- (3) **Kompetensi Perilaku:** karakteristik dasar yang diperlukan untuk melakukan sebuah pekerjaan
- (4) **Kompetensi Peran:** merupakan hal-hal yang berkaitan dengan upaya dan peran di dalam tim. Kompetensi peran sering terlihat dalam area sebagai berikut: mengelola orang, sumber daya, informasi, maupun aktivitas.

Jenis Kompetensi dan Profesinya

Tabel 12.1 Jenis Kompetensi dan Profesinya

Jenis Kompetensi	Jenis Profesinya
Karya	Penyanyi, Artis
Pengetahuan	Konsultan, Juru Taksir
Keterampilan	Pilot, Tukang Las
Perilaku	Kasir, Operator Telepon
Sikap	Penerima Tamu
Motif	Sales
Bakat	Tester

Kompetensi SDM Masa Depan

Hasil penelitian di Universitas Michigan menyimpulkan bahwa kompetensi yang perlu dimiliki SDM di masa depan adalah:

- (1) Mengetahui pengetahuan tentang bisnis
- (2) Memiliki keahlian dalam mengelola SDM
- (3) Memiliki kemampuan mengelola perubahan

- (4) Memiliki kemampuan mengelola budaya
- (5) Memiliki kredibilitas personil
- (6) Mampu mengikuti perubahan organisasi

Kompetensi SDM Tingkat Manajemen

Kompetensi yang perlu dimiliki orang pada tingkatan manajemen eksekutif, manajer, dan karyawan.

A. Pada tingkat eksekutif diperlukan kompetensi tentang:

1. ***Strategic Thinking***: adalah kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang begitu cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan dan kelemahan organisasi agar dapat mengidentifikasi “strategic response” secara optimum.
2. ***Change Leadership***: adalah kompetensi untuk mengkomunikasikan visi dan strategi perusahaan yang dapat ditransformasikan kepada pegawai. Pemahaman atas visi organisasi oleh para karyawan akan mengakibatkan motivasi dan komitmen sehingga karyawan dapat bertindak terutama dalam mengalokasikan sumber daya organisasi sebaik mungkin untuk menuju kepada proses perubahan.
3. ***Relation Management***: adalah kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan jaringan dengan negara lain. Kerjasama dengan negara lain sangat dibutuhkan bagi keberhasilan organisasi.

B. Pada tingkat manajer, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi seperti:

1. ***Fleksibilitas***: adalah kemampuan mengubah struktur dan proses manajerial.
2. ***Change Implementation***: apabila strategi perubahan organisasi diperlukan untuk efektivitas pelaksanaan tugas organisasi.
3. ***Interpersonal Understanding***: adalah kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe manusia
4. ***Empowerment***: adalah kemampuan berbagi informasi, penyampaian ide-ide oleh bawahan, mengembangkan

karyawan, mendelegasikan tanggung jawab, memberikan saran umpan balik, menyatakan harapan-harapan yang positif untuk bawahan dan memberikan *reward* bagi peningkatan kinerja. Ke semua faktor-faktor tersebut membuat karyawan merasa termotivasi dan memiliki tanggung jawab yang lebih besar.

5. **Portability:** adalah kemampuan untuk beradaptasi dan berfungsi secara efektif dengan lingkungan luar negeri sehingga manajer harus “*portable*” terhadap posisi-posisi yang ada di negara manapun.

C. Pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi, seperti:

1. **Fleksibilitas:** adalah kemampuan untuk melihat perubahan sebagai suatu kesempatan yang menggembirakan ketimbang sebagai ancaman
2. **Menggunakan dan mencari informasi motivasi dan kemampuan untuk belajar:** adalah kompetensi tentang antusiasme untuk mencari kesempatan belajar tentang keahlian teknis dan *interpersonal*.
3. **Motivasi berprestasi:** adalah kemampuan untuk mendorong inovasi; perbaikan berkelanjutan dalam kualitas dan produktivitas yang dibutuhkan untuk memenuhi tantangan kompetensi
4. **Motivasi kerja di bawah tekanan waktu:** merupakan kombinasi fleksibilitas, motivasi berprestasi, menahan stres, dan komitmen organisasi yang membuat individu bekerja dengan baik dibawah permintaan produk-produk baru walaupun dalam waktu yang terbatas.
5. **Kolaborasi:** adalah kemampuan bekerja secara kooperatif dalam kelompok yang multidisiplin; menaruh harapan positif kepada orang lain, pemahaman interpersonal dan komitmen organisasi.
6. **Orientasi pelayanan kepada pelanggan:** adalah keinginan yang besar untuk melayani pelanggan dengan baik; dan inisiatif untuk mengatasi hambatan-hambatan di dalam organisasi agar dapat mengatasi masalah-masalah yang dihadapi pelanggan.

Keuntungan Menggunakan Kompetensi

Keuntungan menggunakan kompetensi dalam manajemen SDM yaitu:

- (1) Menjembatani antara strategi perusahaan dengan aktivitas *Human Resource*
- (2) Merupakan model yang dapat dimengerti oleh karyawan dan menjelaskan kontribusi mereka terhadap kebutuhan organisasi
- (3) Merupakan standar dalam pengukuran kinerja
- (4) Menyamakan bahasa dan persepsi antara karyawan dan atasan
- (5) Merumuskan dan memotivasi munculnya kinerja yang optimal

Agar Kompetensi Bermanfaat

Agar kompetensi bermanfaat, menurut Pralahad dan Hamel, maka manajemen harus:

- (1) Mengidentifikasi kompetensi inti yang sudah ada dalam organisasi
- (2) Membuat agenda untuk mengakuisisi kompetensi inti
- (3) Membangun kompetensi inti untuk memaksimalkan keunggulan kompetitif
- (4) Melindungi dan mempertahankan kepemimpinan kompetensi inti melalui rencana bisnis yang proaktif

Rangkuman

"Kompetensi SDM" adalah bahwa kompetensi merupakan kombinasi pengetahuan, keterampilan, sikap, dan perilaku yang mendukung kinerja unggul dalam pekerjaan. Bab ini menegaskan pentingnya mengenali berbagai jenis kompetensi, termasuk kompetensi teknis dan keterampilan interpersonal, serta bagaimana kompetensi berdampak pada seleksi, penempatan, pengembangan, dan penilaian karyawan. Pengembangan kompetensi karyawan melalui pelatihan dan pengalaman juga menjadi perhatian utama, sambil mengintegrasikan konsep kompetensi dengan pengembangan karier individu. Pentingnya pengukuran kompetensi organisasi dalam mencapai tujuan strategis juga ditekankan. Keseluruhan, bab ini memberikan wawasan tentang bagaimana mengelola kompetensi SDM untuk mendukung pertumbuhan dan kesuksesan organisasi.

Latihan Soal

1. Apa yang dimaksud dengan kompetensi dalam konteks sumber daya manusia?
2. Jenis kompetensi apa yang terkait langsung dengan tugas dan pekerjaan yang harus dilakukan?
3. Apa yang dimaksud dengan pengembangan kompetensi karyawan?
4. Mengapa penilaian kompetensi penting dalam manajemen SDM?
5. Bagaimana kompetensi individu berhubungan dengan pengembangan karier?
6. Apa yang dimaksud dengan pengukuran kompetensi organisasi?

DAFTAR PUSTAKA

- Amstrong, Michael and Stephen Taylor. (2014). *Amstrong's Handbook of Personnel Management Practice*. Kogan Page Limited, 13th edition 2014.
- Amstrong, Michael. (2006). *Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Third Edition*. Kogan Page, London Philadelphia.
- Bohlander, George and Scott Snell. (2012). *Managing Human Resources*. South-Western, Thomson Corporation 13 Edition.
- Byars, Llyod L, and Leslie W. Rue. (2004). *Human Resource Management*. The McGraw-Hill Companies, Seventh Edition.
- Dessler, Gary. (2011). *Human Resource Management. 10th edition*. Upper Saddle River, Prentice Hall.
- Mathis, Robert L. and John H. Jackson. (2011). *Human Resource Management. South-Western Cancage Learning*. USA. Thirteenth Edition.
- Noe, Raymond A., John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, and Patrick M. Wright. (2011). *Fundamental of Human Resource Management*. McGraw Hill/Erwin, Fourth Edition.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., (2006). *Human Resource Management, International Perspective*, Mason: Thomson South-Western

GLOSARIUM

B

Bipartit : perundingan antara pekerja/buruh atau serikat pekerja/ serikat buruh dengan pengusaha untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial dalam satu perusahaan, yang dilakukan dengan prinsip musyawarah untuk mencapai mufakat secara kekeluargaan dan keterbukaan

J

Jabatan : suatu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang, dan hak seseorang pegawai negeri dalam suatu satuan organisasi

K

Kemampulabaan : kemampuan suatu perusahaan dalam menghasilkan laba pada periode tertentu

Kompensasi : imbalan yang berupa uang atau bukan uang yang diberikan kepada karyawan dari perusahaan

Kompetensi : kemampuan kerja setiap individu yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang sesuai dengan standarisasi yang diharapkan

M

Merit Pay : pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang atau manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi

Monitoring : proses rutin pengumpulan data dan pengukuran kemajuan atas objektif

program, memantau perubahan yang fokus pada proses dan keluaran

O

Organisasi : pembayaran imbalan (*reward*) yang dikaitkan dengan jasa atau prestasi kerja (kinerja) seseorang atau manfaat yang telah diberikan karyawan kepada organisasi

Orientasi : proses rutin pengumpulan data dan pengukuran kemajuan atas objektif program, memantau perubahan yang fokus pada proses dan keluaran

P

Purnatugas : berkenaan dengan keadaan setelah berakhir masa tugas

R

Rekrutmen : sistem dan proses yang diciptakan untuk mendapatkan pegawai yang berkualifikasi sesuai dengan kebutuhan organisasi

INDEKS

- bipartit, 164, 166, 167, 173, 176
- jabatan, 2, 6, 7, 9, 12, 17, 20, 22, 27, 31, 36, 37, 38, 39, 40, 41, 42, 43, 44, 45, 46, 47, 48, 51, 52, 53, 54, 56, 57, 58, 59, 67, 68, 70, 71, 75, 86, 87, 88, 89, 90, 92, 95, 96, 97, 105, 116, 118, 121, 127, 134, 140, 146, 148, 152, 153, 154, 159, 219
- kemampulabaan, 104
- kompensasi, 1, 2, 3, 6, 13, 29, 41, 53, 103, 116, 131, 132, 133, 134, 135, 136, 137, 138, 139, 140, 141, 142, 143, 144, 145, 146, 147, 149, 150, 169, 180, 220
- kompetensi, 4, 7, 8, 36, 95, 96, 109, 111, 141, 197, 198, 199, 200, 201, 202, 203, 204, 205, 208, 209, 210, 211, 212, 213
- merit pay*, 137, 147
- monitoring, 83, 125
- organisasi, 1, 2, 3, 5, 7, 8, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22, 23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 34, 36, 37, 38, 39, 41, 42, 47, 51, 52, 54, 55, 56, 57, 58, 59, 60, 61, 62, 65, 67, 68, 69, 70, 72, 75, 76, 77, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 89, 91, 93, 94, 95, 96, 97, 100, 101, 102, 103, 108, 110, 111, 113, 114, 115, 116, 122, 123, 129, 130, 131, 132, 135, 136, 137, 138, 140, 141, 147, 148, 149, 150, 154, 155, 157, 158, 160, 161, 162, 163, 166, 167, 170, 178, 179, 191, 195, 196, 197, 198, 202, 203, 208, 209, 210, 211, 212, 213, 215, 216, 219, 220
- orientasi, 7, 79, 80, 81, 82, 83, 84, 85, 86, 90, 93, 94, 104, 117, 118, 205
- purna tugas, 9
- rekrutmen, 2, 13, 16, 17, 18, 23, 29, 40, 53, 56, 57, 58, 59, 61, 62, 63, 64, 65, 66, 68, 77, 78, 90, 92

BIOGRAFI PENULIS



Dr. Nugroho Budisatrio Sukamdani, MBA

Telah menyelesaikan sekolah Bisnis Harvard Business School, Harvard University Boston Massachusetts, USA, Master of Business Administration, European University, Antwerpen, Belgium, Doctor Economics, Takushoku University, Tokyo, Japan. Profesi karier sebagai dosen tetap pada program studi magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid Jakarta dengan jabatan fungsional Associate Professor. Profesi non-karier sebagai professional pada Asean New Zealand Business Council sebagai ketua, Association of The Indonesia Tours & Travel Agencies (ASITA) sebagai anggota, dan The Indonesia Professional Benchmarking Association sebagai anggota. Penulis memiliki kepakaran dibidang *human resources management, strategic marketing, organization development & change, dan organization behavior*. Penulis aktif menulis artikel pada jurnal nasional terakreditasi dan internasional. Penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi negeri sebagai wujud turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Atas dedikasi dan kerja keras pada bidang manajemen sumberdaya manusia penulis mendapat penghargaan sebagai salah satu Honored member of International Who's Who of Professionals dan ASEAN Business Entrepreneur Award for Commitment in Tourism & Foreign Business Investment Organizer.

SINOPSIS BUKU

Buku ini merupakan panduan komprehensif yang mengupas tuntas topik manajemen sumber daya manusia (SDM) dengan fokus pada strategi dan praktik terkini. Dalam era bisnis yang terus berubah dan kompleksitas lingkungan kerja yang semakin meningkat, manajemen SDM memiliki peran sentral dalam keberhasilan suatu organisasi. Buku ini dirancang untuk memberikan pemahaman mendalam tentang konsep, teori, dan aplikasi praktis dalam mengelola SDM secara efektif.

Mahasiswa akan diajak untuk memahami berbagai aspek penting dalam manajemen SDM, mulai dari perencanaan kebutuhan SDM, perekrutan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi dan insentif, hingga manajemen perubahan dan hubungan industrial. Berbagai teori terkini yang berhubungan dengan motivasi, kepemimpinan, kepuasan kerja, dan dinamika tim juga akan dibahas secara komprehensif.

Buku ini menonjolkan penerapan praktis dengan studi kasus nyata, skenario simulasi, dan panduan implementasi. Mahasiswa akan diberikan wawasan tentang bagaimana menerapkan konsep-konsep teoritis dalam situasi nyata di berbagai jenis organisasi, termasuk perusahaan skala kecil hingga besar, organisasi nirlaba, dan sektor publik.

Manajemen SDM adalah sumber utama bagi para profesional SDM, mahasiswa, dan siapa pun yang ingin memahami esensi manajemen SDM dalam dunia kerja yang dinamis dan kompleks. Dengan kombinasi antara landasan teori dan panduan aplikasi, buku ini membantu mahasiswa mengembangkan keterampilan dan pemahaman yang dibutuhkan untuk mengelola SDM dengan sukses.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

BUKU INI MERUPAKAN PANDUAN KOMPREHENSIF YANG MENGUPAS TUNTAS TOPIK MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DENGAN FOKUS PADA STRATEGI DAN PRAKTIK TERKINI. DALAM ERA BISNIS YANG TERUS BERUBAH DAN KOMPLEKSITAS LINGKUNGAN KERJA YANG SEMAKIN MENINGKAT, MANAJEMEN SDM MEMILIKI PERAN SENTRAL DALAM KEBERHASILAN SUATU ORGANISASI. BUKU INI DIRANCANG UNTUK MEMBERIKAN PEMAHAMAN MENDALAM TENTANG KONSEP, TEORI, DAN APLIKASI PRAKTIS DALAM MENGELOLA SDM SECARA EFEKTIF. MAHASISWA AKAN DIAJAK UNTUK MEMAHAMI BERBAGAI ASPEK PENTING DALAM MANAJEMEN SDM, MULAI DARI PERENCANAAN KEBUTUHAN SDM, PEREKRUTAN, SELEKSI, PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN, EVALUASI KINERJA, KOMPENSASI DAN INSENTIF, HINGGA MANAJEMEN PERUBAHAN DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL. BERBAGAI TEORI TERKINI YANG BERHUBUNGAN DENGAN MOTIVASI, KEPEMIMPINAN, KEPUASAN KERJA, DAN DINAMIKA TIM JUGA AKAN DIBAHAS SECARA KOMPREHENSIF.

BUKU INI MENONJOLKAN PENERAPAN PRAKTIS DENGAN STUDI KASUS NYATA, SKENARIO SIMULASI, DAN PANDUAN IMPLEMENTASI. MAHASISWA AKAN DIBERIKAN WAWASAN TENTANG BAGAIMANA MENERAPKAN KONSEP-KONSEP TEORITIS DALAM SITUASI NYATA DI BERBAGAI JENIS ORGANISASI, TERMASUK PERUSAHAAN SKALA KECIL HINGGA BESAR, ORGANISASI NIRLABA, DAN SEKTOR PUBLIK. MANAJEMEN SDM ADALAH SUMBER UTAMA BAGI PARA PROFESIONAL SDM, MAHASISWA, DAN SIAPA PUN YANG INGIN MEMAHAMI ESENSI MANAJEMEN SDM DALAM DUNIA KERJA YANG DINAMIS DAN KOMPLEKS. DENGAN KOMBINASI ANTARA LANDASAN TEORI DAN PANDUAN APLIKASI, BUKU INI MEMBANTU MAHASISWA MENGEMBANGKAN KETERAMPILAN DAN PEMAHAMAN YANG DIBUTUHKAN UNTUK MENGELOLA SDM DENGAN SUKSES.



Dr. Nugroho B. Sukamdani, MBA Telah menyelesaikan sekolah Bisnis Harvard Business School, Harvard University Boston Massachusetts, USA, Master of Business Administration, European University, Antwerpen, Belgium, Doctor Economics, Takushoku University, Tokyo, Japan. Profesi karir sebagai dosen tetap pada program studi magister Manajemen Sekolah Pascasarjana Universitas Sahid Jakarta dengan jabatan fungsional Associate Professor. Profesi non-karir sebagai professional pada Asean New Zealand Business Council sebagai ketua, Association of The Indonesia Tours & Travel Agencies (ASITA) sebagai anggota, dan The Indonesia Professional Benchmarking Association sebagai anggota. Penulis memiliki kepakaran dibidang human resources management, strategic marketing, organization development & change, dan organization behavior. Penulis aktif menulis artikel pada jurnal nasional terakreditasi dan internasional. Penulis juga aktif menulis buku dengan harapan dapat memberikan kontribusi positif bagi negeri sebagai wujud turut mencerdaskan kehidupan bangsa. Atas dedikasi dan kerja keras pada bidang manajemen sumberdaya manusia penulis mendapat penghargaan sebagai salah satu Honored member of International Who's Who of Professionals dan ASEAN Business Entrepreneur Award for Commitment in Tourism & Foreign Business Investment Organizer.



TANESA

Gedung W LP2M Politeknik Pertanian Negeri Samarinda
Jl. Samratulangi Samarinda 75131

Website: www.tanesa.politanisamarinda.ac.id

E-mail: tanesa@politanisamarinda.ac.id Telp. 0541-260421

ISBN 978-623-5771-72-4



9 786235 771724