

Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Judul :
Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis
Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si

Editor :
Dr. Emilda Sulasmi, M.Pd

Desain Sampul
Rizki Yunida Br Panggabean

Cetakan Pertama ; Juni 2021
xii; 188 hlm; 15 x 23 cm

ISBN: 978-623-6402-06-1
E-ISBN : 978-623-6402-07-8 (PDF)
Penerbit



Redaksi

Jalan Kapten Muktar Basri No 3 Medan, 20238
Telepon, 061-6626296, Fax. 061-6638296
Email; umsupress@umsu.ac.id
Website; <http://umsupress.umsu.ac.id/>
Anggota IKAPI Sumut, No : 38/Anggota Luar Biasa/SUT/2020
Anggota APPTI (Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Indonesia)
Anggota APPTIMA (Afiliasi Penerbit Perguruan Tinggi Muhammadiyah Aisyiyah)

HAK CIPTA DILINDUNGI UNDANG-UNDANG

Dilarang memperbanyak atau memindahkan sebagian isi buku ini dalam bentuk apapun, baik secara elektronik maupun mekanis, termasuk memfotocopy, merekam dan dengan sistem penyimpanan lainnya tanpa izin tertulis dari penulis.

PRAKATA

Alhamdulillah, penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT, atas segala nikmat yang diberikan sehingga buku ini dapat terselesaikan tanpa rintangan yang berarti.

Saat ini sedang berlangsung perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendorong pembangunan dan harapan masa depan lebih baik serta memberikan ragam bentuk tantangan. Secara perlahan menciptakan persaingan terutama di dunia global. Oleh sebab itu, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing dengan lingkungan nasional maupun internasional. Karena kunci daya saing adalah talenta yang mumpuni dan berkualitas dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Guna menjawab tantangan tersebut, maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang cakap dengan tetap berpijak pada input, proses dan output. Pengelolaan SDM setidaknya memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu; *pertama*, perencanaan sumber daya manusia terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang.

Kedua, implementasi fungsi manajemen SDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku dan *ketiga*, evaluasi fungsi manajemen SDM mencakup penilaian terhadap kebijakan guna menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

Buku yang hadir di tangan pembaca saat ini menjelaskan mengenai ragam sudut pandang dari semua

pakar manajemen sumber daya manusia. Buku ini berusaha mengantarkan pembaca untuk dapat memahami perencanaan sumber daya manusia, aspek pengadaan sumber daya manusia, aspek orientasi sumber daya manusia, aspek penempatan sumber daya manusia, aspek pengintegrasian sumber daya manusia, aspek pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, aspek penilaian kinerja sumber daya manusia, aspek kompensasi dan aspek pengembangan karir sumber daya manusia.

Penulis menyadari, dalam menulis buku ini masih terdapat kekurangan, namun penulis mengharapkan buku ini dapat memberikan manfaat lebih bagi pembaca dan dapat memberikan sumbangan positif bagi praktik evaluasi kinerja di perusahaan ataupun di organisasi. Akhirnya, dengan tulus hati, penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam proses penulisan buku.

Penulis sangat menghargai dan berterima kasih, kepada pembaca yang berkenan memberikan kritik dan saran untuk penyempurnaan lebih lanjut. Semoga Allah SWT., melimpahkan taufik dan hidayah-Nya, memberi kekuatan lahir dan batin kepada kita semua, dan menerima apa yang kita lakukan sebagai bagian dari ibadah kita kepada-Nya, Amiin Ya Rabbal' Alamin.

Medan, 15 Juni 2021

Penulis

Dr. Ir. Hj. R.Sabrina, M.Si.,

PENGANTAR EDITOR

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses mengatur dan mengkoordinir sumber daya manusia yang bertujuan untuk mencapai suatu tujuan dengan keuntungan atau profit yang tinggi. Manajemen sumber daya manusia juga dapat diartikan sebagai ilmu yang mengurus dan mengkoordinir suatu buruh.

Manajemen sumber daya manusia adalah proses menangani berbagai masalah dalam lingkup karyawan, pekerja, manajer, dan pekerja lainnya agar dapat menunjang kegiatan organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Oleh karena itu, manajer harus memastikan bahwa perusahaan atau organisasi memiliki tenaga kerja yang tepat di tempat yang tepat pada waktu yang tepat, yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan tugas yang akan membantu perusahaan tersebut dalam menerapkan pendekatan keseluruhan secara efisien dan efisien.

Bersamaan dengan kecenderungan manusia untuk bekerja di dalam organisasi, telah berlangsung juga perilaku manusia untuk memanfaatkan atau mendayagunakan manusia dalam rangka mencapai suatu tujuan. Usaha itulah dalam abad modern sekarang ini disebut manajemen.

Upaya-upaya manusia ini bukan sesuatu yang statis, tetapi terus berkembang dan berubah, seiring dengan dinamika kehidupan manusia, yang berlangsung dalam kebersamaan sebagai suatu masyarakat. Oleh karena itu, perubahan dan perkembangan itu tentulah

tidak sekadar terjadi pada namanya saja, tetapi sesuai dengan dinamika masyarakat. Berkenaan dengan hal tersebut, maka penting kiranya mempelajari ilmu manajemen sumber daya manusia, sebab dengan mempelajari manajemen sumber daya manusia.

Setiap organisasi untuk mencapai keberhasilan dalam organisasi harus didukung oleh SDM yang handal dan mempunyai produktivitas kerja yang tinggi, oleh sebab itu perlu dipelajari manajemen sumber daya manusia. Keuntungan lain dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia adalah untuk dapat memperluas wawasan pemikiran/pandangan tentang seluk beluk manajemen sumber daya manusia dengan segala keterkaitannya dengan kemajemukan Iptek yang kompetitif sebagai kajian yang objektif.

Kehadiran buku ajar ini merupakan oase yang diharapkan dapat menjawab kebutuhan-kebutuhan para mahasiswa, dosen dan praktisi lainnya dalam mengelola sebuah organisasi agar dapat menggerakkan setiap sumber daya manusia yang dimiliki agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan.

Selamat saya ucapkan kepada penulis, dan tentunya diiringi dengan harapan semoga akan terbit karya-karya lainnya yang dapat mengisi dinamika keilmuan khususnya mengenai manajemen sumber daya manusia.

Medan, Juni 2021

Editor

Dr. Emilda Sulasmi, M.Pd

DAFTAR ISI

PRAKATA _____	iii
PENGANTAR EDITOR _____	v
DAFTAR ISI _____	vii
DAFTAR TABEL _____	xi
DAFTAR GAMBAR _____	xii
Pengantar Manajemen SDM _____	1
1. Manajemen SDM vs Manajemen Personalia _____	2
2. Pengertian Manajemen SDM _____	3
3. Fungsi Operasional Manajemen SDM _____	4
4. Peran Strategis Manajemen SDM _____	6
5. Paradigma Lama Manajemen SDM _____	8
6. Paradigma Baru Manajemen SDM _____	10
7. Peran Manajemen SDM dalam Keunggulan Kompetitif _____	11
8. Latihan Soal _____	14
Perencanaan SDM _____	15
1. Pengertian Perencanaan SDM _____	16
2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM _____	17
3. Pentingnya Perencanaan SDM _____	19
4. Tantangan Perencanaan SDM _____	22
5. Langkah Umum dalam Perencanaan SDM _____	22
6. Faktor-Faktor dalam Perencanaan SDM _____	25
Pengadaan SDM _____	29
1. Pengertian Pengadaan SDM _____	30
2. Tujuan Pengadaan SDM _____	31
3. Menentukan Kebutuhan SDM _____	31
4. Proses Pengadaan SDM _____	32
5. Perencanaan/estimasi kebutuhan tenaga kerja _____	33
6. Penarikan Sumber Daya Manusia _____	34
7. Seleksi _____	36
8. Latihan Soal _____	38
Orientasi SDM _____	41
1. Pengertian dan Tujuan Orientasi _____	41
2. Manfaat Orientasi _____	43
3. Macam-Macam Orientasi _____	43

4.	Tahapan Orientasi _____	44	10.	Faktor Pelatih dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM _____	109
5.	Program Orientasi _____	46	11.	Kendala serta Gangguan dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM _____	110
6.	Hal-hal yang dihindari dalam orientasi _____	46	12.	Latihan Soal _____	111
7.	Permasalahan dalam Orientasi _____	47	Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia _____	115	
8.	Keuntungan Orientasi _____	47	1.	Pengertian Penilaian Kinerja _____	115
9.	Kelemahan Orientasi _____	48	2.	Tujuan Penilaian Kinerja _____	117
10.	Proses Pelatihan _____	49	3.	Manfaat Penilaian Kinerja SDM _____	119
11.	Latihan Soal _____	51	4.	Kriteria dan Petunjuk Penilaian Kinerja SDM _____	121
Penempatan SDM _____	53		5.	Tahapan dan Proses Penilaian Kinerja SDM _____	124
1.	Pengertian Penempatan SDM _____	54	6.	Waktu Penilaian Kinerja SDM _____	125
2.	Tujuan Penempatan _____	55	7.	Masalah-Masalah yang Sering Terjadi dalam Penilaian Kinerja SDM _____	125
3.	Prosedur Penempatan SDM _____	55	8.	Solusi Penyelesaian Permasalahan dalam Penilaian Kinerja SDM _____	127
4.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan SDM _____	56	9.	Latihan Soal _____	129
5.	Prinsip Penempatan SDM _____	65	Kompensasi Sumber Daya Manusia _____	131	
6.	Syarat-Syarat Penempatan SDM _____	66	1.	Pengertian Kompensasi _____	131
7.	Masalah-masalah dalam penempatan SDM _____	67	2.	Tujuan Kompensasi _____	131
8.	Latihan Soal _____	70	3.	Fungsi Kompensasi _____	133
Pengintegrasian _____	73		4.	Penentuan Besaran Kompensasi _____	134
1.	Pengertian Pengintegrasian _____	74	5.	Sistem kompensasi _____	135
2.	Tujuan Pengintegrasian _____	75	5.	Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi _____	136
3.	Prinsip Pengintegrasian _____	75	6.	Keadilan dan Kelayakan Pemberian Kompensasi _____	140
4.	Karakteristik Integritas _____	76	7.	<i>Latihan Soal</i> _____	142
5.	Metode Pengintegrasian _____	77	Pengembangan Karir _____	143	
6.	Latihan Soal _____	86	1.	Pengertian Pengembangan Karir _____	143
Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia _____	87		2.	Tujuan Pengembangan Karir _____	147
1.	Pengertian Pelatihan _____	87	3.	Manfaat Pengembangan Karir _____	148
2.	Pengertian Pengembangan _____	88	4.	Ruang Lingkup Pengembangan Karir _____	149
3.	Tujuan Pelatihan dan Pengembangan _____	90	5.	Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir _____	150
4.	Manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM _____	93	6.	Prinsip-Prinsip dalam Pengembangan Karir _____	151
5.	Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM _____	95	7.	Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir _____	152
6.	Teknik-teknik dalam Pelatihan dan Pengembangan _____	96	8.	Tahapan Pengembangan Karir _____	154
7.	Tahapan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM _____	102	9.	Latihan Soal _____	156
8.	Evaluasi Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan SDM _____	105			
9.	Indikator Penting dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM _____	107			

Pemutusan Hubungan Kerja _____	157
1. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja _____	157
2. Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja _____	158
3. Faktor Pemutusan Hubungan Kerja _____	158
4. Dampak Pemutusan Hubungan Kerja _____	160
5. Alasan Pemutusan Hubungan Kerja _____	161
6. Kondisi Di mana Perusahaan Tidak Boleh Melakukan PHK _____	162
7. Mekanisme Prosedur PHK _____	163
8. Mekanisme PHK Karyawan Kontrak _____	164
9. Uang Pesangon serta Kompensasi Lainnya _____	165
10. Ketentuan UPH yang Wajib Diterima Karyawan _____	166
11. Latihan Soal _____	167
DAFTAR PUSTAKA _____	169
TENTANG PENULIS _____	185
TENTANG EDITOR _____	187

DAFTAR TABEL

Tabel 7.1	
Pelatihan dan pengembangan _____	91
Tabel 9.1	
Penyusunan Kriteria yang dapat digunakan dalam penilaian _____	123
Tabel 12.1	
Uang Pesangon yang Wajib Dibayarkan Kepada Karyawan _____	166
Tabel 12.2	
UPMK yang Harus Diterima Karyawan _____	166

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	
Ilustrasi gambar padagima baru manajeme sumber daya manusia	11
Gambar 2.1	
Ilustrasi perencanaan sumber daya manusia _____	16
Gambar 2.2	
Ilustraasi tujuan dan pemanfaatan SDM _____	19
Gambar 2.3	
Ilustrasi gambar training _____	21
Gambar 2.4	
Ilustrasi human resource _____	26

1

Pengantar Manajemen SDM

Di dalam diri setiap manusia terdapat suatu kapasitas yang sudah pasti dimiliki masing-masing individu. Kualitas-kualitas ini tidak hanya soal kecakapan dan kelengkapan fisik saja, tetapi juga sesuatu yang berasal dari dalam diri, yang bentuknya tidak nampak. Hal ini biasanya adalah potensi pengetahuan kerja, ide, dan tenaga yang berada di dalam diri setiap manusia.

Potensi-potensi ini, terutama pengetahuan kerja serta gagasan (ide), dapat dikategorikan sebagai elemen intelektual dengan sifat tidak dapat habis digunakan (*reusable*) yang dapat digunakan secara terus menerus, dan juga bahkan bisa dikembangkan secara terus-menerus. Sifatnya berbeda dibandingkan dengan barang modal, benda, atau peralatan yang memiliki batasan untuk bisa menua, rusak, aus, hingga tidak dapat digunakan lebih lanjut lagi (*non reusable*).

Keunggulan kompetitif atau *competitive advantage* dapat diciptakan melalui unsur-unsur intelektual, seperti pengetahuan kerja dan ide mampu mendukung perusahaan atau instansi. Hal ini dapat disebut sebagai *human capital* atau modal manusia dengan keseluruhan nilai dari kapabilitas, pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan motivasi yang dimiliki oleh para tenaga kerja. Unsur intelektual yang tepat dan handal pada modal manusia adalah penggerak roda dari perusahaan yang sifatnya sangatlah penting. Untuk memenuhi standar modal manusia yang sesuai dengan yang diharapkan diperlukan sebuah manajemen yang berguna dalam mengatur, membentuk, dan memaksimalkan tenaga kerja atau sumber daya manusia.

Dalam rangka memaksimalkan modal manusia, sumber daya manusia atau manajemen SDM menjadi diperlukan. Fungsi dari pengadaan manajemen SDM adalah untuk mendorong karyawan-karyawan yang merupakan sumber daya manusia di perusahaan agar mampu menghasilkan sesuatu dengan nilai yang dianggap kreatif demi kemajuan perusahaan kedepannya.

Sehingga, tidak aneh jika SDM bagi keseluruhan aktivitas manajemen lainnya dinyatakan sebagai bagian dari basis manajemen. Jika dilihat secara luas, manajemen SDM ini berfungsi sebagai proses agar sistem manajemen dapat didesain, yang termasuk di dalamnya adalah pencarian, pelatihan, penilaian, serta pengupahan atau pembayaran yang SDM dipastikan dapat dikelola secara efektif dan efisien demi meraih tujuan dari organisasi atau perusahaan.

1. Manajemen SDM vs Manajemen Personalia

Awal mula terbentuknya konsep pengelolaan untuk SDM sebenarnya adalah manajemen personalia. Lalu, dalam perkembangannya berubah ke dalam bentuk manajemen SDM. Pada mulanya, dari SDM hanya unsur tenaga saja yang dimanfaatkan. Oleh karenanya, metode untuk pengelolaan yang dianggap cocok adalah manajemen personalia yang mengelola sumber daya manusia dengan fokusnya hanya pada pencatatan dari data karyawan.

Pencatatan tersebut seperti contohnya adalah ketika karyawan masuk dan keluar, penghitungan upah, kehadiran, dan lain sebagainya. Pengelolaan dengan metode yang seperti ini dianggap tepat untuk dimanfaatkan oleh perusahaan manufaktur dengan unsur tenaga atau labor yang lebih banyak digunakan.

Perubahan pun terjadi seiring terjadinya globalisasi serta pengembangan dari teknologi sehingga pekerjaan manufaktur bisa semakin otomatis. Hal ini menyebabkan unsur tenaga yang dibutuhkan sudah mulai mengalami penurunan atau

pengurangan. Sumber daya manusia atau SDM yang dibutuhkan mulai bergeser dan beralih pada sektor lain. Sektor-sektor ini lebih membutuhkan unsur pengetahuan dan ide daripada tenaga. Sehingga, lama-kelamaan dibutuhkan pengelolaan manajemen SDM dengan metode yang mempunyai fokus pada pencatatan dan pengembangan manusia yang disesuaikan dengan keperluan bisnis.

Hal-hal ini mencakup pada pemetaan bakat, program atau kegiatan pengembangan dan pelatihan, penilaian kinerja serta *feedback* atau umpan balik, dan lain sebagainya. Sedangkan, di era sekarang ini, manajemen SDM masih selalu berhadapan dengan berbagai masalah-masalah baru yang bermunculan sehingga terjadi perubahan secara bertahap pada fungsi manajemen SDM yang disebut dengan Evolusi HRM Modern.

2. Pengertian Manajemen SDM

Sebuah rangkaian keputusan yang diambil demi mengelola hubungan dari ketenagakerjaan, seperti contohnya para calon pegawai, pegawai lama atau tetap, dan para pensiunan dengan maksimal dimulai dari proses perekrutan, penyeleksian, penempatan, serta pemeliharaan yang di dalamnya terdapat kompensasi dan kesejahteraan, pengembangan yang berupa karir, pendidikan, dan pelatihan, serta terminasi yang berguna dalam meraih tujuan organisasi pada umumnya disebut dengan manajemen SDM atau sumber daya manusia.

Tentu saja tujuan organisasi adalah untuk memelihara ketenagakerjaan dan meningkatkan kinerja atau performa dari para karyawan atau tenaga kerja. Manajemen SDM memegang kendali penuh untuk dapat menjaga tetap berjalannya organisasi atau perusahaan sesuai dengan tujuan yang sudah diupayakan selama ini.

Menurut beberapa tokoh, manajemen SDM mempunyai makna dan pengertian yang berbeda-beda dan bervariasi. Di antaranya adalah menurut R Wayne Mondy (2008), manajemen SDM adalah pendayagunaan individu dalam mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan Notoatmodjo (2003), manajemen SDM adalah sebuah seni yang digunakan dalam upaya membuat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengawasan segala aktivitas yang melibatkan SDM atau sumber daya manusia dan karyawan atau tenaga kerja agar berhasil mencapai tujuan dari organisasi. Sedangkan, Flippo(2011) melihat manajemen SDM berperan dalam proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi berbagai macam aktivitas seperti pengadaan, pengembangan, pengompensasian, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM supaya dapat dicapai harapan yang beragam baik bagi perseorangan atau individu, perusahaan, maupun juga masyarakat.

Sementara, menurut Drs. Malayu Hasibuan S.P. (2012), manajemen SDM adalah seni serta ilmu dalam pengaturan hubungan berikut peran-peran dari karyawan dengan efisiensi dan efektivitas tinggi agar dapat menolong dalam meraih harapan atau cita-cita perusahaan, karyawan, serta masyarakat luas.

3. Fungsi Operasional Manajemen SDM

Dasar dari manajemen SDM adalah fungsi operasional. Ini adalah fundamental dari pelaksanaan proses manajemen SDM yang dinilai efisien dan efektif untuk mencapai harapan perusahaan. Secara singkat terdapat lima fungsi operasional yang diuraikan seperti di bawah ini:

(1) Fungsi Pengadaan

Ini merupakan sebuah proses dalam penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, serta penginduksian yang berfungsi dalam memperoleh karyawan yang sesuai

dengan keperluan perusahaan atau organisasi. *“The right man in the right place”* adalah istilah yang tepat yang artinya “orang yang tepat di tempat yang tepat”. Itulah peran dari fungsi pengadaan yang harus terpenuhi.

(2) Fungsi Pengembangan

Melalui edukasi dan latihan, keterampilan bersifat teknis, teoritis, konseptual, dan moral para pekerja atau tenaga kerja dapat ditingkatkan. Ini merupakan fungsi pengembangan. Sementara, pekerjaan yang dibutuhkan baik untuk masa mendatang maupun di masa sekarang sebaiknya juga harus sesuai dengan edukasi serta pelatihan yang diterapkan untuk pekerja. Peran inilah yang harus dipenuhi oleh fungsi pengembangan.

(3) Fungsi Kompensasi

Pada fungsi kompensasi terhadap pemberian yang bersifat balas jasa dengan cara langsung maupun tidak langsung yang bisa berupa uang maupun barang untuk pekerja, pegawai, atau tenaga kerja sebagai bagian dari balas jasa atau hasil (output) yang harus diberikan oleh lembaga. Kompensasi ini mempunyai prinsip yang harus seimbang dalam konteks layak dan adil bersesuaian dengan *achievement* atau prestasi dan juga *responsibility* atau tanggung jawab dari pegawai tersebut. Inilah peran fungsi kompensasi yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

(4) Fungsi Pengintegrasian

Aktivitas yang berfungsi dalam menyatukan kepentingan sebuah organisasi dan kebutuhan dari karyawan dalam rangka terciptanya keserasian kerja sama dan bisa saling menguntungkan bagi organisasi atau perusahaan adalah fungsi pengintegrasian. Pengintegrasian dalam konteks ini dapat terbilang sulit sekaligus penting di dalam manajemen SDM karena menghubungkan dan menyatukan dua atau lebih aspirasi atau pendapat yang bertolak belakang antara pegawai atau karyawan

dan perusahaan bukanlah hal yang bisa dibilang mudah. Meskipun begitu, ini adalah peran dari fungsi pengintegrasian yang harus dipenuhi oleh manajemen SDM.

(5) Fungsi Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah salah satu upaya yang digunakan untuk proses pemeliharaan dan peningkatan fisik, mental, dan kesetiaan pekerja sehingga hubungannya terjalin sifatnya lama atau berjangka panjang dapat tercipta dan terbentuk. Pemeliharaan yang bagus dan baik dinilai dapat dilakukan melalui menerapkan program bernama K3 yaitu "Keselamatan dan Kesehatan Kerja". Inilah tugas dari fungsi pemeliharaan sebagai bagian dari fungsi operasional manajemen SDM.

Selain yang disebutkan di atas, fungsi utama manajemen SDM juga termasuk sebagai (1) Manajemen HR Strategis yang menjadikan perencanaan HR efektif mempunyai daya saing organisasi yang terjaga, (2) Equal Employment Opportunity atau Kesetaraan Kesempatan Kerja dengan fungsi agar aktivitas dapat dipastikan sesuai dengan peraturan dan hukum mengenai kesetaraan tenaga kerja, (3) Staffing atau Kepegawaian mempunyai fungsi untuk mengadakan suplai tenaga kerja dengan kualifikasinya sesuai lowongan pekerjaan, (4) Manajemen Talenta yang sifat dan fungsinya sama dengan fungsi pengembangan seperti yang diterangkan di atas, dan (5) Hubungan Tenaga Kerja.

4. Peran Strategis Manajemen SDM

Dunia sudah berubah pesat seiring dengan berkembangnya teknologi. Hal ini menyebabkan organisasi dan perusahaan terpaksa untuk bergegas menyesuaikan diri, utamanya dengan lingkungan usahanya. Sehingga manajemen sumber daya manusia fungsi-fungsinya pun mulai bergeser. Anggapan awal mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia adalah

sebagai bentuk dari kegiatan administrasi yang berkaitan dengan proses merekrut pegawai, menentukan staf, dan mengkoordinasi yang mana bagian personalia saja yang melakukannya.

Namun, sekarang ternyata fungsinya telah mengalami perubahan. Sebagai contohnya, fungsi yang selama ini berdiri sendiri, seperti fungsi spesialisasi, menjadi salah satu fungsi yang diharapkan bisa terintegrasi dengan fungsi-fungsi lainnya di dalam suatu organisasi. Hal ini menyebabkan pada akhirnya secara bersamaan upaya memperoleh target dan tujuan yang sudah dicanangkan dapat dilakukan, serta mempunyai fungsi perencanaan yang cukup strategis dalam perusahaan. Dengan begitu, dapat dilihat bahwa fungsi manajemen SDM sudah lama condong menjadi bersifat lebih strategis.

Berdasarkan situasi ini, manajemen SDM menjadi mempunyai beberapa kewajiban untuk di antaranya mengerti perubahan yang dinilai bertambah kompleks yang selalu bisa saja muncul di lingkungan bisnis, harus mampu melakukan antisipasi terhadap perubahan teknologi, dan mempunyai pemahaman mengenai sisi atau dimensi internasional yang mulai menguasai bisnis akibat informasi yang mengalami pertumbuhan dengan sangat cepat.

Hal ini menyebabkan paradigma berubah, dari manajemen SDM dengan fokus yang diberikan berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi dan/atau perusahaan. Akibatnya, perusahaan dapat melakukan pengintegrasian dalam pembuatan keputusan strategi dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia atau SDM supaya kesempatan yang diperoleh semakin besar untuk meraih dan memperoleh keberhasilan.

Dalam mewujudkan tahap integrasi antara perancangan dan fungsi strategik sumber daya manusia atau SDM, terdapat empat macam hubungan, seperti berikut ini:

(1) Hubungan Administrasi

Dalam hubungan administrasi ini, fungsi SDM sebenarnya dianggap kurang begitu utama bagi manajer dan manajer fungsional. Manusia bagi mereka bukanlah sebagai sesuatu yang mempunyai batasan maupun sebagai aset atau inventaris perusahaan yang dalam pengambilan keputusan mempunyai andil dari segi bisnis.

(2) Hubungan Satu Arah

Eksistensi hubungan yang terjalin di antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi sumber daya manusia atau SDM di dalam koneksi satu arah ini yang sifatnya sekuensial. Perancangan Program dan sistem yang berguna untuk mendukung tujuan perusahaan yang strategis adalah fungsi iSDN. Maka, dapat dilihat meskipun tidak memiliki pengaruh, SDM bereaksi terhadap inisiatif strategis. Hal ini terjadi karena meskipun belum cukup memenuhi sebagai mitra bisnis yang strategis, SDM sudah dianggap penting.

(3) Hubungan Dua Arah

Hubungan yang bersifat timbal balik dan juga saling bergantung antara perancangan strategik dan SDM menandai terjadinya hubungan dua arah ini. Pada hubungan dua arah ini, SDM dipandang berfungsi primer serta dipercaya. SDM mempunyai peran dalam penentuan arah strategis perusahaan. SDM juga sudah dijadikan mitra strategis.

(4) Hubungan Integratif

Hubungan dinamis dan interaktif antara beberapa fungsi SDM dan perencanaan strategis menjadi hubungan integratif. Manajer SDM dianggap sebagai mitra bisnis strategis yang sesungguhnya dan juga ikut andil atau terlibat secara langsung dalam pengambilan keputusan strategis.

5. Paradigma Lama Manajemen SDM

Seperti yang sudah diterangkan di awal bahwa manajemen personalia yang menjadi asal dari manajemen SDM

atau sumber daya manusia dengan fungsi spesialisasinya berhubungan dengan kegiatan administrasi kaitannya dengan karyawan dalam perekrutan, pelatihan, dan pengupahan, pengurusan SDM kemudian mengambil peranan baru. Urusan sumber daya manusia kebanyakannya seperti pengurusan fungsional lain dalam organisasi, seperti fungsi pemasaran, keuangan dan pengeluaran, dan lain sebagainya dalam paradigma lama.

Akibat semakin pesatnya perubahan terjadi, manajemen SDM pun harus mempunyai peran yang baru dan harus bisa melaksanakan kerja sama dengan manajer dari lini lainnya dalam rangka untuk membuat perencanaan terpadu yang dapat disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi.

Berbagai macam perubahan yang terjadi bisa terkait dengan perubahan dalam perusahaan sangat cepat dengan tahap ketidakpastian yang sangat tinggi, untuk prediksi perubahan yang tidak terduga diperlukan kemauan beradaptasi secara cepat, dikarenakan persaingan dalam perolehan banyak keuntungan dengan peningkatan biaya tidak terhindarkan.

Peningkatan aplikasi pekerja yang mempunyai kemahiran yang lebih baik melalui pendidikan dan latihan disebabkan oleh perubahan teknologi yang pesat, organisasi yang diklasifikasikan sebagai lebih kompleks sebenarnya dikaitkan dengan produk, geografi, komersial dan pengguna, *feedback* kepada pihak eksternal yang berkaitan dengan pelbagai undang-undang dan peraturan, proses badan kehakiman dan peraturan-peraturan lain, struktur organisasi menjadi lebih fleksibel, dan rata yang merupakan bilangan pekerja dan jenis pekerjaan yang dihadapi, serta mengukuhkan persaingan antarabangsa dan kerja sama, serta kepelbagaian tenaga kerja.

Oleh karenanya, SDM memang harus dapat beradaptasi secara cepat dalam rangka memprediksikan beberapa perubahan tak terduga yang mana dihasilkan dari perubahan

paradigma lama ke paradigma baru. Perubahan tersebut juga pada akhirnya akan menyediakan kesempatan baik bagi manajemen SDM maupun manajer lini.

6. Paradigma Baru Manajemen SDM

Perubahan cepat dan kompleks dari lingkungan bisnis, contohnya, demografi, geografis, jenis bisnis, lingkungan hidup, hingga bahkan dampak globalisasi, membuat organisasi atau perusahaan harus mampu melakukan adaptasi dengan cepat dan dengan kondisi lingkungan yang berturbulensi.

Dalam situasi ini, organisasi atau perusahaan harus menghadapi turbulensi dengan sikap yang proaktif. Maksud dari ini adalah bagaimana pun perkembangannya, manajemen SDM harus bisa mengantisipasinya yang pantas diharuskan melakukan berbagai tindakan yang berfungsi untuk menjawab tantangan tersebut.

Hasil akhir dari ini adalah untuk dapat melahirkan keunggulan yang kompetitif yang tak dimiliki organisasi dan perusahaan-perusahaan lainnya. Hal ini merujuk pada beberapa bentuk kompetisi tradisional sebagai contohnya biaya produksi yang rendah, peningkatan teknologi, kecepatan distribusi, efisiensi produk serta pengembangan produk yang berkualitas akan mudah ditiru oleh para pesaing.

Tuntutan-tuntutan ini menyebabkan manajemen SDM harus segera mengubah perannya dengan mulai berorientasi pada hasil atau "result". Yang bisa dilakukan oleh manajemen SDM adalah dengan bertindak sebagai mitra untuk manajemen fungsi lainnya atau dengan manajer lini. Ini artinya adalah manajemen SDM sebaiknya terlibat aktif dalam proses perencanaan, pengelolaan, serta pengendalian organisasi yang sifatnya berhubungan dengan pengalokasian dan pengembangan sumber daya manusia atau SDM.

Perubahan nyata yang terjadi merupakan peran sistem kerja bersifat responsif yang menjadi lebih proaktif. Selain itu, struktur fungsional berubah menjadi ke struktur yang lebih fleksibel serta mampu melaksanakan kebijakan strategis. Hal ini menjadi penyebab sumber daya manusia atau SDM menjadi penting dalam kesuksesan bisnis yang dihubungkan dengan peningkatan laba, daya saing, serta daya adaptasi dan juga fleksibilitas.



Gambar 1.1

Sumber: <https://www.dreamstime.com/photos-images/new-mindset-new-result.html>

7. Peran Manajemen SDM dalam Keunggulan Kompetitif

Tentu saja setiap organisasi dan perusahaan menginginkan keunggulan kompetitif. Untuk memperoleh cita-cita perusahaan ini dibutuhkan sumber daya manusia atau SDM yang kontribusinya lebih besar bagi organisasi atau perusahaan. Agar dapat mengupayakan ini dibutuhkan strategi tepat dalam perencanaan SDM terpadu. Kegiatan strategi sumber daya manusia atau SDM berdasarkan kerja sama antara departemen SDM dengan manajer lini serta dibutuhkan manajemen puncak untuk terlibat dalam menjelaskan visi dan misi perusahaan yang perlu dijelaskan dalam tujuan bisnis yang strategis.

Keuntungan didapatkan oleh perusahaan atau organisasi melalui proses pengembangan strategis SDM, yaitu di antaranya dengan melakukan:

- (1) Mendefinisikan kesempatan kendala manajemen SDM dalam memperoleh harapan dan tujuan bisnisnya.
- (2) Memberikan penjelasan ide dan gagasan yang baru terhadap isu-isu manajemen SDM dengan orientasi hasil dan memberikan perspektif atau sudut pandang yang lebih luas.
- (3) Melaksanakan tes pada komitmen manajemen kegiatan, membuat proses alokasi SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik.
- (4) Memusatkan kegiatan dengan sifat jangka panjang terpilih dengan pertimbangan prioritas pertama untuk dua atau bahkan tiga tahun lagi.
- (5) Melaksanakan strategi pemusatan dan pengutamaan pengelolaan fungsi sumber daya manusia atau SDM serta melakukan pengembangan staf yang ketat.

Ada empat pendekatan yang bisa dilakukan oleh Departemen Manajemen SDM agar keunggulan kompetitif dapat tercipta, yaitu dengan ;

- (1) **Strategik Partner**
Pendekatan ini dilakukan dengan manajer senior dan manajer junior dijadikan mitra dalam pelaksanaan strategi yang mana sudah teratur dan terencana, menerjemahkan strategi bisnis pada tindakan nyata dengan diagnosis organisasi yaitu dengan *assessment system* dan penggabungan praktik organisasi dengan tujuan bisnis yang dapat dibentuk pada setiap level organisasi atau perusahaan.
- (2) **Administration Expert**
Supaya menghasilkan *output* dengan biaya rendah tetapi disertai dengan kualitas yang terjamin baik, pendekatan ini dilakukan dengan berupaya mengatur terlaksananya pekerjaan dan efisiensi administrasi sehingga menjadi ahli di dalamnya. Hal ini terwujud melalui rekayasa ulang

(*reengineering*) yang berarti merekayasa kembali bidang SDM. Diperlukan kemampuan penguasaan dua fase rekayasa kembali agar menjadi pakar administrasi. Yang pertama adalah proses perbaikan yang lebih mengutamakan pada identifikasi beberapa proses tidak berkesan dan merancang kaedah alternatif untuk meningkatkan kualitas perusahaan. Sedangkan, hal kedua adalah penciptaan tulang yang mana prosesnya dipikirkan dimulai dari pelanggan. Fokus kerja yang awalnya dilakukan diubah menjadi sesuatu yang harus dilakukan melalui hal-hal tersebut.

- (3) **Employee Champion**
Pendekatan ini fokus kepada cara untuk hubungan antara pekerja dan pengurusan untuk memenuhi kepentingan kedua-dua pihak. Tekanan dari pihak terhadap karyawan semakin besar tiap kalinya karena persaingan bisnis yang semakin kuat. Hal ini karena keadaan karyawan yang berkaitan dengannya harus diperhatikan juga oleh manajer junior. Satu hal yang seyogyanya mesti dilakukan adalah dengan pengurangan tekanan berupa upaya pengurangan beban kerja dan penyeimbangan dengan sumber daya dimiliki karyawan. Meningkatkan sumber daya dapat dengan membantu karyawan mendefinisikan sumber daya baru dalam diri pegawai sehingga mereka pada akhirnya dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan. Yang terakhir, tekanan dalam peran sumber daya dapat dimodifikasi dengan membantu karyawan dalam mempelajari transformasi *demand* ke dalam sumber daya.
- (4) **Agent of Change**
Pendekatan ini adalah dengan bertindak sebagai agen perubahan yang mengasah proses dan budaya yang mana memiliki fungsi dalam meningkatkan kapasitas organisasi

atau perusahaan. Ada lima jenis perubahan, yaitu, (1) perubahan inisiatif yang mengutamakan penerapan program, proyek atau prosedur baru; (2) perubahan proses pada organisasi dengan memusatkan pada bagaimana cara melaksanakan kerja sama secara lebih optimal; (3) perubahan budaya yang terlaksana akibat dari mengkonseptualkan kembali strategi dasar organisasi bisnis.

8. Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian dari manajemen SDM!
2. Apa saja yang bisa dilakukan oleh manajemen SDM dalam menghadapi perubahan teknologi dan globalisasi?
3. Apa saja fungsi operasional manajemen SDM? Jelaskan.
4. Temukan pendekatan yang dapat dilakukan oleh Manajemen SDM yang digunakan untuk menghasilkan keunggulan kompetitif selain yang sudah diterangkan di atas! Terangkan.
5. Seandainya kamu adalah manajer manajemen SDM apakah ide-ide baru yang akan kamu kembangkan dalam meningkatkan potensi SDM karyawan di perusahaan tempatmu bekerja? Uraikan.

2

Perencanaan SDM

Terdapat sebuah divisi dalam perusahaan yang mempunyai posisi sangat penting yaitu HR atau *Human Resources*. Selain itu, divisi ini sering juga disebut dengan HRD atau *Human Resources Department*. Divisi ini mempunyai peran mengembangkan kualitas sumber daya manusia atau SDM dalam sebuah korporasi atau perusahaan.

HR ini fungsinya tidak hanya bertugas dalam merekrut calon karyawan saja, tetapi juga mengurus tanggung jawab lainnya yang bisa berhubungan dengan kesejahteraan seluruh pegawai. Tugas-tugas HR di antaranya adalah mengurus administrasi ketenagakerjaan, menyusun KPI atau *Key Performance Indicator*, pengembangan karyawan yang berupa *coaching* atau *counseling*, membuat SOP dan juga kebijakan perusahaan, bernegosiasi dengan para klien dan/atau dinas terkait seperti Disnaker, BPJS, dan lain sebagainya, serta memastikan karyawan menerima gaji tepat pada waktunya. Melakukan perencanaan sumber daya manusia atau SDM adalah tugas lain dari HR. Perencanaan SDM biasa juga disebut dengan *human resources planning*.

Perencanaan Sumber Daya Manusia



Gambar 2.1

Sumber; <https://www.slideshare.net/bowo70/perencanaan-sdm-presentation>

1. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan SDM dapat dilihat sebagai sebuah proses berkelanjutan dari perencanaan sistematis ke depan untuk mencapai pemanfaatan maksimal dan optimal dari aset perusahaan atau korporasi atau organisasi yang paling penting yakni para karyawan atau pegawai itu sendiri.

Pertandingan terbaik antara pekerja dan kerja, untuk menghindari kekurangan pekerja atau pekerja berlebihan dalam lembaga adalah yang dapat dipastikan dalam perencanaan sumber daya manusia atau SDM. Secara lebih luas, dalam merancang masa yang akan datang perusahaan membuat metode yang boleh dipakai untuk menetapkan keterampilan maka perencanaan ini dilakukan.

Perencanaan SDM ini sering disebut dengan perencanaan tenaga kerja. Melalui proses ini, organisasi atau lembaga dapat dibantu dalam menilai keperluan mereka dan merancang lebih awal untuk memenuhi keperluan tersebut.

Andrew E. Sikula (1981) menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan sebuah proses untuk menyesuaikan

kebutuhan tenaga kerja dan yang dalam konteks ini mempertemukan kebutuhan tertentu agar pelaksanaannya dapat memiliki interaksi dengan rencana organisasi.

Sementara, Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001) mengemukakan bahwa perencanaan SDM adalah suatu proses analisis dan identifikasi dari tersedianya dan jumlah kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi atau perusahaan tersebut dapat mencapai harapan yang sudah ditetapkan.

William B. Werther dan Keith Davis (1996) mendefinisikan perencanaan SDM sebagai sebuah perencanaan sistematis dalam rangka meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) di masa depan, baik dari segi jumlah atau jenisnya hingga departemen SDM dapat merencanakan pelaksanaan penerimaan pegawai baru, seleksi, pelatihan, dan berbagai aktivitas lainnya dengan baik.

Sedangkan, Mondy dan Noe (1995) menerangkan perencanaan SDM sebagai sebarang proses yang secara sistematis berfungsi untuk mengkaji keadaan sumber daya manusia agar dapat memberi kepastian bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan.

2. Tujuan dan Manfaat Perencanaan SDM

Seperti yang sudah dijelaskan perencanaan SDM adalah suatu proses perencanaan yang sistematis yang mana dapat menjadikan sumber daya manusia semaksimal mungkin sebagai aset utama dari sebuah organisasi dan perusahaan. Sementara, memberikan kepastian yang sesuai antara tenaga kerja dan pekerjaan, dari segi jumlahnya maupun kualitas karyawan yang dibutuhkan adalah tujuan perencanaan SDM. Proses ini dalam konteks SDM perusahaan dapat terjadi didasari oleh *supply* dan *demand*.

Perencanaan SDM bagi perusahaan mempunyai manfaat yang mempengaruhi dan mengenai berbagai hal, seperti contohnya membantu HR dalam rangka pengantisipasi

kebutuhan tenaga kerja dilengkapi dengan berbagai kualifikasi di kemudian hari, dan HR dalam menentukan kandidat yang sesuai bisa bekerja secara proaktif.

Selain itu, perencanaan SDM menyediakan kemungkinan untuk dalam merealisasi kegiatan identifikasi, memilih, dan pengembangan kompetensi atau tenaga kerja yang diperlukan dan dibutuhkan oleh perusahaan sesuai dengan tujuan masing-masing perusahaan.

Selain itu, sistem SDM yang bagus dan terencana dapat meningkatkan koordinasi antar karyawan dan bisa juga menghadirkan atmosfir kerja yang terbilang nyaman dan kondusif. Akan ada sedikit perbedaan saja di pikiran karyawan antara rumah dan tempat kerja jika rasa kekeluargaan di dalam perusahaan dapat dipupuk dan bisa bertumbuh dengan baik.

Hal ini dapat membantu perusahaan dan organisasi dalam mengoptimalkan kemampuan kerja dari karyawan atau tenaga kerja. Meskipun begitu, tentu saja tidak mudah melakukan perencanaan sistem sumber daya manusia yang berkualitas dan handal. Banyak kriteria dari KPI atau *Key Performance Index* yang perlu untuk disusun, diuji, dan dikaji ulang.

Di dalam hal ini, diperlukan usaha yang fokus dan penuh dengan komitmen dari perusahaan untuk melakukannya. Sehingga penting sifatnya untuk secara khusus memperhatikan SDM sebagai salah satu pilar penting dalam keberhasilan perusahaan.



Gambar 2.2

Sumber ; <http://manajemen-sdm.com/perencanaan-sdm/teknik-peramalan-perencanaan-sdm/>

3. Pentingnya Perencanaan SDM

Perencanaan SDM menjadi hal yang penting dalam perusahaan. Berikut ini poin-poin yang menunjukkan pentingnya perencanaan SDM:

- (1) Kebutuhan tenaga kerja di masa depan
Fungsi dari perencanaan SDM adalah untuk memberikan kepastian bahwa orang-orang yang ada dalam organisasi dapat bersama mengusahakan dan menolong kelancaran operasi organisasi. Ini dapat diartikan bahwa fungsi perencanaan sumber daya manusia dilihat sebagai suatu sarana untuk memastikan adanya tenaga kerja di masa depan supaya dapat menjalankan kegiatan dan program kerja organisasi. Hal ini tentunya juga menentukan keperluan jumlah dan jenis tenaga kerja di masa depan.
- (2) Mengatasi adanya perubahan
Terjadinya perubahan terkait dengan faktor lingkungan eksternal juga penting untuk diatasi oleh perencanaan sumber daya manusia atau SDM. Mengatasi perubahan ini dapat menolong dalam menilai sumber daya manusia atau

SDM melalui inventaris SDM dan mengadaptasinya untuk melakukan perubahan dalam kekuatan teknologi, politik, sosial budaya, dan ekonomi. Hal ini dilakukan akibat dari semua hal yang dilakukan dalam lingkungan bisnis haruslah selalu disertai dengan adanya rencana cadangan, bahkan untuk sesuatu hal yang paling buruk sekalipun.

(3) Perekrutan yang kompeten

Salah satu hal yang membuat perencanaan SDM penting adalah fungsi dan tujuannya untuk merekrut dan memilih personil atau karyawan atau pegawai yang dinilai paling mampu untuk memenuhi lowongan pekerjaan yang sesuai dengan posisi dan kebutuhannya. Pada tahap ini kebutuhan sumber daya manusia juga ditentukan serta dinilai juga tingkat inventaris SDM yang tersedia dan pada akhirnya tenaga kerja atau kebutuhan karyawan untuk melakukan pekerjaan yang telah ditetapkan dapat direkrut.

(4) Pengembangan SDM

Mengidentifikasi persyaratan keterampilan untuk berbagai jenis dan tingkat pekerjaan dapat dibantu oleh perencanaan SDM atau sumber daya manusia. Dalam fungsi pengembangan SDM atau sumber daya manusia ini, perusahaan juga diharapkan dapat menyelenggarakan berbagai pelatihan untuk kebaikan para karyawan dan juga perusahaan itu sendiri. Hal ini perlu dilakukan agar para karyawan atau tenaga kerja dapat melaksanakan semua tugas mereka secara efisien dan juga efektif. Pelatihan dan pendidikan untuk karyawan sangatlah penting sebagai suatu bentuk pergerakan untuk melakukan pengembangan dan menanamkan keterampilan pada karyawan atau pegawai.



Gambar 2.3

Sumber ; <http://transform-mpi.com/training-tentang-enhancing-your-skills-to-become-a-successful-credit-analyst/>

(5) Pemanfaatan SDM yang tepat

Melalui perencanaan SDM atau sumber daya manusia dapat dilihat ternyata perusahaan atau instansi memperoleh serta memanfaatkan tenaga kerja atau karyawan secara efektif yang sesuai dengan upaya untuk memperoleh tujuan. Sementara, perencanaan sumber daya manusia dipastikan dapat membantu dalam melakukan penilaian dan perekrutan karyawan atau tenaga kerja (sumber daya manusia) yang dianggap serta dinilai mempunyai keterampilan tinggi. Fokus fungsi perencanaan SDM atau sumber daya manusia adalah pada pemanfaatan yang optimal dari para karyawan yang dinilai dapat meminimalkan biaya produksi secara keseluruhan.

4. Tantangan Perencanaan SDM

Banyak tantangan yang harus dihadapi oleh perencanaan SDM. Tantangan-tantangan ini seperti misalnya adanya kekuatan yang selalu berubah, karyawan yang sakit, yang dipromosikan, atau bahkan mereka yang pergi berlibur. Meskipun begitu, perencanaan SDM sangat berguna nantinya dalam hal memastikan ada kesesuaian yang terbaik antara pekerja atau tenaga kerja dan pekerjaan. Untuk dapat memenuhi tujuan perusahaan, manajer SDM harus membuat rencana dalam menghadapi tantangan-tantangan kini dan nanti dengan melakukan hal-hal sebagai berikut:

- (1) Menemukan serta merekrut karyawan atau tenaga kerja yang dinilai terampil
- (2) Memilih dan melatih serta memberikan kompensasi kepada para kandidat yang dianggap terbaik
- (3) Mengatasi adanya ketidakhadiran dan menangani segala konflik yang timbul
- (4) Mempromosikan karyawan atau tenaga kerja dan/atau melakukan kebijakan pengurangan.

Dengan melakukan hal-hal strategis tersebut, perusahaan dapat dibantu dalam mobilisasi sumber daya manusia yang direkrut agar menjadi semakin produktif. Ini adalah suatu proses yang utama di dalam perusahaan. Pasalnya, proses ini bertujuan untuk menghubungkan strategi bisnis dan operasinya.

5. Langkah Umum dalam Perencanaan SDM

1) Melakukan Analisis Tujuan Organisasi

Melakukan analisis dari tujuan yang ingin dicapai dan diperoleh oleh organisasi atau perusahaan adalah langkah pertama yang harus diambil dalam proses perencanaan SDM. Tujuan dari perusahaan atau organisasi ini kemudian bisa diuraikan menjadi tujuan yang dapat menjadi lebih terpusat dari

sebelumnya pada beberapa jenis tujuan yang ingin dicapai oleh bagian-bagian unit kerja.

Unit-unit kerja tersebut adalah sebagai berikut, bagian produksi, pemasaran, atau keuangan. Beberapa tujuan tersebut lalu bisa ditetapkan menjadi tujuan fungsional maupun tujuan departemen. Pengevaluasian keperluan SDM untuk jabatan dan aktivitas secara menyeluruh akan tersedia dengan melakukan pemisahan dari tujuan dan harapan serta rencana-rencana fungsional atau departemen tersebut. Fungsi dari mengetahui tujuan dan arah atau cita-cita organisasi dan perusahaan ini, ide atau gambaran mengenai pekerjaan apa yang harus dilaksanakan di dalam perusahaan akan terlihat.

Jumlah tenaga kerja dibutuhkan disesuaikan dengan tujuan organisasi. Sebagai contohnya, apabila harapan dan cita-cita perusahaan adalah untuk menunjang pertumbuhan dan perluasan yang tergolong cepat, maka tenaga kerja akan lebih banyak dibutuhkan dalam semua kegiatan fungsional dan departemen dalam rangka pemenuhan tantangan peningkatan pangsa pasar, keuangan, ukuran aset, pasar baru, inventaris, dan riset produk baru. Hal ini karena strategi untuk pertumbuhan baru perusahaan memerlukan tenaga kerja terampil dalam jumlah banyak. Departemen SDM butuh untuk melakukan seleksi dan pelatihan dalam rangka pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia pada perusahaan.

2) Melakukan inventarisasi SDM

Langkah berikutnya sesudah memahami mengenai pekerjaan yang ada melalui analisis tujuan organisasi adalah bertujuan untuk mengetahui berbagai informasi mengenai SDM yang dapat diakses kini. Semuanya dimulai dari pada kapasitas pekerja, dan keupayaan, pendidikan dan prestasi berpotensi. Untuk menjalankan inventory sumber daya manusia, bukan saja sumber daya manusia dalam organisasi tetapi juga melakukan

pertimbangan sumber daya manusia yang lahir dari beberapa tambahan sumber eksternal, sebagai contohnya calon-calon karyawan yang direkrut dan calon yang disediakan agen penyedia tenaga kerja.

3) Melakukan perkiraan permintaan dan pasokan SDM

Langkah berikutnya setelah inventarisasi SDM adalah dengan memulai untuk memperkirakan karyawan yang diperlukan pada masa mendatang. Bagi sebuah perusahaan dan organisasi, mereka akan melakukan pertimbangan apakah penambahan tenaga kerja dan peningkatan produktivitas dan kemampuan karyawan diperlukan dengan melakukan melatih dan membangunkan kemahiran baru dan jika terdapat calon yang berpotensi untuk rekrut sebagai pekerja untuk mengisi pelbagai jabatan.

4) Menentukan perkiraan kesenjangan SDM

Kelebihan dan kekurangan terhadap SDM yang diperlukan dapat dilihat melalui perbandingan permintaan dan pasokan SDM. Jika mengalami kekurangan SDN, yang perlu dipikirkan adalah dengan cara melaksanakan perekrutan pekerja awal dan melaksanakan kenaikan hasil melalui pemanfaatan para tenaga kerja atau karyawan atau pegawai yang telah tersedia pada saat sekarang ini. Namun, jika sampai terjadi sumber daya manusia yang berlebih, organisasi atau instansi perusahaan hendaknya segera melancarkan kebijakan pemutusan hubungan kerja atau dengan kata lain PHK pada karyawan-karyawannya.

5) Melakukan perumusan rencana tindakan SDM

Perumusan rencana tindakan sumber daya manusia memiliki berdasar pada hasil perkiraan kesenjangan sumber daya manusia antara kelebihan atau kekurangan dalam

perusahaan. Padahal, ini dapat digunakan untuk menentukan apakah rekrutmen baru pemilihan mutasi, dan / atau pertukaran antara jabatan atau bahkan pemberhentian atau pemberhentian kerja benar-benar diperlukan atau tidak.

6) Melakukan pemantauan dan manipulasi

Setelah merumuskan rencana tindakan SDM, diperlukan untuk memperbarui inventaris atau persediaan sumber daya manusia pada periode tertentu. Hal yang sebaiknya dilakukan adalah memantau dan mengidentifikasi kelemahan-kelemahan agar tindakan selanjutnya yang dikira-kira tepat dan cocok dapat diambil. Yang harus dilakukan adalah membandingkan antara rencana SDM dengan penerapannya secara aktual guna memastikan tindakan yang dilakukan sudah sesuai atau belum dengani ketersediaan jumlah karyawan atau tenaga kerja yang diperlukan pada berbagai bidang pekerjaan di dalam organisasi atau perusahaan yang bersangkutan.

6. Faktor-Faktor dalam Perencanaan SDM

Sebagai pertimbangan dalam melakukan perencanaan SDM atau sumber daya manusia, ada beberapa faktor termasuk seperti pertumbuhan (growth), perubahan (change), dan teknologi (technology). Faktor-faktor ini dijelaskan lebih jelas seperti di bawah berikut ini:

(1) Pertumbuhan (growth)

Pertumbuhan di dalam perusahaan bisa berbeda-beda. Dalam perusahaan yang berbeda akan berbeda juga tingkat pertumbuhannya. Di dalam melakukan perencanaan SDM atau sumber daya manusia, sebaiknya utama juga untuk para manajemen SDM (sumber daya manusia) supaya faktor-faktor pertumbuhan secara finansial dan keperluan dari perusahaan dipertimbangkan.

Penting untuk dipertimbangkan apakah perusahaan atau organisasi mempunyai dana dan/atau apakah perusahaan bersedia melakukan ekspansi dan perlu banyak sumber daya manusia. Hal-hal seperti tersebut penting untuk dipertimbangkan dalam mempengaruhi faktor pertumbuhan atau growth.

(2) Perubahan (change)

Di era seperti sekarang ini, perubahan bisa saja terjadi kapan pun. Tidak ada yang dapat memprediksi dengan tepat kapan dan seperti apa perubahan terjadi. Tetapi, sudah pasti perubahan akan terjadi. Pada saat perusahaan sedang mengalami perubahan, manajemen sumber daya manusia harus mengusahakan untuk mempunyai fleksibilitas supaya kebutuhan dari perusahaan dapat dipenuhi dengan lebih baik.



Gambar 2.4

Sumber ; <https://www.linovhr.com/7-hal-yang-wajib-dilakukan-dalam-perencanaan-sdm-perusahaan/>

(3) Teknologi (technology)

Teknologi merupakan bagian yang cukup esensial di era sekarang ini karena dominasi dan perkembangannya yang luar biasa cepat. Dalam era yang seperti ini, menjadi penting bagi manajemen sumber daya manusia untuk mulai mengerti akan urgensi dari fungsi dan juga peranan dari teknologi di dalam operasional perusahaan.

Bahkan jika perlu, manajemen SDM dapat juga menganggarkan pelatihan untuk para tenaga kerja atau karyawan dalam mempelajari dan memahami fitur atau perangkat yang bisa digunakan dalam organisasi atau perusahaan. Semakin baik perencanaan SDM dilakukan maka dapat membantu manajemen SDM memenuhi kebutuhan karyawan atau pegawai perusahaan atau organisasi. Keperluan akan tenaga kerja itu diusahakan baik dari beberapa aspek, yaitu baik dari skill, kemampuan, kualifikasi, dan juga jumlahnya mencukupi.

7. Latihan Soal

- (1) Sebutkan pengertian dari perencanaan SDM! Carilah pengertian dari para ahli selain yang disebutkan di atas.
- (2) Apa pentingnya perencanaan SDM bagi perusahaan? Terangkan.
- (3) Bagaimana langkah-langkah perencanaan SDM yang tepat?
- (4) Faktor apa saja yang mempengaruhi perencanaan SDM?
- (5) Apa saja tantangan dalam perencanaan SDM? Terangkan.

Pengadaan SDM

Seperti yang sudah disampaikan pada bab-bab sebelumnya, aset paling penting atau utama di dalam menjalankan perusahaan dan atau organisasi, hal utama adalah sumber daya manusia yang berguna sebagai perencana sekaligus juga sebagai pelaku dari setiap aktivitas organisasi dan/atau perusahaan.

Dalam hal ini, agar bisa memenuhi tercapainya *goal* atau tujuan dari perusahaan secara efektif serta efisien, kuantitas serta kualitas dari sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau instansi dan perusahaan sebaiknya disesuaikan dengan kebutuhan organisasi yang bersangkutan. Oleh karena itu, langkah pertama adalah pengadaan sumber daya manusia yang dapat merefleksikan keberhasilan atau kegagalan sebuah perusahaan atau organisasi dalam pencapaian tujuannya.

Sebagai fungsi operasi pertama pengurusan sumber manusia, pengambilalihan sumber manusia untuk menangani isu-isu penting, sukar dan kompleks. Pasalnya bukan suatu hal yang mudah untuk mencapai dan menugaskan karyawan-karyawan yang dinilai sebagai sumber daya manusia yang kompeten, mampu, dan efektif, layaknya membeli dan menempatkan mesin atau robot begitu saja.

Hal ini karena sebagai sumber daya manusia, para karyawan sebagai individu juga memiliki pikiran mereka sendiri, begitu pun dengan perasaan, serta keinginan, juga status sosial, serta latar pendidikan, usia, serta jenis kelamin yang beragam yang ikut terbawa dan menjadi berbaur masuk ke dalam organisasi perusahaan atau instansi.

Contoh kompleksitas ini adalah seorang karyawan yang berkualitas serta terampil belum bisa menjamin produktivitas dari kerja efisien jika moral kerja dan disiplin rendah. Para karyawan bisa dibilang bermanfaat dan mendukung terwujudnya visi dari perusahaan atau organisasi jika mereka semua mempunyai keinginan tinggi untuk berkontribusi dan berprestasi.

Sedangkan, para tenaga kerja atau pekerja yang kurang berkemampuan, dan tidak mahir mengakibatkan kerja tidak disiapkan tepat waktu. Oleh karenanya, penting untuk menyesuaikan kebutuhan perusahaan dengan kualitas dan kuantitas karyawan untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

1. Pengertian Pengadaan SDM

Menurut Hasibuan (2012), pengadaan merupakan sebuah proses dari penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, dan penginduksian yang berguna untuk mendapat karyawan yang sifatnya efektif dan efisien agar dapat mendukung dalam tercapainya tujuan dari perusahaan.

Pendapat Hasibuan ini juga bersesuaian dengan Sedarmayanti (2013) yang menerangkan pengadaan termasuk ke dalam fase penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk memperoleh pegawai yang sesuai dengan kebutuhan dari organisasi.

Sedangkan, Andrew E. Sikula (1981) berpendapat bahwasannya sebuah tindakan atau proses dari suatu perusahaan atau organisasi agar bisa mendapatkan penambahan pegawai yang tujuannya untuk memenuhi operasional dapat disebut dengan pengadaan atau perekrutan sumber daya manusia atau pegawai atau karyawan.

Sementara, Arun Monappa dan Mirza S. Saiyadain (1979) menyatakan menyeleksi lamaran atau calon-calon karyawan

untuk mengisi formasi jabatan pekerjaan baru disebut dengan penarikan pegawai.

Dari berbagai pendapat para ahli yang telah dikaji, sebuah kesimpulan dapat ditarik bahwa sebuah tindakan yang dilakukan oleh suatu organisasi atau perusahaan untuk memenuhi jumlah karyawannya disebut dengan pengadaan SDM atau. Tahapan-tahapan dalam pengadaan SDM meliputi proses penarikan, penyeleksian, penempatan, pengorientasian, dan penginjeksian.

Sedangkan, guna pengadaan sumber daya manusia agar tambahan karyawan atau pegawai bisa diperoleh yang disesuaikan dengan keperluan atau kebutuhan perusahaan agar dapat mengupayakan dalam mencapai harapan atau tujuan dari perusahaan atau organisasi.

2. Tujuan Pengadaan SDM

Sebagaimana disebutkan sebelumnya, pengadaan sumber daya manusia merupakan sebuah tahapan untuk meraih kuantitas serta tipe pekerja yang mana sesuai dalam pemenuhan keperluan pekerja atau karyawan untuk meraih kesuksesan suatu lembaga. Tahapan tersebut pada dasarnya diawali dengan pencarian para pelamar dan diakhiri dengan diserahkannya atau dikumpulkannya lamaran-lamaran dari mereka.

Tujuannya adalah untuk menerima dan mendapatkan semaksimal mungkin pelamar sesuai kualifikasi yang dibutuhkan oleh perusahaan dari berbagai sumber. Dengan demikian memungkinkan terjaringnya calon karyawan dengan kualifikasi tertinggi dari mereka yang terbaik.

3. Menentukan Kebutuhan SDM

Penting untuk menentukan sumber manusia atau keperluan tenaga kerja dalam pengambilalihan sumber manusia. Ini adalah mengenai memastikan bahwa keperluan tenaga kerja

semasa dan masa depan boleh sesuai dengan beban kerja, untuk mengelakkan kedudukan kosong dan melakukan semua kerja.

Penentuan keperluan pekerja mesti menentukan bilangan setiap jenis pekerja yang diperlukan dalam syarikat atau organisasi. Ini dapat diatasi dengan jangkauan atau memproyeksikan keperluan masyarakat untuk tempo tertentu.

Terdapat dua cara dalam pendekatan proyeksi keperluan buruh, yaitu:

(1) analisis beban kerja

Analisis ini menentukan bilangan pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan beban kerja tertentu atau untuk menentukan beban kerja dalam waktu kerja atau beban kerja setiap orang setiap jam kerja.

(2) analisis kerja

Analisis ini mengira keperluan kerja berdasarkan keperluan kerja.

Untuk menentukan keperluan untuk tenaga kerja, dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal perusahaan.

Faktor tersebut antara lain:

- (1) Berapa jumlah dari produksi
- (2) Ramalan-ramalan atau perkiraan usaha mendatang
- (3) Adanya upaya perusahaan untuk perluasan
- (4) Teknologi yang semakin berkembang
- (5) Permintaan dan penawaran tenaga kerja yang bisa meningkat atau menurun
- (6) Adanya perencanaan untuk kerja pegawai

4. Proses Pengadaan SDM

Sebenarnya pada dasarnya pengadaan sumber daya manusia merupakan pihak manajemen melakukan pengambilan keputusan agar lebih dapat menjamin tersedianya sumber daya manusia yang sesuai guna menempati posisi jabatan supaya bisa ikut menyukseskan proses untuk meraih dan mencapai program-program kerja sebagai tujuan organisasi.

Sehingga pihak manajemen dituntut untuk menjadi lebih jeli dalam perekrutan karyawan baru sebagai bagian dari pengadaan SDM atau sumber daya manusia yang mempunyai pengaruh terbilang sangat besar demi masa depan perusahaan.

Terdapat beberapa prosedur yang harus menjadi perhatian bagi pihak manajemen di dalam proses pengadaan SDM atau sumber daya manusia, yang di antaranya meliputi:

- (1) Perencanaan atau estimasi kebutuhan sumber daya manusia
- (2) Rekrutmen atau penarikan
- (3) Seleksi
- (4) Penempatan, orientasi, dan induksi karyawan

5. Perencanaan/estimasi kebutuhan tenaga kerja

Hal pertama yang sebaiknya dan seharusnya dilakukan dalam proses perencanaan tenaga kerja atau pengadaan sumber daya manusia dengan langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen untuk lebih menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja atau karyawan yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat dan pada waktu yang tepat.

Ini semua dilakukan dalam rangka mencapai tujuan dan beragam sasaran yang telah dan ditetapkan oleh perusahaan.

Dalam perencanaan sumber daya manusia ini mencakup pertanyaan seputar:

- (1) Berapa banyak karyawan yang diperlukan dan dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi?
- (2) Kapanakah karyawan akan dibutuhkan oleh perusahaan?
- (3) Seperti apakah PKK spesifik yang dibutuhkan?
- (4) Apa saja tujuan keragaman yang harus dipenuhi?

Sementara itu, perencanaan SDM atau sumber daya manusia mempunyai manfaat-manfaat sebagai berikut:

- (1) Sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi atau instansi perusahaan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan dengan lebih baik;
- (2) Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang produktivitas dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan;
- (3) Perencanaan berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja atau karyawan baik secara jumlah maupun kualitasnya;
- (4) Penanganan informasi ketenagakerjaan, seperti jumlah, masa kerja, status, dan jumlah penghasilan;
- (5) Sebagai alat penelitian;
- (6) Sebagai dasar bagi penyusunan program kerja.

6. Penarikan Sumber Daya Manusia

Penarikan sumber daya manusia adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja atau karyawan supaya mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan. Berikut adalah faktor-faktor yang mempengaruhi pelamar (1) balas jasa yang ditawarkan, (2) status karyawan, (3) kesempatan mendapatkan promosi, (4) spesifikasi tugas pekerjaan, (5) metode perekrutan, (6) solidaritas perusahaan, (7) peraturan perburuhan, dan (8) penawaran tenaga kerja.

Sementara, proses penarikan tenaga kerja yang baik setidaknya harus seperti berikut:

- (1) Penentuan dasar penarikan
 Penarikan sumber daya manusia berpedoman kepada spesifikasi pekerjaan yang telah ditetapkan dalam menduduki jabatan-jabatan tertentu tersebut. Spesifikasi pekerjaan harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar pekerjaan mengetahui kualifikasi yang dibutuhkan oleh lowongan kerja tersebut.
- (2) Penentuan sumber-sumber penarikan

Kemudian, setelah diketahui spesifikasi pekerjaan sumber daya manusia atau pekerja yang diperlukan, juga menentukan sumber pengambilan calon pekerja. Sumber pengambilan calon pekerja boleh datang dari dalam dan luar lembaga.

(a) Sumber Internal

Sumber internal ini adalah pekerja yang akan menaruh kekosongan jawatan yang diambil di lembaga. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah memutasi atau mengalihkan pekerja yang melengkapi persyaratan pekerjaan. Pengalihan karyawan ini dapat bersifat vertikal maupun bersifat horizontal. Sementara, proses perekrutan internal dapat memanfaatkan (1) ibasis idata organisasional, (2) pengumuman pekerjaan, dan (3) promosi serta transfer pekerjaan.

Keunggulan-keunggulan atas sumber internal ini adalah (1) immoral kerja dan kedisiplinan pekerja meningkat, (2) perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar kepada perusahaan, (3) biaya perekrutan relatif kecil, (4) waktu yang dibutuhkan relatif singkat, (5) tidak memerlukan orientasi dan induksi lagi, dan (6) kestabilan karyawan yang membaik.

Sedangkan, kelemahan yang timbul adalah (1) menghambatan masuknya ide baru, (2) promosi atau mutasi yang dipaksakan mungkin terjadi, (3) membutuhkan program pengembangan manajemen, (4) adanya persaingan politis dalam mendapatkan promosi, dan (5) memungkinkan terjadi kekecewaan bagi yang tidak dinaikkan pangkat.

(b) Sumber eksternal

Sumber eksternal ini termasuk mereka yang menjadi karyawan yang berasal dari luar perusahaan. Karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong ditarik dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan. Keunggulan-keunggulan dari sumber eksternal adalah (1) memberi peluang untuk pemohon

luar yang masuk kategori, (2) membuka peluang mendapatkan yang bagus dari pekerja bagus, (3) memberi peluang masuknya ide-ide baru, (4) seleksi dilakukan secara objektif, dan (5) lebih mudah dan cepat dibandingkan dengan melatih profesional.

Sedangkan, kekurangannya adalah (1) pemohon tidak diketahui (asing) sehingga sukar untuk memperoleh informasi yang tepat dari pemohon, (2) kurangnya pengalaman tentang karya lembaga, (3) kinerja pekerja yang ada dapat berubah, (4) perlu donatur yang besar, (5) memerlukan waktu masa yang panjang, dan (6) kecenderungan turnover meningkat.

Penarikan dari sumber eksternal dapat dilakukan melalui: (1) *walks-in* atau lamaran yang masuk secara kebetulan, (2) iklan atau advertising jika anda memerlukan sejumlah besar pekerja, (3) agensi penempatan pekerjaan, (4) institusi pendidikan, (5) organisasi pekerja (kesatuan pekerja), (6) penyewaan, (7) nepotisme (anggota keluarga penarikan), (8) persatuan profesional, (9) open house, dan (10) asosiasi profesional.

Oleh karena itu, dapat dilihat ada dua metode dalam rekrutmen sumber daya manusia, yaitu (1) metode tertutup yang penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja dan (2) metode terbuka yang penarikannya diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada misalnya media cetak maupun elektronik dengan tujuan agar tersebar luas ke masyarakat umum.

Sementara itu, ada kendala-kendala dalam penarikan, seperti misalnya meliputi kebijaksanaan perusahaan atau organisasi, persyaratan jabatan, metode pelaksanaan pekerjaan, kondisi tenaga kerja, solidaritas perusahaan, dan juga lingkungan eksternal.

7. Seleksi

Kegiatan yang menentukan terjadinya pemilihan serta penentuan pelamar di mana bisa diterima dan ditolak oleh perusahaan sebagai karyawan disebut dengan seleksi. Seleksi ini

dalam prosesnya ditentukan oleh tiga bagian, yaitu: (1) analisis pekerjaan dalam bentuk deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, standar prestasi pekerja yang diharapkan, (2) rancangan sumber daya manusia masa depan, dalam bentuk program tenaga kerja dan pengembangan masa depan, (3) pengambilan pekerja menghasilkan sekumpulan orang yang terpilih.

Pedoman-pedoman yang digunakan dalam mendasari proses seleksi yang digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan merupakan dasar dari proses seleksi. Hal ini dilakukan agar pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan, baik secara hukum maupun ekonomi. Dasar-dasar seleksi ini di antaranya adalah:

- (1) Kebijakan perburuhan pemerintah
Seleksi karyawan atau tenaga kerja sebagai sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan harus mengikuti dan berdasarkan undang-undang buruh lembaga.
- (2) Spesifikasi jabatan atau pekerjaan
Dalam prinsip spesifikasi jabatan atau pekerjaan yang digunakan adalah "*the right man on the right place and the right man behind the right igun*". Sehingga, tumpuan utama dalam seleksi seharusnya adalah kepada apa yang akan dikerjakan, lalu kemudian baru menentukan siapa yang akan mengambil alih jawatan dan melaksanakannya. Bukan mengenai "siapa" yang pertama kemudian "apa". Pekerjaan dalam bentuk apa pun harus diisi dengan pemilihan berdasarkan spesifikasi pekerjaan.
- (3) Ekonomis
Dalam proses seleksi, ekonomi adalah asas pelaksanaannya sehingga biaya, waktu, dan pemikiran dapat digunakan dengan efektif sehingga hasil pemilihan dapat dibenarkan. Dalam melakukan proses pemilihan mesti dilakukan dengan berkesan dengan pengeluaran serendah mungkin

untuk mendapatkan pekerja yang terbaik dan sesuai dengan kebutuhan.

(4) Etika sosial

Etika sosial dapat dilihat sebagai memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat-istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara yang bersangkutan.

Tujuan pemilihan pekerja baru adalah untuk mendapatkan pekerja yang berpotensi, berkelayakan, jujur, berdisiplin dan cakap dengan penempatan yang tepat, terlatih dan bersemangat di tempat kerja, yang mampu bekerja dengan baik, dinamik, kreatif, inovatif, bertanggungjawab, setia, sangat berdedikasi, dan mudah untuk berkembang.

Tahap pemilihan adalah (1) pemilihan surat permohonan itu, (2) dengan melengkapi borang permohonan, (3) yang mengesahkan rujukan dan (4) wawancara. Untuk tes penerimaan biasanya berupa *physical test* atau tes fisik, *academic test* atau tes akademis, dan *psychological test* atau tes psikologis.

Sedangkan, kendala-kendala dari proses seleksi adalah adanya (1) kesulitan untuk mendapatkan standar ukur yang dinilai tepat yang akan dimanfaatkan untuk secara objektif melakukan pengukuran kualifikasi-kualifikasi, (2) kesulitan untuk memperoleh penyeleksi yang benar-benar berkualifikasi, objektif serta jujur, serta (3) kesulitan agar pelamar bisa menjawab pertanyaan wawancara dengan jujur.

8. Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian pengadaan SDM! Tambahkan pendapat para ahli lainnya.
2. Apa sebenarnya tujuan dari pengadaan SDM? Jelaskan dengan kata-katamu sendiri.
3. Sebutkan bagaimana caranya menentukan kebutuhan SDM?

4. Apa saja yang perlu dilakukan dalam proses pengadaan SDM? Sebutkan dan jelaskan.
5. Jelaskan mengenai penarikan dan seleksi SDM!

Orientasi SDM

Dalam bab sebelumnya diterangkan tentang pengadaan sumber daya manusia yang juga menyebutkan tentang orientasi dalam prosesnya. Pada bab pengadaan sumber daya manusia ditegaskan tidak mudah dan tidak singkat dalam menjalani proses penarikan karyawan atau sumber daya manusia (rekrutmen) karena ternyata cukup mengeluarkan banyak biaya sehingga tentu saja tidak ada organisasi atau perusahaan yang ingin usaha mereka ini menjadi sia-sia.

Pasalnya, meskipun perusahaan atau organisasi sudah sangat selektif memilih SDM yang akan menjadi tenaga kerja atau karyawan, jika para karyawan baru ini tidak tahu apa yang harus dikerjakan, maka akan membuat mereka tidak mempunyai kinerja yang baik dan efektif. Sehingga, penting bagi organisasi dan instansi perusahaan untuk melakukan proses orientasi bagi para tenaga kerja atau karyawan baru.

Proses orientasi karyawan ini menyediakan informasi-informasi yang secara ideal harus diketahui oleh karyawan, utamanya adalah latar belakang perusahaan yang mampu membantu untuk menumbuhkan *engagement* para sumber daya manusia baru pada organisasi atau perusahaan.

1. Pengertian dan Tujuan Orientasi

Menurut Ingham (1970), orientasi adalah tingkah laku dan juga sikap karyawan yang bisa menimbulkan harmoni di dalam pekerjaan dan membuat kinerja karyawan meningkat secara individu dalam suatu perusahaan.

Dalam melakukan orientasi sumber daya manusia tentu saja terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai oleh

perusahaan. Tujuan-tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan bagi karyawan barunya yang mana harus diketahui dengan baik oleh manajemen SDM di antaranya:

- (1) Memberikan perasaan diterima dan disambut pada setiap karyawan baru sebagai bagian di dalam tim;
- (2) Informasi dasar harus secara pasti diberikan pada para karyawan baru yang bisa digunakan dalam membantu mereka melakukan pekerjaan dengan baik sesuai bidangnya;
- (3) Membantu memberikan pengertian tentang perusahaan atau organisasi dengan lebih luas agar para karyawan baru bisa memahami visi, misi, kultur serta nilai-nilai dari perusahaan tempat mereka bekerja;
- (4) Mengupayakan untuk membuat para karyawan baru merasa nyaman dalam memulai bersosialisasi di dalam perusahaan dan organisasi.

Dapat dilihat bahwa orientasi untuk karyawan baru ini secara umum dilakukan dengan tujuan memberikan bantuan kepada para tenaga kerja sehingga di kemudian hari bisa bekerja dengan baik dan mampu mencapai produktivitas kerja serta berujung pada tercapainya tujuan perusahaan.

Orientasi ini memudahkan karyawan baru untuk menampilkan kinerja atau performa terbaik mereka di dalam perusahaan. Selain itu, berapa jangka masa proses orientasi pekerja baru bergantung pada berapa lama perusahaan mengambil masa untuk melakukan orientasi dan biasanya perusahaan atau organisasi mempunyai gaya orientasi mereka masing-masing.

Dalam sesi orientasi ini, biasanya perusahaan juga menyampaikan informasi berkaitan dengan benefit karyawan, kebijakan perusahaan, rutinitas karyawan sehari-hari, struktur organisasi, dan tur fasilitas mengelilingi kantor membantu

dalam mengenal lingkungan kerja dan berkenalan dengan rekan kerja lainnya.

Setelah proses orientasi sumber daya manusia ini selesai, dilanjutkan dengan pelatihan karyawan. Pelatihan karyawan ini merupakan proses untuk meningkatkan *skill* yang diperlukan oleh karyawan baru maupun karyawan lama dalam menyelesaikan pekerjaan. Pelatihan karyawan ini berbanding lurus dengan strategi perusahaan atau organisasi, dengan pelatihan diberikan sesuai kompetensi dari karyawan dalam menjalankan strategi perusahaan.

2. Manfaat Orientasi

Orientasi sumber daya manusia mempunyai beberapa manfaat. Manfaat-manfaat dari orientasi sumber daya manusia ini di antaranya adalah:

1. Mampu menyesuaikan diri dan berinteraksi dengan perusahaan yang baru dengan cepat;
2. Mampu memahami budaya organisasi seperti visi, misi, nilai dan aktivitas operasi dengan cepat;
3. Mempunyai *mindset* yang sesuai dengan organisasi;
4. Persiapan pekerja baru dalam menjalankan tugas organisasi;
5. Dapat mengurangi perasaan kegelisahan, pengasingan dan juga ketidakpastian ketika mulai bekerja di organisasi;
6. Cepat mempunyai kepedulian;
7. Membantu mempermudah proses sosialisasi, meminimumkan kecenderungan pekerja untuk keluar dan mengurangi tahap ketergantungan.

3. Macam-Macam Orientasi

Orientasi yang menjadi proses di mana individu belajar memahami kondisi lingkungan kerja, sehingga dapat beradaptasi karena memiliki jenis berbeda. Macam-macam orientasi di antaranya seperti:

- (1) Orientasi perorangan (orientasi personal)
Orientasi ini adalah tentang kemampuan seseorang dalam menampilkan identitas dirinya dan orang-orang di sekelilingnya atau lingkungan mereka.
- (2) Orientasi waktu (orientasi temporal)
Orientasi waktu ini berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam memahami masa bekerja, termasuk di dalamnya waktu, hari, musim, bulan dan tahun, masa yang akan datang, atau masa yang lalu.
- (3) Orientasi tempat (orientasi spasial)
Ini adalah sebuah orientasi mengenai kemampuan seseorang dalam memahami batas-batas tempat atau ruang yang ditempati dan kaitannya dengan lokasi-lokasi atau tempat-tempat lain.

4. Tahapan Orientasi

Ada beberapa tahapan dalam orientasi, antara lain:

1. Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya.

2. Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai, budaya perusahaan dan struktur organisasi, maka membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

3. Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan sumber daya manusia seperti *reward*, *career*, *training*, hubungan kepegawaian, penilaian pegawai, sampai pemberhentian. Selain itu, terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

4. Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasi maupun pertanyaan. Untuk itu perlu dibuka ruang komunikasi, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti pertemuan rutin, dan aktivitas lain. Jalur komunikasi bisa melalui media online seperti surel (surat email) maupun telephone.

5. Proses Monitoring

Pada awal bekerja, pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin terhadap hasil kerjanya, sehingga membantu pegawai tersebut lebih meningkatkan kinerjanya. Jika ada

kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

5. Program Orientasi

Dalam masa orientasi berisi program-program seperti berikut ini:

- (1) Orientasi perusahaan yang berarti memahami visi, misi, nilai pusat lembaga dan aturan yang digunakan;
- (2) Pelanggan dan pesaing, yang memberi harapan untuk mempromosikan pengguna dan pelanggan perusahaan.
- (3) Pekerjaan dalam bentuk pembagian tugas yang jelas tugas yang harus dikerjakan.
- (4) Kemudahan di semua bidang yang dapat mendukung dan mempermudah dalam perusahaan.

6. Hal-hal yang dihindari dalam orientasi

Beberapa hal harus dihindari selama orientasi sumber daya manusia, seperti ;

- (1) Menekankan kertas kerja atau lembaran kerja;
- (2) Kajian tidak lengkap mengenai asas-asas pekerjaan dalam orientasi serta penempatan langsung pekerjaan;
- (3) Tugas yang kurang terperinci bagi pekerja baru;
- (4) Terlalu cepat dan memberikan terlalu banyak maklumat sehingga pekerja baru tidak dapat fokus.

7. Permasalahan dalam Orientasi

Orientasi haruslah berawal dengan jenis informasi yang relevan dan segera untuk dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi haruslah berlangsung dalam kecepatan yang membuat karyawan baru tetap merasa nyaman. Bagian paling signifikan adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang seperti apa rekan kerjanya, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran ketika dibutuhkan.

Penekanan pada kertas kerja. Karyawan baru biasanya hanya diberikan sambutan sepintas lalu mengisi formulir yang dibutuhkan oleh HRD kemudian diserahkan langsung kepada penyelia, hal ini dapat mengakibatkan mereka merasa tidak sebagai bagian dari perusahaan.

Apalagi, suatu orientasi yang cepat dan sebentar dan pegawai baru langsung ditempatkan pada pekerjaan. Ini dapat menyebabkan stres. Tugas karyawan baru tidak signifikan yaitu pekerjaan yang sangat mendasar dan sangat mudah, hal ini dapat mengakibatkan pegawai baru merasa bukan bagian yang penting dalam organisasi. Proses orientasi yang terlalu banyak dan penyampaian yang terlalu cepat dapat mengakibatkan karyawan baru stress.

8. Keuntungan Orientasi

Usaha-usaha orientasi yang efektif sangat berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktik SDM mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi karyawan lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa

sosialisasi dari karyawan-karyawan baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi.

Sosialisasi ini meningkatkan “kecocokan antara orang-organisasi”, yang juga menguatkan pandangan-pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi karyawan akan lebih tinggi jika karyawan-karyawan baru menerima orientasi yang efektif. Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para karyawan lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha kerja organisasional.

Satu cara untuk mengembangkan efisiensi dari orientasi adalah melalui penggunaan orientasi elektronik. Sejumlah pemberi kerja menempatkan informasi orientasi karyawan umum pada internet atau situs *web* perusahaan. Para karyawan baru dapat masuk ke dalam sistem dan mendapatkan banyak materi umum mengenai sejarah perusahaan, struktur, produk dan jasa, pernyataan misi, dan informasi latar belakang lainnya, dan tidak harus duduk di ruang kelas dimana informasi tersebut disampaikan secara pribadi atau dengan video.

Kemudian, pertanyaan dan soal yang lebih spesifik dapat ditangani oleh staf SDM dan lainnya setelah para karyawan meninjau informasi-informasi berbasis *web* tersebut. Sayangnya banyak sesi orientasi karyawan baru dirasakan sebagai hal yang membosankan, tidak relevan, dan pemborosan waktu oleh karyawan, supervisor, dan manajer departemen mereka.

9. Kelemahan Orientasi

Menurut Handoko (2012) 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.

Untuk dapat menghindari kesalahan umum yang dilakukan oleh para supervisor, sebaiknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah *buddy system*. Yaitu dengan menetapkan satu orang pekerja yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

10. Proses Pelatihan

Setelah orientasi karyawan dilanjutkan dengan pelatihan yang mempengaruhi kinerja pekerja dan bahkan melebihi penilaian dan tanggapan yang dibuat kepada pekerja. Terdapat lima peringkat proses latihan yang boleh dilaksanakan oleh organisasi. Berikut adalah peringkat latihan:

1. Analisis kebutuhan pelatihan

Tahap pertama dalam proses pelatihan adalah menilai kebutuhan untuk melatih karyawan. Kebutuhan training dapat diidentifikasi melalui analisis tantangan saat ini dan masa depan dan melalui kesenjangan antara kinerja aktual karyawan dan kinerja standar. Analisis kebutuhan dapat dipelajari dari dua perspektif ; Individu dan kelompok. Pelatihan individu dirancang untuk meningkatkan efisiensi individu saat tidak berkinerja memadai. Lalu pelatihan kelompok dimaksudkan untuk menanamkan perubahan baru pada karyawan karena perubahan dalam strategi program organisasi.

2. Menentukan Tujuan Instruksional

Setelah kebutuhan diidentifikasi, tujuan pelatihan bisa ditetapkan. Tujuan pelatihan dapat didasarkan pada

kesenjangan yang terlihat dalam program pelatihan yang dilakukan sebelumnya dan keterampilan yang dikembangkan oleh karyawan.

3. Merancang Program sebagai Proses Pelatihan

Langkah selanjutnya adalah merancang program pelatihan sesuai dengan tujuan yang ditetapkan. Setiap program pelatihan mencakup isu-isu tertentu seperti: Siapa peserta pelatihan? Siapa trainernya? Metode apa yang akan digunakan? Apa yang akan menjadi tingkat pelatihan?. Rencana tindakan komprehensif juga dirancang yang mencakup konten pelatihan, materi, teori pembelajaran, desain pembelajaran, dan persyaratan pelatihan lainnya.

4. Implementasi Program Pelatihan

Setelah merancang program pelatihan selesai, langkah selanjutnya adalah memasukkannya ke dalam pelaksanaan. Keputusan terpenting yang perlu dibuat adalah di mana pelatihan dilakukan di dalam perusahaan atau di luar perusahaan.

Setelah diputuskan, waktu untuk pelatihan ditetapkan bersama dengan trainer yang melakukan sesi pelatihan. Selain itu, para peserta dimonitor secara terus-menerus selama program pelatihan untuk melihat apakah itu efektif dan mampu mempertahankan minat karyawan.

5. Evaluasi Program Pelatihan

Setelah latihan selesai, karyawan diminta untuk memberikan umpan balik pada sesi pelatihan dan apakah mereka merasakan manfaatnya atau tidak. Melalui umpan balik, organisasi dapat menentukan titik-titik lemah jika ada dan dapat memperbaikinya di sesi berikutnya.

Evaluasi program pelatihan adalah suatu keharusan karena perusahaan berinvestasi dalam jumlah besar dalam sesi ini dan harus tahu efektivitasnya dalam hal penggunaan uang. Dengan demikian, setiap perusahaan mengikuti serangkaian

langkah-langkah untuk merancang program pelatihan yang efektif yang mencapai tujuan yang dimaksudkan.

Orientasi untuk pekerja baru apabila mereka mulai bekerja dan sangat penting untuk menyesuaikan diri dan melakukan kerja. Sementara itu, program latihan boleh menggerakkan pekerja untuk menghormati keterampilan mereka mencapai strategi organisasi. Oleh itu, tidak ada yang salah dengan organisasi untuk menyediakan anggaran untuk meningkatkan keterampilan terbaik pekerja.

11. Latihan Soal

1. Jelaskan pengertian orientasi! Temukan pendapat berbagai ahli dari berbagai sumber.
2. Apakah tujuan dan manfaat dari orientasi sumber daya manusia? Jelaskan menurut pendapatmu, seandainya kamu menjadi pemilik perusahaan, mengapa perlu mengadakan orientasi karyawan baru.
3. Sebutkan dan jelaskan keunggulan dan kelemahan orientasi.
4. Apa saja permasalahan yang dapat ditemukan dalam orientasi?
5. Uraikan berdasarkan pendapatmu, apa sebenarnya pentingnya pelatihan setelah orientasi karyawan baru selesai?

Penempatan SDM

Penempatan merupakan penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru. Kebanyakan keputusan penempatan dibuat oleh manajer lini. Biasanya penyedia karyawan dalam konsultasi dengan tingkat manajer lini yang lebih tinggi memutuskan penempatan masa depan untuk setiap karyawan.

Hal ini sejalan dengan apa yang dikemukakan Fahmi (2012), peranan departemen SDM adalah memberi pendapat pada manajer tentang kebijakan perusahaan dan menyediakan bimbingan kepada para karyawan. Yang selalu menjadi perhatian adalah kesiapan mereka yang akan ditempatkan baik dari sisi kemampuan beradaptasi maupun mengetahui apa yang harus dilakukan dengan jenis pekerjaan yang baru diterimanya.

Selain itu kesiapan unit yang menerima karyawan baru dari unit lainya juga dinilai penting. Karena itu sebaiknya setiap karyawan unit harus siap untuk menerima karyawan baru tanpa harus apriori terhadap masalah personality karyawan baru bersangkutan.

Kebutuhan penempatan karyawan (manajemen dan non manajemen) dipenuhi melalui dua cara, yaitu menyewa dari pihak luar perusahaan (rekrutmen eksternal) dan penugasan kembali karyawan yang ada atau disebut sebagai penempatan dari dalam (rekrutmen internal). Sering terjadi penugasan kembali karyawan yang ada untuk menempati posisi barunya tanpa melalui proses orientasi. Dengan anggapan bahwa para karyawan berpengalaman ini telah mengetahui semua yang mereka butuhkan tentang perusahaan.

Selain itu diasumsikan mereka sudah mengetahui anatomi perusahaan dan permasalahannya. Karyawan yang disebut berpengalaman tersebut mungkin hanya mengetahui dengan baik tentang rencana perusahaan, struktur, manfaat karyawan, dan beberapa kepentingan umum lainnya. Akan tetapi, karyawan yang dialihkan bisa jadi memiliki banyak persoalan dan hubungan pekerjaan. Dalam kondisi kendala-kendala tertentu, tiga hal pokok keputusan penempatan karyawan baru adalah antara lain dalam rangka promosi, pengalihan, dan penurunan pangkat.

Tiap keputusan seharusnya diletakkan dengan orientasi dan tindak lanjut apakah penempatan disebabkan oleh penurunan jumlah karyawan, penggabungan (merger), akuisisi, atau perubahan internal dari kebutuhan penempatan staf. Hal ini penting dalam rangka justifikasi penerapan fungsi koordinasi dengan adanya karyawan baru.

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

1. Pengertian Penempatan SDM

Penempatan mempunyai beberapa pengertian berdasarkan beberapa pendapat ahli. Menurut Hariandja (2007), ini adalah suatu proses kembali menugaskan para pegawai atau karyawan pada tugas atau posisi jabatan yang baru atau posisi jabatan yang bisa berbeda sama sekali.

Sedangkan, Mathis dan Jackson (2001) berpendapat bahwa menempatkan seseorang ke kedudukan kerja yang sesuai, dan seberapa baik pekerja merasa sesuai dengan kinerja yang akan menjelaskan bilangan dan kualitas kerja.

Selain itu, Siswanto Sastrohardiyo (2005) menyatakan karyawan yang ditempatkan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan kecakapannya disebut dengan penempatan. Ditambahkan oleh

Sastrohadiwiryono, penempatan pekerjaan adalah proses atribusi tugas dan pekerjaan kepada karyawan yang telah mengadopsi pemilihan yang akan dilakukan sesuai dengan ruang lingkup yang ditentukan dan juga dapat bertanggung jawab atas semua risiko dan peluang yang terjadi.

Penempatan memiliki tujuan utama dari pemilihan di mana penempatan seseorang ke posisi kerja yang sesuai. Yang paling penting penempatan sumber manusia harus dilihat sebagai proses proporsional. Artinya, seberapa baik pekerja memasuki pekerjaan mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan para pekerja. Kondisi ini secara langsung mempengaruhi latihan dan operasi. Rotasi penempatan karyawan merupakan sesuatu yang wajar di dalam perusahaan.

2. Tujuan Penempatan

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

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryono yang dikutip Suwatno (2003) maksud diadakan penempatan karyawan untuk menempatkan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

1. Kemampuan
2. Kecakapan
3. Keahlian

3. Prosedur Penempatan SDM

Prosedur untuk penempatan karyawan atau pegawai dalam perusahaan berhubungan erat dengan penggunaan

sistem dan prosesnya. Menurut Sastrohadiwiryo (2005), harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan. Sementara, untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan seperti berikut ini:

- (1) Harus ada wewenang yang berguna untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja atau karyawan;
- (2) Harus memiliki standar yang digunakan dalam membandingkan calon pekerjaan;
- (3) Harus ada pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk segera ditempatkan.

Jika terjadi salah penempatan atau *misplacement* maka perlu untuk diadakan suatu program penyesuaian kembali (*readjustment*) karyawan yang bersangkutan disesuaikan dengan keahlian yang dimiliki yang dapat dicapai dengan melakukan (1) penempatan kembali atau *replacement* pada posisi yang dianggap lebih sesuai dan (2) penugasan kembali atau *reassignment* dengan tugas-tugas yang disesuaikan dengan bakat dan kemampuan.

4. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Penempatan SDM

Beberapa faktor diketahui bisa memberikan pengaruh pada penempatan SDM. Menurut Sastrohadiwiryo (2005), beberapa faktor yang harus dan sebaiknya dipertimbangkan dalam penempatan kerja para tenaga kerja atau karyawan adalah sebagai berikut:

- (1) Prestasi Akademik
Faktor prestasi akademik yang sudah dicapai oleh karyawan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapat pertimbangan dalam menempatkan di mana sebaiknya karyawan yang bersangkutan harus

menjalankan dan melaksanakan tugas, wewenang, serta tanggungjawab.

- (2) Pengalaman
Pengalaman pada karyawan sejenis yang sudah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka untuk penempatan karyawan. Pengalaman dari bekerja banyak memberikan kecenderungan bahwa karyawan mempunyai keahlian dan keterampilan kerja yang relatif tinggi. Sebaliknya, pengalaman kerja yang sedikit memberikan tingkat keahlian dan keterampilan yang rendah.
- (3) Kesehatan Fisik dan Mental
Dalam penempatan karyawan, faktor fisik dan faktor kesehatan mental perlu dilihat. Ujian kesehatan terutamanya dibuat untuk menguji keadaan fisik, tetapi gambaran keseluruhan keadaan fisik pekerja dijadikan pertimbangan mengenai pada tempat mana yang tepat dan pantas untuk karyawan tersebut diberikan tugas dan pekerjaan yang cocok didasarkan dari kondisi yang dimilikinya.
- (4) Sikap
Salah satu faktor yang paling utama dari kepribadian seseorang adalah sikap. Di dalam penempatan karyawan, faktor sikap menjadi pertimbangan bagi manajer sumber daya manusia karena berpengaruh secara langsung baik bagi individu maupun perusahaan, masyarakat sebagai pengguna jasa dari perusahaan itu sendiri.
- (5) Status Perkawinan
Bagian penting dari karyawan lainnya adalah faktor status perkawinan. Dengan mengetahui status perkawinan karyawan dapat ditentukan di mana ditempatkan. Sebagai contohnya, karyawan yang belum menikah ditempatkan

di cabang perusahaan di luar kota. Sebaliknya karyawan yang sudah menikah ditempatkan pada perusahaan di dalam kota di mana keluarganya bertempat tinggal.

(6) Usia

Patut dipertimbangkan faktor usia untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan. Biasanya karyawan yang usianya sudah tua mempunyai tingkat produktivitas lebih rendah jika dibandingkan dengan karyawan yang usianya lebih muda.

Sedangkan, menurut Mangkunegara (2007), faktor-faktor yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan kerja karyawan adalah:

- (1) Seorang karyawan harus mempunyai pendidikan yang sesuai dengan apa yang disyaratkan oleh perusahaan.
- (2) Pengetahuan tentang kerja haruslah tergolong dalam pekerja dengan cara yang baik yaitu pengetahuan tentang kerja sebelum ditempatkan dan hanya diperoleh apabila pekerja bekerja dalam pekerjaan
- (3) Keahlian profesional untuk melakukan kerja yang perlu dicapai dalam amalan, seperti kemahiran logam, fizikal dan sosial.

Selain faktor-faktor tersebut, terdapat juga beberapa faktor yang mempengaruhi penempatan sumber daya manusia, seperti berikut ini:

(1) Pertumbuhan Perusahaan

Bisnis dalam perusahaan yang terus berkembang dapat membawa kepada pengisian jabatan dari pekerjaan baru, baik melalui kenaikan pangkat pekerja yang ada atau yang baru. Posisi pekerjaan baru yang membutuhkan penempatan beberapa karyawan pada akhirnya dapat terjadi karena adanya pengaruh ekspansi bisnis.

(1) Reorganisasi

Perusahaan bisa saja mengalami restrukturisasi yang akan menyebabkan terjadinya perubahan di dalamnya. Restrukturisasi yang bisa juga dianggap sebagai organisasi bisa menciptakan beragam jenis kegiatan baru, baik kegiatan personal seperti terjadi *merger*. Pada proses pembelian atau penjualan penggabungan organisasi dengan organisasi lain yang memberi kesan kepada aktivitas-aktivitas jabatan pekerja.

(2) Kecenderungan Ekonomi Umum

Secara signifikan menurunkan ketersediaan pekerjaan dapat disebabkan oleh menurunnya pertumbuhan ekonomi. Ini terjadi pada semua karyawan, baik untuk pekerja tetap dan sementara, maupun pencari kerja. Akibatnya, menurunnya ekonomi mengakibatkan pengangguran besar-besaran. Kebalikan dari keadaan ini adalah jika keadaan ekonomi baik, pengurusan SDM atau jabatan HR secara proaktif menjalankan kegiatannya, seperti kenaikan pangkat, rekrutmen pekerja, dan pemilihan pekerja baru.

(3) Atrisi

Makna pengurangan adalah pengurangan pekerja yang diberlakukan akibat penolakan, pemindahan unit perniagaan dan kematian.

Ada beberapa bentuk penempatan kerja sumber daya manusia. Bentuk-bentuk penempatan sumber daya manusia menurut Hariandja (2007) meliputi:

(1) Promosi

Apabila seorang karyawan atau pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lainnya yang mempunyai tanggung jawab dinilai lebih besar, jabatannya lebih tinggi dan pendapatannya pun menjadi lebih besar disebut sebagai promosi. Sementara, promosi sendiri dapat didefinisikan sebagai kenaikan jabatan, menerima kekuasaan dan tanggung

jawab lebih besar dari kekuasaan dan tanggung jawab sebelumnya.

Manfaat dari promosi bagi perusahaan maupun karyawan, antara lain:

- (1) Promosi memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan karyawan untuk memperluas usahanya.
- (2) Promosi mampu mendorong tercapainya kinerja karyawan yang baik.
- (3) Terdapat hubungan dan korelasi yang signifikan antara kesempatan untuk kenaikan pangkat dan tingkat kepuasan kerja.

(2) Transfer

Bentuk penempatan transfer adalah pemindahan karyawan atau pegawai dari satu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai tanggung jawab yang sama dan level yang sama. Investasi transfer dapat mengambil bentuk dua bentuk berikut:

- (1) Penempatan satu pada tugas baru dengan tanggung jawab hierarki posisi dan pendapatan yang relatif atau sama di negara sebelumnya.
- (2) Tentang tugas penempatan karyawan atau karyawan yang tidak berubah.

(1) Demosi

Demosi berarti perubahan jabatan menuju jenjang atau jabatan yang lebih rendah dan didasari oleh pertimbangan turunnya prestasi dan *konduite* (kemampuan) kerja karyawan yang bersangkutan. Bentuk penempatan demosi dapat terjadi oleh karena pertimbangan yang berbeda dari seorang pekerja yang mempunyai sedikit pengurangan atau kedudukan dan pendapatan dan tanggungjawab. Perubahan jabatan tertentu seperti demosi tentu memiliki alasan serta ketentuan tersendiri. Demosi merupakan salah satu dari tiga jenis perubahan jabatan selain promosi dan mutasi.

Alasan yang melatarbelakangi demosi pegawai bisa beragam, seperti:

1. Pegawai yang bersangkutan menunjukkan kinerja yang tidak baik (buruk);
2. Pegawai yang bersangkutan kekurangan keahlian (*skill*) untuk posisi kerja yang sekarang;
3. Anda memang sedang mengurangi posisi kerja pegawai; atau
4. Anda sedang mendisiplinkan pegawai yang berbuat salah.

(2) Job posting program

Program posting pekerjaan berfungsi sebagai layanan informasi dalam membantu karyawan organisasi dalam upaya pengembangan karir dan dalam menghasilkan kumpulan kandidat internal. Program posting pekerjaan dimulai pada tahap awal tindakan afirmatif, ketika organisasi mulai mempublikasikan pekerjaan yang tersedia secara internal.

Program-program ini menawarkan organisasi kemungkinan memberikan kesempatan yang sama bagi perempuan dan minoritas untuk bersaing untuk lowongan pekerjaan yang ada dan dipandang sebagai langkah-langkah untuk menghindari jaringan tradisional "anak tua" yang ada dalam organisasi.

Organisasi dapat memposting lowongan pekerjaan di papan pengumuman, di buletin organisasi, melalui pesan telepon yang direkam, melalui pesan email, atau, semakin banyak, menggunakan web organisasi. Lowongan kerja dipublikasikan, dan karyawan yang tertarik diharapkan untuk merespons dalam jangka waktu yang ditentukan.

Beberapa lowongan pekerjaan berlaku untuk lokasi atau kantor organisasi tertentu, sedangkan postingan lainnya adalah

lowongan di seluruh organisasi yang berlaku untuk beberapa lokasi atau kantor. Semakin banyak di dunia maya, organisasi menghubungkan intranet mereka ke mesin pencari pekerjaan eksternal untuk memberikan jaringan yang lebih luas untuk program posting pekerjaan mereka.

Sebuah posting pekerjaan yang dibangun dengan baik, penting untuk keberhasilan program, harus menggambarkan kompetensi yang dibutuhkan untuk posisi tersebut, informasi tentang kompensasi, standar kinerja, struktur pengawasan, jadwal kerja, dan kriteria pemilihan pekerjaan. Jika memungkinkan, posting pekerjaan yang dibangun dengan baik dibingkai dalam konteks yang lebih besar dari tujuan dan sasaran organisasi, memungkinkan karyawan untuk menentukan apakah mereka memenuhi syarat untuk posisi tersebut dan untuk menilai "kecocokan" antara tujuan mereka dan tujuan organisasi.

Terkadang karyawan skeptis tentang apakah upaya perekrutan yang dihasilkan dari penempatan pekerjaan adalah proses politik atau pencarian asli untuk kandidat internal terbaik. Ketika sebuah posting menjelaskan bagaimana posisi terbuka akan diisi dan apa kriteria pemilihan pekerjaan, kemungkinan akan mengurangi kekhawatiran karyawan mengenai kredibilitas proses rekrutmen.

Selain kelengkapannya, keberhasilan posting pekerjaan yang dibangun dengan baik ditentukan oleh ruang lingkup atau jangkauannya. Tidak peduli bagaimana informasi terkait pekerjaan disebarluaskan, penting agar informasi dalam program posting pekerjaan apa pun tersedia untuk semua karyawan yang memenuhi syarat untuk posisi tersebut. Beberapa serikat pekerja mengharuskan posting pekerjaan mencapai anggotanya terlebih dahulu untuk setiap posisi baru yang dibuka dalam organisasi.

Postingan pekerjaan adalah ide yang sangat baik bahkan untuk organisasi non-serikat, karena mereka membantu orga-

nisasi dalam pengembangan karir karyawan dengan men-transfer dan/atau mempromosikan kandidat internal yang sesuai ke posisi yang sesuai.

Program posting pekerjaan yang dirancang dengan baik adalah aset yang luar biasa bagi organisasi karena program tersebut memperkuat gagasan bahwa organisasi mempromosikan dari dalam dan berfokus pada pengembangan karir karyawan. Gagasan ini meningkatkan retensi karyawan dan meningkatkan moral karyawan karena memberi sinyal kepada karyawan bahwa mereka tidak perlu pergi ke tempat lain untuk mencari peluang pengembangan karir.

Memposting pekerjaan juga menciptakan proses rekrutmen terbuka, yang membantu memberikan kesempatan yang sama kepada semua karyawan untuk kemajuan dan membantu dalam merekrut pekerjaan dari kumpulan karyawan yang ada dengan rekam jejak yang terbukti.

Program posting pekerjaan juga menguntungkan dengan mengacu pada pengembangan karir karyawan, karena karyawan yang cerdas mengamati posting dari waktu ke waktu segera belajar banyak tentang organisasi mereka. Mereka menyadari bahwa mengikuti lowongan pekerjaan menghasilkan informasi tentang tingkat pergantian di berbagai departemen dan informasi tentang keterampilan dan kompetensi yang sangat diminati dalam organisasi mereka. Dilengkapi dengan data ini, karyawan cenderung dapat membentuk karir mereka dengan lebih baik dengan mendapatkan pelatihan dan/atau pengalaman tambahan dan relevan untuk memajukan karir mereka.

Namun, tidak semua hasil program lowongan pekerjaan positif, karena program yang salah kelola cenderung memiliki efek yang lebih merugikan. Ancaman kritis yang mengganggu rekrutmen internal dari program penempatan kerja berasal dari keengganan supervisor atau manajer untuk mengizinkan

karyawan mereka diwawancarai untuk kemungkinan promosi dan/atau mutasi. Keengganan ini berasal dari fakta bahwa supervisor dan manajer telah menginvestasikan sumber daya yang luar biasa dalam melatih karyawan mereka untuk posisi mereka saat ini. Ketika karyawan terlatih melamar posisi lain, supervisor/manajer mereka dibebani dengan kesulitan untuk memilih dan melatih karyawan baru untuk menggantikan karyawan yang ada.

Untuk membantu dan mendorong supervisor/manajer mengatasi keengganan ini, kebijakan organisasi yang memungkinkan dan mendorong karyawan untuk secara serius memikirkan peluang kerja internal harus mendapat dukungan manajemen puncak. Program penempatan kerja yang tidak mengatasi keengganan manajerial ini kemungkinan akan menghasilkan keputusan seleksi politik dan ketidakpercayaan pada karyawan yang melamar pekerjaan internal.

Program penempatan kerja mungkin juga rentan karena beberapa karyawan, untuk mendapatkan jabatan atau gaji yang lebih baik, mencoba mengakali sistem organisasi dengan pindah ke posisi baru yang tidak memerlukan keterampilan yang bervariasi atau tambahan di luar apa yang dibutuhkan pekerjaan mereka saat ini.

Godaan ini dapat diimbangi oleh organisasi yang menetapkan struktur dan kebijakan kompensasi yang konsisten di berbagai pekerjaan dan di lokasi yang berbeda. Program posting pekerjaan juga bisa mahal dalam hal biaya administrasi tambahan kecuali organisasi memiliki aturan dan kebijakan tentang melamar pekerjaan yang diposting.

Misalnya, beberapa organisasi tidak menerima lamaran dari karyawan yang telah berada di organisasi tersebut kurang dari satu tahun dan/atau di posisi mereka saat ini kurang dari enam bulan. Akhirnya, hasil dari program penempatan kerja sangat bergantung pada tindak lanjut pascaseleksi dan proses

umpan balik yang ada. Kecuali organisasi memberikan umpan balik yang jujur, tepat, dan faktual kepada karyawan tentang penyaringan dan seleksi pelamar mereka, karyawan yang tidak dipilih mungkin merasa diremehkan dan tidak mempercayai organisasi di masa depan.

Singkatnya, program posting pekerjaan yang dibangun dengan baik meningkatkan karir karyawan dan kemampuan organisasi untuk mempertahankan karyawan yang baik.

(3) Pencalonan diri

Selain yang disebutkan di atas, ada satu bentuk penempatan lagi, yaitu pencalonan diri. Pencalonan diri digunakan oleh pengelola pelatihan. Banyak dari perusahaan yang mempekerjakan lulusan sarjana untuk program pelatihan. Untuk kemudian para alumni pelatihan diberikan kesempatan untuk mencalonkan diri pada jabatan yang dibutuhkan.

5. Prinsip Penempatan SDM

Terdapat prinsip yang perlu dipertimbangkan dalam penempatan pekerja (Suwatno, 2003) seperti berikut:

a. Prinsip kemanusiaan

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

b. Prinsip demokrasi

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

c. Prinsip *the right man on the right place*

Prinsip ini penting dilaksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang

berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang dimiliki oleh orang yang bersangkutan

d. Prinsip *equal pay for equal work*

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

e. Prinsip kesatuan arah

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

f. Prinsip kesatuan tujuan

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

g. Prinsip kesatuan komandan

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

h. Prinsip efisiensi dan produktivitas kerja

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

6. Syarat-Syarat Penempatan SDM

Ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka penempatan karyawan. Syarat-syarat yang harus dipenuhi tersebut di antaranya adalah sebagai berikut:

- (1) Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan, dan standar

prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.

- (2) Rencana-rencana manajemen sumber daya manusia yang akan memberikan manajer mengenai tersedia atau tidaknya lowongan karyawan suatu perusahaan atau instansi.
- (3) Keberhasilan dari fungsi rekrutmen yang menjamin manajer sumber daya manusia bahwa tersedia sekelompok calon karyawan yang akan bisa dipilih.

7. Masalah-masalah dalam penempatan SDM

Sumber daya manusia atau karyawan, yaitu berupa efektivitas, tuntutan dari hukum, serta preverensi PHK.

(1) Efektivitas

Efektivitas harus ditonjolkan dalam penempatan SDM atau sumber daya manusia. Kemungkinan-kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan beserta perusahaan harus bisa diminimalisir dengan efektivitas penempatan ini. Dalam upaya mengurangi kekacauan ini, keputusan-keputusan yang dibuat yang berhubungan dengan promosi dan juga transfer harus dibuat sesuai serta berdasarkan langkah-langkah penyeleksian. Para karyawan baru harus dan juga wajib memperoleh pengenalan untuk mengurangi perasaan cemas serta mempercepat proses bersosialisasi dan belajar ketika penempatan telah disepakati dan ditetapkan.

(2) Tuntutan hukum

Terdapat hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan yang selama ini dilakukan tidak didasarkan pada kontrak secara resmi yang tertulis. Yang perlu dilakukan adalah dari kedua belah pihak harus memberikan pemberitahuan apabila hubungan keduanya sudah berakhir. Terdapat sebuah doktrin yang dikenal dengan doktrin pemberi kerja yang merupakan hak perusahaan yang bisa memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab. Di dalam doktrin ini disebutkan bahwa

para pemilik atau manajemen memiliki hak di atas hak para pekerja atas pekerjaan mereka. Dapat dilihat secara sederhana, bahwa kemungkinan pemecatan bisa terjadi pada pekerja atau karyawan dengan berbagai macam alasan maupun bahkan tanpa alasan yang dianggap jelas. Hak-hak seperti ini selama ini juga sudah dibatasi oleh pemerintah dan hukum. Meskipun begitu, pemberhentian atau pemecatan dilarang oleh:

- a. Hukum persamaan kesempatan, yang dapat berupa bangsa, agama, kewarganegaraan.
- b. Pelanggaran keselamatan dan kesehatan kerja yang ditolak
- c. Penugasan yang dianggap dan diyakini berbahaya atau mengancam nyawa dapat ditolak sesuai dengan hak
- d. Tindakan yang dinilai sifatnya bertentangan dengan hukum seperti kerja sama dalam penentuan harga diberlakukan hak untuk menolak.

Sesuai dengan keadaan serta hukum lokal, larangan-larangan ini bisa diterapkan. Jika terjadi kesewenang-wenangan dan juga ketidakadilan dalam pemberhentian yang dilakukan perusahaan, karyawan berhak untuk menentang. Selain itu, pemberhentian juga tidak boleh bertentangan dengan dasar awam.

(3) Pencegahan pemisahan atau pemecatan

Langkah berjaga-jaga jabatan atau bidang sumber daya manusia agar perusahaan tidak kecolongan SDM yang dianggap bernilai tidak menyebabkan uang yang digunakan dalam penerimaan, seleksi, orientasi dan juga pelatihan sia-sia. Salah satu cara agar uang dapat dihemat adalah dengan mencoba mengurangi keperluan pekerja yang masih ada untuk lebih menyebar. Selain itu, ada cara-cara yang dilakukan melalui pendekatan proaktif untuk mengurangi karyawan melalui pengunduran diri secara sukarela, maupun kematian, atau

layoff, serta terminasi yang mana dapat dikurangi seperti berikut:

- a. Dengan meningkatkan keputusan kerja, memberikan pekerjaan yang menantang, adanya supervisi yang bermutu tinggi, dan juga kesempatan untuk bisa tumbuh bagi setiap karyawan atau sumber daya manusia di dalam perusahaan atau organisasi pengunduran diri secara sukarela dapat dikurangi. Yang perlu dilibatkan dalam topik-topik tersebut yang melalui pelatihan bagi supervisor, perencanaan karir, dan aktivitas lainnya adalah para manajer dan departemen atau bidang sumber daya manusia.
- b. Dalam upaya untuk mengatasi kematian sebagai salah satu sumber pemberhentian kerja menjadi tanggung jawab HRD untuk meningkatkan kegiatan keamanan kerja, preventif dalam penjagaan kesehatan, dan membuat rancangan program kenyamanan kerja agar bisa menjaga kesehatan karyawan. Oleh karena itu, tidak mengherankan jika ada kombinasi ruang yang digunakan dalam perusahaan, seperti ruang olahraga, arena untuk jogging, lapangan tenis atau badminton, serta fasilitas atletik lainnya yang fungsinya untuk mendorong para karyawan supaya mau menjaga kesehatan fisiknya agar mereka bisa mempunyai umur yang panjang dan dapat bekerja dalam jangka yang lebih lama.
- c. Melalui perancangan yang teliti terhadap sumber manusia oleh sesetengah syarikat reductor boleh diminimumkan. Apa yang dilakukannya adalah meramalkan permintaan para pekerja dari beberapa tahun akan datang sehingga majikan walaupun dalam era kemelesetan yang paling teruk dapat menghindari pemecatan. Kemudian, hasil daripada perubahan dalam keahlian yang diperlukan untuk perusahaan, kegiatan latihan dan pertukaran

pekerja adalah mencukupi untuk membantu syarikat-syarikat yang bekerja untuk menyesuaikan diri dengan cabaran ekonomi yang dihadapi dengan keselamatan pekerjaan untuk pekerja juga disediakan.

Berkaitan dengan hasil penelitian mengenai mengapa seseorang diberhentikan dari pekerjaannya, terdapat beberapa alasan-alasan (1) kurang cakap atau kurang kompeten, (2) tidak merasakan kecocokan dengan rekan kerjanya, (3) tidak bisa bersikap jujur atau lebih cenderung senang dusta, (4) sikap-sikap negatif terus dipelihara, (5) tidak mempunyai motivasi kerja yang kuat, (6) lebih sering gagal atau cenderung menolak perintah, dan (7) tidak bisa menerapkan sikap disiplin.

Persepsi mengenai pengusaha tentang ketidakkompetenan adalah cukup besar karena ketidakcocokan keahlian profesional dan kepribadian calon karyawan dengan persyaratan aktual yang ditentukan dalam pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, dinilai perlu untuk memperbaiki sistem dan mekanisme kerja secara berkala yang disesuaikan dengan perkembangan perusahaan.

Sebaliknya, 85% karyawan yang sudah mendapatkan survey dari bank pemerintah, mempercayai akan menjamin keamanan kerja bagi karyawan yang berprestasi. Cara-cara lain yang digunakan untuk mengurangi terminasi akibat dari buruknya kinerja karyawan adalah pelatihan dan perkembangan pegawai atau tenaga kerja. Para karyawan baru dan juga yang sudah lama di perusahaan dapat bersama-sama diajarkan bagaimana mereka dapat bekerja secara optimal dan maksimal agar sukses dalam memajukan perusahaan dan organisasi melalui pelatihan yang harus dilaksanakan secara efektif.

8. Latihan Soal

1. Sebutkan pengertian penempatan berdasarkan pendapat ahli! Jelaskan menggunakan kata-katamu sendiri.

2. Apa saja faktor-faktor yang dapat mempengaruhi penempatan kerja karyawan?
3. Jelaskan bentuk-bentuk penempatan SDM dengan kata-katamu sendiri!
4. Apa saja prinsip penempatan SDM? Jelaskan.
5. Syarat-syarat seperti apa yang tepat untuk penempatan SDM?

Pengintegrasian

Di dalam situasi dan kondisi perekonomian khususnya sekarang, seperti yang sudah diketahui sumber daya manusia adalah aset terpenting bagi pertumbuhan dan perkembangan suatu perusahaan. Namun, tidak sedikit pekerja atau karyawan yang memutuskan untuk berhenti bekerja yang diakibatkan oleh ekonomi yang semakin sulit dan manajemen di dalam perusahaan yang dianggap tidak baik.

Sumber daya manusia sebagai salah satu faktor terpenting dalam perusahaan atau organisasi tidak bisa hanya sekedar dipandang seperti faktor-faktor produksi yang lain sebagai contohnya seperti modal, teknologi, dan peralatan. Bahkan yang lebih parahnya kadang karyawan atau pegawai di perusahaan tertentu memperlakukan mereka seperti *sapi perah* yang dipekerjakan dengan semena-mena dengan gaji yang tidak sebanding. Karyawan atau pegawai juga manusia biasa yang mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, latar belakang, perilaku, keinginan, serta kebutuhan yang bisa berbeda-beda di dalam suatu perusahaan.

Setiap dari perusahaan atau organisasi harus mempunyai cara dan strategi sendiri yang berguna dalam menjaga semangat dan loyalitas para karyawannya. Itu adalah salah satu kunci dalam membantu mencapai tujuan dari perusahaan. Selain itu, perusahaan juga harus bisa menyatukan keinginan karyawan dengan kepentingan perusahaan itu sendiri supaya kerja sama yang serasi serta saling menguntungkan dapat tercipta.

Dengan begitu, para karyawan mampu memenuhi kebutuhan dan keinginannya. Sedangkan, perusahaan bisa memperoleh laba keuntungan seperti yang ingin dicapai. Oleh

karena itu, pengintegrasian yang merupakan fungsi operasional manajemen personalia menjadi salah satu hal yang penting untuk merealisasikan kondisi tersebut.

1. Pengertian Pengintegrasian

Integrasi sebenarnya berasal dari Bahasa Inggris “integration” yang bisa diartikan dengan keseluruhan dan kata integritas juga berasal dari kata sifat latin *integer* yang berarti utuh atau lengkap. Integrasi sosial diartikan sebagai suatu penyesuaian elemen berbeda-beda dalam kehidupan di suatu masyarakat hingga akhirnya memberikan pola kehidupan masyarakat tersendiri dengan berbagai keserasian fungsi. Integritas ini sendiri bertindak sebagai konsep tindakan konsisten, nilai, metode, langkah, prinsip, harapan, serta hasil.

Integritas dimaknai sebagai sebuah kejujuran dan kebenaran maupun ketepatan atas tindakan seseorang dari kacamata etika. Sementara, integritas ini dapat dilihat kebalikan dari kemunafikan. Dalam hal konsistensi internal, integritas dilihat sebagai kebajikan dan juga menunjukkan bahwa pihak dengan nilai-nilai yang saling sengketa diharapkan mampu menjelaskan perbedaan yang ada yang mereka hadapi atau mengubah kepercayaan mereka. Inilah yang sering terjadi di dalam perusahaan atau organisasi.

Kegiatan yang sifatnya menyatupadukan harapan serta kehendak dari para karyawan dan kepentingan dari perusahaan inilah yang disebut dengan pengintegrasian. Fungsi dari kegiatan ini adalah agar bisa terbentuk atau tercipta kerja sama yang akan memberikan hasil dan juga kepuasan kepada kedua belah pihak. Salah satu kunci utama dan bersifat sangat penting untuk mencapai sebuah hasil yang dianggap baik bagi perusahaan atau organisasi adalah dengan melakukan pengintegrasian yang akan dapat memberikan kepuasan kepada semua pihak, termasuk juga para karyawannya.

Seperti yang sudah disebutkan sebelumnya, tujuannya adalah kebutuhan karyawan dan juga perusahaan dapat memperoleh laba seperti yang sudah diharapkan dan direncanakan. Di samping mengenai keharmonian antara pelbagai kepentingan, integrasi juga harus melihat dan mempertimbangkan aduan daripada pekerja, sikap pekerja, memahami perasaan penyertaan pekerja di pengambilan keputusan di perusahaan atau organisasi.

2. Tujuan Pengintegrasian

Tujuan dari pengintegrasian sumber manusia masyarakat atau organisasi mesti memahami pekerja supaya mereka dapat bekerja dengan usaha yang wajar. Selain itu, diharapkan juga dengan melakukan pengintegrasian, karyawan jadi berpartisipasi di dalam perusahaan dengan aktif. Ini semua agar membuat para karyawan mampu membantu dalam menunjang tercapainya tujuan dari perusahaan. Selain itu, juga untuk memenuhi kebutuhan para karyawan yang bersangkutan. Jadi, bisa dilihat bahwa pengintegrasian tujuannya adalah untuk memelihara keberlangsungan dari perusahaan atau organisasi.

3. Prinsip Pengintegrasian

Prinsip utama dari pengintegrasian adalah untuk menciptakan kerja sama yang baik dan saling menguntungkan. Tentu saja kerja sama di sini yang diharapkan datangnya dari para karyawan dan pihak perusahaan. Dengan terwujudnya kerja sama yang baik di antara keduanya di dalam perusahaan, sifatnya akan saling menguntungkan karena kedua belah pihak akan bergerak bersama menuju satu tujuan untuk mendapatkan keuntungan masing-masing yang sebenarnya saling kebergantungan satu sama lain.

4. Karakteristik Integritas

Ada beberapa karakteristik integritas yang seharusnya dimiliki oleh para karyawan berbagai perusahaan demi terwujudnya pengintegrasian yang baik. Karakteristik-karakteristik ini berupa:

- (1) Hal-hal kecil pun penting
Supaya mempunyai integritas yang unggul, karyawan dianjurkan untuk tidak berbohong dalam hal-hal kecil sekali pun. Dengan begitu, karyawan nanti pada prosesnya tidak bisa tergoda oleh hal-hal yang dinilai lebih besar, sebagai contohnya kekuasaan, *prestige*, dan uang.
- (2) Menemukan yang dianggap benar
Keputusan tidak akan diambil sendiri oleh karyawan dengan integritas yang dinilai unggul. Sebagai karyawan ada baiknya untuk mengajukan pertanyaan, mau menerima dan mempertimbangkan saran, merefleksikan diri, dan mampu untuk melihat atau memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang lebih jauh ke depan.
- (3) Bertanggung jawab
Dalam karakteristik bertanggung jawab, karyawan harus bersikap terbuka dan jujur. Sebaiknya mengungkapkan cerita yang baik dan yang buruk secara lengkap, tanpa merekayasa dan menambah-nambahi. Harus mengakui apabila melakukan sesuatu yang salah, berani meminta maaf.
- (4) Mewujudkan budaya keyakinan
Dalam memperkuat integritas yang diperlukan adalah prinsip, kontrol, dan teladan pribadi. Hal ini agar para karyawan dapat saling mempercayai satu sama lain jika selalu memegang teguh pada prinsip, kontrol, dan menjadikan diri sendiri teladan yang baik.

- (5) Tepat janji
Hal paling penting dalam hubungan di perusahaan adalah ketepatan dalam memenuhi janji. Pekerja tidak akan mengikuti kata-kata pimpinan mereka jika para pemimpin tidak mampu menepati janji. Karyawan tidak mempercayai mereka. Begitu juga, pimpinan tidak mungkin mempromosikan pekerja yang tidak menepati janji. Saat ini, pelanggan juga tidak mau membeli produk akibat dari perusahaan yang tidak mampu menepati janji.
- (6) Kepedulian
Bagi karyawan kepedulian merupakan hal yang penting. Karyawan sebaiknya memedulikan perusahaan, baik mengenai produk, layanan yang diberikan, dan tentang kondisi rekan satu tim. Bekerja tidak hanya tentang mengumpulkan uang, tetapi juga dapatkan maksud tujuan yang lebih mendalam dari hanya sekadar menerima gaji setiap bulan.
- (7) Rendah hati dan konsisten
Sebaiknya sumber daya manusia di dalam perusahaan, baik atasan maupun bawahan mempunyai sifat rendah hati yang bisa dijadikan teladan untuk generasi-generasi berikutnya. Untuk dapat memiliki keunggulan integritas ini, para karyawan harus mempunyai konsistensi dan kerendahan hati.

5. Metode Pengintegrasian

Dalam pengintegrasian terdapat metode-metode yang dikenal luas seperti berikut ini:

(1) Hubungan antarmanusia (*Human Relations*)

Metode hubungan antarmanusia atau hubungan manusia adalah hubungan yang harmoni, dihasilkan atas dasar meningkatkan kesadaran dan kesediaan untuk menyatukan keinginan individu yang berintegritas dan kepentingan bersama.

Objektif hubungan manusia adalah untuk menghasilkan integrasi yang agak kuat, mendorong kerja sama yang dianggap sebagai produktif dan kreatif untuk mencapai objektif atau objektif bersama.

Pengurus untuk mewujudkan hubungan manusia yang harmoni memerlukan keterampilan mengenai komunikasi, psikologi, sosiologi, antropologi dan etologi. Ini tentunya membuat Anda memahami serta mampu menyelesaikan masalah dalam hubungan manusia. Pengurus hubungan antara manusia harus memahami "kepribadian dan tingkah laku" setiap bawahan, seperti berikut:

- (a) Kepribadian: adalah sebagian besarnya dibentuk oleh faktor-faktor seperti keturunan, masyarakat sosial, budaya dan alam sekitar. Organisasi tentunya bisa mengubah, selanjutnya menentukan persamaan dan perbedaan dalam tingkah laku individu. Pengurus utama yang boleh menjelaskan kepribadiannya adalah kekuatan keturunan, daya kebudayaan, kekuatan hubungan keluarga dan kelas sosial atau pendidikan, serta aset lain yang tidak dapat diselesaikan organisasi.
 - a. teori keperibadian
 - (1) ciri teori
Pihak-pihak yang membentuk kepribadian dalam diri sendiri adalah alam sekitar. Alam juga merupakan panduan untuk bertindak, serta sumber keunikan individu. Sifat atau alam sekitar cenderung dapat diramalkan sebagai panduan tingkah laku individu untuk bertindak secara konsisten dan sendiri. Kelemahan teori alam sekitar ini adalah bahwa tidak pasti kepribadian individu adalah sama dalam setiap situasi karena tingkah laku

sesungguhnya bagi individu masih dipengaruhi oleh lingkungannya.

- (2) teori psikodinamik (teori psikodinamik)
Perbedaan personaliti individu digambarkan oleh Freud dengan pernyataan yang dihadapi oleh orang-orang yang menghadapi rangsangan utama mereka secara berbeda. Sementara Superego menyatakan, sikap moral yang sebenarnya dibentuk oleh masyarakat. Menurut Superego dalam bahasa Inggris atau "sains kekasih". Superego ini sering menentang ID di mana pengenalan cenderung melakukan apa yang terasa baik, tetapi *Superego* cenderung melakukan apa yang betul.
 - a. Teori humanistik (humanistic theories)
Kaedah satu ini yang menggunakan pendekatan humanistik untuk memahami kepribadian memberi penekanan pada pengembangan dan realisasi diri individu. Teori ini menekankan pentingnya bagaimana melihat dunia mereka dan kekuatan yang mempengaruhinya.

Berdasarkan penjelasan tersebut dapat disimpulkan mengenai teori kepribadian sebagai berikut:

- (1) Teori sifat mencoba untuk menggambarkan daftar sifat individu;
 - (2) Teori psikodinamik menyatukan karakteristik orang-orang dan menjelaskan sifat dinamis kepribadian seseorang;
 - (3) Teori humanis menekankan populasi dan pentingnya realisasi kepribadian.
- (3) **Motivasi**
Motif adalah suatu perangsang yang memunculkan rasa ingin atau keinginan kerja. Setiap sebab ini mesti mempunyai

tujuan tertentu untuk mencapai. Terdapat perbedaan dalam memahami keperluan dan keperluan. Sekiranya keinginan atau kehendak setiap orang berbeda mengikut nafsu makan, uang dan alam sekitar, keperluan setiap orang adalah sama.

Sebagai contohnya, kebutuhan semua orang membutuhkan papan, sandang, pangan. Namun apa yang diinginkan oleh setiap individu pada menu makanannya bisa berbeda-beda tergantung selera, latar belakang, dan lingkungan yang mempengaruhi dan membentuk. Hal-hal seperti inilah yang membuat sulit manajer untuk memberikan motivasi yang dianggap tepat bagi setiap individu di perusahaan.

Sedangkan, motivasi berasal dari kata latin *movere* untuk bergerak yang boleh ditafsirkan sebagai impuls atau pergerakan. Motivasi dalam hanya diarahkan kepada sumber manusia secara umum dan khusus. Motivasi mempersoalkan cara mengarahkan kekuatan maupun potensi pekerja supaya mereka bersedia untuk bekerja sama dengan lebih produktif untuk mencapai dan menjalankan perintah organisasi.

Motivasi merupakan hal yang penting. Oleh karena motivasi adalah hasil, dukungan tingkah laku manusia supaya mereka bersedia bekerja keras dan bersemangat untuk mencapai hasil yang paling maksimal. Motivasi adalah nilai semakin penting karena pengurus menyebarkan kepada bawahan mereka dengan betul dan diintegrasikan ke objektif yang dikehendaki.

Memotivasi pekerja boleh dianggap sangat sulit karena (1) yang memotivasi seseorang untuk bekerja dengan penuh semangat mungkin berbeda, (2) pelbagai sebab bagi orang ramai bekerja sangat sulit untuk mencapai prestasi yang tinggi, sementara, walaupun, yang mampu dan terampil, prestasi kerja yang rendah dan (3) alat motivasi yang perlu disediakan supaya pekerja bersedia bekerja keras. Menurut Peterson dan Plowman (Hasibuan M., 2012), orang mau bekerja karena faktor itu;

- (1) keinginan untuk hidup
- (2) keinginan untuk mendapat kedudukan
- (3) keinginan untuk berkuasa
- (4) keinginan untuk mendapat pengakuan

Sementara menurut Edwin B Flippo (2011), motivasi dapat dilihat sebagai kepakaran, dengan mengarahkan pekerja dan organisasi untuk bekerja dengan baik, jadi objektif keinginan dan organisasi pekerja dibuat pada masa tertentu.

Menurut Ensiklopedia Amerika (N.D.), motivasi adalah kecenderungan kepada seseorang yang menghasilkan dukungan dan membawa tingkah laku atau tindakannya. Motivasi ini rangkuman dari faktor keperluan biologi dan emosi yang hanya boleh diamalkan daripada memperhatikan tingkah laku manusia.

Marle J. Moskowitz (Sédiadi, 2010) mengartikan motivasi secara umum sebagai permulaan dan arah tingkah laku. Jadi, motivasi pembelajaran sebenarnya adalah pelajaran dalam tingkah laku.

Tujuan-tujuan dari motivasi itu sendiri di antaranya adalah seperti berikut:

- (1) Meningkatkan semangat pekerja dan kepuasan kerja.
- (2) Meningkatkan produktivitas pekerja.
- (3) Memastikan kestabilan pekerja.
- (4) Meningkatkan disiplin pekerja.
- (5) Menyelaras pengambilalihan pekerja
- (6) Mewujudkan suasana yang baik dan hubungan kerja.
- (7) Meningkatkan kesetiaan, kreativitas dan penyertaan pekerja.
- (8) Rasa tanggungjawab pekerja diperbaiki dalam usaha menyelesaikan tugas.
- (9) Kecakapan yang lebih baik dalam penggunaan bahan mentah.

Sementara, metode-metode motivasi di antaranya:

- (1) Motivasi langsung (*direct motivation*): motivasi, baik material maupun nonmaterial langsung dihadiahkan kepada setiap individu yang dapat memberikan kepuasan dan pemenuhan kebutuhan mereka.
- (2) Motivasi tak langsung (*indirect motivation*): motivasi berupa fasilitas-fasilitas penunjang serta mendorong semangat kerja atau kelancaran tugas menjadikan karyawan merasa betah dan semangat bekerja.

Medium motivasi atau daya perangsang orang bawahan boleh menjadi insentif material dan bukan material. Insentif bahan adalah motivasi material sebagai pembayaran untuk pencapaian yang ditunjukkan oleh pekerja. Hal ini berupa uang dan barang-barang. *Nonmaterial incentive* adalah motivasi atau daya perangsang bukan dalam bentuk materi. Melainkan hal-hal seperti penempatan yang tepat, jaminan pekerjaan, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan adil, dan lain sebagainya.

Sedangkan, jenis-jenis motivasi seperti motivasi positif, maksudnya bahwa pengurus memotivasi atau merangsang pekerja atau bawahan dengan memberi ganjaran kepada mereka karena prestasi standard. Kemudian motivasi negatif, maksudnya pengurus memotivasi bawahan atau pekerja mengikut piawaiannya mereka dengan memberi sanksi. Berikut ini juga beberapa teori motivasi:

(1) Teori motivasi klasik

Teori ini dikemukakan oleh Frederick Winslow Taylor(1974). Taylor menyebut teorinya dengan teori motivasi klasik atau teori motivasi keperluan tunggal. Dalam teori ini, manusia dianggap aktif dalam bekerja untuk memenuhi keperluan fisik atau biologi mereka, yang dapat berupa uang atau barang dari hasil kerja mereka.

Konsep asas teori ini adalah bahwa seseorang bekerja secara aktif hanya jika dia mendapat ganjaran material yang

berkaitan dengan tugasnya. Di sinilah pengurus menentukan bagaimana tugas itu dilakukan menggunakan sistem insentif untuk memberikan motivasi pada pekerja. Semakin banyak yang mereka hasilkan, semakin besar pendapatan yang mereka hasilkan.

(2) Hierarki teori keperluan Maslow

Abraham Maslow (Maslow, 2010) telah mengemukakan teori motivasi yang kemudian dikenal sebagai Teori Hierarki Keperluan Maslow atau Teori Motivasi Manusia atau Teori Hierarki Keperluan Maslow. Hierarki keperluan ini sebenarnya diilhamkan oleh Teori Sains Manusia Elton Mayo (1945). Hierarki keperluan ini mengikuti teori jamak, yaitu, seseorang berperilaku atau bekerja sebagai tindak balas terhadap desakan untuk memenuhi berbagai jenis keperluan yang mereka miliki.

Maslow berpendapat bahwa keperluan yang diinginkan seseorang mempunyai jenjang. Ini dapat diartikan bahwa jika kebutuhan yang paling pertama sekali sudah bisa dicukupi, kebutuhan di tingkat yang kedua kemudian akan muncul menggantikan kebutuhan yang paling pertama tadi. Selanjutnya, dengan terpenuhinya kebutuhan pada tingkat tiga, akan disusul dengan kebutuhan tingkat keempat dan seterusnya hingga kebutuhan pada tingkat teratas, yaitu tingkat lima.

(4) Kepemimpinan

Kepemimpinan yang sudah ditegaskan oleh seorang manajer pada suatu organisasi atau perusahaan dapat mengarahkan integrasi serta mendorong semangat kerja pegawai dalam mencapai target maksimal.

Pemimpin atau *leader* adalah seseorang yang memiliki dan menggunakan wewenang serta kepemimpinannya, mengarahkan karyawannya untuk mengerjakan bagian dari pekerjaan guna mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan ini dapat dilihat sebagai upaya seorang pemimpin untuk memberikan pengaruh terhadap perilaku karyawan atau bawahannya

supaya mempunyai kehendak untuk bekerja sama dan bekerja produktif demi mencapai tujuan dari perusahaan atau organisasi.

Kepemimpinan **bergaya otoriter** yang mana sebagian besar kekuasaan atau wewenang kekal dalam kepemimpinan utama jika dia menggunakan sistem kekuasaan penuh. Dalam gaya ini, pengambilan keputusan dan dasar hanya ditetapkan oleh pemimpin sedangkan pekerja bawahan tidak termasuk untuk memberikan ide, dan pertimbangan dalam proses membuat keputusan. Falsafah dari gaya otoriter adalah bawahan atau karyawan untuk pimpinan atau atasan.

Orientasi kepemimpinan gaya otoriter ini difokuskan untuk meningkatkan produktivitas pegawai dengan biasanya tidak terlalu peduli dengan perasaan dan kesejahteraan pegawai. Sistem manajemen tertutup yang dianut pemimpin kurang menyampaikan kondisi perusahaan pada karyawan. Bahkan ironisnya pengkaderan kurang mendapatkan perhatian.

Gaya kepemimpinan berikutnya adalah **kepemimpinan partisipatif**. Dalam gaya kepemimpinan ini, cara persuasif adalah yang dipilih dalam memimpin mampu memunculkan kerja sama yang harmonis, menumbuhkan kesetiaan terhadap rekan dan pimpinan, serta partisipasi para karyawan atau bawahan.

Pemimpin dengan gaya ini cenderung memotivasi karyawannya agar merasa bersama-sama mempunyai perusahaan. Falsafah dari gaya kepemimpinan yang bersifat partisipatif adalah realitanya pimpinan ada untuk bawahan.

Yang terakhir, terdapat gaya kepemimpinan yang berwatak **delegatif** yang pada dasarnya mempunyai prinsip bahwa pemimpin bersikap, menyerahkan, dan juga mengatakan kepada bawahannya atau karyawannya hal-hal seperti "ini adalah yang harus saudara kerjakan sebagai pekerjaan saudara, yang mana saya tidak peduli, terserah saja bagaimana saudara

akan mengerjakannya, karena yang terpenting bagi saya adalah pekerjaan tersebut dapat diselesaikan dengan baik dan sempurna."

Sehingga, dapat dilihat gaya kepemimpinan ini memberikan serta menyerahkan pada karyawan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan yang dimaksudkan oleh para pimpinan adalah agar para karyawan mereka dapat mengontrol diri sendiri dalam upaya menuntaskan pekerjaan sesuatu jabatan posisi mereka masing-masing.

(5) Kesepakatan kerja bersama

Dalam mewujudkan integrasi, pembinaan kerja sama, dan upaya menghindari timbulnya konflik pada suatu organisasi atau perusahaan diperlukan kesepakatan kerja bersama atau yang lebih sering disingkat menjadi KKB yang dinilai mempunyai peran sangat penting.

Masalah yang dihadapi oleh pekerja dengan organisasi dapat diselesaikan melalui kesepakatan kerja bersama ini. Contoh dari kesepakatan kerja bersama ini seperti adanya gaji yang mengalami kenaikan, pemberian tunjangan pada saat hari raya, keputusan pemecatan karyawan, dan masih banyak yang lainnya.

Sebenarnya kesepakatan kerja bersama ini berhubungan dengan musyawarah permufakatan antara pemimpin perusahaan dengan pemimpin serikat pekerja demi menyelesaikan masalah yang berkaitan dengan keperluan karyawan dan juga kepentingan dari perusahaan sendiri.

Diharapkan dapat tercipta integrasi yang serasi di dalam organisasi atau perusahaan dengan berlandaskan musyawarah dan mufakat. Sehingga, karyawan bisa dijadikan sebagai pasangan yang dianggap baik untuk perusahaan yang bersangkutan.

(6) Collective bargaining

Collective bargaining ada ketika penetapan keputusan terkait kepentingan perusahaan serta kebutuhan pegawai, sebagai pandangan dari pemimpin perusahaan dengan pimpinan serikat pekerja atau karyawan. Ini bertujuan menciptakan integrasi harmonis dalam upaya menghindari konflik di dalam perusahaan.

Tawar-menawar kolektif dalam perundingan di mana yang memiliki kuasa untuk menentukan keputusan adalah pihak dengan posisi yang kuat. Sedangkan, musyawarah dan konsensus dilakukan dalam pengambilan keputusan, tidak didasarkan pada pergolakan kekuasaan maupun tingkat posisi jabatan sebagai landasan kesepakatan kerja yang telah diterangkan sebelumnya.

Oleh karenanya, *collective bargaining* ini dapat ditegaskan sebagai demokrasi barat, sedangkan kesepakatan kerja bersama bisa digambarkan sebagai demokrasi Pancasila. Bahkan, dalam hubungan industrial Pancasila dicanangkan kesepakatan kerja bersama dan diharapkan agar karyawan mendapat kesempatan untuk ikut merasakan mempunyai perusahaan dengan dibolehkan membeli saham.

6. Latihan Soal

1. Sebutkan dan jelaskan pengertian dari pengintegrasian.
2. Apakah tujuan dari pengintegrasian di dalam perusahaan?
3. Sebutkan manfaat dari pengintegrasian?
4. Apa saja karakteristik integritas yang harus dimiliki karyawan perusahaan?
5. Sebutkan dan jelaskan menggunakan kata-katamu sendiri mengenai metode pengintegrasian.

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Pelatihan

Menurut Mathis (2002), latihan adalah proses di mana orang mencapai keahlian tertentu untuk melaksanakan tujuan organisasi. Akibatnya, proses ini dikaitkan dengan pelbagai objektif organisasi. Pada tahap tertentu, latihan ini menawarkan pengetahuan dan keahlian khusus yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan saat ini.

Latihan mengikut definisi Payaman Simanjuntak (2005) adalah sebahagian daripada pelaburan sumber manusia (pelaburan manusia) dalam meningkatkan keahlian dan keahlian pekerjaan, yang akan meningkatkan prestasi pekerja. Latihan ini secara umumnya berdasarkan penggunaan kurikulum mengikut keperluan kedudukan dalam tempo yang agak singkat untuk memberikan keahlian seseorang.

Andrew E. Sikula mengatakan bahwa latihan adalah program pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematik yang tetap. Di sini, pekerja bukan pengurus mempunyai peluang untuk mempelajari pandangan dan keahlian teknik berdasarkan tujuannya.

Berdasarkan Undang-undang No. 13 2003 tentang Tenaga Kerja, definisi latihan adalah pekerjaan sebagai semua aktiviti untuk memberi, memperoleh, memperkuat dan mengembangkan keterampilan profesional, produktivitas, disiplin, sikap dan etika kerja pada tahap keahlian tertentu dan kepakaran berdasarkan bentuk dan kelayakan kerja.

Latihan pekerja lebih cenderung untuk meningkatkan kapasitas dan keahlian HR dalam organisasi yang berkaitan dengan kedudukan atau fungsi tanggungjawab individu. Latihan bertujuan meningkatkan prestasi individu bergantung kepada kedudukan atau fungsi.

Menurut Marzuki, latihan mengajar atau memberikan pengalaman seseorang semasa proses pembangunan tingkah laku (pengetahuan, keterampilan, sikap) untuk mencapai tujuan. Bagi pekerja, latihan bermakna proses pengajaran pengetahuan dan keahlian tertentu, termasuk sikap sehingga pekerja menjadi lebih kompeten dan dapat memenuhi kewajiban mereka dengan lebih baik dan, bergantung kepada keahliannya.

Latihan lebih tertumpu kepada meningkatkan kepakaran organisasi organisasi karena hubungan rapat dengan kedudukan atau fungsi orang yang berkenaan pada peringkat ini (berorientasikan pekerjaan.) Objektif program latihan adalah peningkatan dalam prestasi individu dalam kedudukan semasa atau fungsi. Dalam ringkas, latihan ditujukan bagi pegawai pelaksana guna peningkatan keterampilan teknis mereka.

2. Pengertian Pengembangan

Pengembangan (*development*) dengan fungsi operasional kedua manajemen personalia, baik bagi karyawan baru / lama harus dilaksanakan dengan penuh pertimbangan dan berkesinambungan. Pengembangan juga harus diorganisir secara cermat berdasarkan metode ilmiah, berlandaskan kebutuhan ketrampilan baik untuk masa kini dan masa depan.

Payaman S. berpendapat bahwa pembangunan lebih tertumpu kepada peningkatan usaha membuat keputusan dan memperluaskan hubungan manusia pada tahap pengurusan yang menengah dan lebih tinggi.

Andrew E. Sikula menjelaskan pembangunan sebagai proses pendidikan jangka panjang menggunakan prosedur yang

sistematik dan teratur di mana pekerja mempelajari pengetahuan mengenai konsep dan teori dalam mencapai objektif yang sama. Sehingga pengembangan itu mempunyai definisi usaha untuk meningkatkan usaha pekerja, secara teknis, teori, konseptual dan moral selaras dengan keperluan pekerjaan/ kedudukan melalui pendidikan dan latihan.

Di samping itu, pembangunan juga mempunyai makna untuk menyediakan orang untuk menjalankan tanggungjawab yang berbeda atau lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, institusi atau agen.

Program objektif dan pembangunan termasuk aspek yang lebih luas, yaitu meningkatkan keahlian individu untuk *feedback* terhadap kemungkinan perubahan yang tidak dirancang atau dirancang. Pembangunan profesional memberi tumpuan kepada peningkatan keahlian mental tenaga kerja.

Hani Handoko berpendapat bahwa terdapat perbezaan dalam memahami antara latihan dan pengembangan. Latihan bertujuan untuk memperbaiki keahlian yang berbeda dan kaedah pelaksanaan kerja-kerja tertentu, secara terperinci dan rutin. Latihan untuk menyediakan pekerja (kerja) untuk pekerjaan pada masa ini. Sementara ruang lingkup pengembangan (pengembangan) lebih luas sebagai usaha untuk memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, keupayaan, sikap dan ciri kepribadian.

Mario Old Efendi H menjelaskan latihan dan pengembangan sebagai organisasi untuk meningkatkan pengetahuan, kemahiran dan kapasiti pekerja. Di samping itu, beliau menambah latihan dan pengembangan sebagai dua konsep yang sama, yang untuk meningkatkan pengetahuan dan keahlian. Akan tetapi, dari segi tujuan, secara umum kedua konsep tersebut berbeza. Pelatihan menekankan menaikkan level kemampuan melaksanakan pekerjaan khusus di masa kini. Berbeza dengan pengembangan yang lebih menekankan

peningkatan pengetahuan untuk melakukan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Pengembangan karyawan merupakan proses melalui dukungan atasan kepada seorang karyawan mengambil program peningkatan keterampilan serta pengetahuan baru. Sifat formal pengembangan berasal dari nilai sejatinya sebagai persiapan karyawan tersebut dalam mengemban jabatan serta tanggung jawab baru yang lebih berat.

Sebagai sebuah investasi, pengembangan karyawan membawa dampak secara langsung atas keterlibatan dan produktivitas karyawan, di mana dapat meningkatkan kesuksesan perusahaan. Pengembangan diberikan terutama kepada karyawan setingkat manajer dalam rangka peningkatan keahlian konseptual, keterampilan mengambil keputusan serta memperluas hubungan antar manusia.

Pelatihan maupun pengembangan sama-sama menawarkan pengetahuan praktis yang menambah keterampilan, kinerja serta meminimalisir terjadinya kesalahan kerja. Baik karyawan baru maupun yang sudah lama berhak mendapatkan dan mengikuti keduanya.

3. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan

Penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan sebagai sarana untuk pembekalan, pengangkatan, dan pengembangan atas kompetensi kerja dalam rangka peningkatan kemampuan, produktivitas serta kesejahteraan. Secara umum, pelatihan dan pengembangan dapat dibedakan seperti berikut ini:

Tabel 7.1 Pelatihan dan pengembangan

Perbedaan	Pelatihan	Pengembangan
Tujuan	Mengembangkan skill dan wawasan pengetahuan untuk pekerjaan yang sedang dilakukan	Lebih berfokus untuk mengembangkan atau memperdalam skill untuk menyiapkan tantang di masa depan
Sasaran	Karyawan baru untuk mendapatkan skill yang dibutuhkan perusahaan	Karyawan lama untuk mengembangkan skill yang mereka punya
Orientasi	Terbatas, tergantung dengan pekerjaan yang sedang dilakukan	Berorientasi pada pengembangan karir di masa depan
Waktu	3 – 6 bulan (masa probation)	Continue, selama karyawan tersebut masih bekerja

Sumber; <https://www.linovhr.com>

Adapun tujuan dari pelatihan serta pengembangan SDM itu sendiri dapat diuraikan sebagai berikut:

2.1. Tujuan Pelatihan SDM

- a. Pemutakhiran keahlian individu mengikuti perkembangan teknologi.
- b. Pelatih (trainer) memastikan setiap individu dapat menerapkan teknologi-teknologi baru secara efektif.
- c. Memotong waktu belajar individu baru agar kompeten dalam pekerjaan.
- d. Membantu menyelesaikan permasalahan operasional.
- e. Membawa orientasi tiap individu berdasarkan organisasi

2.2. Tujuan Pengembangan SDM

- a. Meningkatkan produktivitas.
Pemanfaatan perkembangan teknologi menjadi salah satu cara meningkatkan produktivitas organisasi. Pelatihan dan pengembangan membantu *update* keterampilan pegawai sesuai perkembangan teknologi. Ini mempengaruhi peningkatan produktivitas dengan karyawan dapat menuntaskan tugas menggunakan teknik dan cara baru dengan sistem teknologi yang lebih efektif dan efisien.
- b. Meningkatkan mutu tenaga kerja
Pelatihan dan pengembangan membantu karyawan memiliki kesempatan menyelesaikan pekerjaan dengan lebih baik. Dimana secara tidak langsung akan membantu karyawan memberikan jasa pelayanan atau produk yang lebih baik.
- c. Meningkatkan ketepatan dalam perencanaan SDM
Keahlian karyawan usai latihan dan pembangunan akan lebih baik. Dengan demikian, akan mempermudah mereka dalam menularkan ilmu dan keahlian mereka pada penerus mereka di kemudian hari.
- d. Meningkatkan semangat kerja.
Suatu rangkaian reaksi positif dapat dihasilkan dari program pelatihan perusahaan yang direncanakan dengan baik. Dengan bekal keterampilan, pengetahuan, serta skill baru yang mereka dapatkan, memberikan motivasi dan pandangan baru dalam melakukan pekerjaan mereka selanjutnya.
- e. Menarik dan menahan tenaga kerja yang baik.
Dibandingkan dengan merekrut SDM baru, pemberian pelatihan dan pengembangan bagi pegawai yang tersedia jauh lebih hemat biaya dan waktu.

Hal ini akan menjadikan karyawan merasa percaya diri dan dipedulikan terhadap kebutuhan mereka dalam menyelesaikan pekerjaan. Pada akhirnya muncul perasaan lebih betah dan dengan sendirinya akan memotivasi profesionalisme karyawan.

- f. Menjaga kesehatan dan keselamatan kerja.
Pelatihan dan pengembangan membantu individu untuk lebih memahami besarnya risiko dan tanggung jawab atas beban tugas yang akan diemban. Sehingga meningkatkan pula kesadaran atas keselamatan dan menjaga kesehatan mereka, baik kesehatan fisik maupun kesehatan mental, untuk mencapai hasil maksimal.
- g. Menunjang pertumbuhan pribadi (*personal growth*).
Program pelatihan dan pengembangan meningkatkan keahlian karyawan dan membantu mereka lebih cepat mempelajari keterampilan baru. Rendahnya tingkat kemampuan/keterampilan individu, menjadikan semakin lama dan sulit bagi karyawan untuk belajar menjadi seorang yang kompeten dalam pekerjaan.

4. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan berperan besar dalam penentuan efektivitas dan efisiensi kerja dalam suatu organisasi. Manfaat nyata yang diberikan oleh program pelatihan dan pengembangan adalah:

4.1. Manfaat Umum

- a. Peningkatan jumlah dan kualitas kinerja.
- b. Pengurangan periode belajar karyawan untuk mencapai standar.
- c. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang tepat.

- d. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia.
- e. Frekuensi dan pengeluaran kecelakaan kerja berkurang.
- f. Meningkatkan dan mengembangkan pribadi karyawan.

4.2. Manfaat Bagi Perusahaan

- a. Lebih positif dalam berorientasi pada keuntungan.
- b. Meningkatkan pengetahuan dan keahlian di segala tingkat
- c. Membantu identifikasi target perusahaan.
- d. Meningkatkan citra perusahaan.
- e. Meningkatkan hubungan atasan-bawahan

4.3. Keuntungan untuk individu

- a. Membantu lebih baik membuat keputusan dan berkesan dalam menyelesaikan masalah.
- b. Membuat perubahan dalam motivasi untuk pencapaian, pertumbuhan, tanggung-jawab dan pelaksanaan pengasingan dan kemajuan.
- c. Menggalakkan dan mencapai pembangunan dan harga diri.
- d. Bantu seseorang untuk mengatasi tekanan, ketegangan, kekecewaan dan konflik.
- e. Memberi informasi untuk meningkatkan pengetahuan mengenai kepemimpinan, kemahiran komunikasi dan sikap.

4.4. Manfaat untuk pelaksanaan peribadi, hubungan dan politik

- a. Meningkatkan komunikasi kumpulan dan secara individu.

- b. Membantu mengarahkan pekerja baru dan mendapatkan peluang pekerjaan baru untuk pertukaran atau promosi.
- c. Menyediakan tujuan yang sama dan aktivitas yang diluluskan.
- d. Meningkatkan keterampilan pribadi *crosslinking*.
- e. Meningkatkan dasar, peraturan dan undang-undang perniagaan.

5. Jenis-Jenis Pelatihan dan Pengembangan SDM

1. Pelatihan dan Pengembangan Keahlian.
Pelatihan keahlian (*skills training*) sering dilakukan pada sebuah organisasi/perusahaan., dengan penilaian jeli melalui program yang relatif sederhana, kebutuhan dan kekurangan skill dapat dikenali. Penilaian efektivitas berdasarkan pada kriteria yang sebelumnya telah diidentifikasi pada tahap penilaian
2. Pelatihan dan Pengembangan Ulang.
Pelatihan ulang (*retraining*) merupakan bagian dari program pelatihan keahlian. Melalui pelatihan ulang, dilakukan usaha untuk memberikan keterampilan yang dibutuhkan oleh pegawai guna menyelesaikan tuntutan kerja yang tidak konstan. Misalnya instansi pendidikan perlu dilatih menggunakan komputer dan internet dalam rangka beralih dari sistem kerja manual ke basis teknologi.
3. Pelatihan dan Pengembangan Lintas Fungsional.
Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) menyertakan pelatihan bagi pegawai melalui aktivitas kerja di bidang lain yang bukan menjadi tugas kerjanya.
4. Pelatihan dan Pengembangan Tim.
Pelatihan tim berupa pelatihan kerja sama bagi sekelompok individu dalam menyelesaikan pekerjaan bersama sebagai sebuah tim dengan tujuan yang sama.

5. **Pelatihan dan Pengembangan Kreatifitas.**
Pelatihan kreatifitas (*creativity training*) beranjak dari asumsi di mana kreativitas dapat dipelajari. Karenanya, semua pegawai diberi kebebasan untuk menyampaikan pemikiran dan gagasan yang tentunya berdasarkan pada penilaian rasional.
 6. **Pelatihan Teknologi yang Berhubungan dengan Perusahaan**
Dengan kemajuan teknologi kian cepat, perusahaan tidak dapat mengabaikan teknologi yang berpotensi membawa dampak terhadap sistem kerja. Apabila tidak dapat menerima keberadaan teknologi tersebut, bukan mustahil akan membawa perusahaan menjadi tertinggal. Maka, sangat penting bagi perusahaan menyediakan pelatihan teknologi terkini bagi SDMnya. Dengan begitu, SDM dapat bekerja dengan lebih efektif, produktif, kreatif serta inovatif mengikuti perkembangan zaman.
 7. **Pelatihan bahasa**
Pelatihan dan pengembangan bahasa juga menjadi salah satu komponen yang layak diperhatikan demi perkembangan perusahaan. Perbedaan bahasa menjadi faktor penting ketika target pasar berada di luar Indonesia. Ditambah lagi dengan perkembangan industri 4.0 yang menjadikan hubungan antar negara menjadi lebih mudah melalui internet dan sarana komunikasi lainnya. Bahasa asing menjadi salah satu kriteria penting yang menghubungkan serta menjamin kelancaran komunikasi antar negara.
- 6. Teknik-teknik dalam Pelatihan dan Pengembangan**
Program-program pelatihan dan pengembangan dipersiapkan untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi ketidakhadiran dan perputaran, serta kepuasan kerja. Kategori utama dalam pelatihan dan pengembangan yaitu metode praktis

(*on the job training*) dan teknik presentasi informasi dan metode simulasi (*off the job training*).

Masing-masing kategori memiliki target pengajaran, sikap, pengetahuan dan/atau keahlian utama masing-masing. Memilih mana yang cocok digunakan dalam pelatihan dan pengembangan, harus memperhatikan beberapa poin. Semua teknik sama, tidak ada yang lebih baik atau lebih buruk. Hal ini tergantung dengan metode yang digunakan apakah sudah memenuhi faktor-faktor berikut:

- a. Efektivitas biaya.
- b. Konten program yang diinginkan
- c. Kelayakan fasilitas-fasilitas
- d. Preferensi dan kemampuan peserta
- e. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
- f. Prinsip-prinsip belajar

Penerapan program pelatihan dan pengembangan merupakan sebuah tahapan perubahan. Peta pegawai tidak terlatih diberikan pelatihan agar menjadi pegawai dengan kemampuan dan kualitas, sehingga mampu menerima tugas/pekerjaan lebih besar.

1. Teknik-teknik *on the job* merupakan metode latihan yang paling sering dipraktekkan. Karyawan dilatih menyelesaikan pekerjaan baru di bawah pengawasan langsung oleh instruktur berpengalaman (atau karyawan berpengalaman). Beberapa teknik yang dapat dipraktekkan seperti berikut:
 - a. Rotasi jabatan
 - b. Latihan instruksi pekerjaan
 - c. Magang (*apprenticeships*)
 - d. Coaching
 - e. Penugasan sementara

Metode *on the job training* menjadi pilihan ideal dalam mengajarkan pengetahuan. Dalam metode *on the job training skill*

yang dipelajari sekaligus dilakukan dalam waktu bersamaan dengan pekerjaan yang dikerjakan. *On the job training* efektif bagi pelatihan dengan sifat semi skill, misal bagi pekerja klerk, sales atau pramuniaga. Manfaat metode *on the job training* menjadikan peserta belajar dengan menggunakan peralatan sesungguhnya dan dengan kondisi lingkungan yang jelas.

2. Teknik-teknik *off the job*, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (*artificial*) dari suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapi seolah benar-benar mengalami keadaan yang sebenarnya. Tujuan utama teknik presentasi (*penyajian*) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang dapat digunakan dalam prakteknya adalah:

a. *Vestibule* atau balai

Vestibule berarti suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan mengisi suatu *job*. Metode *Vestibule* merupakan metode pelatihan yang sangat cocok digunakan kepada banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan macam pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode *Vestibule* dilakukan selama beberapa hari sampai beberapa bulan melalui pengawasan instruktur.

b. Metode demonstrasi dan contoh

Suatu demonstrasi dimaksudkan untuk menunjukkan dan merencanakan pengerjaan suatu pekerjaan dengan benar. Metode demonstrasi menguraikan serta memperagakan dengan menggunakan percontohan metode ini cocok bagi pengawas untuk mengajarkan pegawai baru tentang kegiatan sebenarnya melalui konsep “bagaimana dan

kenapa” pegawai tersebut mengerjakan apa yang dikerjakan. Atas kemudahan dalam memberi contoh menyelesaikan pekerjaan yang harus diselesaikan, ini menjadi metode *training* yang efektif. Metode ini dapat digunakan untuk bidang operasi mekanik dan hubungan interpersonal.

c. Simulasi

Simulasi merupakan kondisi dengan menghadirkan realitas atau tiruan atas suatu peristiwa. Simulasi adalah tiruan yang mendekati keadaan sesungguhnya atas suatu kegiatan. Metode ini memerlukan anggaran biaya yang mahal, namun memberikan banyak manfaat dan menjadi diperlukan bagi pelatihan.

d. *Apprenticeship*

Metode *training apprenticeship* adalah suatu cara mengembangkan keterampilan (*skill*) bagi para perajin, pertukangan atau pekerja dengan keahlian khusus. Metode ini juga dapat dibilang sebagai bagian dari *on the job training* melalui pemberian panduan pengerjaan. Metode *magang* tidak mempunyai format standard. Setelah mendapat bimbingan umum, mereka boleh terus mengerjakan tugas mereka.

e. Metode ruang kelas

Seperti namanya, pelatihan dilaksanakan di dalam kelas, juga dapat dilakukan di area/lingkungan kerja. Melalui metode ini, beberapa aspek tertentu dalam pekerjaan lebih mudah dipelajari dalam dibandingkan dengan metode *on the job*. Terlebih bagi pengetahuan yang berupa fisalat, konsep-konsep, sikap, teori-teori, dan kemampuan memecahkan masalah.

- f. Metode kuliah
Kegiatan penyampaian pengetahuan secara lisan dengan tujuan pendidikan. Tradisi perkuliahan telah menjadi metode pengajaran dalam ruang kelas, terutama di akademi dan universitas. Keuntungan dari metode ini yaitu dapat diterapkan bagi kelompok dengan banyak peserta yang menjadikan biaya yang dikeluarkan peserta tergolong lebih rendah serta menyampaikan banyak pengetahuan dalam tempo singkat. Kelemahan kaedah persidangan terdiri daripada membuat peserta lebih pasif dengan komunikasi searah dan tidak memberikan kesempatan berkomentar daripada para peserta. Untuk menutupi kelemahan tersebut, metode ini dapat dikombinasikan dengan diskusi atau sesi tanya jawab, maupun metode-metode interaktif lainnya.
- g. Metode konferensi
Merupakan suatu pertemuan moral formal di mana berlangsung sebuah diskusi atau konsultasi mengenai sesuatu yang penting. Konferensi menekankan pada diskusi kelompok kecil, materi pelajaran yang terorganisasi, dan melibatkan peserta secara aktif. Pada metode konferensi, proses belajar berdasarkan kepada partisipasi lisan dan interaksi antar peserta (anggota peserta). Metode ini bermanfaat mengembangkan pengertian-pengertian dan membentuk sikap-sikap baru. Metode konferensi ini memiliki kelemahan di mana jumlah peserta bukan hanya kelompok kecil saja, sehingga relatif menjadi lebih besar.
- h. Metode studi kasus

Metode ini dapat berupa uraian tertulis atau lisan tentang masalah yang ada atau keadaan selama periode waktu tertentu, baik nyata maupun hipotesis. Peserta diminta melakukan identifikasi masalah-masalah dan memberi rekomendasi pemecahan masalah. Tujuannya adalah memberikan pembelajaran melalui tindakan dengan niat meningkatkan pemikiran analitis dan kemampuan mengatasi masalah. Metode studikusus ini berfungsi pula sebagai pengintegrasian pengetahuan diperoleh dari sejumlah disiplin ilmu.

- i. Metode bermain peran
Menggunakan bentuk tindakan untuk suatu perilaku yang dimaksudkan. Peserta diberitahu peran seperti apa yang harus mereka peragakan. Dua atau lebih peserta menerima peranan untuk bermain sebelum kumpulan itu terletak secara ringkas. Berbagai peran tersebut sudah terkarakterisasi, hanya saja tidak melibatkan hafalan (ingatan). Bermain peran utamanya memberikan peluang kepada peserta belajar keahlian terkait hubungan antar manusia melalui uji coba langsung, pengembangan pengertian atas dampak perilaku mereka terhadap individu lainnya. Bermain peran bermanfaat dengan belajar dengan perbuatan. Kedua lebih mengerti dan mengasah sensitivitas terhadap manusia melalui interaksi langsung. Ketiga, hasil pengetahuan sekaligus terlihat, serta keempat meningkatkan ketertarikan serta keikutsertaan peserta.
- j. Bimbingan berencana
Bimbingan berencana memiliki sederet langkah yang menjadi pedoman dalam melakukan peker-

jaan. Langkah-langkah tersebut telah diatur dari awal tentang prosedur terkait penguasaan keahlian tersendiri maupun pengetahuan yang umum. Bimbingan berencana memanfaatkan pedoman (*manual*) atau mesin pengajaran (*teaching machine*). Metode ini membawa manfaat bagi peserta untuk belajar secara mandiri. Kedua, membagi materi pelajaran menjadi bagian-bagian kecil. Ketiga, lebih memperhatikan perbedaan antar peserta.

Kelemahan dari metode bimbingan berencana ini meliputi pengajaran bersifat impersonal tanpa mempelajari pendahuluan, kemajuan belajar tidak akan terjadi. Ketiga, pemrograman pembelajaran hanya menjangkau materi pelajaran nyata. Keempat, tidak dapat mengajarkan falsafah maupun konsep yang berkaitan dengan keterampilan motorik. Kelima, terjadi pembengkakan biaya yang diperlukan.

k. Metode pelatihan lainnya

Pelatihan dengan metode lainnya seperti kursus dan seminar juga cocok dipergunakan bagi tingkat pendidikan akademi, universitas, hingga perusahaan. Program pelatihan dapat menghabiskan waktu sehari, semalam, atau mungkin seminggu. Metode pengajarannya dapat memanfaatkan alat peraga seperti kartu, alat audio visual, misal kaset tape, video bahkan film. Pemanfaatan alat peraga audio visual ini mampu membawa dampak positif bagi pengajaran.

7. Tahapan Pelaksanaan Pelatihan dan Pengembangan SDM
Sebelum pelatihan dapat diselenggarakan, kebutuhan akan hal itu perlu dianalisis lebih dahulu. Hal demikian disebut sebagai langkah/tahapan penilaian dari proses pelatihan dan

pengembangan. Berikutnya diperlukan adanya proses lanjutan seperti berikut ini:

1. Penilaian kebutuhan pelatihan yaitu penilaian terhadap perlunya dilakukan suatu pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan/organisasi, kebutuhan berdasarkan tugas, serta kebutuhan oleh karyawan.
2. Perumusan tujuan pelatihan yakni perumusan tujuan harus terdapat keterkaitan antara *input*, *output*, *outcome*, *impact* serta terhadap pelatihan itu sendiri.
3. Prinsip-prinsip pelatihan yakni dalam membuat suatu pelatihan, diharapkan untuk memenuhi prinsip-prinsip utama pelatihan sehingga dapat berjalan dengan baik serta memberikan hasil yang optimal. Prinsip-prinsip tersebut antara lain adalah:
 - a. Partisipasi
 - b. Pendalaman
 - c. Relevansi
 - d. Pengalihan
 - e. Umpan balik
 - f. Suasana yang nyaman
 - g. Memiliki kriteria pelatihan yang jelas
4. Merancang dan Menyeleksi Prosedur Pelatihan. Dalam tahap ini, harus diperhatikan jenis, metode serta teknik pelatihan yang akan dirancang/dibuat harus sesuai dengan tujuan dan kebutuhan yang telah ditetapkan pada tahapan sebelumnya. Sehingga pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM tepat sasaran.

Gomes berpendapat setidaknya terdapat tiga tahapan utama dalam pelatihan dan pengembangan.

 - a. Penentuan kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Meskipun dalam satu sisi, pelatihan dan orientasi pegawai baru memiliki kesamaan, menentukan keperluan dalam latihan menjadi lebih sukar. Penen-

tuan keperluan sebenarnya adalah untuk mengumpulkan informasi relevan dalam menentukan apakah suatu perusahaan membutuhkan pelatihan atau tidak.

Pada tahap ini, terdapat tiga jenis keperluan latihan, yaitu:

- a). *General treatment indeed*, yaitu pelatihan diberikan kepada semua pegawai dalam satu jenis pekerjaan tanpa didasarkan pada hasil kerja individual.
 - b). *Oversable performance discrepancies*, kebutuhan berdasarkan atas hasil pemantauan terhadap segala permasalahan, pertanyaan dan evaluasi kinerja melalui pengawasan mandiri dari karyawan terhadap pekerjaan mereka.
 - c). *Future humani resourcefulness*, keperluan ini lebih berkaitan dengan kebutuhan bagi sumber daya manusia pada masa mendatang.
- b. Mendesain program pelatihan dan pengembangan
- Sebenarnya masalah performa bisa diatasi melalui perubahan dalam sistem umpan balik, seleksi atau imbalan, begitu juga dengan melalui pelatihan. Atau lebih mudah untuk memutus hubungan kerja dengan karyawan yang telah habis masa percobaannya. Ketika telah dipastikan bahwa pelatihan dan pengembangan sebagai solusi terbaik, perlu diputuskan juga program pelatihan yang tepat untuk diberikan. Terdapat dua hal penting yang harus dipahami dalam tahapan ini, yaitu metode dan prinsip bagi pelatihan.

Tujuan menentukan metode pelatihan dan pengembangan yang tepat. Metode yang berbeda datang dari tujuan dari pelatihan dan pengembangan yang berbeda-beda. Sedangkan terlepas dari macam-macam metode yang ada, secara umum metode tersebut harus memenuhi prinsip – prinsip seperti:

- a. Memotivasi para peserta pelatihan.
 - b. Memperlihatkan ketrampilan-ketrampilan.
 - c. Harus konsisten dengan isi pelatihan.
 - d. Peserta berpartisipasi aktif.
 - e. Memberikan kesempatan untuk perluasan keterampilan.
 - f. Memberikan *feedback*.
 - g. Mendorong dari hasil pelatihan ke pekerjaan.
 - h. Harus efektif dari segi biaya.
- c. Evaluasi efektifitas program

Pelatihan harus berfungsi sebagai jawaban atas permasalahan organisasi agar dikatakan efektif. Pelatihan memang bertujuan untuk meningkatkan usaha pembelajarannya, kesadaran karyawan baru untuk mendapatkan informasi terbaru serta belajar keahlian baru, idia keinginan untuk belajar harus diperhatikan, dan kriteria kinerja apa yang telah ditetapkan. Pegawai tidak seharusnya merasa kecewa kepada pelatih atas tuntutan-tuntutannya.

8. Evaluasi Efektivitas Pelatihan dan Pengembangan SDM

Tahapan ini bertujuan menguji sudahkah pelatihan tersebut efektif guna mencapai sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. Tahap ini menghendaki adanya identifikasi serta pengembangan kriteria tertentu, di antaranya:

1. Tipe-tipe efektifitas program pelatihan dan pengembangan.

Evaluasi atas program pelatihan dan pengembangan berdasarkan pada informasi yang dapat ditangkap melalui lima tingkatan:

- 1) *Reactions*: Ukuran reaksi didesain untuk mengetahui pendapat para peserta atas program pelatihan. Usaha mendapatkan tanggapan peserta pelatihan, didasarkan pada beberapa alasan utama, seperti: mengetahui kepuasan para peserta terhadap program dengan tujuan pengadaan revisi program pelatihan, guna menjamin peserta lainnya akan bersikap represif untuk mengikuti program pelatihan.
 - 2) *Learning*: mengetahui sejauh mana penguasaan peserta atas konsep, pengetahuan serta keterampilan yang diberikan selama pelatihan.
 - 3) *Tingkah laku*: *membandingkan tingkah laku peserta sebelum dan selepas latihan* untuk melihat pengaruh atas perubahan performa mereka. Ini menjadi penilaian signifikan karena target utama pelatihan adalah memperbaiki perilaku atau performa peserta program pelatihan.
 - 4) *Pendapatan dari organisasi*: Pengumpulan informasi di peringkat ini adalah menguji kesan latihan mengenai kemampuan ahli secara keseluruhan.
 - 5) *Cost Effectivity*: Guna memahami berapa biaya yang digunakan untuk program pelatihan, serta menghitung apakah termasuk besar atau kecil bila dibandingkan dengan dampak biaya dari permasalahan yang dialami oleh *organisasi*.
2. Model penilaian keberkesanan latihan dan pembangunan.
- Proses Evaluasi dapat mendorong peningkatan produktivitas pegawai. Pada umumnya terdapat dua model evaluasi dalam mengetahui dampak yang ditimbulkan pelatihan

terhadap performa seseorang atau suatu kelompok secara keseluruhan yaitu: *Uncontrolled* model dan *Controlled* model.

Pada model pertama, biasanya dalam melakukan penilaian hasil dan/atau performa tidak memerlukan kelompok pembandingan. Sedangkan model kedua menggunakan sistem membandingkan hasil dengan milik individu atau grup yang tidak mendapatkan pelatihan.

9. Indikator Penting dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM

Baik tidaknya program pengembangan dan pelatihan yang diberikan perlu diperhatikan. Pengembangan dan pelatihan dikatakan baik apabila memenuhi target yang diinginkan, yaitu peningkatan kualitas karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Melalui pengukuran ini dapat terlihat apakah perlu ada pergantian program atau hanya penyempurnaan saja. Untuk itu, diperlukan indikator-indikator yang diterapkan dalam program, sebagaimana berikut:

1. Prestasi kerja karyawan, ketika prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas, setelah mengikuti pelatihan mengalami peningkatan, dapat disimpulkan bahwa program pelatihan sudah cukup baik. Sebaliknya, apabila prestasi kerja cenderung tetap tanpa ada perubahan signifikan, program pengembangan dan pelatihan masih belum cukup baik dan harus dilakukan peningkatan.
2. Kedisiplinan karyawan, apabila dengan mengikuti pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi lebih disiplin, program tersebut sudah cukup baik. Namun jika tidak terjadi peningkatan kedisiplinan, dapat dikatakan bahwa program pelatihan dan pengembangan masih kurang baik.
3. Absensi karyawan, program dikatakan baik apabila terdapat peningkatan terhadap absensi karyawan setelah

pelatihan. Akan dikatakan kurang baik ketika tidak terjadi perubahan apapun setelah pelatihan

4. Berkurangnya tingkat kerusakan produksi, alat mesin setelah program menunjukkan kalau program yang diberikan sudah mencukupi, namun apabila masih tidak berubah dapat dikatakan bahwa pelatihan dan pengembangan masih belum cukup.
5. Setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan, kecelakaan kerja harus berkurang, jika tidak pengembangan dan pelatihan masih memerlukan penyempurnaan lagi.
6. Berkurangnya tingkat bahan bau, tenaga, dan waktu atau efisiensi semakin baik menunjukkan pengembangan dan pelatihan sudah baik, sebaliknya jika tetap berarti masih kurang baik.
7. Setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan kerja sama pegawai harus menjadi lebih harmonis dan meningkat, jika tidak terjadi peningkatan kerja sama antar karyawan itu artinya program tersebut tersebut masih belum cukup.
8. Peningkatan tingkat upah insentif setelah mengikuti pengembangan menandakan program pelatihan dan pengembangan sudah baik, sebaliknya jika tetap program tersebut masih kurang baik.
9. Peningkatan prakarsa karyawan setelah pengembangan dan pelatihan, tidak hanya peningkatan menunjukkan program masih belum maksimal. Hal ini mengharapkan pegawai agar mampu bekerja secara independen dan dapat memperluas kreatifitasnya.
10. Kepemimpinan maupun keputusan yang diambil setelah mendapatkan pelatihan dan pengembangan harus lebih baik, kerjasama menjadi makin kompak, mencapai target harapan yang lebih tinggi, ketidaknyamanan berkurang dan karyawan semakin puas dalam bekerja. Ketika hal-hal

tersebut belum tercapai, pelatihan dan pengembangan masih kurang baik dan perlu penyempurnaan.

10. Faktor Pelatih dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatih atau instruktur yang memberikan pelatihan dan pengembangan dituntut memenuhi syarat-syarat tertentu agar dapat maksimal dalam mengembangkan ketrampilan karyawan, di antaranya yaitu:

- a. *Teaching Skills*, pelatih harus cakap atau pandai mengajar, mendidik, membimbing, mengarahkan serta mentransfer pengetahuan kepada peserta. Juga mampu memberi semangat, membina dan membimbing peserta untuk dapat bekerja mandiri dan memiliki kepercayaan diri.
- b. *Communications skills*, pelatih diharuskan memiliki kecakapan komunikasi yang baik dan efektif, sehingga mampu menyampaikan secara lisan maupun tulisan dengan jelas, baik dan dengan kata-kata yang mudah dipahami.
- c. *Personality authority*, memiliki kewibawaan di hadapan peserta pengembangan. Memiliki perilaku, kepribadian serta sifat yang baik dan disenangi. Juga harus mendapatkan pengakuan atas kemampuan dan kecakapannya dari peserta.
- d. *Social Skills*, pelatih dituntut memiliki kemampuan untuk berinteraksi secara sosial dan mendapatkan kepercayaan dan kesetiaan peserta. Memiliki sifat suka menolong, obyektif dan merasa bahagia dengan kemajuan anak didiknya. Dia juga harus mampu menghargai pendapat orang lain.
- e. *Technical Competence*, pelatih dituntut untuk memiliki kecakapan baik teori maupun teknis, seta tangkas dalam mengambil keputusan.
- f. *Stabilitas Emosi*, pelatih tidak boleh memiliki prasangka buruk terhadap anak didik, mampu menahan marah.

Bersifat kebabakan, terbuka, tidak pendendam serta objektif dalam memberikan penilaian.

11. Kendala serta Gangguan dalam Pelatihan dan Pengembangan SDM

Menurut Ken, setiap pengembangan pasti ditemukan kendala-kendala dalam prosesnya dan harus dibenahi atau atasi. Kendala tersebut akan berdampak pada kelancaran proses pengembangan dan pelatihan serta membuat target sasaran kurang maksimal. Kendala-kendala dalam pengembangan dan pelatihan dapat datang dari peserta, pelatih atau guru, kenyamanan, kurikulum dan ipengembangan.

1. Peserta pembangunan dan latihan datang dari pelbagai cakrawala atau heterogen. Baik itu dasar pendidikan, pengalaman kerja maupun usia. Daya pikirkan mereka, persepsi dan kekuatan pikiran mereka tentu akan berbeda-beda dan akan menimbulkan kesulitan serta menghambat kelancaran proses pengembangan dan pelatihan.
2. Kesulitan dalam mendapatkan pelatih atau instruktur yang memiliki kecakapan dalam mengajar dan mentransfer pengetahuan. Mengakibatkan sasaran tidak tercapai. Contohnya, terdapat pelatih atau instruktur yang pintar namun tidak begitu pandai dalam menyampaikan/komunikasi dengan keterampilan mengajar yang kurang efektif. Sehingga penyampaian pengetahuan menjadi tidak maksimal.
3. Fasilitas dan prasarana dalam menyampaikan pengembangan dan pelatihan masih kurang atau tidak baik. Peralatan, mesin dan sarana praktek kurang bahkan belum dijumpai. Ini tentunya akan menyulitkan dan mencegah proses pengembangan dan latihan.
4. Kurikulum yang digunakan belum tepat atau menyimpang dan kurang sistematis dalam mendukung tujuan

yang ditargetkan pekerjaan atau jabatan peserta. Kesulitan dalam menetapkan kurikulum serta waktu pengajarannya yang tepat.

5. Dana yang tersedia untuk pengembangan terbatas, karenanya sering dilaksanakan secara terpaksa, bahkan pelatih hingga sarana masih belum memenuhi tuntutan yang dibutuhkan.

12. Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pelatihan dan pengembangan!
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pelatihan sumber daya manusia!
3. Jelaskan pengertian dari pengembangan sumber daya manusia!
4. Apa tujuan dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia!
5. Apa manfaat yang didapat dari pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia?
6. Sebutkan faktor yang memengaruhi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia!
7. Jelaskan tahapan utama dalam proses pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia!
8. Dalam merancang program pelatihan dan pengembangan SDM, faktor apa saja yang perlu diperhatikan? Jelaskan!

9. Mengapa perlu dilakukan evaluasi terhadap program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia?
10. Jelaskan kriteria apa saja yang perlu dinilai dalam tahap evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM!
11. Apakah faktor pelatih memberikan pengaruh yang besar terhadap keberhasilan program pelatihan dan pengembangan SDM yang dilakukan? Jelaskan dan berikan contohnya!
12. Sebutkan kendala-kendala yang mungkin terjadi dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia!

Penilaian Kinerja Sumber Daya Manusia

1. **Pengertian Penilaian Kinerja**
- b. **Penilaian Kinerja Secara Umum**

Penilaian prestasi (*achievement evaluation*) dan penilaian penampilan (*performance evaluation*) pada dasarnya memiliki maksud dan tujuan yang sama sehingga keduanya dapat digunakan bersama atau bergantian.

Perusahaan memanfaatkan penilaian kinerja untuk melakukan evaluasi terhadap kinerja karyawan dan hasil kerjanya. Penilaian kinerja juga dapat merujuk pada penilaian oleh pihak manajemen perusahaan kepada karyawan maupun manajer yang telah menyelesaikan pekerjaan mereka. Penilaian tersebut menjadi bahan pertimbangan atau masukan yang berarti dalam penilaian kinerja yang kemudian dilanjutkan dengan melakukan perbaikan, atau yang lebih dikenal dengan perbaikan berkelanjutan.

Kunci utama dalam mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien terletak pada penilaian kinerja yang dilakukan. Hal ini berkaitan dengan adanya kebijakan yang lebih baik sebagai hasil dari penilaian kinerja tersebut terhadap sumber daya manusia dalam organisasi tersebut. Manfaat dari penilaian kinerja secara individu adalah mampu memperlihatkan kondisi sebenarnya dari kinerja karyawan yang akan berdampak kepada dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Penilaian kinerja merupakan sebuah prosedur yang mengikuti kriteria-kriteria berikut:

- a) Penetapan standar kerja.
- b) Penilaian prestasi sebenar pekerja berhubung dengan standar kerja yang ditetapkan.
- c) Maklum balas untuk pekerja memotivasi mereka agar meningkatkan kinerja mereka menjadi lebih tinggi lagi.

Terdapat beberapa alasan mengapa penilaian kinerja perlu dilaksanakan:

- 1) Penilaian memberikan informasi apakah promosi dan penetapan gaji karyawan dapat dilakukan.
- 2) Evaluasi membuka kesempatan bagi atasan dan bawahan mengamati perilaku terkait kinerja karyawan.

c. Penilaian Kinerja Menurut Para Ahli

Hasisuan (2000: 87) mengatakan bahwa penilaian prestasi adalah tugas pengurus untuk menilai tingkah laku, prestasi pekerja dan dasar tambahan. Ini termasuk menilai kesetiaan, kejujuran kepemimpinan, kerjasama, kesetiaan, dedikasi dan pencapaian.

Rivai (2005: 66) menganggap penilaian prestasi sebagai proses mewujudkan persefahaman bersama tentang apa yang hendak dicapai dan mendekati dalam pengurusan dan pengembangan pekerja melalui penambahbaikan. Baik dalam waktu singkat maupun lama. Peningkatan bukan hanya atas sistem yang dipegang oleh manajemen semata. Melainkan juga pendekatan berorientasi pengembangan yang memungkinkan mereka mengatur pengembangan dan kinerja secara mandiri dalam kerangka sasaran dan standar yang jelas dan disetujui oleh para penyelia.

Menurut Mathis dan Jackson (2006:382), penilaian kinerja merupakan proses evaluasi karyawan dalam menyelesaikan tugas berdasarkan berbagai standar yang selanjutnya dikomunikasikan kembali kepada mereka. Juga dapat disebut sistem

perangkingan karyawan, evaluasi, tinjauan kerja, serta penilaian hasil kerja.

Handoko (1994:11) menyatakan penilaian kinerja sebagai cara mengukur kontribusi individu terhadap organisasi. Hal ini terkait penentuan tingkatan kontribusi individu melalui penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Seperti yang diutarakan oleh Bernardin dan Russel (1993 : 379), "*A way of measuring the contribution of individuals to their organization*".

Bambang Wahyudi (2002 : 101) menilai sebagai evaluasi periodis dan sistematis terkait hasil kerja, termasuk potensi pengembangan yang dimiliki.

2. Tujuan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja ini dilakukan demi meningkatkan kinerja perusahaan dengan cara peningkatan kinerja SDM di dalam organisasi. Sunyoto (1999:1) secara detail mengemukakan tujuan penilaian kinerja seperti yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) sebagai berikut:

1. Peningkatan saling pengertian di antara karyawan terkait syarat-syarat kinerja.
2. Mencatat dan mengapresiasi hasil kerja karyawan yang dapat memotivasi karyawan yang bersangkutan atau yang lainnya untuk mencapai hasil yang setidaknya sama atau lebih baik dari sebelumnya.
3. Membuka peluang diskusi terkait aspirasi dan keinginan karyawan serta meningkatkan kepedulian mereka terhadap karir mereka.
4. Memotivasi karyawan agar berprestasi sesuai potensi mereka melalui definisi atau perumusan ulang target masa depan mereka.
5. Memastikan rencana pelaksanaan dan pengembangan sesuai dengan kebutuhan pelatihan (diklat) yang disetujui kemudian jika tidak ada perubahan yang perlu dilakukan.

Maksud dari penilaian kinerja adalah mengukur kinerja masing-masing karyawan sebagai bentuk pengembangan dan meningkatkan kualitas kerja. Hal ini memungkinkan pengambilan tindakan efektif seperti pembinaan berkelanjutan, koreksi atau perbaikan terhadap pekerjaan yang masih dianggap kurang.

Keliatan ini biasa dilakukan oleh pihak manajemen atau yang berwenang dan biasanya pihak atasan atau pihak lain yang langsung dilantik secara langsung menangani kegiatan ini. Hasilnya kemudian diserahkan kepada manajemen tenaga kerja untuk dikaji lebih lanjut sesuai dengan keperluan selanjutnya, baik itu terkait kepentingan individu tenaga kerja maupun demi kepentingan perusahaan

Selama proses penilaian kinerja, seringkali pihak manajemen yang berwenang dihadapkan dengan dua alternatif pilihan dalam memberikan penilaian:

- Pertama, memberikan penilaian kinerja sesuai dengan acuan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan;
- Kedua, memberikan penilaian berdasarkan interpretasi harapan yang dimiliki terhadap pekerjaan tersebut.

Kesenjangan antara kedua pilihan di atas seringkali menyebabkan pihak yang berwenang menjadi kebingungan dalam memberikan penilaian, sehingga memaksa pihak berwenang untuk memilih salah satu untuk digunakan sebagai dasar penilaian.

Menilai kinerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ada menjadi pilihan yang sederhana. Namun pada kenyataannya cara ini jarang memberikan kepastian antara pekerja yang telah dilakukan dengan deskripsi yang ada. Hal ini terjadi karena seringkali deskripsi pekerjaan yang telah ditulis kurang begitu mencerminkan karakteristik persoalan yang ada di dalam perusahaan.

Permasalahan yang sering terjadi adalah meskipun proses penilaian kinerja telah selesai, kebanyakan karyawan tetap saja masing-masing merasa kurang mengerti dan mengetahui apakah mereka telah memenuhi target yang diharapkan ataupun yang mereka harapkan.

Hal ini sering kali ditimbulkan karena adanya keadaan tidak realistis yang terkadang menyelimuti proses perencanaan hingga analisis seperti terjadi permainan, improvisasi, dan sebagainya. Yang menjadi beban terberat bagi pihak bertugas melakukan evaluasi adalah menentukan hal-hal yang sesungguhnya merupakan harapan dan keinginan tenaga kerja terhadap pekerjaan tersebut.

Untuk menghindari timbulnya permasalahan seperti itu, manajemen mengambil langkah untuk meminta masing-masing tenaga kerja merumuskan/menjelaskan pekerjaan yang mereka selesaikan. Meskipun sebenarnya langkah ini bertentangan dengan panduan-panduan ketenagakerjaan yang berlaku. Hal ini terjadi karena tenaga kerja merumuskan pekerjaan sesuai dengan pekerjaan yang mereka selesaikan, bukan berdasarkan yang menjadi permintaan organisasi.

Jangan dianggap bahwa karyawan tidak memiliki hak bersuara yang dideskripsikan dalam deskripsi kerja. Hal ini justru karena semua beban pekerjaan dilimpahkan kepada mereka sehingga mereka hanya membantu merumuskan pekerjaan secara konstruktif.

3. Manfaat Penilaian Kinerja SDM

Sebagai proses bagaimana perusahaan mengevaluasi hasil kerja pegawai, kegiatan ini dijadikan pula sebagai *feedback* dan koreksi atas pembuatan keputusan organisasi berkaitan dengan pelaksanaan kerja.

Evaluasi prestasi dapat mendatangkan manfaat seperti berikut :

1. Meningkatkan prestasi karyawan

Produktivitas dan permasalahan yang terjadi kepada karyawan dapat diketahui melalui hasil pekerjaan yang mereka selesaikan. Melalui umpan balik atas penilaian tersebut, karyawan dapat memperbaiki kesalahan atau meningkatkan kinerja mereka di waktu selanjutnya.

2. Standar kompensasi yang layak
Besarnya upah atau kompensasi yang layak bagi karyawan dapat ditentukan sesuai dari hasil evaluasi prestasi yang dilakukan manajer. Keputusan manajer untuk memberikan upah, bonus, insentif, maupun bentuk kompensasi lainnya yang layak dan adil dipengaruhi oleh hasil penilaian prestasi ini.
3. Penempatan karyawan
Promosi, mutasi, transfer dan demosi karyawan wajar akan terjadi pada waktu-waktu tertentu. Untuk meminimalisir kesalahan dalam penempatan karyawan yang tepat, manajer dapat memanfaatkan hasil penilaian prestasi ini sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan.
4. Pelatihan dan pengembangan
Hasil evaluasi prestasi yang diterima oleh manajer memberikan gambaran perlu atau tidak pelatihan dan pengembangan dilakukan. Ketika hasil menunjukkan nilai negatif atau masih banyak kekurangan di sana-sini, maka perlu diadakan program pelatihan dan pengembangan bagi karyawan baik yang lama maupun yang baru.
5. Jenjang karir
Hasil evaluasi prestasi memungkinkan manajer untuk menyusun jalur karir karyawan berdasarkan prestasi yang telah mereka capai.
6. Penataan staf

Ketepatan atau kebaikan manajemen dalam mengatur sumber daya manusia tercermin dari hasil baik buruknya evaluasi prestasi yang dilakukan.

4. Kriteria dan Petunjuk Penilaian Kinerja SDM

a. Kriteria Penilaian Kerja

Schuler dan Jackson membagi kriteria kerja menjadi tiga jenis yang diketahui oleh masyarakat umum sebagai ;

1. Berdasarkan sifat, lebih fokus kepada karakteristik pribadi pegawai.
2. Berdasarkan perilaku, fokus terhadap bagaimana cara menyelesaikan masalah.
3. Berdasarkan hasil, lebih fokus kepada hasil akhirnya

b. Petunjuk Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memberikan keuntungan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Seperti yang disampaikan oleh Soetisna, penilaian kinerja menghubungkan faktor-faktor dalam pencapaian keberhasilan organisasi dan penghargaan pegawai melalui landasan yang kuat dari hasil penilaian kinerja ini. Penilaian kinerja yang terus dilakukan membantu bawahan dalam menjaga arahan dalam pelaksanaan pekerjaan penting bagi organisasi/perusahaan. Penilaian kinerja yang efektif menurut Soetisna dapat mengikuti langkah-langkah berikut ;

1. Langkah Pertama
 - a. Proses dimulai dengan meminta serta mengumpulkan pendapat terkait dari pihak lain.
 - b. Memanfaatkan proses evaluasi konsumen internal
 - c. Konsumen external agar menyampaikan pengalaman mereka ditujukan bagi pegawai
 - d. Sempatkan waktu untuk melakukan dialog atau diskusi atas kritikan yang disampaikan sebelum menuliskan komentar atau pendapat.

Perlu digaris bawahi bahwa konsumen internal mungkin tidak hanya berinteraksi dengan anda saja.

2. Pelajari kembali kasus-kasus atau kejadian sebelumnya. Ada baiknya memiliki sistem yang membantu dalam *review* semua periode penilaian sebelumnya. Susun dan masukkan arsip-arsip kejadian pokok ke dalam sistem secara konsisten. Untuk setiap kejadian-kejadian negatif yang dimasukkan ke dalam arsip, lakukan diskusi dengan para pegawai terlebih dahulu.
3. Sampaikan salinan hasil penilaian kepada pegawai agar mereka juga dapat melakukan penilaian mandiri. Penilaian mandiri yang dilakukan oleh pegawai tentu berdasarkan variabel-variabel dan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

c. Skala Penilaian Kinerja

Douglas McGregor menyatakan bahwa sistem evaluasi kinerja secara formal memiliki desain pemenuhan tiga kebutuhan ;

- 1) Menyampaikan evaluasi sistematis yang membantu keputusan tentang promosi, kenaikan gaji, mutasi, bahkan terkadang penurunan pangkat hingga pemecatan.
- 2) Sebagai sarana penyampaian hasil kerja karyawan serta menyampaikan saran tentang perubahan-perubahan tentang perilaku, sikap, keterampilan, atau pengetahuan kerja yang perlu dilakukan serta menginformasikan posisi mereka terhadap atasan.
- 3) Secara berkelanjutan menjadi pedoman dalam bimbingan dan penyuluhan individu yang dilakukan oleh atasan.

Patrick M. Gallegos dalam A. Dale Timpe menyusun skala kriteria yang dapat digunakan dalam penilaian:

Tabel 9.1
Penyusunan Kriteria yang dapat digunakan dalam penilaian

No	Skala	Deskripsi
1.	Buruk	<ol style="list-style-type: none"> a. Kinerja jauh berada di bawah harapan serta sasaran minimum jika dibandingkan dengan target atau sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya. b. Hasil perbaikan kelemahan masih terbatas sehingga diperlukan upaya lebih jauh untuk meningkatkan kinerja karyawan menjadi cukup.
2.	Kurang	<ol style="list-style-type: none"> a. Terpenuhinya sejumlah besar target kerja minimum yang telah ditetapkan b. Masih bergantung kepada pengawas di kesehariannya meski terkadang mengambil beberapa tindakan mandiri.
3.	Sedang	<ol style="list-style-type: none"> a. Prestasi memuaskan, syarat penting dipenuhi dan hasilnya dipertimbangkan masuk akal dengan berdasar kepada keterampilan saat ini dan pengalaman pelatihan sebelumnya. b. Kinerja cukup bila dibandingkan dengan sasaran-sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Mampu memprediksi masalah dan mendapatkan bantuan dibutuhkan dalam memutuskan tindakan korektif.
4.	Baik	<ol style="list-style-type: none"> a. Kinerja Diatas normal. b. Hasil kerja diiiatas iharapan ibagi pegawai dengan masa kerja sama, dengan pengalaman dan pelatihan sebelumnya. c. Menunjukkan Mampu memberikan hasil bukan hanya kebutuhan dalam pemenuhan target yang diberikan. Mencari bantuan supervisor hanya jika menemui permasalahan diluar kemampuannya
5.	Baik Sekali	<ol style="list-style-type: none"> a. Hasil kinerja luar biasa di berbagai bidang dan melampaui apa yang menjadi harapan bagi semua sasaran. b. Memiliki prestasi dan hasil kerja tinggi serta kinerja dengan hasil baik paling mendekati dengan apa yang diharapkan terhadap pekerjaan pada saat itu. c. Mampu menangani masalah dan situasi paling sulit hanya dengan sekali dua kali bimbingan pengawas.

Sumber; A.Dale Timpe. 1992. *Kinerja (Seri Manajemen Sumber Daya Manusia)*. Jakarta : PT. Elex Media Komputindo.

5. Tahapan dan Proses Penilaian Kinerja SDM

1. Tahapan Penilaian Kinerja SDM

Prawirosentono menyampaikan tiga tahapan melukiskan bagaimana proses evaluasi, yakni ;

- 1) Manajemen mengeluarkan kebijakan terkait seberapa sering evaluasi di setiap tingkatan.
- 2) Menetapkan pihak yang diberi tugas sebagai penilai.
- 3) Menentukan standar, kriteria serta ukuran evaluasi.

Pihak yang diberi mandat sebagai penilai merupakan pimpinan langsung dari karyawan dan personil dari departemen yang ditunjuk organisasi. Kedua petugas harus dapat bertindak obyektif dan benar-benar memahami pekerjaan karyawan yang dinilai. Menurut Schuler & Jackson, data yang digunakan dalam evaluasi kinerja dapat didapat dari ;

- a. Penyelia Langsung / Penyelia
- b. Pekerja berkenaan
- c. Rakan sekerja atau ahli pasukan
- d. Seorang pegawai bawahan yang dinilai
- e. Pelanggan
- f. Keputusan Pemantauan Komputer.

2. Proses Penilaian Kinerja SDM

Penilaian prestasi adalah peninjauan kembali serta evaluasi hasil kerja formal yang dilakukan dengan cara periodik guna memahami hasil kerja karyawan. Untuk mencapai hasil maksimal, diperlukan suatu proses atau serangkaian kegiatan yang terkait satu sama lain. Dimulai dengan identifikasi, pengamatan, pengukuran, hingga pengembangan kinerja karyawan pada satu organisasi (Panggabean, 2002).

1. Identifikasi merupakan permulaan proses dengan menentukan hal-hal yang diperhatikan. Kegiatan ini dimulai dengan analisis pekerjaan guna memetakan skala penilaian.
2. Observasi termasuk pada tahap pengamatan. Pengamatan dilakukan dengan berdasarkan kepada permasalahan

yang teridentifikasi dan skala penilaian yang telah ditetapkan.

3. Pengukuran, penilaian terhadap prestasi karyawan oleh penilai berdasarkan hasil dari tahap observasi.
4. Pengembangan, ketika terjadi perbedaan antara hasil dan apa yang diharapkan perlu dilakukan pengembangan dari hasil penilaian tersebut.

6. Waktu Penilaian Kinerja SDM

Menetapkan kapan waktu yang tepat untuk melakukan penilaian kinerja mencerminkan pertimbangan strategis yang dapat dilakukan berdasarkan dua aspek ;

1. Siklus, memiliki tiga pendekatan dalam menentukan frekuensi penilaian, yaitu:
 - a. Siklus reguler, ulasan kinerja formal pada interval enam bulan hingga satu tahun.
 - b. Evaluasi berpedoman waktu yang dibutuhkan dalam sebuah pekerjaan.
 - c. Evaluasi dengan dasar tujuan dari penilaian tersebut.
2. Waktu penilaian, dapat dilaksanakan dengan dua pendekatan, yakni:
 - a. Tipe ulang tahun sesuai dengan tanggal masuk ke dalam organisasi.
 - b. Sistem titik fokus, penilaian pegawai dilakukan pada waktu yang tetap, misal akhir tahun fiskal atau kalender.

7. Masalah-Masalah yang Sering Terjadi dalam Penilaian Kinerja SDM

1) Halo Effect (Kesan Pertama)

Penilai memberikan penilaian dengan berdasarkan kepada kesan pertama kali yang dia miliki terhadap karyawan tersebut. Yang menjadi acuan adalah kesan pertama kali

yang ditangkap dari penampilan orang yang akan dinilai. Misalnya, tampilan yang terkesan rapi, ramah, rajin dan sebagainya. Sehingga tidak jarang menimbulkan kekeliruan.

2) *Error Of Central Tendency* (Kesalahan Akibat Kecenderungan Menilai di Tengah)

Ketika penilai tidak memiliki keberanian menilai dengan nilai yang tinggi/rendah dan cenderung memberikan nilai tengah. Hal ini adalah sebuah kekeliruan karena tiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda serta dinamis. Hal ini juga beresiko memberikan pandangan yang salah kepada pekerja bahwa tidak ada perbedaan antara menjadi rajin dan malas, pandai dan bodoh, dan sebagainya.

Untuk menghindari permasalahan ini, penilai dapat memasukkan lebih banyak kriteria penilaian. Kriteria tersebut dapat dituangkan ke dalam *job* deskripsi melalui penugasan dengan *job* spesifikasi yang jelas bagi individu yang sesuai.

3) *Friendly* (Kedekatan Hubungan)

Kecenderungan untuk lebih mempercayai orang yang sudah lama kenal dalam menyelesaikan masalah walaupun terdapat orang yang lebih kompeten di dalam organisasi sangat kuat. Rasa percaya inilah yang terkadang membuat seseorang menyerahkan suatu pekerjaan bukan berdasarkan kompetensi yang dimiliki, namun berdasarkan kedekatan hubungan sejak lama. Ketika penilai memiliki kedekatan hubungan dengan bawahan yang dinilai, hal ini menjadi hal yang sering kali mempengaruhi pemberian penilaian. Faktor seperti inilah yang terkadang membuat pekerja lain yang memiliki lebih banyak potensi menjadi tersisihkan.

4) *Pengaruh-Pengaruh Organisasi*

Kecenderungan penilai untuk memperhatikan nilai guna akhir dari penilaian yang mereka lakukan seringkali mengabaikan keunggulan atau kelemahan individu pada waktu sebelumnya. Hal ini tentu merugikan karyawan dengan prestasi baik.

5) *Standar-Standar Penilaian*

Perbedaan konsep pemaknaan kata yang digunakan dalam penilaian sering menjadi permasalahan dalam proses evaluasi sehingga perlu adanya kesatuan dan kesamaan persepsi dan pandangan atas kriteria penilaian. Untuk itu dituntut adanya standar yang jelas dalam penilaian sehingga menghindari merugikan salah satu pihak. Dalam penggunaan ukuran kuantitatif, diperlukan adanya ukuran yang jelas dan mudah.

6) *Recency Effect* (*Kesan yang Sekarang*)

Dasar penilaian yang dipergunakan sebagai standar penilaian adalah kesan yang dapat dirasakan sekarang. Hal ini berlaku untuk periode waktu yang sama atau untuk masa mendatang. Untuk menghindari kekeliruan dalam penilaian, proses penilaian harus berdasarkan pada kumulatif waktu.

8. Solusi Penyelesaian Permasalahan dalam Penilaian Kinerja SDM

Apapun bentuk dan metode yang digunakan selama penilaian, perlu diingat dan dipahami bahwa semua itu merupakan bagian dari metode untuk menyelesaikan suatu permasalahan. Yang terbaik yang dapat dilakukan dalam menyelesaikan serta mengembangkan semangat kerja di kalangan karyawan perusahaan khususnya adalah dengan menggunakan jalan kekeluargaan dan pendekatan.

Stigma yang selama ini hidup adalah para karyawan merasa bahwa pimpinan merupakan sosok yang memiliki kekuasaan dan wewenang yang harus dipatuhi, yang pada akhirnya menimbulkan kekakuan hubungan antara pemimpin dan karyawan serta komunikasi yang menjadi kurang terbuka.

Pemimpin hendaknya tidak menempakan dirinya sebagai seseorang yang serba tahu, namun harus menghindari kesan sebagai pemimpin yang tidak tahu apa-apa. Karyawan hendaknya tidak merasa segan untuk bertanya kepada pimpinan, dan sebaliknya, pimpinan juga tidak boleh enggan untuk mengajari bawahannya.

Karyawan akan merasa senang jika pimpinan mereka mau mengajari mereka apa yang tidak mereka ketahui. Dilihat dari konsepnya, pemimpin adalah seseorang yang ditempatkan pada posisi tersebut karena memiliki kelebihan dibanding yang lain.

Namun jabatan yang dia dapatkan tersebut adalah sebuah amanah yang mesti dijaga dan dipertahankan. Kapan saja jabatan tersebut dapat ditinggalkan tanpa adanya dukungan dan kerja keras dari karyawan sebagai mitra bisnis mereka, bukan sekedar bawahan yang harus diperintah saja.

Yang sering dijumpai adalah pemimpin yang melemparkan kesalahan kepada bawahan untuk setiap kegagalan pekerjaan. Meskipun mungkin saja kegagalan tersebut merupakan hasil dari kurangnya pengawasan oleh pemimpin. Pada kondisi dimana pengambilan keputusan, karyawan tidak memiliki keberanian untuk bertindak, terutama jika itu adalah kesalahan ketika pimpinan sulit untuk dihubungi. Dalam keadaan tidak terduga tersebut harus ada rencana cadangan dari pimpinan sebagai sebuah tindakan antisipasi.

9. Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan penilaian kinerja SDM!
2. Sebutkan definisi dari penilaian kinerja SDM berdasarkan para ahli, 2 saja!
3. Apa tujuan dan manfaat dari penilaian kinerja SDM?
4. Bagaimana tahapan serta kriteria penilaian kinerja SDM dilakukan?
5. Kapan penilaian kinerja SDM dilakukan serta kendala atau masalah apa saja yang sering terjadi?

Kompensasi Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan ganti rugi kepada karyawan yang diberikan oleh perusahaan/organisasi, baik dalam bentuk finansial/uang maupun selain uang dalam kurun waktu yang sama. Kompensasi dengan sistem yang baik akan memberikan rasa puas bagi karyawan serta memperbesar kesempatan perusahaan untuk mendapatkan, mempekerjakan serta mempertahankan karyawan untuk bekerja bagi organisasi atau perusahaan makna penting kompensasi bagi perusahaan adalah sebagai cerminan suatu usaha yang dilakukan oleh organisasi untuk mempertahankan sekaligus meningkatkan kesejahteraan karyawan mereka.

Berdasarkan pengalaman yang sering terjadi, kompensasi yang kurang atau tidak layak berakibat pada penurunan prestasi kerja, mengurangi motivasi kerja dan kepuasan karyawan, hingga membawa potensi karyawan untuk meninggalkan perusahaan.

2. Tujuan Kompensasi

Pemberian kompensasi menjadi bagian dari manajemen SDM dengan tujuan sebagai berikut:

1. Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan
Sistem kompensasi memberi peluang kepada perusahaan untuk memperoleh karyawan atau tenaga kerja yang memenuhi syarat (*qualified*). Salah satu daya tarik yang dilihat oleh karyawan yang memenuhi syarat adalah keberadaan sistem kompensasi yang baik. Sebaliknya,

karyawan *qualified* memilih untuk keluar dari organisasi atau perusahaan karena merasa kecewa dengan sistem kompensasi yang buruk. Misalnya adalah terjadinya eksodus karyawan massal dari perusahaan A ke perusahaan B yang menunjukkan bahwa sistem kompensasi di perusahaan B lebih baik dibandingkan dengan perusahaan A.

2. Mempertahankan karyawan yang ada
Peranan sistem kompensasi sangat berpengaruh terhadap keinginan bertahan para karyawan yang memenuhi syarat pada suatu perusahaan. Sistem kompensasi yang kurang baik di tengah suasana kompetitif pada suatu perusahaan akan mempersulit organisasi mempertahankan karyawan mereka.
3. Menjamin keadilan
Tujuan dari sistem kompensasi yang baik adalah menegakkan serta keadilan. Perusahaan harus membayarkan karyawan imbalan layak dan sepadan atas hasil kerja dan prestasi kerja mereka selama berada di dalam organisasi.
4. Menghargai perilaku yang diinginkan
Nominal pemberian kompensasi kepada karyawan sebagai wujud penghargaan perusahaan kepada karyawan mereka. Ketika karyawan memiliki perilaku sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan, penilaian kinerja yang didapatkan tentu akan lebih baik dibandingkan mereka yang berperilaku kurang sesuai harapan. Kesadaran karyawan akan perilaku mereka di perusahaan akan semakin meningkat dengan adanya penilaian kinerja sekaligus merasa mendapat apresiasi dengan adanya kompensasi tersebut.
5. Mengendalikan biaya-biaya

Jika dihitung dalam jangka pendek, pemberian kompensasi kepada karyawan berprestasi akan melambungkan biaya. Namun dari pandangan jangka panjang, biaya-biaya yang tidak perlu menjadi ditekan melalui kinerja karyawan yang lebih efektif dan efisien yang mendapatkan kompensasi. Biaya-biaya yang tidak perlu tersebut merupakan akibat dari produktivitas karyawan yang rendah yang pekerjaannya kurang efektif dan efisien. Sistem kompensasi ini diharapkan dapat menjadi motivasi bagi karyawan menjadi bekerja lebih produktif dan efisien serta efektif, untuk mengurangi pengeluaran perusahaan sekaligus meningkatkan pemasukan.

- a. Peraturan perundangan diisi
- b. Sebagai tambahan kepada lima objektif yang disebutkan di atas, imbuhan adalah terutamanya satu bentuk pematuhan terhadap peraturan undang-undang yang berlaku di dunia kerja seperti purata gaji minimum (UMR), peruntukan lebih masa, keselamatan buruh (Jamsostek), Jaminan Buruh (Astek) dan kemudahan lain.

Berkenaan dengan apa yang telah disyaratkan, Martoyo (1994) berpendapat bahwa imbuhan memaparkan objektif berikut:

- a. Bertindak balas terhadap keperluan ekonomi ekonomi atau menyediakan keselamatan ekonomi untuk pekerja.
- b. Pekerja motif untuk lebih rajin dan aktif.
- c. Sebagai bukti kemajuan masyarakat.
- d. Satu bentuk penilaian yang saksama dan pemprosesan perusahaan kepada pekerjanya.

3. Fungsi Kompensasi
Kompensasi seperti yang disampaikan di atas memiliki fungsi pengikat, penarik, serta pendorong bagi karyawan

sebuah perusahaan sehingga dalam roda perusahaan, kompensasi memiliki fungsi penting atas jalannya kegiatan pada suatu organisasi/perusahaan.

Menurut Martoyo (1994), fungsi kompensasi adalah sebagai berikut:

- a) Menggunakan HR lebih efisien dan lebih efisien
Nilai tinggi dari kompensasi yang diperoleh karyawan melibatkan manfaat maksimal dan manfaat yang diperoleh oleh karyawan organisasi/perusahaan. Jumlah kompensasi sangat ditentukan oleh tinggi/produktivitas tenaga kerja rendah karyawan. Karyawan yang paling sukses mempengaruhi biaya kerja yang tidak perlu (disebabkan oleh efisiensi yang kurang efektif dan pekerjaan) berkurang. Dengan kata lain, kompensasi mampu memaksimalkan penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan lebih efisien.
- b) Menggalakkan kestabilan dan pertumbuhan ekonomi
Sistem penghargaan yang baik mempengaruhi kestabilan organisasi dan secara tidak langsung turut serta dalam mendorong kestabilan dan pertumbuhan ekonomi. Sebaliknya, pergolakan di kalangan pekerja boleh berlaku akibat ketidakpuasan dengan sistem kompensasi yang buruk. Pergolakan ketidakpuasan ini secara beransur-ansur akan mewujudkan ekonomi yang rentan.

4. Penentuan Besaran Kompensasi

Jumlah penghargaan yang diberikan ditentukan oleh 1) harga / nilai pekerjaan, 2) Sistem Penghargaan

- 1) Harga/ Nilai Pekerjaan
Menilai harga/nilai dari suatu jenis pekerjaan merupakan langkah pertama dalam menentukan besarnya kompensasi bagi hasil kerja karyawan. Terdapat dua cara dalam melakukan penilaian harga/nilai pekerja :

a. Melakukan analisis jabatan/pekerjaan
Informasi yang akan diperoleh dari analisis jabatan ini adalah :

1. Kemahiran yang diperlukan,
2. Tahap kerumitan kerja,
3. Risiko pekerjaan yang timbul, dan
4. Kelakuan / kepribadian diharapkan dari karyawan melalui pekerjaan tersebut.

Sejumlah informasi di atas kemudian dijadikan sebagai patokan dalam menentukan besarnya nilai kompensasi

b. Melakukan survei "harga" pekerjaan sejenis pada organisasi lain.

Beberapa organisasi yang dikenal memiliki sistem kompensasi yang baik dapat dijadikan patokan sebagai dasar penentuan nilai/harga suatu pekerjaan yang kemudian menjadi standar kelayakan kompensasi. Ketika harga pekerjaan suatu organisasi bernilai lebih rendah dari kebanyakan organisasi lain, peluang untuk menarik minat karyawan yang memenuhi syarat akan semakin kecil. Ketika suatu organisasi menawarkan nilai pekerjaan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang lainnya, maka akan semakin mudah mereka menarik minat karyawan *qualified* untuk bergabung dan bertahan bersama mereka.

5. Sistem kompensasi

Dalam melaksanakan sistem kompensasi, beberapa di antaranya yang menjadi pilihan adalah:

- a) Sistem Prestasi
Biasa disebut sebagai upah sistem hasil karena ini sesuai dengan prestasi kerja. Di mana besarnya upah yang diterima merupakan cerminan dari prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan tersebut. Nominal upah bergantung pada seberapa banyak hasil yang dicapai dalam masa tertentu. Dalam praktiknya, kaedah ini dapat

dilakukan ketika hasil kerja merupakan hasil dari perhitungan secara kuantitatif. Hal ini sangat menguntungkan bagi karyawan berkemampuan tinggi dan bekerja dengan cepat. Cara ini sekaligus membantu memotivasi karyawan menjadi lebih produktif. Contoh kompensasi sistem hasil misalnya diberikan sesuai ketentuan : per keping, per meter, sekilo, seliter dan sebagainya.

b) Sistem Masa

Penghitungan besaran kompensasi menggunakan dasar standar waktu seperti jam, hari, minggu, bulan. Lama atau durasi waktu yang dibutuhkan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan menentukan kompensasi yang diterima. Cara ini baru diterapkan apabila terdapat kendala dalam pemberian kompensasi berdasarkan prestasi.

c) Sistem kontrak/ borongan

Kompensasi dalam kontrak perjanjian yang mengatur mulai dari kuantitas, kualitas, dan lama pekerjaan sekaligus besar upah menggunakan sistem kontrak/ borongan. Di dalam suatu perjanjian/kontrak juga disertakan pula ketentuan tentang 'konsekuensi' apabila hasil pekerjaan tidak sesuai dengan perjanjian baik dari segi kuantitas, kualitas maupun lama penyelesaian. Hal ini untuk jaminan hasil kerja yang maksimal. Sistem ini biasa diterapkan terhadap jenis pekerjaan yang dinilai merugikan apabila dikerjakan oleh karyawan tetap dan/atau yang tidak sanggup dikerjakan oleh karyawan tetap.

5. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi

Terdapat sejumlah faktor yang dapat mempengaruhi pemberian kompensasi. Mulai dari faktor internal organisasi, dari karyawan yang bersangkutan hingga faktor eksternal pegawai organisasi, seperti berikut.

a. Faktor Intern Organisasi

Beberapa faktor intern organisasi yang mempengaruhi pemberian kompensasi meliputi dana dari organisasi dan keberadaan serikat pekerja.

1. Dana Organisasi

Dana yang terhimpun dan dimiliki oleh organisasi menentukan pelaksanaan pemberian kompensasi dalam organisasi tersebut. Dana yang terhimpun berkaitan dengan prestasi kerja yang ditunjukkan oleh karyawan. Keuntungan organisasi/perusahaan berbanding lurus dengan prestasi kerja dari karyawannya.

Himpunan dana bagi pelaksanaan kompensasi juga berbanding lurus dengan besarnya keuntungan yang diraih oleh perusahaan, sehingga pelaksanaan pemberian kompensasi dapat berjalan baik ketika himpunan dana yang dimiliki besar.

2. Serikat pekerja

Serikat pekerja hadir untuk menjadi kekuatan yang membantu para pekerja untuk mendapatkan perbaikan nasib dan upah yang layak. Keberadaan serikat pekerja ini mampu mempengaruhi pelaksanaan atau penetapan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, yang menjadikannya patut mendapatkan perhatian serta menjadi pertimbangan bagi manajemen.

b. Faktor Pribadi Karyawan

Dalam pemberian kompensasi, kepribadian karyawan yang mempengaruhi nominal pemberian kompensasi di antaranya adalah:

1. Produktivitas kerja

Salah satu pertimbangan dalam pemberian kompensasi adalah prestasi kerja. Di mana prestasi kerja mempengaruhi produktivitas kerja karyawan. Hal ini

menjadikan kemungkinan terjadinya pemberian kompensasi yang berbeda meskipun karyawan berada pada posisi/jabatan yang sama. Maksud pemberian kompensasi di sini adalah untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

2. Posisi dan Jabatan

Posisi dan jabatan karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan menggambarkan tugas dan tanggung jawabnya di dalam organisasi/perusahaan. Hal ini juga berhubungan dengan beban kerja dan besarnya kompensasi yang diterima. Semakin tinggi jabatan dan tanggung jawabnya, semakin besar kompensasi yang diterima. Begitu juga sebaliknya.

3. Pendidikan dan Pengalaman

Faktor lain yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah pendidikan dan pengalaman karyawan. Pendidikan tinggi dan pengalaman banyak yang dimiliki pegawai memberikan kesempatan atas kompensasi besar yang diterimanya. Hal ini dimaksudkan sebagai bentuk penghargaan perusahaan atas keprofesionalan pegawai. Hal ini juga dimaksudkan untuk memotivasi pegawai dalam meningkatkan pendidikan mereka.

4. Jenis dan Sifat Pekerjaan

Jenis serta sifat suatu pekerjaan yang diemban juga menentukan besar kompensasi yang diberikan kepada pegawai. Pekerjaan lapangan berbeda dengan pekerjaan di dalam ruangan, kompensasi bagi pekerja klerikal berbeda dengan mereka di bagian administratif. Pekerjaan manajemen pun berbeda dengan yang teknis.

Hal ini terjadi dengan adanya pertimbangan profesionalisme pegawai sekaligus berdasarkan beban tanggung jawab dan resiko pekerjaan yang diberikan pekerjaan tersebut. Kompensasi bagi pegawai yang bertugas di

lapangan pada kebanyakan organisasi/perusahaan biasanya antara 2 - 3 kali lipat mereka yang bekerja di dalam ruangan/kantor. Besar kompensasi yang diterima berbanding lurus dengan beban kerja/resiko dan tanggung jawab yang harus ditanggung.

c. Faktor Ekstern

Contoh faktor ekstern pegawai dan organisasi yang mempengaruhi besarnya kompensasi adalah sebagai berikut ;

1. Penawaran dan Permintaan kerja

Sesuai dengan hukum ekonomi pasar bebas, kompensasi menjadi rendah ketika terjadi kondisi dengan penawaran (*supply*) tenaga kerja lebih dari permintaan (*demand*). Sebaliknya kompensasi menjadi besar ketika pasar berada pada kondisi dimana permintaan tenaga kerja besar dengan penawaran tenaga kerja yang kecil. Kompensasi yang besar menjadi magnet bagi calon pegawai untuk memilih organisasi yang menawarkannya. Namun bila hal sebaliknya terjadi, nilai kompensasi menjadi sangat kecil dan bahkan terabaikan.

2. Biaya Hidup Besar

Kompensasi, termasuk gaji selayaknya harus berdasarkan dengan besarnya biaya yang harus digunakan untuk bertahan hidup. Biaya hidup yang disebutkan di sini adalah biaya hidup minimal. Kompensasi harus setidaknya sama atau lebih dari biaya hidup minimal. Jangan sampai kompensasi lebih rendah dari biaya hidup minimal, karena hal ini menjadi proses pemiskinan bangsa.

3. Kebijakan Pemerintah

Negara memberikan standar upah minimum, jam kerja, baik bagi laki-laki dan perempuan, hingga penentuan usia kerja maksimal. Hal ini karena pemerintah sebagai

penentu kebijakan, wajib memberikan perlindungan rakyatnya atas kesewenangan dan memastikan keadilan bagi seluruh rakyatnya. Melalui peraturan tentang hal ini, pemerintah memberi jaminan keberlangsungan memakmurkan bangsa dan mencegah praktek pemiskinan bangsa.

4. Kondisi Perekonomian

Semua pekerja di negara maju menerima nasional kompensasi lebih banyak bila dibandingkan dengan di negara berkembang dan atau negara miskin. Kondisi perekonomian suatu negara dapat dilihat dari rata-rata kompensasi yang dibayarkan oleh perusahaan/organisasi tersebut serta bagaimana mereka menghargai sumber daya manusianya.

6. Keadilan dan Kelayakan Pemberian Kompensasi

Elemen keadilan dan kelayakan dalam pembayaran kompensasi tidak boleh ditinggalkan dan dilupakan. Dua hal ini merupakan bagian terpenting dalam proses pemberian kompensasi.

a. Keadilan

Keadilan dalam pembayaran kompensasi sangat signifikan untuk diamati dengan seksama, baik berupa upah, gaji, bonus, atau bentuk lainnya. Keadilan dalam hal ini berkaitan dengan hubungan antara pengorbanan (input) dengan output, bukan hanya berdasarkan konsep kesetaraan semata.

Pengorbanan (input) yang diberikan dalam suatu posisi/jabatan menjadi dasar pertimbangan kompensasi karena semakin tinggi pengorbanan yang dibutuhkan, tentu saja makin besar pula penghasilan (hasil) yang diinginkan. Persyaratan yang harus dimiliki seseorang dalam melaksanakan jabatan inilah yang maksud sebagai

input di sini. Maka tidak mengherankan jika penghasilan (output) yang diharapkan juga semakin tinggi.

Output disini berupa upah yang diberikan kepada para pegawai yang mana penuh dengan perasaan keadilan yang menjadi perhatian mereka. Perusahaan telah memiliki internal consistency (keadilan) dalam sistem kompensasinya ketika hal demikian telah terpenuhi.

b. Kelayakan

Selain masalah keadilan dalam pemberian kompensasi, yang penting menjadi perhatian adalah masalah kelayakan. Takrif yang layak tidak dapat dipisahkan dari taraf hidup, seperti keperluan minimum asas atau gaji minimum mengikut peraturan kerajaan. Kecerdasan juga dinilai dengan membandingkan gaji di perusahaan lain. Apabila penarafan ini tercapai, syarikat telah mencapai apa yang dipanggil konsistensi luaran.

Sekiranya usaha perusahaan lebih rendah daripada perusahaan lain, ini akan menjadi sulit bagi perusahaan untuk mencari pekerja. Oleh itu, untuk mematuhi konsistensi (dalaman dan luaran) adalah perlu untuk menjalankan penilaian kinerja.

7. Latihan Soal

1. Apa tujuan dari kompensasi bagi Sumber Daya Manusia?
2. Sebutkan manfaat dari pemberian kompensasi?
3. Bagaimana menentukan besar kompensasi bagi SDM?
4. Sebutkan faktor apa saja yang dapat mempengaruhi kompensasi!
5. Jelaskan apa yang dimaksud dengan Konsistensi Internal dan Konsistensi Eksternal!

Pengembangan Karir

1. Pengertian Pengembangan Karir

Pengembangan dilakukan individu dalam melakukan peningkatan yang bertujuan pemenuhan rencana kerja berdasarkan jalur atau jenjang organisasi/perusahaan dari departemen personalia dalam mencapai target rencana karir.

Karir individu meliputi seluruh jabatan, posisi maupun pekerjaan yang berpotensi untuk ditempati selama periode kerja baik dalam satu atau lebih organisasi/perusahaan. Bagi mereka sebagai seorang pegawai, jabatan/posisi termasuk sesuatu yang penting yang menjadi keinginan setiap orang setinggi mungkin sesuai dengan kemampuannya.

Pendapatan yang lebih besar dan tanggung jawab yang lebih besar datang seiring dengan jabatan yang lebih tinggi, yang juga membutuhkan pengetahuan yang lebih baik. Karenanya, ketika seseorang memasuki dunia kerja, pertanyaan seputar tujuan karirnya (jabatan tertinggi yang diinginkan) yang mungkin dan dapat dicapai di dalam organisasi merupakan pertanyaan yang penting. Ketika dilihat bahwa tujuan karir yang dia inginkan tidak dapat dicapai di organisasi tersebut, semangat kerja atau motivasinya akan terkikis atau bahkan memilih untuk meninggalkan organisasi.

a. Berbagai Pendapat tentang Pengembangan Karir

I Komang A. dkk (2012) melihatnya sebagai aktivitas peningkatan pribadi individu dalam mewujudkan rencana karirnya, serta tugas dari bagian personalia dalam menjalankan rencana kerja sesuai dengan jalur atau jenjang yang telah disimpulkan. Mau sebaik apapun suatu rencana karir dibuat oleh seorang pekerja, meski dibarengi dengan tujuan karir

masuk akal, mustahil dapat diwujudkan tanpa melibatkan sistem pengembangan karir yang sistematis dan programatis. Hal ini dikarenakan sebagai keputusan berkaitan dengan kegiatan bagi masa depan. Itu artinya rencana karir yang telah ditetapkan, sepatutnya diikuti dengan tindakan-tindakan khusus dalam rangka membuatnya bukan hanya sebuah rencana belaka.

Langkah-langkah tersebut dapat dilakukan atas keinginan pekerja sendiri, atau sebagai kegiatan yang diinisiasi oleh organisasi, maupun sebagai langkah gabungan dari keduanya. HRD besar kemungkinan memiliki bagian dalam pengembangan karir ini, namun utamanya, tanggung jawab menjadi milik pegawai itu seorang. Karena pekerja yang paling memiliki kepentingan hingga menikmati hasil pengembangan tersebut. Hal ini merupakan salah satu prinsip fundamental dari pengembangan karir.

Pengertian pengembangan karir lainnya menyebutnya merupakan bagian dari fungsi pengelolaan karir. Sebagai tata cara identifikasi potensi baik itu berkaitan dengan potensi karir maupun material hingga implementasi metode yang cocok perkembangan potensi tersebut. Umumnya, diawali dengan evaluasi kinerja karyawan, atau sering disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Hal ini memberikan hasil berupa input pemetaan kemampuan pegawai dari potensi hingga kinerja aktual. Kemudian beranjak dengan hasil identifikasi segala sistem dalam pengembangan potensi karyawan dilakukan. Pada umumnya, dalam mengembangkan karir pegawai dapat dilakukan melalui diklat maupun non diklat.

Pengembangan karir dalam pandangan Syamsudin sebagai suatu keadaan di mana terjadi kenaikan status seseorang terhadap jalur karir yang telah ditetapkan oleh sistem karir suatu perusahaan. Dalam perjalanan berkarier seseorang memiliki gambaran yang jelas serta dapat menjadi pedoman dalam

meraih kesempatan bagi para karyawan berkarier tanpa ada perbedaan di antara mereka. Pengembangan karir yang adil dapat tercapai melalui pengaturan dalam prosesnya sesuai dengan kriteria logis, rasional, dan jauh dari subjektivitas pihak terkait.

Hendaknya terdapat keterbukaan dan kebebasan akses terhadap kriteria-kriteria tersebut secara luas kepada seluruh pegawai, sehingga mereka mampu untuk melakukan pengukuran mandiri terhadap potensi mereka. Setelah memahami kompetensi yang dibutuhkan pada karir tanpa batas (*boundaryless career*), individu dapat memanfaatkan kesempatan yang ada guna meraih keberhasilan karir.

Namun, masalah di luar pengalaman yang mereka miliki muncul sebagai akibat dari pergeseran dari karir terbatas ke karir tanpa batas yang terjadi. Dalam pengembangan karir tanpa batas dituntut adanya pedoman yang bermanfaat dalam pelaksanaan setiap perencanaan, analisis, evaluasi, peninjauan kembali.

Leibovitz mendefinisikan *career development* atau pengembangan karir: "*not a one-shot training program or career-planning workshop. Rather, it is an ongoing organized and formalized effort that recognizes people as a vital organizational resource*". Karena pengembangan karir bukan merupakan program pelatihan sekali jadi, sehingga dapat dimanfaatkan sebagai sarana, kedua belah pihak, sehingga kepentingan perusahaan dan pegawai dapat saling bertemu.

Karenanya, organisasi dapat menunjukkan kepada posisi apa saja yang dapat ditempati oleh para pegawai melalui informasi pengembangan karir. Dimulai mulai dari awal masuk kerja hingga posisi tertinggi yang mungkin diraih selama memenuhi kriteria-kriteria persyaratan menduduki jabatan-jabatan yang tersedia, untuk menghindari kekosongan. Dengan kata lain, pegawai yang telah dipilih merupakan kandidat utama

dalam menempati suatu posisi/jabatan setiap ada lowongan jabatan.

b. Latar Belakang Pengembangan Karir

Career development bukan sebuah program pelatihan yang dilakukan satu kali saja dan bukan sebagai sebuah lokakarya dalam sebuah perencanaan karir. *Career development* sudah ada sejak tahun 1970. Melalui integrasi terhadap berbagai aktivitas bagian sumber daya manusia, misalnya evaluasi kerja dan pelatihan-pelatihan. Konseling karir dan pendampingan pencarian kerja dipelopori oleh The US General Accounting Office bagi karyawannya. Pada 1991, suatu Career Resource Center menjadi layanan career dari lembaga tersebut.

Lembaga ini kemudian dimanfaatkan oleh para manajer dalam membantu pegawainya, termasuk mutasi dan perencanaan pensiun. Memotivasi pegawai untuk melakukan perencanaan karir mereka masing-masing berdasarkan informasi karir. Artinya, pegawai dengan potensi dan kemampuan dalam pengembangan diri dapat lebih bersiap dalam merencanakan karir hingga ke puncak posisi dalam organisasi. Sedangkan bagi mereka yang tidak terlalu berambisi dan berpuas dengan posisi menengah atau bahkan rendah memilih menempatkan diri sesuai dengan potensi mereka masing-masing.

Berdasarkan uraian tersebut, dalam persaingan yang semakin keras dalam dunia kerja dan bisnis, kunci utama agar dapat bertahan adalah melalui pengembangan karir yang baik. Di mata perusahaan/organisasi, pegawai yang memiliki keahlian dan kreatifitas menjadi investasi penting pada abad teknologi saat ini (Syuhadak, 2007:174).

Berikan mereka sebuah kesempatan agar dapat melakukan aktualisasi secara maksimal dalam menggali potensi diri mereka. Banyak pekerja menyadari ketika sampai pada saatnya setidaknya kesempatan agar dipromosikan sangat besar.

2. Tujuan Pengembangan Karir

Rivai, ahli di bidang manajemen mengemukakan tentang tujuan pengembangan karir di mana seluruh program pengembangan karir merupakan aktifitas penyesuaian kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir di suatu organisasi yang tersedia saat ini maupun mendatang. Oleh karenanya perencanaan sistem pengembangan karir yang baik sangat membawa manfaat dalam penentuan kebutuhan karir mereka.

Hal ini juga membawa penyesuaian kebutuhan karyawan terhadap kebutuhan organisasi. Tentu saja dengan adanya program pengembangan karir yang berkomitmen, sumber daya manusia yang mengalami keusangan di dalam organisasi tidak akan memberatkan lagi.

Pegawai merupakan aktor utama dalam pengembangan karir ini. Ketika mereka merasa enggan dan tidak proaktif dalam program pengembangan karir ini, akan sangat sulit bagi mereka untuk mendapatkan kesempatan menjadi lebih baik di dalam pekerjaan mereka. Kecuali mukjizat tertentu berupa nasib baiknya. Hal pertama yang harus mereka miliki adalah sikap peduli terhadap perkembangan sekecil apapun yang terjadi dalam organisasi mereka bekerja dan rajin mengumpulkan informasi berkaitan dengan keinginan organisasi atas dirinya.

Untuk mendapatkan pengembangan karier, seorang pegawai harus mencari informasi tentang :

- a. Pengetahuan, kemampuan dan keterampilan apa yang diperlukan organisasi.
- b. Organisasinya menjalankan sistem promosi yang bagaimana.
- c. Bila mengikuti pelatihan sebagai syarat, apakah organisasi akan yang mengatur atau harus mencari secara pribadi.
- d. Adakah faktor keberuntungan di dalam pengembangan karir
- e. Apakah prestasi kerja atau senioritas yang lebih dominan dalam penentuan promosi,.

Handoko (2001:134) kemudian memberikan tujuan dari pengembangan karir pegawai adalah:

1. Meyakinkan pegawai yang tidak/belum mengalami promosi bahwasanya adalah tetap karyawan yang diharapkan dan masih ada kesempatan tersebut berikutnya.
2. Memberi penjelasan alasan mereka tidak termasuk yang dipromosikan, dan,
3. Memberitahukan apa saja program pengembangan karir yang dapat mereka ambil.

Seorang atasan langsung memiliki keistimewaan dalam hal ini karena dia memahami kelebihan dan kelemahan atas seorang karyawan bawahannya.

3. Manfaat Pengembangan Karir

Program ini bukan saja membawa manfaat kepada karyawan yang mengikuti, tetapi juga membawa manfaat bagi organisasi yang menyelenggarakannya.

Manfaat Bagi Organisasi

Adapun manfaat pengembangan karir yang diperoleh organisasi antara lain;

- a. Kemampuan organisasi dalam mendapatkan dan mempertahankan karyawan yang berkualitas meningkat.
- b. Terdapat jaminan ketersediaan tenaga ahli.
- c. Meningkatkan motivasi karyawan.
- d. Memastikan kaderisasi berjalan dengan baik.

Manfaat Bagi Karyawan

Manfaat dari pengembangan karir bagi karyawan adalah:

- a. Peningkatan rasa tanggung jawab
- b. Pemanfaatan potensi seseorang secara maksimal
- c. Peningkatan otonomi
- d. Tantangan pekerjaan yang memotivasi bertambah.

Manfaat Secara Umum

Manfaat pengembangan karir yang dapat dicapai secara umum adalah ;

- a. Perkembangan prestasi kerja pegawai.
- b. Meningkatkan loyalitas karyawan melalui mencegah pegawai berhenti atau pindah kerja.
- c. Sebagai wahana motivasi pegawai dalam pengembangan bakat dan keterampilan.
- d. Promosi yang subyektif berkurang.
- e. Kepastian untuk masa depan.
- f. Upaya dukungan terhadap organisasi memiliki pegawai yang terampil dan gesit menjalankan pekerjaan.

4. Ruang Lingkup Pengembangan Karir

Sebagai bagian yang penting, pengembangan karir bahkan sebagai penentu dinamika manajemen sumber daya dalam organisasi. Sehingga tidak heran apabila ruang lingkup pengembangan karir meliputi hal berikut:

- a. Perencanaan jenjang jabatan/pangkat secara individual bagi pegawai organisasi atau perusahaan.
- b. Tujuan-tujuan yang diinginkan organisasi/perusahaan.

Kedua hal tersebut berkaitan satu sama lain sehingga sulit memisahkan antara keduanya. Seseorang pada jenjang karir demi menunjang kepentingan dan atau tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karenanya, setiap perencanaan karir tentu saja mengarah kepada pencapaian kepentingan-kepentingan atau tujuan-tujuan organisasi. Semakin lancar perencanaan dan pelaksanaan karir anggota sesuai persyaratan yang berlaku, organisasi yang bersangkutan akan menjadi semakin dinamis.

Pengembangan karir dapat dibedakan menjadi dua sifat, secara individual dan organisasional. Setiap anggota/pegawai dalam sebuah organisasi/perusahaan harus mempersiapkan diri dalam rangka meraih karir yang lebih baik/selanjutnya

T. Hani Handoko mengatakan enam kegiatan yang dapat dilakukan tiap individu dalam pengembangan karir ;

- a. Prestasi Kerja, hal ini merupakan hal utama dan penting dalam memajukan karir sebagai fondasi dari segala kegiatan pengembangan karir lainnya.
- b. *Exposure*, maksudnya adalah mengenal serta dikenal oleh mereka yang memiliki wewenang untuk memutuskan promosi, transfer maupun peluang karir lainnya.
- c. Permohonan Berhenti, ketika terdapat peluang karir yang lebih baik di organisasi/perusahaan, hal ini dapat dilakukan sebagai cara mencapai target karir.
- d. Kesetiaan Organisasional, yang dimiliki oleh seseorang turut menjadi penentu perkembangan karir individu.
- e. *Mentors* dan *Sponsors*, menjadi hubungan yang sering terjadi ketika atasan menjadi sponsor sekaligus pembimbing bagi bawahannya.
- f. Kesempatan untuk tumbuh dan turut andil dalam pengembangan sumber daya manusia internal bagi departemen personalia maupun dalam pencapaian rencana karir karyawan.

5. Bentuk-Bentuk Pengembangan Karir

Jalur karir yang direncanakan oleh masing-masing organisasi menentukan bentuk pengembangan karir yang mereka berikan. Hal ini dipengaruhi oleh keadaan dan kebutuhan yang diperlukan organisasi pada saat itu. Umumnya pengembangan karir yang direncanakan akan dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, promosi, maupun mutasi seperti yang dijelaskan berikut ;

- a. Pendidikan dan pelatihan merupakan program organisasi yang bertujuan untuk perbaikan serta perkembangan sikap, perilaku, keahlian, serta wawasan karyawan sesuai angan-angan organisasi/perusahaan.

- b. Promosi sebagai perpindahan dari posisi/jabatan rendah menjadi tingkat atasnya. Umumnya promosi juga berujung peningkatan kewajiban, hak serta kedudukan sosial individu.
- c. Mutasi sebagai bagian dari suatu proses dalam kegiatan peningkatan jabatan atau status individu dalam organisasi/perusahaan. Mutasi atau pemindahan dalam pengertian sempit didefinisikan sebagai perpindahan dari jabatan satu ke jabatan, yang tidak lebih tinggi/rendah, lainnya dari satu level ke level yang lain. Secara luas, mutasi sebagai konsep perubahan posisi/jabatan/pekerjaan/tempat baik itu secara horizontal maupun vertikal dalam suatu organisasi/perusahaan.

6. Prinsip-Prinsip dalam Pengembangan Karir

Menurut Mondy (1993), pengembangan kerjaya termasuk aktivitas dalam menyediakan kemajuan seseorang dalam kerjaya yang dirancang. Mondia (1993) juga menjelaskan prinsip-prinsip tertentu pembangunan kerjaya:

1. Pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap pembangunan kerjayanya. Apabila setiap hari bekerja menyediakan pelbagai cabaran, pembelajaran di tempat kerja adalah lebih penting daripada aktiviti rancangan pembangunan formal. Tuntutan kerja khusus menentukan bentuk pengembangan keterampilan yang diperlukan. Seorang pengawas membutuhkan skill yang tidak sama dengan apa yang harus dimiliki oleh seorang *middle manager*.
 - a. Ketika karyawan tidak/belum memiliki/menguasai keterampilan yang menjadi tuntutan dari sebuah pekerjaan, maka dapat melakukan pengembangan karir. Apabila tujuan tersebut ditindaklanjuti oleh seorang individu, individu dengan keahlian sesuai

dengan kriteria pekerjaan dapat mengambil posisi baru.

- b. Mengurangi/mereduksi durasi pengembangan melalui identifikasi serangkaian penempatan kerja individu secara rasional.

7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pengembangan Karir
Beberapa faktor dapat memberikan pengaruh kepada efektivitas program perencanaan dan pengembangan karir yang perlu dipahami oleh pegawai dan perusahaan dalam perencanaan dan realisasi karir pegawai. Hal tersebut merupakan tahapan pertumbuhan, jangkar hingga jalur karir. Pemahaman atas hal-hal tersebut memiliki peranan penting dalam pengambilan langkah perusahaan agar perencanaan karir selaras dengan tujuan dan sasaran perusahaan.

Hasto Joko Nur Utomo dan Meilan Sugiarto mengungkapkan adanya 9 faktor lain selain peran individu, atasan dan perusahaan yang dapat mempengaruhi pengembangan karir, yaitu:

- a. Hubungan pegawai dan organisasi
Hubungan ideal antara pegawai dan perusahaan adalah yang saling menguntungkan, sehingga organisasi /perusahaan mampu memberikan hasil produktivitas kerja yang tinggi. Namun tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat berbagai macam kendala yang harus ditemui dalam prakteknya.
- b. Personalita pegawai
Ketika terdapat personalitas pegawai yang menyimpang, manajemen karir pegawai terganggu. Contohnya sikap apatis, emosional, terlalu ambisius, sikap curang dan sifat negatif lainnya. Pembinaan karir terhadap seorang yang apatis sulit dilakukan apalagi dengan dirinya yang tidak peduli keberlangsungan karirnya.

- c. Faktor eksternal
Ketika terjadi campur tangan pihak luar, pengelolaan manajemen karir sulit mengikuti kaidah yang telah ada.
- d. Politik dalam organisasi
Ketika terjadi sebuah politisasi dalam sebuah organisasi /perusahaan, perencanaan karir hanya sebatas wacana dengan kuatnya keberadaan hal-hal seperti kepentingan antar teman/golongan, nepotisme, feodalisme, dan lainnya.
- e. Sistem penghargaan
Perlakuan subjektif kepada pegawai cenderung terjadi pada organisasi yang tidak memiliki sistem penghargaan yang jelas (selain gaji dan insentif). Memunculkan pemikiran bahwa pegawai berprestasi tidak banyak berbeda dengan pegawai malas.
- f. Jumlah pegawai
Jumlah karyawan yang dimiliki suatu perusahaan/ organisasi menentukan tingkat persaingan mendapatkan jabatan/posisi. Jumlah karyawan juga mempengaruhi bagaimana pengelolaan karir dilaksanakan.
- g. Ukuran organisasi
Dalam konteks ini, organisasi/perusahaan dilihat dari banyaknya posisi strategis yang tersedia di dalamnya. Sebuah organisasi dengan jumlah jabatan yang besar, memiliki manajemen karir karyawan yang kompleks pula. Positifnya, memungkinkan banyaknya peluang dilaksanakannya promosi dan rotasi karyawan.
- h. Kultur organisasi
Sebuah organisasi/perusahaan memiliki budaya tersendiri seperti dalam sebuah masyarakat umumnya. Tidak jarang suatu organisasi/perusahaan memiliki kultur yang profesional, obyektif, rasional serta demokratis. Kultur dalam organisasi ini mau tidak mau memberikan

pengaruh tersendiri terhadap pertumbuhan karir yang terjadi pada perusahaan tersebut.

i. Tipe manajemen

Dalam sebuah organisasi dapat ditemukan banyak jenis manajemen yang dapat diterapkan. Suatu organisasi dapat memiliki pola pengelolaan yang saklek, otoriter, sentral, tertutup dan kurang/tidak demokratis. Namun ada juga yang menerapkan manajemen yang fleksibel, partisipatif terbuka dan demokratis. Keterlibatan pegawai dalam pembinaan karir cenderung minimal dengan manajemen yang kaku dan tertutup. Sebaliknya, melalui manajemen yang transparan, dan demokratis, partisipasi karyawan kepada pembinaan karir pun turut berkembang.

8. Tahapan Pengembangan Karir

Menilik dari konteks karyawan, pengembangan karir identik terhadap pengembangan diri secara individu pula. Yang dimaksud dengan karir yaitu akumulasi tugas dan tanggung jawab kerja yang telah dilaksanakan pegawai dalam periode kerja atau tugas yang diemban yang memberikan kelangsungan, keteraturan serta nilai dalam kehidupan yang bersangkutan.

Perjalanan karir seorang pegawai pada dasarnya terdiri dari empat tahapan, mulai dari penajakan, pemantapan, pemeliharaan, serta kemunduran.

Yang biasa terjadi pada umumnya adalah perjalanan atau pertumbuhan karir seseorang berjalan berdampingan seiring pertambahan umur.

a. Antara usia 15-24 tahun, di mana masa ini adalah masa seseorang masih menimba ilmu dan mengenyam bangku pendidikan. Meskipun demikian, pada tahapan ini mereka sudah mulai memiliki angan-angan terhadap jenis pekerjaan apa yang cocok. Pada fase ini, mereka mulai melakukan penajakan terhadap berbagai jenis pekerjaan yang sekiranya dapat mereka lakukan dan mereka anggap

cocok dengan kemampuan. Baik itu melalui pelajaran maupun langsung turun ke lapangan kerja secara intern, ataupun mencoba peruntungan dengan melakukan pekerjaan lain yang berbeda dari yang mereka lakukan saat itu.

- b. Antara usia 25-44 tahun, sudah muncul kemantapan diri terhadap pekerjaan yang mereka geluti saat ini. Mereka tidak memiliki ketertarikan untuk mencoba dan mengubah pekerjaan mereka dan menjajal sesuatu yang baru. Kecuali jika mereka berada pada kondisi dimana mereka harus terpaksa mencari pekerjaan baru lainnya, misalnya ketika mereka mengalami pemutusan hubungan kerja (PHK). Pada tahap ini, mereka cenderung lebih terfokus pada kestabilan ekonomi keluarga dibandingkan dengan kepuasan pribadi untuk mencari tantangan baru.
- c. Ketika usia 45-60, fase ini juga dapat disebut sebagai puncak karir dan tahap pemeliharaan di sini berhubungan dengan kondisi dimana pegawai (karyawan) sudah merasa nyaman dan memelihara pekerjaan/karir yang sudah dipilihnya dengan tekun dan rajin. Bukan hanya pemeliharaan, mereka juga harus mengimbangi dengan terus mengasah dan meningkatkan kemampuan mereka untuk menjaga kualitas pekerjaan mereka serta menjawab kepercayaan dan tanggung jawab yang mereka dapatkan dari organisasi/perusahaan tempat mereka bekerja. Pada fase ini, sudah tidak ada lagi keinginan untuk berpindah pekerjaan, yang ada hanya bagaimana meningkatkan kualitas kerja mereka.
- d. Usia 60 tahun ke atas (55 tahun bagi Indonesia), tahap dimana seseorang sudah melewati puncak dalam perjalanan karir mereka dan menunjukkan tanda-tanda penurunan kinerja. Dalam rentang usia inilah mereka sudah mulai mempersiapkan diri untuk menunggu masa

pensiun, hingga bahkan menghentikan pengembangan karir mereka.

9. Latihan Soal

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan pengembangan karir!
2. Apa tujuan dari pengembangan karir!
3. Mengapa pengembangan karir penting dalam pekerjaan?
4. Apa saja faktor yang dapat mempengaruhi perkembangan karir seorang pekerja? Jelaskan!
5. Apa saja prinsip yang harus diperhatikan dalam pengembangan karir?

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK)

1. Pengertian Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK), merupakan keputusan untuk menghentikan hubungan kerja karena isu-isu tertentu yang melibatkan kehilangan hak dan kewajiban antara pekerja dan perusahaan. Ini mungkin berlaku karena peletakan jabatan, penghentian oleh perusahaan atau pengakhiran kontrak.

Berdasarkan Pasal 1 point (25) Undang-Undang Tenaga Kerja No 13 tahun 2003, pemutusan hubungan kerja adalah pengakhiran hubungan buruh karena masalah yang melibatkan pengamatan hak dan kewajiban antara pekerja/kerja dan kontraktor.

UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020, pada Pasal 151 ayat (1) (Kluster Ketenagakerjaan) menyebutkan agar PHK harus diupayakan untuk tidak terjadi mulai dari pengusaha, karyawan, serikat pekerja hingga pemerintah. Apabila PHK tidak dapat dihindari, berdasarkan UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020 pada Pasal 151 ayat (2) (Kluster Ketenagakerjaan), pengusaha harus menyampaikan maksud dan alasan PHK tersebut kepada pekerja/atau serikat pekerja.

Apabila pekerja telah diberitahu dan menolak PHK, perundingan bipartit antara pengusaha dengan pekerja dan/atau serikat pekerja baru dapat dilaksanakan. (UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020, Pasal 151 ayat (3) Kluster Ketenagakerjaan).

Ketika perundingan bipartit tidak mencapai kesepakatan, dibawa ke tahap berikutnya sesuai mekanisme penyelesaian

perselisihan hubungan industrial. (UU Cipta Kerja No. 11 Tahun 2020, Pasal 151 ayat (4) Kluster Ketenagakerjaan).

2. Tujuan Pemutusan Hubungan Kerja

Tujuan dan alasan terjadinya Pemutusan Hubungan Kerja saling berkaitan erat satu sama lain. Namun, tujuan dari PHK cenderung lebih menitikberatkan pertimbangan kepada situasi di mana perusahaan sebagai pelaku usaha yang memiliki tanggung jawab akan kegiatan produksi tetap berjalan. Akibat beberapa faktor yang membawa kesulitan bagi perusahaan, pengurangan tenaga kerja harus dilakukan.

Kesulitan yang terjadi kemungkinan dari berbagai sisi kegiatan di dalam perusahaan seperti kegiatan penjualan, kredit perusahaan, ketiadaan pesanan produk, bahan baku produksi yang kosong, penurunan permintaan konsumen, kekurangan bahan bakar produksi, hingga peningkatan pesaing yang mengakibatkan kebangkrutan.

Tujuan PHK lainnya yaitu untuk memenuhi target perusahaan dengan premis tidak mendatangkan persoalan baru. Penetapan tujuan PHK harus memperhatikan berbagai pertimbangan seperti faktor sosial, kebutuhan, serta keadaan kontradiktif. Dengan demikian menghindari masalah demi kepentingan perusahaan dan karyawan. PHK harus dilakukan sesuai dengan kesepakatan bersama sesuai dengan undang-undang.

3. Faktor Pemutusan Hubungan Kerja

Penyebab diambilnya sebuah keputusan untuk melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) memiliki beberapa faktor penyebab, seperti yang akan dijelaskan berikut ini:

- a. Mengundurkan Diri Atas Kemauan Karyawan Sendiri
Karena pemutusan hubungan kerja terjadi atas keinginan/permintaan dari karyawan itu sendiri, maka tidak akan ada uang pesangon bagi karyawan tersebut. Hal ini sesuai dengan ketentuan dari UU pasal 156 ayat 2 yang

menyatakan bahwa pihak terkait tidak berhak menerima uang pesangon kerja yang diatur pada pasal 156 ayat 3. Namun sesuai dengan pasal 156 ayat 4, karyawan tersebut tetap memiliki hak untuk mendapatkan uang penghargaan kerja sebanyak satu kali. Ketika karyawan memilih mundur secara tiba-tiba dan tidak mengindahkan prosedur, mereka hanya akan diberikan uang penggantian hak. Namun berbeda jika PHK terjadi mengikuti prosedur, akan diberikan uang pesangon yang jauh lebih banyak dibandingkan dengan uang penggantian hak.

- b. Pengunduran Diri Tertulis dengan Inisiatif Sendiri Setelah Kontrak Berakhir
Tertuang pada pasal 154 ayat-ayat bahwasanya karyawan kontrak yang telah habis masa kerjanya dan menyerahkan surat tertulis tetap dapat menerima uang pesangon. Selain itu uang penghargaan kerja sesuai dengan pasal 156 ayat 3 berikut pasal 156 ayat 4 tentang uang pisah.
- c. Pengunduran Diri Pada Usia Pensiun
Pensiun terjadi di saat semakin tua usia karyawan dan kinerja mereka yang semakin menurun. Pengunduran diri karena telah mencapai usia pensiun, sesuai dengan pasal 154 ayat 2 mereka berhak atas pesangon, pasal 156 ayat 3 atas uang penghargaan, dan uang pisah seperti dalam pasal 156 ayat 4.
Dalam situasi pensiun, terdapat ketentuan yang harus diperhatikan. Karyawan yang telah memasuki usia 57 tahun, sudah diharuskan pensiun meskipun masa kerjanya di perusahaan masih kurang dari 25 tahun. Sebaliknya meskipun masa kerjanya telah melebihi 25 tahun namun belum berusia 57 tahun, maka karyawan tersebut masih boleh tetap melakukan pekerjaannya.
- d. Karyawan Melakukan Kesalahan di Perusahaan

Banyak contoh faktor kesalahan karyawan yang dapat menyebabkan pemutusan hubungan kerja. Kesalahan berat seperti mencuri, penggelapan, tindak ancaman kepada rekan kerja, perjudian di lingkungan kerja, konsumsi miras, memberikan rahasia perusahaan kepada perusahaan saingan hingga keterangan palsu yang berdampak pada kerugian perusahaan.

e. **Perusahaan Mengalami Bangkrut**

Ketika sebuah perusahaan mengalami kerugian selama dua tahun berturut dan dinyatakan bangkrut, maka penutupan terpaksa dilakukan yang menyebabkan hilangnya kemampuan untuk membayar gaji karyawan. Sehingga pemutusan hubungan kerja karyawan perlu dilakukan. Hal ini memerlukan adanya bukti-bukti dimana perusahaan mengalami kerugian selama dua tahun untuk pengajuan pemutusan kerja. Ketika bukti telah diterima dan dinyatakan benar, pemutusan hubungan kerja dapat dilakukan dan perusahaan wajib memberikan setiap hak karyawan, termasuk uang pesangon serta biaya penggantian lainnya.

4. Dampak Pemutusan Hubungan Kerja

PHK bukan hanya membawa kerugian bagi satu pihak saja. Baik perusahaan dan pegawai mengalami imbasnya juga. Seperti yang tertera seperti di bawah ini.

Dampak PHK bagi Perusahaan

- 1) Penurunan produktivitas perusahaan,
- 2) Kehilangan tenaga kerja potensial,
- 3) Perusahaan dikelola dengan kurang maksimal,
- 4) Pengeluaran banyak biaya, waktu dan tenaga untuk mencari dan melatih karyawan baru.

Dampak PHK bagi Karyawan/Pekerja

- 1) Penghasilan keluarga menghilang,
- 2) Pengangguran dalam waktu lama,
- 3) Hubungan pertemanan dengan rekan kerja putus,
- 4) Kurang percaya diri karena menganggur,
- 5) Pencarian pekerjaan baru semakin sulit.

5. Alasan Pemutusan Hubungan Kerja

Dalam UU Cipta Kerja terbaru dalam pasal 154 A, berikut beberapa alasan terjadinya pemutusan hubungan kerja dapat:

1. Penggabungan, peleburan, pengambilalihan, atau pemisahan perusahaan;
2. Efisiensi perusahaan;
3. Penutupan karena kerugian;
4. Penutupan karena keadaan yang memaksa (*force majeure*);
5. Dalam keadaan penundaan kewajiban pembayaran utang;
6. Perusahaan pailit;
7. Melakukan tindakan merugikan pekerja/buruh;
8. Pengunduran diri pekerja/buruh dengan inisiatif sendiri;
9. Pekerja/buruh mangkir;
10. Pelanggaran pekerja/buruh terhadap ketentuan dalam kontrak kerja, peraturan perusahaan atau kesepakatan kerjasama;
11. Penahanan pekerja/buruh oleh pihak berwajib;
12. Sakit berkepanjangan atau cacat karena kecelakaan kerja dan tidak dapat bekerja lebih dari dua belas bulan;
13. Memasuki masa pensiun pekerja/buruh; atau
14. Pekerja/buruh meninggal dunia.

Selain alasan yang disebutkan di atas, UU Cipta Kerja menyebutkan pula bahwa pemberhentian karyawan juga dapat mengikuti kontrak kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerjasama. Akan tetapi perihal mekanisme dan pemberitahuan pemerintah lebih lanjut belum ditemukan.

6. Kondisi Di mana Perusahaan Tidak Boleh Melakukan PHK

Dalam pasal 153 UU Cipta Kerja Tahun 2020, disebutkan kondisi/keadaan dimana sebuah perusahaan tidak diperbolehkan untuk melakukan Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) kepada karyawannya, yaitu ketika karyawan tersebut:

1. Tidak dapat bekerja karena sakit, dengan perintah dokter, asalkan tidak lebih dari dua belas bulan secara terus-menerus;
2. Tidak dapat melakukan pekerjaannya dalam rangka memenuhi kewajiban sebagai warga negara sesuai ketentuan perundang-undangan;
3. Melaksanakan ibadah agama;
4. Menikah;
5. Hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui;
6. Pekerja/buruh memiliki hubungan darah/saudara dan/atau menikah dengan pegawai lain dalam satu perusahaan;
7. Sebagai pendiri, anggota, pengurus serikat pekerja/serikat buruh, mengikuti aktivitas/program serikat di luar waktu kerja, atau berdasarkan izin dari perusahaan selama jam kerja, atau sesuai dengan ketentuan kontrak kerja, peraturan perusahaan, atau kontrak kerjasama;
8. Melaporkan tindakan pidana yang dilakukan oleh pengusaha ke pihak berwajib;
9. Perbedaan pemahaman, agama, ideologi politik, etnik, warna kulit, kelas, jantina, status perkawinan;
10. Mengalami kecacatan atau penyakit kekal akibat kemalangan kerja, atau penyakit belum pasti masa penyembuhannya menurut pemeriksaan dokter terkait dengan pekerjaan.

7. Mekanisme Prosedur PHK

Terdapat enam tahapan yang dapat diikuti oleh perusahaan ketika mengambil keputusan pemutusan hubungan kerja:

- 1) Menyiapkan Data Pendukung Lengkap
Perusahaan harus memiliki data atau dokumen pendukung lengkap sebelum melakukan PHK berkaitan dengan mengapa pemutusan/pemberhentian karyawan harus dilaksanakan. Salah satunya yaitu data tentang pelanggaran yang sudah dilakukan oleh karyawan tersebut. Dapat juga berupa penjelasan kondisi perusahaan yang mengharuskan terjadi PHK. Serta persyaratan/data lain diperlukan untuk memenuhi prosedur PHK.
- 2) Pemberitahuan Karyawan Bersangkutan
Sebagai sebuah hubungan industrial dua arah, karyawan berhak untuk mendapatkan pemberitahuan tentang pemutusan hubungan kerja yang terjadi sebelum pelaksanaannya itu sendiri. Apabila dalam suatu perusahaan terdapat serikat pekerja, rencana mengenai PHK harus dikomunikasikan terlebih kepada mereka. Keputusan PHK menjadi kebijakan perusahaan ketika tidak terdapat serikat pekerja di dalamnya.
- 3) Musyawarah
Musyawarah kedua belah pihak sebagai langkah selanjutnya dalam prosedur ini bertujuan untuk mendapatkan kemufakatan atau lebih dikenal dengan istilah bipartit. Pembicaraan antara karyawan dan perusahaan bertujuan untuk mencari solusi terbaik bagi kedua belah pihak. Kesepakatan yang dicapai dalam musyawarah ini harus dibuatkan sebuah Perjanjian Bersama.

- 4) Bantuan Pihak Ketiga Seperti dari Dinas Tenaga Kerja
Ketika permusyawaratan tidak dapat menyelesaikan permasalahan yang terjadi, maka sah-sah saja meminta bantuan dari pihak ketiga, seperti Dinas Tenaga Kerja (Disnaker) setempat. Kehadiran pihak ketiga ini diharapkan dapat membantu menemukan penyelesaian yang adil dan objektif, baik secara mediasi atau rekonsiliasi.
- 5) Melakukan Mediasi Hukum
Ketika penyelesaian masalah belum dicapai meski telah menggunakan bantuan dari Disnaker, maka upaya hukum dapat diambil hingga ke pengadilan. Apabila PHK tetap harus terjadi, permohonan tertulis yang ditujukan kepada Pengadilan Hubungan Industrial (PHI) harus dilengkapi dengan dasar-dasar yang membenarkan pemberhentian pegawai perlu diambil.
- 6) Persiapan Uang Kompensasi
Setelah PHK menjadi keputusan akhir dari perusahaan, maka mereka memiliki kewajiban untuk membayarkan uang kompensasi, yang dapat berupa uang pesangon atau uang penghargaan atas masa kerjanya di perusahaan yang sudah sepatutnya mereka terima.

8. Mekanisme PHK Karyawan Kontrak

Kontrak kerja sama bagi karyawan dengan status kontrak merupakan pedoman atas hak dan kewajiban di antara dua pihak. Jika salah satu pihak mengajukan pemberhentian kerja sama, tetapi durasi masa kerja yang ditentukan terlebih dahulu masih belum habis, pihak tersebut wajib untuk mengganti rugi sesuai dengan apa yang telah disepakati. Nilai dan besaran ganti rugi merupakan hasil kesepakatan sejak pembuatan perjanjian kerjasama yang pada umumnya sebesar waktu kontrak yang masih tersisa.

Seperti skenario di mana terdapat dua bulan lagi dalam masa kontrak namun harus mengalami PHK secara sepihak. Hal ini mewajibkan perusahaan untuk membayarkan uang ganti rugi kepada karyawan bersangkutan. Jumlah yang diberikan harus memenuhi banyaknya lama waktu kontrak yang tersisa. Contoh, pegawai menerima gaji per bulan Rp3.000.000, sehingga pihak organisasi setidaknya memberikan uang ganti rugi yaitu $Rp3.000.000 \times 2 \text{ bulan} = Rp6.000.000$.

Apabila pegawai tersebut merupakan pegawai berstatus Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu (PKWTT), ditambah misalkan terjadi (pengusaha melanggar ketentuan peraturan yang berlaku apabila terjadi pemutusan hubungan kerja dengan karyawan tersebut, dengan demikian hak atas pesangon merupakan hak bagi karyawan tersebut).

Namun, ketika karyawan atau pekerja yang di-PHK merupakan golongan pekerja dengan Perjanjian Kerja Waktu Tertentu (PKWT) berbarengan dengan masa kontrak kerja yang selesai. Dengan demikian, karyawan kontrak tidak mendapatkan pesangon seperti yang telah dikatakan sebelumnya. Karyawan tersebut hanya akan menerima uang ganti rugi dengan jumlah sesuai dengan sisa masa kontrak yang seharusnya masih berlaku.

9. Uang Pesangon serta Kompensasi Lainnya

Seperti penjelasan tersebut di atas, perusahaan wajib memenuhi hak-hak pegawai yang di PHK. Seperti beberapa ketentuan yang diatur dalam Undang-Undang Nomor 11 tahun 2020 tentang Cipta Kerja (UU Cipta Kerja), yang awalnya adalah UU Ketenagakerjaan, tentang pemberian pesangon, Uang Penghargaan Masa Kerja (UPMK) serta Uang Penggantian Hak (UPH) yang wajib diberikan saat PHK terjadi.

Tabel 12.1

Uang Pesangon yang Wajib Dibayarkan Kepada Karyawan

Masa Kerja	Besaran Upah
< 1 tahun	1 bulan upah
1 tahun atau lebih namun <2 tahun	2 bulan upah
2 tahun atau lebih namun < 3 tahun	3 bulan upah
3 tahun atau lebih namun < 4 tahun	4 bulan upah
4 tahun atau lebih namun < 5 tahun	5 bulan upah
5 tahun atau lebih namun < 6 tahun	6 bulan upah
6 tahun atau lebih namun < 7 tahun	7 bulan upah
7 tahun atau lebih namun < 8 tahun	8 bulan upah
Lebih dari/atau 8 tahun	9 bulan upah

Tabel 12.2

UPMK yang Harus Diterima Karyawan

Masa Kerja	Besar Upah
3 tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 tahun	2 bulan upah
6 tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 tahun	3 bulan upah
9 tahun atau lebih tetapi kurang dari 12 tahun	4 bulan upah
12 tahun atau lebih tetapi kurang dari 15 tahun	5 bulan upah
15 tahun atau lebih tetapi kurang dari 18 tahun	6 bulan upah
18 tahun atau lebih tetapi kurang dari 21 tahun	7 bulan upah
21 tahun atau lebih tetapi kurang dari 24 tahun	8 bulan upah
Lebih dari 24 tahun	10 bulan upah

10. Ketentuan UPH yang Wajib Diterima Karyawan

- Cuti tahunan yang belum sempat dipakai namun masih berlaku;
- Biaya transportasi pekerja ke tempat kerja;
- Berbagai hal yang telah disepakati sebelumnya di dalam kontrak kerja, peraturan organisasi/perusahaan, maupun kesepakatan kerja sama

Sudah tidak ada lagi perbedaan alasan PHK terhadap pemenuhan hak pegawai. Dengan demikian, pegawai yang diberhentikan, apapun itu alasannya, bahkan atas pengunduran

diri karena kemauan sendiri sekalipun, memiliki hak menerima uang pesangon dan/atau UPMK dan UPH.

Di samping itu, pekerja terkena PHK juga memiliki hak untuk mendapat pendampingan dari Pemerintah Pusat dan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS) Ketenagakerjaan dengan memberikan program penjaminan kehilangan pekerjaan. Manfaat yang dapat dirasakan melalui program penjaminan ini dapat berwujud bantuan uang, kemudahan informasi terhadap lowongan pekerjaan, pelatihan kerja maksimal 6 bulan upah, yang selanjutnya diatur oleh Peraturan Pemerintah.

11. Latihan Soal

1. Apa yang dimaksudkan dengan Pemutusan Hubungan Kerja?
2. Jelaskan alasan-alasan mengapa keputusan Pemutusan Hubungan Kerja terjadi!
3. Faktor apa saja yang dapat mengakibatkan Pemutusan Hubungan Kerja?
4. Sebutkan dampak dari Pemutusan Hubungan Kerja!
5. Jelaskan kondisi yang tidak memperbolehkan perusahaan untuk melakukan Pemutusan Hubungan Kerja!

DAFTAR PUSTAKA

- Ambar. (2003). *MSDM : Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Anoraga, P. (2000). *Manajemen Bisnis*. Jakarta: PT Asdi Mahasatya.
- Ardana, I. K., Mujiati, N. W., & Utama, I. W. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: GRAHA ILMU.
- Dessler, G. (2003). *Human Resources Management 9th Edition*. Prentice Hall.
- Fahmi, I. (2011). *Manajemen Kinerja*. Bandung: Alfabeta.
- Fahmi, I. (2014). *Perilaku Organisasi (Teori Aplikasi dan Kasus)*. Bandung: Alfabeta.
- Flippo, E. B. (2011). *Manajemen Personalialia* . Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- H. , M. T. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia: pengadaan, pengembangan, pengkompensasian, dan peningkatan produktivitas pegawai*. Jakarta: Grasindo Widiasarana Indonesia.
- Hariandja, M. T. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Hasibuan, M. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Remaja Rosdakarya.
- Ingham, G. (1970). *Size of Industrial Organization and Worker Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Jusuf, I. (2001). *Prinsip-prinsip Dasar Manajemen Pelatihan: Dari Analisis Kebutuhan Sampai Evaluasi Program Pelatihan*. Jakarta: Insani Cendekia.
- Kadarisman, M. (2012). *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RAJAGRAFINDO PERSADA.

- Mangkunegara, A. A. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. P. (2006). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Mangkuprawira, S. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta Selatan: Ghalia Indonesia.
- Martoyo, S. (2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Keempat*. BPFE: Yogyakarta.
- Maslow, A. H. (2010). *Motivation and Personality*. Jakarta: Rajawali.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2001). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Buku kedua.
- Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard University.
- McClelland, D. C. (2009). *Entrepreneurial Behavior and Characteristics of Entrepreneurs*. The Achieving Society.
- Monappa, A., & Saidyadain, M. S. (1979). *Personnel Management*. New Delhi: McGraw-Hill Publishing Company.
- Mondy, R. W. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Mondy, R. W., & Noe, R. M. (1995). *Human Resource Management*. Texas: Prentice Hall, Inc.
- Mulyasa, E. (2009). *Manajemen Berbasis Sekolah*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Nasrudin, E. (2010). *Psikologi Manajemen*. Bandung: Pustaka Setia.
- Notoatmodjo, S. (2003). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, S. (2009). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT RINEKA CIPTA.
- Rival, V. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Rokhman, W. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kudus: Nora Media Enterprise.
- Sastrohadiwiryono, S. (2005). *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia; Pendekatan Administrasi dan Operasional*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1997). *MSDM Menghadapi Abad ke 21*.
- Sedarmayanti. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT. Refika Aditama.
- Setiadi, N. J. (2010). *Perilaku Konsumen*. Jakarta: Prenada Kencana Media.
- Sikula, A. E. (1981). *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: Pustaka Binaman.
- Sikula, A. E. (1981). *Personnel Administration and Human Resources Management*. John Wiley & Sons, Inc.
- Sunyoto, D. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutrisno, E. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Suwatno. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Erlangga.
- Taylor, F. W. (1974). *Scientific Management*. New York: Harper.
- Werther, W. B., & Davis, K. (1996). *Human Resources and Personal Management. Edisi kelima*. New York: McGraw-Hill.
- Internet:**
 (2020, 06 06). Retrieved 03 21, 2021, from idCloudHost: <https://idcloudhost.com/mengenal-apa-itu-phk-penjelasan-faktor-tujuan-dan-dampaknya-untuk-bisnis/>
 American Encyclopedia. (n.d.). Retrieved from encyclopedia.com: <https://www.encyclopedia.com/>

dpr.go.id. (n.d.). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 1 Tahun 1951*. Retrieved from https://www.dpr.go.id/dokjdi/document/uu/UU_1951_1.pdf

Kusumawardhana, D. (2021, 01 08). Retrieved 03 21, 2021, from HR NOTE.asia: <https://id.hrnote.asia/personnel-management/prosedur-phk-210108/>

INDEKS

A

achievement, 5,111
administrasi, 6, 8, 9, 62
Administration Expert, 13
Agent of Change, 14
alokasi, 13
andil, 8, 9, 168
antropologi, 75
apatis, 148
artificial, 96
asosiasi, 35
atribusi, 52
aus, 1
otoriti, 81

B

berdedikasi, 37
bertarikh, 42
bias, 73

C

cakrawala, 109
cerun, 9
coaching, 16
Company, 55
competitive advantage, 1

D

Delegasi, 94
demand, 14, 17, 134
demokratis, 149
demonstrasi, 97
Demosi, 58,59,60
diagnosis, 12
dicanangkan, 7,83
diisytiharkan, 128
doktrin, 66

E

eksodus, 127
ekspansi, 25, 56
Employee Champion, 13
Entiti, 152

Equal Employment Opportunity, 6
Equal Pay for Equal Work, 64
esensial, 26
etologi, 75
Exposure, 145

F

Falsafah, 81,98,100
feedback, 3,103,115
feodalisme, 148
finansial, 25, 126
force majeure, 156

H

harmoni, 39, 74, 75
heterogen, 109
Hierarki, 58,80
hirarki, 57
human capital, 1
Human Resources, 15
human resources planning, 15
humanistis, 76

I

induksi, 29, 32, 34, 45
interpersonal, 97
interpretasi, 114
inventaris, 8,20, 23

J

jantina, 158
Job posting program, 59

K

kaderisasi, 143
Kaedah, 13,76,87
kecakapan, 1,53,79,108
Key Performance Indicator, 15
klerikal, 134
klerk, 96
Kluster, 152, 153
komersial, 9
kompensasi, 3, 5, 60, 62, 116, 126, 127,128, 129, 130, 132, 134, 135, 136, 137

konferensi, 99
kongsi, 83
konsensus, 83
kontradiktif, 153
korporasi, 16, 17
korporat, 55, 73
kultur, 41, 149

M

Manajemen Personalia, *iv*, 2, 9, 71
mandat, 120
middle manager, 147
Motivasi Affiliation, 93
motorik, 100

N

nepotisme, 41, 171
non reusable, 1
Nonmaterial incentive, 95

O

objektif, 44, 52, 56, 61, 63, 87, 91,
102, 104,
off the job, 113, 114
on the job, 113, 114
open house, 41
operasional, 4, 6, 15, 29, 33, 82, 103,
107
orientasi, 13, 33, 37, 46, 48, 49, 50,
51, 52, 53, 54, 55, 56, 58, 59, 60,
62, 78, 120
otonomi, 166
otoriter, 97, 172
outcome, 119
Oversable performance
discrepancies, 121

P

paip, 90
paradigma, 9, 10
Pengintegrasian, 5, 6, 82, 83, 84,
performance appraisal, 139
performance evaluation, 111
perkeranian, 74
perkhidmatan, 14, 45, 57
personalia, 2, 7, 9, 54, 83, 103

perundingan bipartit, 177
preverensi, 77
proaktif, 10, 11, 19, 71, 79, 164
psikodinamik, 88, 89

R

rasional, 89, 112, 162, 170, 172
rasmi, 55
reductor, 80
reengineering, 14
responsibility, 5
reusable, 1
role model, 53

S

saklek, 172
senarai semak, 53
Serikat pekerja, 60, 83, 132, 152, 157
singulariti, 75
sekuensial, 8
Staffing, 6
Strategic Partner, 13
subordinate, 90
subseksyen, 176
supervisi, 79
supply, 19

T

tabiat, 55
tarikh, 51
terminasi, 3, 67, 69
the right man on the right place, 36,64
transformasi, 14
turbulensi, 10
turnover, 41

U

urgensi, 29

V

Vestibule, 97

GLOSARIUM

Achievement prestasi, pencapaian atau sukses

Administrasi usaha dan kegiatan yang meliputi penetapan tujuan serta penetapan cara-cara penyelenggaraan pembinaan organisasi

Administration Expert (ahli administrasi) adalah ahli dalam menjalankan administrasi dan infrastruktur terkait SDM dengan efektif dan efisien antara lain yang terkait dengan rekrutmen, training dan pengembangan, dan peningkatan kinerja.

Agent of Change (agen perubahan) adalah orang yang bertindak sebagai katalis, pemicu terjadinya sebuah perubahan dalam suatu organisasi, dan orang yang berpikiran masa depan, bukan saat ini

Alokasi banyaknya barang atau uang yang dijatuhkan untuk keperluan tertentu

Andil jasa, usaha, atau bantuan (berupa uang, tenaga, dsb) yang diberikan

Antropologi ilmu pengetahuan yang mempelajari tentang keanekaragaman makhluk manusia beserta dengan kebudayaannya

Apatis acuh tak acuh, tidak peduli, masa bodoh

Artificial tidak alami, buatan

Asosiasi perhimpunan orang-orang yang mempunyai kepentingan yang sama

Atribusi pemberian hak

Aus susut karena tergosok (kerap dipakai)

Autoriti kuasa atau hak (utk memberi perintah, mengawal, membuat keputusan, dsb)

Berdedikasi mengabdikan diri

Bertarikh bertanggal

Bias simpangan

Cabaran persoalan

Cakrawala jangkauan pandangan
Cerun curam, terjal
Coaching memberikan instruksi, bimbingan ataupun pelatihan intensif
Company perusahaan
Competitive advantage kemampuan yang diperoleh melalui karakteristik dan sumber daya suatu perusahaan untuk memiliki kinerja yang lebih tinggi dibandingkan perusahaan lain pada industri atau pasar yang sama
Delegasi orang atau orang-orang yang ditunjuk dan diutus oleh suatu perkumpulan (negara dan sebagainya) dalam suatu perundingan
Demand permintaan
Demokratis bersifat atau berciri demokrasi
Demonstrasi pernyataan protes yang dikemukakan secara massal, unjuk rasa
Demosi perpindahan suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah
Diagnosis suatu tindakan untuk menentukan
Dicanangkan di gembor-gemborkan
Diisytiharkan diumumkan, dinyatakan
Doktrin ajaran mengenai suatu hal tertentu
Eksodus masyarakat yang ke luar wilayahnya secara besar-besaran karena suatu sebab
Ekspansi perluasan sesuatu hal
Employee Champion terlibat dalam permasalahan, ekspektasi dan kebutuhan SDM sehari-hari
Entiti suatu objek atau konsep dalam dunia nyata yang boleh dikenalpasti kewujudannya melalui sifat-sifat tertentu (unik)
Equal Employment Opportunity prinsip kesetaraan, di mana setiap pekerja mendapat hak, perlakuan, dan kesempatan yang sama dalam bekerja dan mengembangkan karir
Equal Pay for Equal Work sistem pembagian gaji adil bila mereka menerima gaji yang sama besar dengan performa atas pekerjaan yang telah mereka lakukan

Esensial perlu sekali, mendasar, hakiki
Etologi cabang ilmu hewan tentang perilaku dan cara hidup hewan
Exposure paparan
Falsafah pandangan hidup masyarakat yang diyakini kebenarannya
Feedback tanggapan atau respon yang diberikan oleh seorang komunikan kepada komunikator
Feodalisme sistem sosial yang mengagung-agungkan jabatan dan bukan mengagung-agungkan prestasi kerja
Financial segala sesuatu yang berhubungan dengan keuangan, mulai dari pendanaan, perolehan, dan pengelolaan dana hingga bisa menghasilkan sesuatu
Force majeure keadaan di mana debitur gagal menjalankan kewajibannya pada pihak kreditur dikarenakan kejadian yang berada di luar kuasa pihak yang bersangkutan, misalnya karena gempa bumi, tanah longsor, epidemik, kerusakan, perang, dan sebagainya
Graduan mahasiswa yang akan menerima ijazah pada hari penyampaian ijazah
Harmoni keselarasan, keserasian
Heterogen terdiri dari beberapa unsur yang berbeda
Hierarki urutan tingkatan dari atas ke bawah dan sebaliknya dalam hal tingkatan jabatan
Human capital suatu hal yang mewakili faktor manusia dalam sebuah organisasi yang merupakan gabungan antara intelegensia, keterampilan, dan keahlian yang memberikan karakter tersebut pada suatu organisasi atau perusahaan
Human Resources suatu cara yang dibuat untuk mengatur sumber daya tenaga kerja yang ada di dalam sebuah perusahaan
Human resources planning proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan
Humanistis bersifat kemanusiaan

Induksi metode pemikiran yang bertolak dari kaidah

Interpersonal hubungan seseorang dengan orang lain

Interpretasi pemberian kesan, pendapat, atau pandangan teoretis terhadap sesuatu

Intranet syarikat jaringan komputer dalam sebuah perusahaan atau organisasi

Inventaris daftar yang memuat semua barang milik kantor (sekolah, perusahaan, kapal, dsb) yang dipakai dalam melaksanakan tugas

Jantina jenis kelamin (laki-laki atau perempuan)

Jawatan bagian dari departemen atau pemerintah daerah yang mengurus (menyelenggarakan) suatu tugas atau pekerjaan yang luas lingkungannya

Job posting program program mengiklankan lowongan pekerjaan secara internal melalui papan pengumuman, email, portal, desktop Laptop/PC, media sosial, dan digital signage.

Kaderisasi proses, cara, perbuatan mendidik atau membentuk seseorang menjadi kader

Kaedah aturan yang menjadi hukum, rumusan

Kastam jabatan yang memiliki tugas memungut cukai atas barang-barang yg diekspor dan diimpor

Kecekapan kesanggupan, kemampuan, kemahiran, dan kepandaian dalam melakukan sesuatu

Kecergasan ketangkasan; kegiatan

Kesilapan perihal silap, kekeliruan, kekhilafan

Key Performance Indicator alat ukur yang menggambarkan efektivitas perusahaan dalam mencapai tujuan bisnisnya

Klerikal bersangkutan dengan golongan rohaniawan

Klerk juru tulis

Kluster jaringan produksi bagi perusahaan- perusahaan yang saling bergantung secara erat

Komersial berhubungan dengan niaga atau perdagangan

Kompensasi ganti rugi, imbalan berupa uang atau bukan uang (natura), yang diberikan kepada karyawan dalam perusahaan atau organisasi

Konferensi rapat atau pertemuan untuk berunding atau bertukar pendapat mengenai suatu masalah yang dihadapi bersama

Kongsi persekutuan dagang

Consensus kesepakatan kata permufakatan bersama (mengenai pendapat, pendirinya) yang dicapai melalui kebulatan suara

Kontradiktif bersifat kontradiksi, berlawanan, bertentangan

Korporasi perusahaan atau badan usaha yang sangat besar atau beberapa perusahaan yang dikelola dan dijalankan sebagai satu perusahaan besar

Korporat kejahatan yang dilakukan atas nama organisasi dengan tujuan menaikkan keuntungan atau menekan kerugian

Kultur budaya

Manajemen Personalia suatu ilmu yang mempelajari bagaimana cara memberikan suatu fasilitas untuk perkembangan, pekerjaan dan juga rasa partisipasi pekerjaan didalam suatu kegiatan atau aktivitas

Mandat intruksi, kepercayaan, tugas yang diberikan kepada wakil terpilih

Matlamatnya pernyataan umum hasil yang diharapkan

Mengesyorkan mengemukakan cadangan, mencadangkan, menganjurkan, menyarankan

Mentakrifkan memberi pengertian, mendefinisikan

Middle manager pemimpin menengah dari suatu perusahaan

Motivasi Affiliation suatu dorongan yang mengarahkan perilaku seseorang dalam hubungannya dengan orang lain

Motorik suatu istilah yang digunakan untuk menggambarkan perilaku gerakan yang dilakukan oleh tubuh manusia

Nepotisme setiap perbuatan penyelenggara negara secara melawan hukum yang menguntungkan kepentingan

keluarganya dan/atau kroninnya di atas kepentingan masyarakat, bangsa, dan negara

Non reusable tidak dapat digunakan kembali

Nonmaterial incentive motivasi yang tidak berbentuk materiil

Objektif mengenai keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi pendapat atau pandangan pribadi

Off the job situasi di luar pekerjaan

On the job situasi di dalam pekerjaan

Open house silaturahmi antara pejabat atau tokoh dengan masyarakat umum

Operasional operasi yang didasarkan pada aturan, operasi yang sesuai dan tidak menyimpang dari suatu norma atau kaidah

Orientasi suatu proses atau upaya seseorang dalam menangkap atau mengerti keadaan di sekitarnya

Otonomi hak, wewenang, dan kewajiban daerah untuk mengatur dan mengurus rumah tangganya sendiri sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Otoriter berkuasa sendiri, sewenang-wenang, sebuah sikap yang mengambil keputusan terlebih dahulu tanpa mempertimbangkan akibatnya

Outcome dampak, manfaat, harapan perubahan dari sebuah kegiatan atau pelayanan suatu program

Oversable performance discrepancies jenis penilaian kebutuhan pelatihan yang didasarkan pada hasil pengamatan terhadap berbagai permasalahan, wawancara, daftar pertanyaan, dan evaluasi/penilaian kinerja, dan dengan cara meminta para pekerja untuk mengawasi sendiri hasil kerjanya sendiri

Paip pembuluh untuk menyalurkan air (minyak, gas, dll)

Paradigma suatu cara pandang seorang individu itu terhadap dirinya sendiri dan juga lingkungannya yang mana hal tersebut tentu akan mempengaruhi dari cara berpikir (kognitif), bersikap (afektif), serta juga cara bertingkah laku (konatif).

Pelbagai berbagai-bagai, beberapa, beraneka macam

Pengiktirafan perihal mengiktiraf (status, kedudukan, dsb), pengakuan

Pengintegrasian kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerjasama yang saling memberikan kepuasan

Pentadbiran perbuatan mentadbirkan, pengelolaan, pengurusan, pemerintahan

Performance appraisal sebuah metode dimana kinerja pekerjaan seorang karyawan didokumentasikan dan dievaluasi

Performance evaluation sebuah metode dimana kinerja pekerjaan seorang karyawan didokumentasikan dan dievaluasi

Perkeranian yg berkaitan (berhubungan) dengan kerani atau tugas dan tanggungjawab kerani

Perkhidmatan kerja yang dilakukan oleh seseorang individu atau sekumpulan individu yang memberi manfaat kepada orang lain (tanpa menjual barang)

Personalia yang berhubungan dengan orang atau nama orang

Perundingan bipartit perundingan antara pekerja/ buruh atau serikat pekerja/serikat buruh dengan pengusaha untuk menyelesaikan perselisihan hubungan industrial

Preverensi hak untuk didahulukan dan diutamakan dari pada yang lain, pilihan, kecenderungan, kesukaan, prioritas

Proaktif sikap seseorang yang mampu mengenali kesempatan dan memanfaatkannya sehingga menghasilkan perubahan ke arah yang lebih baik

Psikodinamik teori yang berusaha menjelaskan hakikat dan perkembangan kepribadian

Rasional rasional adalah suatu pola pikir di mana seseorang bersikap dan bertindak sesuai dengan logika dan nalar manusia

Rasmi disahkan oleh pemerintah

Redactor editor

Reengineering perancangan ulang secara pada proses bisnis yang berjalan saat ini dengan penekanan pada pengurangan

biaya dan waktu siklus agar terjadi peningkatan kepuasan pelanggan

Responsibility tanggung jawab

Reusable dapat digunakan kembali

Role model panutan

Saklek keras hati, sesuai aturan

Senarai semak alat pentaksiran yang mengandungi senarai item yang disediakan untuk mengenal pasti perkembangan dari segi kemahiran fizikal, kognitif, bahasa dan sosial

Serikat pekerja organisasi buruh yang bergabung bersama untuk mencapai tujuan umum di bidang seperti upah, jam dan kondisi kerja

Singularity keganjilan, keanehan, keistimewaan

Sekuensial sederetan instruksi atau aksi yang akan dilaksanakan atau dieksekusi oleh komputer berdasarkan urutan penulisannya

Staffing fungsi manajemen yang berkaitan dengan penarikan, penempatan, pemberian latihan, dan pengembangan anggota-anggota organisasi

Strategic Partner bentuk partnership dimana kedua pihak brand yang berkolaborasi saling membantu satu sama lain untuk dapat mencapai objektif marketingnya

Subordinat bagian yang memodifikasi, menerangkan, atau membatasi induk dalam frasa endosentris

Subseksyen bahagian kecil daripada seksyen (dalam undang-undang dll)

Supervise proses bantuan, bimbingan dan pembinaan dari kepala sekolah kepada guru untuk memperbaiki proses pembelajaran

Supply penawaran

Syarikat perusahaan

Tabiat perangai, watak, budi pekerti, kelakuan

Takrif pemberitahuan, pernyataan, penentuan, definisi

Tarikh ilmu yang menggali peristiwa-peristiwa masa lampau agar tidak dilupakan, ahli sejarah

Terminasi akhir sesuatu di ruang atau waktu

The right man on the right place menempatkan orang sesuai keahliannya

Transformasi perubahan rupa (bentuk, sifat, fungsi, dan sebagainya)

Turbulensi gerak bolak balik tidak teratur

Turnover tindakan pengunduran diri secara permanen yang dilakukan oleh karyawan baik secara sukarela atau pun tidak secara sukarela

Urgensi sesuatu hal yang menjadi sangat penting dan membutuhkan perhatian segera, keharusan yang mendesak

Vestibule atau balai adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang digunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan mengisi suatu job.

TENTANG PENULIS



Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si, adalah Dosen Tetap Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis. Lahir di Rantau Prapat Provinsi Sumatera Utara pada tanggal 12 Mei 1961. Pendidikan Sarjana (I.r) diselesaikan di Institute Pertanian Bogor (IPB) pada Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian tahun 1983, kemudian melanjutkan pendidikan Program Pasca Sarjana Universitas Sumatera Utara (USU) Medan pada Pogram Studi Pengelolaan Sumber Daya Alam dan Lingkungan tamat tahun 1998. Gelar Philosophy of Doctor (Ph.D) pada tahun 2012 dari Universiti Sains Malaysia (USM) pada Program Studi Regional Planning.

Sebelum menjadi dosen tetap Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, Dr. Ir. Hj. R. Sabrina, M.Si mengawali karir sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) di Provinsi Sumatera Utara sejak tahun 1986, pengalaman dalam dunia birokrasi membawa segudang pengalaman berharga dalam karir, sehingga sampai mencapai puncak karir tertinggi bagi seorang Aparatur Sipil Negara (ASN) di tingkat Provinsi yakni menjadi Sekretaris Provinsi Sumatera Utara (Sekda Provsu) sejak 08 Juni 2018 sampai dengan 31 Mei 2021 (hingga masa pensiun).

Masa pengabdian sebagai Aparatur Sipil Negara (ASN) mengikuti kursus/latihan dalam dan luar negeri, di antaranya Diklat PIM 2 (2002), Diklat Pum 1 (2017), dan PPRA 46 Lemhanas 2011, Penguatan Kelembagaan Peningkatan Fungsi Pokja Sanitasi Provinsi (2013), Gender Planning for Equity (2007), *Protecting Children Sexual Exploitation & Sexual Violence in Emergency & Disaster from Situations* (2005) di Thailand, *Gender Mainstreaming Short Course in Australia* (2004) di Australia, *Administration Development for Local Government Officials in Indonesia* (1999) di Jepang dan *Decentralization of Administrative Structures in Environmental Management* di Jerman (1995).

BIODATA EDITOR



Dr. Emilda Sulasmi, M.Pd, adalah Dosen Manajemen Pendidikan Tinggi Pascasarjana Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara. Lahir di Manna, Bengkulu Selatan Provinsi Bengkulu pada tanggal 03 Mei 1979. Pendidikan Sarjana (S.Pd) ia selesaikan di Universitas Muhammadiyah Bengkulu pada Program Studi MIPA tamat tahun 2006, lalu melanjutkan pendidikan Magister Pendidikan (M.Pd) di Universitas Bengkulu tamat tahun 2009. Gelar Doktor diperoleh di Universitas Negeri Jakarta pada tahun 2016 dengan predikat Cumlaude.

Karya ilmiah yang dihasilkan diantaranya, *The Development Strategy of Human Resources Management In Children's Social Welfare Institution (LKSA) (Case Study in LKSA AL-Mubarak Orphanage Bengkulu Budapest International Research and Critics Institute February 2020*, *Effective Competency Based School Model Jurnal Tarbiyah*, 2020, *Evaluation of Coaching Students Based on Dormitory Curriculum in Madrasah Aliyah Negeri Insan Cendekia Bengkulu Tengah Budapest International Research and Critics Institute*, Juli 2020, jurnal Internasional bereputasi dengan judul "Bridging the way towards sustainability performance through safety, empowerment and learning: using sustainable leadership as driving force" terbit pada *Journal of Security and Sustainability Issues (JSSI)*, 2020. Konsep pendidikan humanis Dalam pengelolaan pendidikan Di Indonesia CV. Bildung Nusantara, 2020, Manajemen Pendidikan Jarak Jauh; Teori dan Praktek CV. Insan Media 2020, Manajemen Pendidikan Jarak Jauh (Teori dan Praktek), Qiara Publishing, 2020.

Beberapa forum ilmiah yang pernah diikuti sebagai pembicara diantaranya, Round Table Discussion (RTD) Kajian Jangka Panjang "Revitalisasi Kebijakan Pengelolaan Sawit Secara Berkelanjutan Guna Meningkatkan Kesejahteraan Rakyat dalam Rangka Ketahanan Nasional" Lemhanas RI Tahun 2020, Seminar Sinkronisasi Kebijakan Kebahasaan Daerah dengan Pemerintah Daerah Tahun 2020 oleh Balai Bahasa Medan, Webinar Nasional dengan Tema: "Refocusing Anggaran Sektor Pertanian di Pusaran Covid-19: Politik dan Kiat Daerah" oleh PARHEPI Medan tahun 2020.

Webinar dengan Tema: "Mencari Pejabat Eselon II yang Profesional dalam Visi Sumut Bermartabat" 2020 oleh DPD LPKAN Sumut, Webinar dengan Tema: "Peran Industri Internet dalam memutus mata Rantai Penularan Covid-19 dan Mendukung Kebiasaan Baru di Sumatera Utara (Implementasi Aplikasi Peduli Lindungi) 2020 oleh Kementerian Kominfo RI, Public Speaking Coach to the Top Level Management 2017 yang diselenggarakan oleh Kementerian Lingkungan Hidup di Jakarta.

Beberapa penghargaan atau tanda jasa yang pernah diterima, antara lain Lencana Karya Bakti 2020 diberikan oleh Kwarnas Gerakan Pramuka, Pancawarsa IV 2019 diberikan oleh Kwarda Gerakan Sumut, Satya Lencana Karya Satya XXX 2018 diberikan oleh Presiden RI, Lencana Melati 2015 diberikan oleh Kwarnas Gerakan Pramuka, Piagam Penghargaan Predikat Andalan 2011 diberikan oleh Lemhanas RI, Hayati Award 2008 diberikan oleh Yayasan Hati Indonesia, Satya Lencana Karya Satya XX 2007 Presiden RI, Satya Lencana Karya Satya X 2002 diberikan oleh Presiden RI.

Aktif sebagai dosen UMSU memunculkan keinginan untuk membuat buku ajar pada mata kuliah yang diajarkan, pada buku pertama ini buku ajar tentang manajemen sumber daya manusia, buku ini diperuntukkan kepada mahasiswa yang belajar tentang MSDM, namun tetap terbuka bagi siapa saja yang ingin belajar tentang MSDM, karena belajar manajemen SDM sangat bermanfaat bagi individu maupun perusahaan.

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Saat ini sedang berlangsung perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang mendorong pem-bangunan dan harapan masa depan lebih baik serta memberikan ragam bentuk tantangan. Secara perlahan menciptakan persaingan terutama di dunia global. Oleh sebab itu, diperlukan sumber daya manusia yang berkualitas dan mampu bersaing dengan lingkungan nasional maupun internasional. Karena kunci daya saing adalah talenta yang mumpuni dan berkualitas dan mampu menciptakan keunggulan kompetitif.

Guna menjawab tantangan tersebut, maka diperlukan pengelolaan sumber daya manusia yang cakap dengan tetap berpijak pada input, proses dan output. Pengelolaan SDM setidaknya memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu; pertama, perencanaan sumber daya manusia terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang.

Kedua, implementasi fungsi manajemen SDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku dan ketiga, evaluasi fungsi manajemen SDM mencakup penilaian terhadap kebijakan guna menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif.

Buku yang hadir di tangan pembaca saat ini menjelaskan mengenai ragam sudut pandang dari semua pakar manajemen sumber daya manusia. Buku ini berusaha mengantarkan pembaca untuk dapat memahami perencanaan sumber daya manusia, aspek pengadaan sumber daya manusia, aspek orientasi sumber daya manusia, aspek penempatan sumber daya manusia, aspek pengintegrasian sumber daya manusia, aspek pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, aspek penilaian kinerja sumber daya manusia, aspek kompensasi dan aspek pengembangan karir sumber daya manusia.



Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3
Medan, Sumatera Utara
Website: <http://umsupress.umsu.ac.id/>
Email: umsupress@umsu.ac.id

