



PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



Erbin Chandra●Enita Rosmika●Efendi●Rohmad Kafidzin
Nurma Fitrianna●Darwin Lie●Yulfiswandi●Iqbal Faza
Tamara Latifah Jasmine●Ester Mawar Siagian
Sukarman Purba●Bonaraja Purba

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



UU 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Perlindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- a. penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- b. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- c. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- d. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf a, huruf b, huruf e, dan/atau huruf g untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 4 (empat) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp1.000.000.000,00 (satu miliar rupiah).

Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

Erbin Chandra, Enita Rosmika, Efendi, Rohmad Kafidzin
Nurma Fitrianna, Darwin Lie, Yulfiswandi, Iqbal Faza
Tamara Latifah Jasmine, Ester Mawar Siagian
Sukarman Purba, Bonaraja Purba



Penerbit Yayasan Kita Menulis

Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

Copyright © Yayasan Kita Menulis, 2021

Penulis:

Erbin Chandra, Enita Rosmika, Efendi, Rohmad Kafidzin
Nurma Fitrianna, Darwin Lie, Yulfiswandi, Iqbal Faza
Tamara Latifah Jasmine, Ester Mawar Siagian
Sukarman Purba, Bonaraja Purba

Editor: Ronal Watrianthos & Janner Simarmata

Desain Sampul: Devy Dian Pratama, S.Kom.

Penerbit

Yayasan Kita Menulis

Web: kitamenulis.id

e-mail: press@kitamenulis.id

WA: 0821-6453-7176

IKAPI: 044/SUT/2021

Erbin Chandra., dkk.

Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia

Yayasan Kita Menulis, 2021

xiv, 190 hlm; 16 x 23 cm

ISBN: 978-623-342-341-0

Cetakan 1, Desember 2021

- I. Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia
- II. Yayasan Kita Menulis

Katalog Dalam Terbitan

Hak cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak maupun mengedarkan buku tanpa
izin tertulis dari penerbit maupun penulis

Kata Pengantar

Puji dan syukur penulis panjatkan ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa karena atas segala berkat yang telah dilimpahkan sehingga buku dengan judul "Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia" ini mampu diselesaikan. Buku tersebut juga merupakan hasil dari sebuah sinergitas dengan para penulis hebat lainnya dengan buah pemikiran dan pengalaman masing-masing di dunia akademisi. Dari hasil kolaborasi ini diharapkan mampu memberikan hasil tulisan yang lebih baik dan memberi sumbangsih terhadap perkembangan ilmu pengetahuan khususnya dalam bidang manajemen sumber daya manusia sekaligus memberi referensi yang bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya.

Zaman telah mengalami perubahan yang tidak dapat diprediksi dan mengubah wajah dari perusahaan-perusahaan serta memberi tantangan besar kepada para manajer atau pimpinan agar mampu menunjukkan kepiawaiannya di dalam mengelola sumber-sumber daya yang ada pada perusahaan tersebut baik mesin, pasar, uang, metode, informasi, bahan baku, ataupun manusia. Salah satu sumber daya yang dianggap paling penting karena menjamin berjalannya sumber daya yang lain sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan tidak lain adalah manusia. Manusia merupakan aset penting yang harus diatur dengan baik agar mereka mampu menjalankan segala aktivitas sesuai standar yang ada sehingga organisasi mampu mencapai tujuan secara efektif maupun efisien. Walaupun manusia adalah sumber daya penting yang tidak dapat terpisahkan dalam organisasi, perlu disadari bahwa aset ini pulalah yang paling susah dikontrol mengingat manusia bersifat tidak konsisten dan penuh emosional berbeda dengan sumber daya lainnya. Oleh karena itu, pengetahuan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi begitu penting untuk dipahami secara rinci.

Buku ini diharapkan mampu memberi masukan-masukan dan ilmu pengetahuan yang relevan terhadap kondisi saat ini khususnya kepada para pembaca yang berprofesi sebagai manajer sumber daya manusia, para akademisi, peneliti, atau siapapun pihak yang membutuhkan

referensi terkait sumber daya manusia agar mampu menerapkan hal-hal yang bersifat positif dan membantu aktivitas masing-masing.

Buku tersebut membahas secara rinci segala teori-teori yang diperlukan dalam membahas manajemen sumber daya manusia. Bab demi bab disusun dengan penjabaran yang mudah dipahami oleh berbagai pihak dari referensi-referensi yang kompeten. Dimulai dari pengantar manajemen sumber daya manusia dan diakhiri oleh hubungan ketenagakerjaan. Semua bab mengulas secara jelas segala hal yang dibutuhkan dalam memanajemen sumber daya manusia dalam berbagai organisasi atau perusahaan.

Berikut bab yang akan dibahas pada buku ini:

- Bab 1 Konsep Dasar Manajemen SDM
- Bab 2 Strategi dan Analisis Manajemen SDM
- Bab 3 Analisis dan Perancangan Pekerjaan
- Bab 4 Perencanaan SDM
- Bab 5 Rekrutmen SDM
- Bab 6 Seleksi dan Penempatan Kerja
- Bab 7 Pelatihan dan Pengembangan SDM
- Bab 8 Manajemen dan Penilaian Kinerja
- Bab 9 Budaya Organisasi
- Bab 10 Perancangan Sistem Kompensasi
- Bab 11 Konsep Motivasi Kerja
- Bab 12 Hubungan Ketenagakerjaan

Penulis menyampaikan terima kasih kepada para pihak yang telah mendukung sehingga buku ini dapat terselesaikan. Kiranya Tuhan membalas jasa dan memberi kelancaran kepada kita semua. Semoga buku ini dapat memberi manfaat besar dan kebahagiaan bagi siapapun yang membacanya. Atas segala kekurangan yang tidak dapat terelakkan sebagai manusia biasa, penulis menyampaikan permohonan maaf dan terbuka atas segala masukan. Salam sehat dan sejahtera bagi kita semua. Terima kasih.

Medan, Desember 2021,

Tim Penulis

Daftar Isi

Kata Pengantar	v
Daftar Isi	vii
Daftar Gambar	xi
Daftar Tabel	xiii

Bab 1 Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

1.1 Pendahuluan.....	1
1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	3
1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	4
1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia	7
1.5 Manajemen Sumber Daya Manusia Vs. Manajemen Personalia	10
1.6 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Saat Ini	11

Bab 2 Strategi dan Analisis Manajemen SDM

2.1 Pendahuluan.....	13
2.2 Analisis Manajemen Sumber daya Manusia.....	14
2.3 Proses Manajemen Strategis	16
2.3.1 Jenis-Jenis Strategi.....	17
2.3.2 Peran Manajer Dalam Perencanaan Strategis.....	19
2.3.3 Pendekatan Strategis Dalam MSDM.....	21

Bab 3 Analisis dan Perancangan Pekerjaan

3.1 Analisis Pekerjaan	23
3.2 Perancangan Pekerjaan	31

Bab 4 Perencanaan Sumber Daya Manusia

4.1 Pendahuluan	37
4.2 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	39
4.3 Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia	42
4.4 Faktor-Faktor Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia	45
4.5 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia	48
4.6 Hambatan Bagi Perencanaan Sumber Daya Manusia	55

Bab 5 Rekrutmen SDM

5.1 Pendahuluan.....	57
5.2 Sumber dan Metode Rekrutmen Karyawan.....	61
5.3 Tahapan Rekrutmen.....	64

Bab 6 Seleksi dan Penempatan Kerja

6.1 Pendahuluan.....	69
6.2 Pengertian Seleksi	70
6.3 Tujuan Seleksi	72
6.4 Jenis-Jenis Tes Dalam Seleksi.....	77
6.5 Penempatan dan Orientasi	80

Bab 7 Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

7.1 Pendahuluan.....	83
7.2 Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	84
7.3 Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	87
7.3.1 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan SDM	88
7.3.2 Desain Program Pelatihan (Training Design)	90
7.3.3 Pelaksanaan Pelatihan (Training Deliver)	90
7.3.4 Pengukuran atau Evaluasi Pelatihan (Training Evaluation).....	91

Bab 8 Manajemen dan Penilaian Kinerja

8.1 Pendahuluan.....	93
8.2 Manajemen Kinerja.....	95
8.3 Pengukuran Kinerja.....	96
8.4 Sistem Manajemen Kinerja	98
8.5 Manfaat Penilaian Karyawan	102
8.6 Metode Penilaian Karyawan	103

Bab 9 Budaya Organisasi

9.1 Pendahuluan.....	111
9.2 Bentuk-Bentuk Organisasi.....	112
9.3 Tujuan Organisasi.....	115
9.4 Struktur Organisasi.....	118
9.5 Budaya Organisasi.....	120

Bab 10 Perancangan Sistem Kompensasi

10.1 Sistem Kompensasi	127
10.2 Jenis – Jenis Sistem Kompensasi	128
10.3 Rancangan Sistem Kompensasi	131
10.3.1 Filosofi Kompensasi.....	131
10.3.2 Pendekatan Kompensasi	133
10.4 Teori Upah Insentif	138

Bab 11 Konsep Motivasi Kerja

11.1 Pendahuluan.....	145
11.2 Proses Terjadinya Motivasi Kerja.....	148
11.3 Fungsi dan Sumber Motivasi Kerja	150
11.4 Prinsip dan Karakteristik Motivasi Kerja	151
11.5 Teori-Teori Motivasi Kerja	153
11.6 Faktor-Faktor Memengaruhi Motivasi Kerja.....	157

Bab 12 Hubungan Ketenagakerjaan

12.1 Pendahuluan.....	161
12.2 Kajian Literatur Hubungan Ketenagakerjaan.....	165
12.3 Serikat Pekerja/Serikat Buruh	169

Daftar Pustaka	177
Biodata Penulis	185

Daftar Gambar

Gambar 3.1: Analisis Pekerjaan: Perangkat Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia	25
Gambar 3.2: Langkah-Langkah Dalam Proses Menganalisis Pekerjaan dan Hubungannya dengan pekerja serta Rancang Pekerjaan.....	29
Gambar 3.3: Teknik Perancangan Pekerjaan Individu dan Kelompok	32
Gambar 3.4: Rancangan Pekerjaan: Input – Output	34
Gambar 6.1: Hal-Hal Yang Diperhatikan Dalam Proses Seleksi	71
Gambar 6.2: Tujuan Seleksi dan Penempatan.....	72
Gambar 7.3: Training Cycle	87
Gambar 9.1: Bagan Organisasi Piramida.....	119
Gambar 9.2: Bagan Organisasi Horizontal	119
Gambar 9.3: Bagan Organisasi Vertikal	120
Gambar 10.1: Kotinum Filosofi Kompensasi.....	133
Gambar 10.2: Pendekatan Kompetensi.....	135
Gambar 11.1: Proses Motivasi.....	148
Gambar 11.2: Proses Motivasi Dasar.....	149
Gambar 11.3: Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja	157

Daftar Tabel

Tabel 3.1: Element of Job Design	34
Tabel 6.1: Jenis-jenis Metode Seleksi	73
Tabel 6.2: Jenis Tes Dalam Menyeleksi Karyawan.....	78

Bab 1

Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

1.1 Pendahuluan

Jika kita mempelajari mengenai manajemen, maka hal yang umum kita dengar adalah sumber daya yang harus dimiliki demi mendukung terrealisasinya tujuan dari organisasi. Sumber daya di sebuah organisasi dapat dibagi menjadi dua bagian yakni sumber daya manusia serta sumber daya yang bukan manusia. Sumber daya manusia adalah orang-orang yang berstatus sebagai anggota di dalam organisasi yang memiliki fungsi dan peran masing-masing.

Manusia dikenal sebagai salah satu dari sekelompok input yang dibutuhkan perusahaan dalam membantu menjalankan kegiatannya demi mencapai tujuan selain mesin, uang, metode pelaksanaan, bahan baku, pasar, dan informasi. Manusia adalah sebuah sumber daya yang sangat unik. Mereka adalah penggerak dan otak dari semua input yang ada dan menjamin input-input lainnya dapat berjalan sesuai rencana.

Tanpa manusia, sumber daya mesin, bahan baku, uang, informasi, hanyalah sekumpulan hal yang tidak dapat bekerja. Memang menjadi sebuah fakta bahwa perkembangan teknologi digital, mesin, sistem informasi, *software* maupun *hardware*, dan kecerdasan buatan atau otomatisasi mampu

menggantikan pekerjaan manusia dalam berbagai hal, terutama pekerjaan yang bersifat teknis. Tetapi yang perlu dicatat adalah, tidak semua hal mampu digantikan oleh teknologi.

Manusia adalah aset yang memiliki akal sehat, hati nurani, emosional, yang mampu memahami satu sama lain, dan di sini juga letaknya berbagai ide-ide brilian yang mampu menciptakan perubahan yang luar biasa. Mereka juga sebagai pihak yang memiliki kemampuan dalam membaca berbagai fenomena, peluang, ancaman, penggerak dari manusia lain, dan sang pengambil keputusan.

Oleh karena itu, setiap perusahaan tidak dapat menyepelekan aset manusia di dalamnya. Mereka harus dikelola dengan baik, diberdayakan, dididik, dikembangkan kemampuannya sehingga mampu menciptakan produktivitas ke dalam level yang lebih tinggi di dalam sebuah organisasi yang ujung-ujungnya tetap berdampak terhadap keuntungan organisasi tersebut.

Perkembangan ilmu manajemen hingga detik ini selalu menyepakati bahwa manusia adalah aset termahal dalam organisasi. Mahal dalam arti mereka sebagai penentu berhasil atau tidaknya sebuah organisasi. Mesin dapat dibeli, metode dapat ditiru, uang dapat dicari, tetapi tidak mungkin *mengkloning* manusia yang handal sepenuhnya untuk dijadikan duplikatnya. Artinya, jika sebuah organisasi memiliki seorang manusia yang kompeten dan memberi sumbangsih besar terhadap keberhasilan organisasi tersebut, tidak mungkin secara serta merta kita dapat menjiplak sepenuhnya kinerja orang tersebut dari organisasi pesaing.

Dengan kemampuan mereka merebut orang tersebut sekalipun misalnya dengan tawaran kompensasi yang lebih menarik, belum tentu juga manusia tersebut dapat menunjukkan performa yang sama karena telah terjadi perubahan dari segi lingkungan, regulasi, dan berbagai hal lainnya. Oleh karena itu, manusia adalah aset yang kompleks. Di satu sisi, ia dapat menimbulkan keuntungan luar biasa, namun di sisi lain mereka juga tidak mudah untuk diatur.

Oleh karena itu, merupakan tugas dari ilmu manajemen sumber daya manusia untuk menjelaskan berbagai teori-teori dan cara-cara bagaimana memanajemen sebuah aset yang dinamakan manusia agar organisasi mampu mencapai tujuannya.

1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) memiliki kedudukan yang berbeda dengan sumber daya lainnya di dalam sebuah organisasi. SDM merupakan orang-orang di dalam sebuah lingkungan maupun organisasi yang bekerja dan biasanya disebut dengan tenaga kerja, personil, pegawai, anggota, atau karyawan. Manusia dilihat sebagai aset yang harus dikelola dengan optimal melalui manajemen sumber daya manusia (MSDM) supaya target dari organisasi dapat diraih baik secara efektif maupun efisien (Sisca, et al., 2020).

Oleh karena itu, kita harus melihat lebih jauh mengenai pengertian MSDM. Untuk pengembangan sumber daya manusia, maka diperlukan MSDM demi menata kemampuan dan kebutuhan dalam sebuah organisasi (Siregar, et al., 2020). Dalam menjelaskan definisi MSDM, kita harus paham dua fungsi yang terkandung di dalamnya yakni manajerial dan operasional. Fungsi manajerial terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, penyusunan staf, penggerakan, serta pengawasan.

Fungsi-fungsi tersebut adalah tugas bagi masing-masing manajer di bidang dan tingkat organisasi yang berbeda. Fungsi operasional MSDM meliputi pengelolaan manusia yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja. Manajemen sumber daya manusia melakukan kegiatan fungsi manajerial tersebut terhadap fungsi operasional untuk mencapai target dari organisasi (Bangun, 2012).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah kegiatan dalam hal pengelolaan salah satu sumber daya perusahaan yaitu manusia sebagai aset utama, dengan menerapkan fungsi manajemen dan fungsi operasional sehingga mampu mencapai dengan baik tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Sinambela, 2018).

Definisi lainnya menyampaikan bahwa MSDM adalah salah satu dari bidang manajemen umum dengan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, serta pengendalian. Proses ini terkandung di dalam fungsi atau bidang-bidang yang ada dalam organisasi yaitu: pemasaran, keuangan, produksi, maupun kepegawaian (Zainal, et al., 2015).

Setelah kita memahami definisi MSDM dari berbagai referensi, maka dapat disimpulkan bahwa MSDM membahas semua pemahaman mengenai bagaimana caranya memanajemen sumber daya manusia secara keseluruhan di dalam sebuah organisasi agar mereka dapat bekerja sesuai standar yang telah ditetapkan sesuai dengan keahliannya dengan penempatan yang sesuai dan berupaya selalu meningkatkan potensi yang ada dalam diri mereka melalui segala upaya agar senantiasa mampu menciptakan produktivitas yang tinggi dan berorientasi pada tercapainya visi dari organisasi tersebut.

1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Setelah kita mengetahui definisi dari manajemen sumber daya manusia melalui pembahasan di atas, maka kita juga harus memahami fungsi-fungsinya. Walaupun secara sederhana telah dijelaskan sebelumnya bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari fungsi operasional dan manajerial, namun harus kita uraikan lebih mendalam. Kita telah mengetahui bahwa fungsi manajerial manajemen sumber daya manusia adalah sama dengan fungsi manajemen secara umum (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian).

Untuk itu, kita akan menguraikan mengenai fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia yang terdiri dari:

1. Penyediaan SDM

Adalah aktivitas manajemen sumber daya manusia untuk mendapatkan tenaga kerja yang disesuaikan dari segi kualitas dan kuantitas. Penentuannya harus dilihat dari segi tugas-tugas yang ada dari hasil analisis pekerjaan yang telah dilakukan sebelumnya. Cakupan dari pengadaan tenaga kerja adalah analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, pemilihan atau penyediaan, seleksi, serta penempatan.

2. Pengembangan SDM

Adalah sebuah proses untuk meningkatkan pengetahuan serta keterampilan sumber daya manusia dengan pendidikan maupun

pelatihan baik terhadap tenaga kerja yang baru maupun yang lama. Di dalam pengembangan SDM juga meliputi kegiatan perencanaan karir (pekerjaan yang harus dilaksanakan agar dapat mencapai sasaran karir), pengembangan karir (pendekatan organisasi untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja agar dapat mencapai sasaran karirnya), pengembangan organisasi (proses transformasi yang direncanakan melalui aksi transformasi pada sistem ataupun struktur organisasi), manajemen dan penilaian kerja (berkaitan dengan perbaikan dari hasil kinerja seseorang atau kelompok di dalam organisasi).

3. Pemberian Kompensasi

Adalah suatu imbalan atau balas jasa kepada tenaga kerja atas sumbangsih yang telah diberikan kepada perusahaan. Sistem kompensasi yang baik harus memperhatikan dari segi kelayakan dan keadilan. Kompensasi terdiri dari kompensasi finansial (penghargaan dalam bentuk uang yang berbentuk langsung dengan gaji, upah, insentif, atau bonus, dan tidak langsung misalnya jaminan sosial, asuransi, dana pensiun, liburan, dan lain-lain) dan kompensasi non finansial (penghargaan tidak dalam bentuk uang seperti waktu kerja yang fleksibel, rekan kerja yang menyenangkan, atau pembagian kerja yang baik).

4. Pengintegrasian

Setelah aktivitas-aktivitas di atas telah dilakukan, maka hal lain yang harus diperhatikan adalah pengintegrasian. Integrasi adalah tindakan penyesuaian keinginan karyawan dengan kebutuhan organisasi. Pengintegrasian mencakup motivasi (dorongan kepada seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya), kepuasan kerja (bagaimana seorang tenaga kerja merasakan pekerjaannya), dan kepemimpinan (kemampuan untuk menciptakan pengaruh kepada individu maupun kelompok untuk mencapai target).

5. Pemeliharaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan berikutnya adalah pemeliharaan. Pemeliharaan karyawan maupun pegawai artinya mempertahankan mereka untuk tetap berada

pada organisasi sebagai seseorang yang memiliki loyalitas. Hal tersebut berhubungan dengan komunikasi yang dijalin dengan karyawan serta bagaimana kesehatan dan keselamatan kerja yang diterapkan di dalamnya (Bangun, 2012).

MSDM merupakan bagian dari bidang manajemen dengan mengimplementasikan beberapa fitur yang perlu diimplementasikan. Secara umum, MSDM mengembangkan dan mengintegrasikan sistem manajemen SDM yang terintegrasi dengan lima bidang fungsional: perencanaan, kepegawaian, pengembangan staf, kompensasi, kesehatan dan keselamatan kerja, dan hubungan karyawan (Sinambela, 2018).

1. Rencana

Semua kegiatan organisasi harus dimulai dengan rencana. Perencanaan tenaga kerja adalah kegiatan untuk mengetahui apa yang dilakukan departemen SDM, bagaimana serta kapan. Istilah ini mengacu pada bagaimana organisasi dalam mengidentifikasi dampak SDM pada perubahan organisasi dan apa yang menjadi isu penting dalam bisnis untuk menggabungkan SDM dan kebutuhan yang muncul dari perubahan tersebut.

2. Kepegawaian adalah proses penentuan jumlah pekerja yang dapat dilakukan organisasi untuk melakukan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat untuk mencapai tujuannya. Rekrutmen meliputi analisis pekerjaan, perencanaan bakat, rekrutmen, dan proses seleksi.

3. Pengembangan sumber daya manusia adalah proses pelatihan dan pengembangan yang mendukung perencanaan kegiatan pengembangan karir individu dan organisasi, pengembangan organisasi, dan evaluasi kinerja. Pelatihan dirancang untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja, sedangkan pengembangan adalah proses pembelajaran yang berkelanjutan.

4. Imbalan dan keuntungan

Sistem kompensasi yang baik harus memberi penghargaan kepada pegawai dengan memadai serta berkeadilan baik secara finansial maupun non finansial.

5. Keamanan dan Kesehatan, adalah perlindungan para pegawai dari potensi kecelakaan maupun ancaman ketidaksehatan baik secara fisik maupun emosional dalam hal pekerjaan yang dilakukan.
6. Pegawai dan Relasi Kerja
Perusahaan yang sehat harus menjalin hubungan baik antara pihak manajemen perusahaan dengan para tenaga kerjanya. Di perusahaan umumnya memiliki serikat pekerja yang merupakan representasi dari para tenaga kerja di dalam perusahaan untuk memperjuangkan hak hak dan menyampaikan aspirasi untuk menjamin kesejahteraan mereka.
7. Riset Sumber Daya Manusia
Meliputi analisis terhadap keseluruhan masalah yang ada pada sumber daya manusia yang ada pada perusahaan sehingga mampu diciptakan solusi untuk mengatasi masalah tersebut.

1.4 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Pada pembahasan-pembahasan di atas, kita telah memahami apa yang menjadi pengertian-pengertian serta fungsi-fungsi dari MSDM. Selain itu, tentunya kita juga harus membahas mengenai peran apa yang diberikan dari MSDM. Pada pembahasan sebelumnya kita telah mengerti bahwa manusia merupakan salah satu sumber daya yang ada pada perusahaan. Sumber daya manusia ini menjadi unik karena tanpa perannya, sumber daya lain tidak dapat bergerak. Manusia sebagai otak dari semua perencanaan yang ada dan mereka pulalah yang menjamin rencana tersebut dapat terlaksana.

Untuk mampu mencapai tujuan yang disepakati, kinerja dari manusia ini amatlah penting. Namun, persoalannya adalah manusia bukan mesin yang dapat beroperasi hanya dengan perintah yang sesuai keinginan operatornya. Manusia memiliki hak asasi yang dilindungi oleh hukum. Manusia tidak konsisten mesin dalam bekerja, dan memiliki sekumpulan persoalan kompleks yang sangat sulit untuk dipahami seluruhnya.

Di sinilah manajemen sumber daya manusia berperan. Seorang manajer atau pimpinan dituntut untuk mampu menemukan cara terbaik untuk menggunakan orang-orang di dalam perusahaan untuk dapat bekerja secara maksimal agar tercapainya tujuan secara efektif dan efisien. MSDM adalah sistem yang terdiri dari serangkaian aktivitas yang saling berkaitan satu sama lain. Jika aktivitas sumber daya manusia itu dilibatkan secara menyeluruh, maka aktivitas tersebut akan membantu sistem manajemen SDM perusahaan.

Perusahaan serta manusia-manusia di dalamnya adalah sebuah sistem terbuka karena dapat dipengaruhi oleh lingkungannya. Seiring dengan perkembangan zaman yang telah mengubah kehidupan, tidak dapat dipungkiri masalah sumber daya manusia juga ikut berubah. MSDM merupakan bagian penting dalam perusahaan yang harus selalu mengikuti perubahan, memahami persoalan-persoalan yang di saat ini terutama tentang manusia serta menyusun strategi terbaik untuk menghadapinya (Zainal, et al., 2015).

Anda dapat menggunakan orang sebagai mitra melalui rencana personel terpadu untuk membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif mereka. Ada empat pendekatan yang dapat dilakukan departemen SDM untuk mencapai hal ini (Rumasukun, et al., 2019):

1. Strategic Partner

Yaitu, bekerja dengan manajemen senior dan manajer lini untuk menjalankan strategi yang direncanakan, menjalankan strategi melalui diagnostik organisasi, atau sistem penilaian atau penilaian, untuk membentuk praktik organisasi di semua tingkat organisasi. Kaitkan dengan tujuan bisnis yang mungkin.

2. Administration Expert

Ini berarti menjadi ahli dalam mengelola pelaksanaan pekerjaan dan efisiensi manajemen untuk memastikan kualitas dan memberikan hasil dengan biaya rendah. Ini juga dapat dilakukan di domain SDM melalui rekayasa ulang. Profesional manajemen perlu menguasai dua fase rekayasa. Perbaikan pertama berfokus pada pengidentifikasian proses yang dianggap non efektif serta alternatif perencanaan untuk memaksimalkan mutu pelayanan. Kedua, menciptakan kembali proses pelanggan sehingga pelanggan dapat mengubah fokus pekerjaannya dari apa yang sedang dikerjakan menjadi apa yang perlu diproduksi.

3. Employee Champion

Artinya mediasi antara karyawan dan manajemen untuk melakukan keadilan untuk kepentingannya kedua belah pihak. Atasan harus memperhatikan kondisi karyawan sehubungan dengan hal-hal berikut: Pertama, kurangi beban kerja, kurangi kebutuhan, dan seimbangkan dengan sumber daya yang tersedia bagi karyawan. Kedua, memaksimalkan sumber daya dengan membantu karyawan mendefinisikan sumber daya baru sehingga kebutuhan organisasi dapat disesuaikan dengan mereka. Ketiga, memberikan bantuan karyawan dalam mempelajari konversi permintaan menjadi sumber daya.

4. Change Agent

Artinya menjadi mediator perubahan dengan mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kemampuan organisasi untuk berubah. Ada tiga jenis perubahan: Salah satunya adalah perubahan inisiatif yang berfokus pada penerapan program, proses, atau proyek baru. Kedua, memodifikasi proses dalam organisasi Anda dengan berfokus pada kolaborasi yang optimal. Ketiga, mengubah budaya dengan mengonsepsi ulang strategi dasar organisasi.

Empat poin di atas merupakan peran baru departemen SDM yang akan mewujudkan keunggulan kompetitif jika bos dan manajer puncak bekerja sama dengan baik. Keunggulan kompetitif dapat dicapai melalui tiga strategi: inovasi, peningkatan kualitas dan pengurangan biaya. Inisiatif strategis adalah kemampuan perusahaan untuk mengelola perilaku strategis industri yang bersaing.

Ketika sebuah organisasi menerapkan inisiatif strategis, pesaing bereaksi dan bereaksi daripada secara aktif. Perusahaan yang secara strategis menguntungkan dapat mengelola keuntungan mereka. Menentukan yang terbaik dari ketiga strategi di atas tergantung pada beberapa faktor. Keinginan pelanggan dan daya saing mereka merupakan faktor penting. Ketika pelanggan menuntut kualitas, strategi pemotongan biaya tidak tepat. Tentunya strategi yang tepat adalah meningkatkan kualitas.

Jika produk dan layanan tidak begitu berbeda, strategi pengurangan harga mungkin diinginkan. Strategi penurunan harga biasanya dilakukan dengan

mengurangi jumlah pekerja atau mengurangi ketimpangan upah. Metode ini tidak nyaman, tetapi mudah diterapkan, memungkinkan pesaing berbiaya rendah untuk menirunya, dan, tentu saja, menghilangkan keunggulan kompetitif yang diperoleh sebelumnya.

Strategi peningkatan kualitas, baik dengan otomatisasi atau dengan kelompok kontrol kualitas, lebih memakan waktu dan sulit untuk diterapkan. Strategi ini akan memakan waktu lebih lama untuk mengatasi keunggulan pesaing. Misi manajemen puncak di sini adalah memberikan fasilitas dengan memisahkan unit atau fungsi bisnis dengan strategi bersaing yang berbeda. Manajemen puncak perlu memiliki sarana yang efektif untuk memfasilitasi kolaborasi dan mencegah konflik (Sunyoto, 2015).

1.5 Manajemen Sumber Daya Manusia Vs Manajemen Personalia

Sebelum dikenal dengan istilah manajemen sumber daya manusia, umumnya hal yang sering disebut adalah manajemen personalia. Dulu, bagian SDM dikenal dengan tugas-tugas administrasi. Melakukan perekrutan, pelatihan, memberi gaji, dan lain-lain. Perekrutan disesuaikan dengan kebutuhan kriteria dari bagian produksi, pemasaran, keuangan, atau bagian lainnya.

Dapat terlihat di sini bahwa aktivitas manajemen personalia adalah melayani manajemen fungsional yang lain dalam organisasi. Lingkungan bisnis yang berubah ikut mengubah kegiatan MSDM. Saat ini, peran dari MSDM lebih strategis karena dituntut untuk menjadikan manusia-manusia sebagai aset yang ikut berkontribusi terhadap perkembangan perusahaan. Peran manajemen personalia yang jauh lebih kaku berubah menjadi istilah manajemen sumber daya manusia yang mewajibkan kerja sama sesama manajer lini lainnya untuk mampu merumuskan sebuah perencanaan terpadu sesuai dengan kebutuhan dari perusahaan.

Lingkungan bisnis yang berubah dengan sangat cepat serta tidak dapat diprediksi pada saat ini menuntut MSDM untuk harus selalu antisipatif dengan melakukan berbagai tindakan yang dapat menghadapi tantangan-tantangan tersebut. Peran MSDM saat ini sudah harus berorientasi pada hasil. Departemen SDM harus berperan sebagai mitra dengan departemen lainnya

untuk melakukan *planning* terkait bagaimana mengelola dan mengendalikan organisasi berkaitan dengan pengalokasian dan pengembangan sumber daya manusia.

Peran manajemen SDM dari yang responsif telah berubah menjadi proaktif dan lebih fleksibel. Saat ini, bagian sumber daya manusia memiliki peran krusial dalam menjamin kesuksesan sebuah perusahaan (Rumasukun, et al., 2019).

1.6 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia Saat Ini

Kita telah memahami bagaimana manusia dalam organisasi sebagai sumber daya, definisi dari MSDM, dan bagaimana MSDM dapat berperan secara strategis untuk mencapai tujuan organisasi. Tetapi sekali lagi perlu ditekankan bahwa mengelola SDM tidak semudah mengelola sumber daya yang lain. Perubahan zaman dari waktu ke waktu sudah pasti akan mengubah sifat dari manusia.

Tidak dapat dipungkiri, perkembangan teknologi yang begitu pesat telah meningkatkan kompetensi dari manusia. Manusia saat ini dapat dengan mudahnya mengakses berbagai informasi dan ilmu pengetahuan. Perusahaan harus mampu menyusun strategi untuk merekrut, mempertahankan, dan meningkatkan kompetensi dari sumber daya manusianya untuk mengantisipasi kompetitor yang bergerak lebih cepat. Pengaruh globalisasi yang kuat hebat juga memaksa MSDM harus mampu mengelola manusia dengan jiwa yang global.

Masalah keberagaman dan kemajemukan khususnya di Indonesia juga adalah sebuah tantangan yang wajib diperhatikan oleh perusahaan. Ketidakmampuan manajemen dalam menghadapi hal ini berpotensi tentunya dapat memicu konflik internal. Perubahan regulasi-regulasi juga termasuk hal yang cukup memberi tantangan besar saat ini.

Manajemen harus selalu siap mengikuti perubahan aturan terutama dalam hal ketenagakerjaan demi mengantisipasi penurunan kinerja. Untuk membahas hal-hal lain dalam manajemen sumber daya manusia, selanjutnya akan diulas pada bab-bab berikutnya dari buku ini.

Bab 2

Strategi dan Analisis Manajemen SDM

2.1 Pendahuluan

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan salah satu komponen penting dalam perusahaan atau organisasi (Mu`tafi, 2020). Persaingan yang sangat kompetitif di era globalisasi saat ini, menuntut sumber daya Manusia (SDM) untuk terus-menerus mampu memperbaiki dan mengembangkan diri secara proaktif. MSDM sangat diperlukan agar perusahaan atau organisasi berjalan dengan baik.

Dengan adanya sistem manajemen Sumber Daya Manusia yang baik, maka sudah dapat dipastikan bahwa kinerja perusahaan juga akan baik. Hal ini bertujuan agar perusahaan dapat berkembang melalui penerapan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Dalam perusahaan biasanya sumber daya manusia atau karyawan akan dikelola oleh divisi yang bernama Human Resource (HR).

Setiap Perusahaan atau Organisasi akan membutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidang masing-masing. Setiap calon karyawan yang akan masuk pada perusahaan harus melewati proses seleksi yang baik agar sesuai dengan kebutuhan dan budaya perusahaan. Proses seleksi hingga pengelolaan karyawan termasuk dalam Manajemen Sumber Daya Manusia. Mengingat

akan pentingnya peran Sumber daya Manusia ini, maka diperlukan strategi yang baik agar keberhasilan dalam pengelolaan organisasi dapat berjalan dengan baik.

Keberhasilan sangat mungkin dicapai apabila peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur, serta mekanisme kerja yang bertalian dengan manusia dari perusahaan saling terhubung dan memberikan sumbangsih yang baik terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan pencapaian strategis.

Menurut (Nurwan, 2020) ada tiga sumber daya yang harus dimiliki perusahaan agar menjadi sebuah perusahaan yang unggul, yaitu:

1. *Financial resource*, yaitu sumber daya berbentuk dana/modal Financial yang dimiliki.
2. *Human resource*, yaitu sumber daya yang berbentuk dan berasal dari manusia yang secara tepat dapat disebut sebagai modal insani
3. *Informational resource*, yaitu sumber daya yang berasal dari berbagai informasi untuk membuat keputusan strategis atau taktis

2.2 Analisis Manajemen Sumber daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen perusahaan atau organisasi yang bertujuan untuk mengatur peran sumber daya manusia (SDM) dalam kegiatan organisasi. Untuk mencapai tujuan dari organisasi atau perusahaan maka organisasi membutuhkan sumber daya manusia sebagai pengelola atau pelaksana dari sistem agar sistem dapat beroperasi dengan baik. Dalam pengelolaannya sumber daya manusia maka manajemen sumber daya manusia harus memperhatikan berbagai aspek penting, seperti pelatihan, pengembangan dan intensif.

Menurut Whellen dan Hunger dalam (Nurlita, 2020), analisis situasi merupakan awal proses perumusan Strategi. SWOT adalah akronim untuk kekuatan (strenghts), kelemahan (weakness), peluang (opportunities) dan ancaman (threats) lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisa SWOT yang dilakukan merupakan identifikasi yang sistematis dari faktor-faktor strategi yang menggambarkan pedoman yang terkait. Analisa SWOT dilakukan pada

logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang Secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Analisis SWOT merupakan analisis terhadap empat elemen tersebut.

Analisis SWOT yang dikenal dengan analisis empat elemen, yaitu:

1. Strength (Kekuatan) merupakan karakteristik positif internal yang dapat dieksploitasi organisasi untuk meraih sasaran kinerja strategi.
2. Weakness (Kelemahan) merupakan karakteristik internal yang dapat menghalangi atau melemahkan kinerja organisasi.
3. Opportunity (Peluang) merupakan karakteristik dari lingkungan eksternal yang memiliki potensi untuk membantu organisasi meraih atau melampaui sasaran strategi.
4. Threat (Ancaman) merupakan karakteristik dari lingkungan eksternal yang dapat mencegah organisasi meraih sasaran strategi yang telah ditetapkan.

Dengan matrik SWOT dapat digambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal. Cara membuat matriks SWOT adalah dengan menggunakan faktor-faktor strategis eksternal maupun internal sebagaimana telah dijelaskan dalam tabel EFAS dan IFAS, yaitu dengan mentransfer peluang dan ancaman dari tabel EFAS serta mentransfer kekuatan dan kelemahan dari tabel IFAS ke dalam sel yang sesuai dalam matriks SWOT.

Jika dianalisis dari perannya, maka tujuan utama Manajemen Sumber Daya Manusia adalah:

1. Memperbaiki tingkat produktivitas karyawan.
2. Memperbaiki kualitas kehidupan kerja.
3. Meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Andrew (Nurwan, 2020) pengembangan adalah satu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisasi yang pegawai manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum. Pengembangan sebagai suatu proses peningkatan kemampuan atau pendidikan jangka panjang untuk

meningkatkan kemampuan konseptual, kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia.

Adapun Komponen-komponen utama dalam pengembangan sistem adalah:

1. Tujuan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur. Setiap kegiatan yang dilakukan untuk pengembangan harus jelas ke mana arah kondisi kebijakan pengembangan yang ditetapkan.
2. Para pelatih harus ahli dan berkualitas serta profesional yang mampu dalam melatih dibidangnya agar hasil yang diperoleh baik.
3. Adanya tahapan-tahapan dalam penyusunan pengembangan.
4. Adanya tujuan dari pengembangan.

Sumber Daya Manusia yang dapat bertahan lama dikarenakan memiliki kemampuan manajemen yang baik. Kemampuan dalam merumuskan visi, strategi perusahaan, serta kemampuan memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam mewujudkan visi dan merumuskan strategi perusahaan merupakan kemampuan yang mendasar yang harus dimiliki oleh Manajemen Sumber Daya Manusia.

2.3 Proses Manajemen Strategis

Strategi berasal dari bahasa Yunani yaitu *Strategas* yang berarti “*Generalship*” atau sesuatu yang dikerjakan oleh para jenderal perang dalam membuat rencana untuk memenangkan perang. Konsep ini relevan pada zaman dahulu yang sering diwarnai perang dimana jenderal dibutuhkan untuk memimpin sesuatu angkatan perang.

Rencana Strategis adalah rencana keseluruhan perusahaan mengenai bagaimana mereka akan menyesuaikan kekuatan dan kelemahan internal dan kesempatan dan ancaman eksternal yang bertujuan untuk mempertahankan keunggulan kompetitif (Anggraeni, 2020).

Manajemen Strategi adalah apa yang dilakukan manajer untuk mengembangkan strategi organisasi, untuk mencapai tujuan organisasi yang berarti bagaimana cara melaksanakan misi organisasi. Strategi menetapkan arah yang terpadu dari berbagai tujuan dan membimbing penggunaan sumber daya yang diperlukan untuk menggerakkan organisasi ke arah tujuan tersebut.

Menurut (Sutomo, 2007) strategi adalah menciptakan penyesuaian di antara aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dimana keberhasilan suatu strategi bergantung pada saat melakukan banyak hal yang baik, tidak hanya beberapa dan mengintegrasikannya.

Setiap organisasi tidak lepas dari manajemen sumber daya manusia (MSDM) strategik, MSDM strategik dapat menjadi sebuah inovasi organisasi untuk mencapai tujuan yang diinginkan organisasi. Untuk menghadapi persaingan di masa sekarang ini, seorang manajer haruslah dapat berpikir secara strategis. MSDM Strategik merupakan serangkaian keputusan dan tindakan yang digunakan untuk merumuskan dan melaksanakan strategi, guna menyesuaikan antara perusahaan dan lingkungan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Perumusan strategis mencakup perencanaan, pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan dan membuat rencana strategik

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki berbagai macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi dan memelihara karyawan perusahaan.

2.3.1 Jenis-Jenis Strategi

Strategi yang dibuat oleh perusahaan dapat dibedakan atas 3 bagian, antara lain:

1. Corporate Strategy, adalah strategi perusahaan yang akan memilih antara strategi pertumbuhan, strategi stabilitas, atau strategi pengurangan usaha serta bagaimana strategi tersebut disesuaikan dengan pengelolaan berbagai bidang usaha dan yang terdapat di dalam perusahaan. Jenis strategi ini mengidentifikasi portofolio bisnis yang secara total membentuk perusahaan dan cara bisnis-bisnis ini berhubungan antara satu sama lain.
2. Business Strategy yang merupakan strategi yang dibuat pada level Business unit, atau product level dan strateginya lebih bertujuan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu. Dengan strategi ini maka dapat diidentifikasi cara membangun dan memperkuat posisi kompetitif jangka panjang bisnis dalam pasar. Dengan keunggulan kompetitif semua faktor yang memungkinkan sebuah organisasi

untuk membedakan produk atau jasanya dari produk atau jasa pesaing untuk meningkatkan pangsa pasar.

3. Functional strategy merupakan strategi yang dirancang oleh masing-masing fungsi organisasi perusahaan dengan tujuan guna menciptakan kompetensi yang lebih baik dibandingkan pesaing sehingga akan meningkatkan keunggulan bersaing. Selain itu, strategi yang mengidentifikasi aktivitas-aktivitas luas yang akan dikejar oleh setiap departemen untuk membantu bisnis mencapai sasaran kompetitifnya.

Untuk membangun strategi yang baik, maka perlu dilakukan tahapan-tahapan kegiatan yang harus dilakukan, antara lain:

1. Perumusan strategi.

Tahapan ini adalah langkah awal yang harus dilakukan, dimana pihak manajemen SDM akan merumuskan apa yang harus dilakukan, dimana di dalamnya terdapat pengembangan tujuan, melihat peluang, membaca ancaman dari eksternal, menetapkan kekuatan dan kelemahan secara internal, menetapkan suatu objektivitas, mencari strategi alternatif dan memilih strategi yang akan dilaksanakan. Hal lain yang dilakukan dalam perumusan strategi adalah dengan menentukan suatu sikap untuk memutuskan, memperluas, menghindari atau melakukan suatu keputusan dalam proses kegiatan.

2. Implementasi Strategi

Langkah kedua setelah menentukan rumusan strategi yang digunakan dalam membangun strategi adalah melaksanakan strategi yang telah ditetapkan. Dalam tahapan pelaksanaan strategi ini sangat dibutuhkan komitmen dan kerja sama dari seluruh bagian pada organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Tahapan akhir dari pembangunan strategi ini adalah evaluasi strategi, dimana tahapan merupakan kunci dari keberhasilan tahapan pembangunan strategi, hal ini dikarenakan dengan berhasilnya tahapan evaluasi ini, maka akan menentukan keberhasilan tahapan berikutnya. Evaluasi merupakan tolak ukur apakah sasaran yang ingin ditetapkan telah berhasil dicapai atau belum.

Ada tiga cara dalam mengevaluasi strategi yang telah ditetapkan, antara lain:

1. Meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi. Strategi yang tidak efektif atau implementasi yang buruk dapat berakibat buruk pula bagi hasil yang akan dicapai.
2. Mengukur Prestasi
Hal yang harus dilakukan adalah dengan membandingkan antara harapan dengan hasil yang diperoleh. Proses ini dapat dilakukan dengan menyelidiki penyimpanan dari rencana, mengevaluasi prestasi individu dan menyimak kemajuan yang dilakukan sehingga mengarah pada pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Evaluasi strategi harus dapat diukur dan mudah untuk dibuktikan. Kriteria yang meramalkan hasil lebih penting dari pada kriteria yang mengungkapkan apa yang terjadi.
3. Mengambil tindakan korektif untuk memastikan bahwa prestasi yang ditargetkan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Tindakan korektif perlu dilakukan jika hasil yang diperoleh tidak sesuai dengan target yang telah ditetapkan.

2.3.2 Peran Manajer Dalam Perencanaan Strategis

Dalam mengelola SDM yang efektif maka, manajemen membutuhkan pengetahuan tentang perilaku manusia dan kemampuannya. Penyusun strategi sumber daya manusia harus relevan terhadap penyusunan strategi bisnis yang telah ditetapkan. Untuk mencapai semua ini, maka dibutuhkan komitmen dan keterlibatan dari penanggung jawab SDM, yaitu manajer SDM. Dalam perannya seorang Manajer SDM akan menyusun dan menetapkan dari mulai perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), Pelaksanaan (directing) dan pengendalian (controlling)

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan manajemen inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah organisasi baik berorientasi laba (profit organization) maupun organisasi nirlaba (non-profit organization). Pada masa era digital saat ini, dimana informasi akan sangat mudah didapatkan serta kecenderungan perubahan-perubahan yang terjadi sangat cepat, maka hal ini menuntut pemimpin SDM dalam hal ini adalah Manajer, harus cepat tanggap dan teliti. Tantangan Manajer masa kini adalah merespons perubahan-

perubahan eksternal agar faktor-faktor lingkungan internal perusahaan menjadi kuat dan kompetitif.

Beberapa hal penting yang harus diperhatikan seorang Manajer MSDM dalam suatu organisasi atau perusahaan adalah:

1. Menggali Potensi Manusia yang ada di dalam organisasi atau perusahaan, sehingga dapat dimanfaatkan secara maksimal.
2. Lebih memperhatikan Manusia di dalamnya. Hal ini dikarenakan manusia sebagai makhluk sosial yang unik harus menjadi fokus perhatian terhadap keinginan (wants) dan kebutuhan (needs) yang harus dipenuhi.
3. Memperhatikan cita-cita yang ingin dicapai oleh manusia yang ada di dalam organisasi tersebut melalui jalur karir yang ditempuhnya.
4. Organisasi atau perusahaan adalah kumpulan orang-orang sukses, oleh karena itu kesuksesan orang-orang di dalamnya haruslah sesuai dengan tujuan organisasi yang ingin dicapai.
5. Organisasi atau perusahaan dibentuk bukan untuk jangka pendek, melainkan dalam jangka panjang. Oleh karena itu kebutuhan SDM harus direncanakan, diorganisasikan, dilaksanakan dan dikendalikan.

Sedangkan peran Manajer SDM menurut (Ulrich et al., 2010) adalah:

1. Strategic Partner (Mitra Strategis)
Peran yang berfokus pada jangka panjang dan strategis serta berorientasi pada proses. Hal ini merupakan kunci dalam merancang perusahaan dalam mencapai tujuan.
2. Change Agent (Agen Perubahan)
Peran Manajer SDM sebagai agen perubahan yang berfokus pada strategi pada orang lain. Peran ini akan menciptakan nilai dengan memastikan seluruh komponen perusahaan dapat berubah sesuai dengan kondisi dengan membangun kapabilitas menjadi kompetensi inti.

3. Employee Champion (Pejuang Pekerja)

Manajer SDM berfokus pada jangka pendek operasional atau menekankan kepada kebutuhan karyawan dengan tujuan meningkatkan komitmen dan kapabilitas.

4. Administrative Expert (ahli Administrasi)

Peran ini sebenarnya sudah melekat sejak dahulu, yaitu peran dalam mengelola kebutuhan administrasi karyawan. Dengan penggunaan teknologi terbaru peran administratif ini menjadi semakin efisien dan efektif.

Dalam menjalankan Keempat peran manajer SDM tersebut, maka dibutuhkan kompetensi-kompetensi SDM yang mendukung peran dan aktivitas SDM secara terintegrasi, sehingga dapat dicapai efektivitas SDM.

2.3.3 Pendekatan Strategis Dalam MSDM

Menurut Dessler dalam (Pardiman and ABS, 2020) formulasi manajemen sumber daya manusia MSDM strategik merupakan proses penyusunan langkah-langkah ke depan yang dimaksudkan untuk membangun visi dan misi organisasi, menetapkan tujuan strategis dan keuangan perusahaan, serta merancang strategi untuk mencapai tujuan tersebut dalam rangka menyediakan *customer value* terbaik.

Formulasi MSDM Strategik merupakan langkah awal pada MSDM Strategik yang meliputi penentuan misi perusahaan, menetapkan tujuan-tujuan yang ingin dicapai, pengembangan strategi dan kebijakan perusahaan.

Dalam implementasinya formulasi MSDM memiliki 5 tahapan, yaitu:

1. Pengumpulan dan analisis keterangan strategis, kegiatan ini biasanya dilakukan oleh para eksekutif organisasi untuk dapat menilai kecenderungan-kecenderungan yang terjadi pada saat ini dan yang akan datang baik dari segi eksternalnya (pasar, persaingan, teknologi, regulasi dan keadaan ekonomi) maupun segi internal yang di dalamnya terdapat nilai organisasi, keunggulan dan kemampuan, serta hasil produk.
2. Memeriksa dan merancang beberapa alternatif dalam menciptakan profil atau visi strategis. Kekuatan formulasi sangat tergantung pada

kekuatan proses yang dilalui atau dialami oleh tim dalam membuat keputusan

3. Perencanaan proyek induk strategis dengan menggunakan metode manajemen proyek yang canggih dan benar dimana rencana disusun, dijelaskan, diprioritaskan, dijadwalkan dan diimplementasikan serta diawasi secara baik.
4. Implementasi Strategi adalah tahap pelaksanaan (implementasi) yang lebih memperhatikan kualitas suatu proyek. Oleh karena itu dibutuhkan suatu komunikasi yang baik, cepat dan akurat dari mulai *lower* manajemen hingga top manajemen.
5. Peninjauan dan Pembaharuan Strategi, dimana dalam tahapan ini akan membutuhkan indikator internal dalam menentukan tujuan dan langkah strategis dalam kemajuan proyek.

Bab 3

Analisis dan Perancangan Pekerjaan

3.1 Analisis Pekerjaan

Setiap pekerjaan yang ada pada suatu organisasi dalam mencapai tujuannya haruslah dikerjakan secara efisien serta efektif. Dalam mewujudkan hal tersebut, maka perlu dilakukan analisis pekerjaan di dalam penempatan tenaga kerja yang tepat dan sesuai dengan jabatannya. Fokus dalam analisis pekerjaan adalah agar memiliki gambaran yang sesuai dalam hal yang akan dikerjakan dalam tugas dan skill yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaannya.

Analisis pekerjaan menurut Robert dan John H. Jackson yang dikutip dalam (Sunnyoto, 2015), merupakan sebuah cara yang secara sistematis dalam pengumpulan dan melakukan analisa suatu informasi yang berkaitan dengan cakupan pekerjaan dan hal yang dibutuhkan tenaga kerja manusia, dan konteks di mana dilaksanakannya pekerjaan tersebut. Atau dapat juga diartikan sebagai suatu sistem yang dilaksanakan secara formal dalam pengumpulan data berkaitan dengan apa pekerjaan yang diselesaikan orang dalam tugas yang diampunya

Menurut Zainal et al., (2014), analisis pekerjaan adalah suatu ilmu yang membahas tentang tugas/pekerjaan serta proses dalam ditentukannya syarat-

syarat yang wajib disiapkannya, juga di dalamnya sistematika rekrutmen, evaluasi atau pengendalian, dan organisasi atau perusahaannya. Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk mengetahui keterampilan, tugas dan pengetahuan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan di sebuah organisasi (Mondy, 2008).

Selanjutnya John Bernandian & J. Rusell yang dikutip (Sunyoto, 2015) mengartikan analisis pekerjaan merupakan suatu proses mengumpulkan informasi atas tugas kerja yang dilaksanakan melalui cara pengamatan atau mengadakan interviu guna merumuskan kegiatan yang akan dilakukan oleh tenaga kerja. Kaitan dengan hal tersebut, dalam analisis jabatan akan dihasilkan sebuah daftar pekerjaan yang sudah diurai yang berkaitan dengan kewajiban tenaga kerja yang sudah termasuk dalam standar kualifikasi semisal pendidikan terakhir dan tingkat pengalaman dalam menentukan kedudukan pada jabatan tertentu.

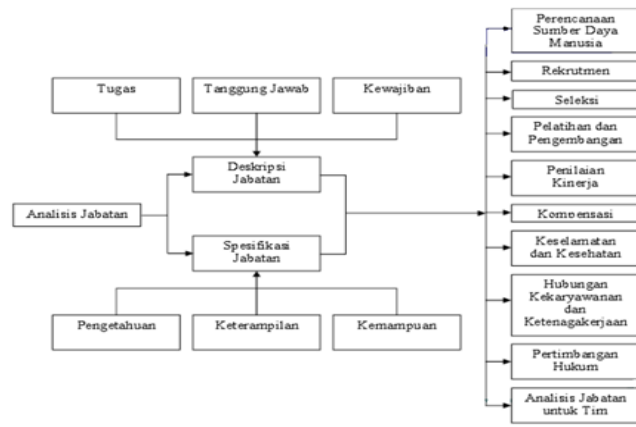
Tujuan Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dilakukan pada tiga momen. Pertama, pada momen didirikan sebuah organisasi. Kedua, pada momen adanya pekerjaan yang baru. Ketiga, momen ketika pekerjaan beralih secara signifikan dikarenakan adanya teknologi, metode, prosedur atau sistem yang baru.

Mondy (2008) menyatakan bahwa tujuan analisis pekerjaan yaitu jawaban atas beberapa pertanyaan berikut, yakni:

1. Apa saja tugas mental dan fisik yang dilaksanakan karyawan?
2. Kapan pekerja menyelesaikan pekerjaan tersebut?
3. Dimana pekerja menyelesaikan pekerjaannya?
4. Bagaimana pekerja melakukan pekerjaannya?
5. Mengapa pekerja harus menjalankan pekerjaannya?
6. Persyaratan apa yang diperlukan pekerja dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut?

Agar lebih jelas, hal ini dapat dipahami pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1: Analisis Pekerjaan: Perangkat Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (Mondy, 2008)

Sunyoto (2015) mengemukakan terdapat beberapa tujuan dari analisis pekerjaan, yakni:

1. Job Description

Mempunyai informasi yang berisikan pengidentifikasian seorang dalam pekerjaan, riwayat pekerja dalam pekerjaan, kewajiban dan pertanggungjawaban pekerja dalam pekerjaan, serta standar pekerjaan.

2. Job Classification

Berupa pembagian pekerjaan di dalam suatu kelompok tertentu secara sistematis misalnya pengelompokan menurut garis kewenangan, isu pekerjaan berdasarkan teknologi, dan lain sebagainya.

3. Job Evaluation

Merupakan suatu prosedur dalam mengklasifikasi suatu pekerjaan yang didasarkan atas kegunaannya di organisasi dan pasar pekerja yang terkait.

4. Job Design Restructuring

Tercakup usaha dalam merelokasi dan restrukturisasi pekerjaan ke dalam beberapa pembagian kelompok.

5. Personnel Requirement / Job Specifications

Disusunnya persyaratan atau spesifikasi yang ditentukan dalam pekerjaan yang mencakup pengetahuan dan keterampilan, sifat serta ciri yang harus ada guna keberhasilan melaksanakan tugas pekerjaan.

6. Performance Appraisal

Adalah suatu penilaian yang bersifat sistematis terhadap kinerja pekerja yang dilaksanakan oleh seorang supervisor guna pengambilan keputusan seperti promosi, transfer, kenaikan gaji, dan lain sebagainya.

7. Worker Training

Mempunyai tujuan dilakukannya pelatihan guna mengasah keterampilan tertentu dari anggota organisasi agar kemampuannya dalam memberikan kontribusi akan lebih besar di dalam efektivitas organisasi.

8. Worker Mobility

Bertujuan di dalam mobilitas karir pekerjaan tenaga kerja di posisi dan pekerjaan serta jabatan tertentu.

9. Efficiency

Hal ini meliputi adanya gabungan dalam proses kerja dengan rancangan keamanan dari alat-alat dan fasilitas secara fisik yang optimal pada pekerjaan yang mencakup prosedur kerja dan susunan kerja serta standar kerja.

10. Safety

Bertujuan untuk mengidentifikasi atau meniadakan perilaku kerja, kondisi secara fisik dan lingkungan yang tidak aman.

11. Human Resource Planning

Tercakup pada kegiatan antisipatif dan reaktif guna memastikan kalau organisasi mempunyai kuantitas serta kualitas pekerja yang tepat guna memaksimalkan tujuan organisasi.

12. Quasi Legal Requirements

Hal ini berkaitan dengan peraturan dan ketentuan-ketentuan yang berhubungan di dalam organisasi.

Manfaat Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan dapat memfokuskan perkiraan dan perencanaan pegawai. Manajer dapat memproyeksikan kebutuhan organisasi terhadap jumlah dan keahlian pekerja. Menurut (Mondy, 2008), analisis pekerjaan bisa memengaruhi seluruh aspek manajemen sumber daya manusia, di antaranya dalam hal perekrutan staf, melakukan *training* dan *improvement*, menilai kemampuan karyawan, pemberian tunjangan, permasalahan *safety and health* pekerja, hubungan ketenagakerjaan, dan lain sebagainya.

Menurut Simamora yang dikutip dalam (Sunyoto, 2015), manfaat analisis pekerjaan meliputi:

1. Analisis Penyusunan Kepegawaian

Manajer menggali informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dikerjakan guna mendistribusikan pekerjaan dalam menetapkan kebutuhan penyusunan staf tambahan, penyusutan staf dan realokasi pekerjaan dengan tujuan meningkatkan kemampuan kerja para karyawan.

2. Desain Organisasi

Analisis pekerjaan sering diaplikasikan dalam mendesain suatu pekerjaan. Pentingnya dalam menganalisis elemen di setiap posisi di dalam organisasi yang berguna mengoptimalkan tenaga berbakat. Pemahaman tersebut dijadikan sebagai landasan penyusunan suatu pekerjaan serta penyusunan ulang dalam sistem manajemen terkait.

3. Redesain Pekerjaan

Pekerjaan dapat ditinjau guna dalam peningkatan metode di pekerjaan dengan kurangnya tingkat kesalahan, menghapus pemakaian bahan yang tidak butuh, menyusutkan tingkat kelelahan, menambah komitmen dan tanggung jawab, serta mengubah kinerja karyawan.

4. Telaah dan Perencanaan Kinerja

Analisis pekerjaan memberikan fondasi bagi rencana dan evaluasi kinerja menjadi lebih akurat. Dilengkapinya pendekatan penetapan tujuan, disediakan dasar yang lebih realistis dalam menyusun sasaran kinerja, serta memberikan kriteria dalam melakukan evaluasi.

5. Suksesi Manajemen

Analisis pekerjaan dapat dipakai dalam merencanakan kesuksesan manajemen. Riwayat pekerjaan yang dikerjakan akan menjadi penentuan di dalam bidang aktivitas utama, syarat-syarat kualifikasi, dan pertanggung jawaban setiap eksekutif. Riwayat ini berguna untuk menentukan kriteria dalam menilai calon pengganti di setiap jabatan dan ditentukannya *training and improvement* yang dibutuhkan oleh masing-masing calon pengganti.

6. Pelatihan dan Pengembangan

Analisis pekerjaan berguna dalam penentuan jenis *training and improvement* yang dibutuhkan pekerja di setiap jenjang organisasi. Dengan menggunakan analisis pekerjaan, program pelatihan dan pengembangan dapat diutamakan ke dalam keahlian dan persyaratan pengetahuan tertentu.

7. Jalur Karir

Analisis pekerjaan dapat membuat jalur karir karyawan menjadi realistis. Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang fokus pengembangan karir yang memastikan karyawan tersebut mempunyai skill yang diperlukan dalam menyelesaikan pekerjaan di kemudian hari.

8. Kriteria Seleksi

Tujuan analisis pekerjaan menjadi tumpuan dalam penyeleksian pekerja, baik di awal rekrutmen ataupun keputusan untuk pemindahan jabatan atau pemberian tugas lainnya.

9. Evaluasi Pekerjaan

Analisis pekerjaan memberikan sebuah cara untuk mengevaluasi sistem administrasi dari suatu pekerjaan. Metode evaluasi memerlukan informasi yang berkaitan dengan muatan pekerjaan dan

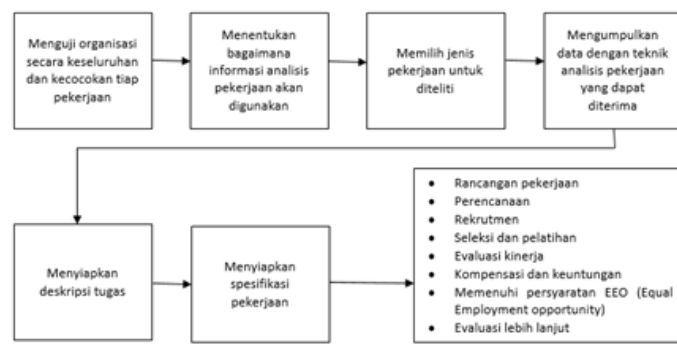
tanggung jawab serta faktor-faktor lain yang diperhitungkan secara akurat.

Tahapan Analisis Pekerjaan

Zainal et al (2014), Proses suatu analisa pekerjaan dengan beberapa langkah berikut:

1. Diberikan suatu pemahaman yang luas bagaimana setiap pekerjaan berkaitan di dalam perusahaan secara menyeluruh.
2. Mendorong dalam penentuan bagaimana menganalisis pekerjaan maupun informasi tentang kerangka pekerjaan yang akan dipakai.
3. Menggunakan teknik analisis dalam pekerjaan yang dapat dipakai untuk pengumpulan data berdasarkan karakteristik pekerjaan, perilaku dan karakteristik karyawan dalam melakukan pekerjaan.
4. Merangkum informasi yang akan dipakai.
5. Mengimprovisasi deskripsi dalam tugas.
6. Merancang suatu spesifikasi dalam pekerjaan.

Agar lebih paham, hal ini disajikan pada gambar di bawah:



Gambar 3.2: Langkah-Langkah Dalam Proses Menganalisis Pekerjaan dan Hubungannya dengan pekerja serta Rancang Pekerjaan (Zainal et al., 2014)

Adapun tahapan analisis pekerjaan menurut Mathis dan Jackson dalam (Sunnyoto, 2015) adalah:

1. Perencanaan analisis pekerjaan

Proses menganalisis pekerjaan diprediksi sebelum akan dimulai pengumpulan data oleh manajer dan pekerja. Pertimbangan yang urgensi dalam melakukan perencanaan analisis pekerjaan yaitu mengidentifikasi sasaran di analisis jabatan, memutakhirkan uraian pekerjaan, merancang ulang pekerjaan, dan merevisi program lainnya yang ada dalam organisasi.

2. Menyiapkan dan mengkomunikasikan analisis pekerjaan

Dimulainya persiapan dengan pengidentifikasian pekerjaan yang dikaji. Dalam momen ini, mereka yang terlibat sedang melakukan analisis pekerjaan dan metode yang digunakan harus diidentifikasi. Satu hal yang krusial adalah bagaimana mengkomunikasikan dan menerangkan proses analisis pekerjaan ke manajer dan karyawan serta pihak-pihak yang terkait. Penjelasan tersebut harus dapat menjawab kekhawatiran dan keresahan dari mereka yang sedang diawasi.

3. Melakukan analisis pekerjaan

Dalam melakukan analisis pekerjaan harus didukung dengan waktu yang cukup dalam mendapatkan informasi dari karyawan dan manajer. Metode pengumpulan informasi tersebut dapat dilakukan melalui penyebaran angket, wawancara dan lain sebagainya. Data yang diperoleh dari hasil analisis pekerjaan harus disortir dan ditinjau ulang serta dilakukan tindak lanjut atas data tersebut.

4. Mengembangkan uraian dan spesifikasi pekerjaan

Momen ini pelaku analisis pekerjaan sudah menyiapkan draf uraian dan spesifikasi pekerjaan yang cukup lengkap dan mampu menganalisis area yang diperlukannya suatu klarifikasi tambahan. Setelah selesai, uraian pekerjaan didistribusikan untuk manajer-manajer dan supervisor dan pekerja untuk melakukan peninjauan berulang uraian tersebut guna dimilikinya pemahaman dan kesatuan

pendapat terkait uraian pekerjaan yang nantinya akan dikaitkan dengan penilaian kinerja pekerjaan tersebut.

5. Mempertahankan dan memutakhirkan uraian dan spesifikasi pekerjaan

Salah satu cara efektif guna memberikan jaminan uraian dan spesifikasi pekerjaan tetap mutakhir adalah dengan melakukan peninjauan ulang. Tinjauan ini memungkinkan pemegang pekerjaan dan supervisor memperoleh informasi apakah uraian pekerjaan masih memadai ataukah perlu dilakukan revisi kembali.

3.2 Perancangan Pekerjaan

Perancangan pekerjaan berfungsi sebagai penetapan di dalam kegiatan kerja oleh karyawan dengan cara organisasional atau proses ditetapkannya tugas yang mesti dilakukan oleh karyawan di jabatan tertentu serta hak dan tanggung jawab setiap pekerjaan. Menurut Sunarto dan Sahedhy Noor dalam (Sunnyoto, 2015), perancangan pekerjaan merupakan suatu proses dalam menentukan pekerjaan yang akan diselesaikan, cara yang dipakai di dalam pelaksanaan tugas dan apa cara pekerjaan itu dikaitkan dengan pekerjaan-pekerjaan lain di dalam perusahaan.

Perancangan pekerjaan adalah proses menentukan pekerjaan yang khusus untuk dikerjakan, cara yang diterapkan dalam melaksanakan pekerjaan tersebut, dan bagaimana pekerjaan tersebut mempunyai hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya di perusahaan (Mondy, 2008). Perancangan pekerjaan yang manjur harus dipadukannya pekerjaan dengan tujuan organisasi, memberikan motivasi penuh kepada pekerja, mencapainya standarisasi kinerja, dan mencocokkan skill karyawan sesuai dengan syarat pekerjaan.

Teknik Perancangan Pekerjaan

Teknik perancangan pekerjaan merupakan metode yang digunakan agar terjadi perubahan dalam prosedur kerja dan disesuaikan pada situasi tertentu, peningkatan atau pengurangan tuntutan di dalam kerja. Metode perancangan pekerjaan sering dipakai untuk meningkatkan sikap kerja. Manakala ada

karyawan yang merasa bosan dengan pekerjaan mereka, maka sikap kerja beringsut merosot.

Namun sebaliknya, karyawan yang memiliki rasa tertantang oleh tugas dan memiliki keyakinan atas pekerjaannya bermakna, cenderung sikap kerjanya meningkat. Menurut Simamora dalam (Sunyoto, 2015), teknik perancangan pekerjaan yang digunakan manajer baik yang diperuntukkan bagi individu maupun kelompok dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 3.3: Teknik Perancangan Pekerjaan Individu dan Kelompok (Sunyoto, 2015)

Menurut Mondy (2008), terdapat beberapa pemahaman yang mempunyai hubungan dengan rancangan pekerjaan, yakni:

1. Pemberdayaan Pekerjaan (Job Enrichment)

Mencakup perubahan yang mendasar di dalam muatan dan besarnya tanggung jawab dari pekerjaan-pekerjaan oleh karena itu dapat memberikan tantangan yang lebih besar kepada pekerja (ekspansi vertikal dari tanggung jawab). Menurut Frederick Herzberg yang dikutip oleh (Mondy, 2008), terdapat beberapa prinsip yang mesti diterapkan perusahaan dalam melakukan pemberdayaan pekerjaan, yakni:

a. Meningkatkan tuntutan pekerjaan

Pekerjaan mesti diubah dengan menggunakan cara tertentu agar bisa menaikkan tingkat kesukaran dan tanggung jawab.

- b. Meningkatkan akuntabilitas pekerja
Perlu adanya kontrol dan kewenangan yang lebih lagi dari pekerja atas tugas yang dilaksanakan, di lain itu manajer akan selalu menjadi pemegang akuntabilitas utama.
 - c. Memberikan kebebasan *schedule* kerja
Sesuai batasan-batasan yang ditentukan, karyawan seharusnya diizinkan untuk *men-schedule* tugas masing-masing.
 - d. Memberikan *feedback*
Laporan rutin yang sesuai waktu yang telah ditentukan menyangkut kinerja harus diberikan secara langsung untuk karyawan-karyawan bukannya diberikan untuk atasan mereka.
 - e. Mengadakan *training* yang baru
Kondisi kerja harus menyediakan peluang untuk mendapatkan pengalaman kerja baru untuk *improvement*.
2. Perluasan Pekerjaan (Job Enlargement)
Adalah ditingkatkannya skala pekerjaan yang mesti diselesaikan pekerja, dimana pekerjaan-pekerjaan itu berada di posisi tanggung jawab yang seimbang.
3. Rekayasa Ulang (Reengineering)
Adalah suatu pemikiran yang diulang dengan dasar desain ulang yang radikal dari pelaksanaan bisnis guna mencapai improvisasi menyeluruh dalam besarnya kinerja kontemporer, seperti biaya, kondisi produk dan pelayanan serta kecepatan.

Faktor Yang Mempengaruhi Perancangan Pekerjaan

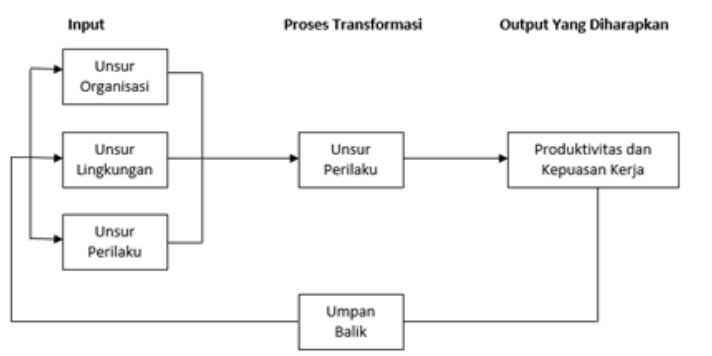
Perancangan di dalam pekerjaan dicerminkan oleh elemen organisasi, lingkungan dan perilaku. Setiap elemen memiliki poin penting yang berbeda tergantung bagaimana orang merancangnya.

Menurut (Zainal et al., 2014), elemen dalam rancangan jabatan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3.1: Element of Job Design (Zainal et al., 2014)

Organization Elements	Environmental Elements	Behavioral Elements
• Mechanistic approach • Workflow • Work practices • Ergonomic	• Employee abilities and availability • Social and culture expectations	• Autonomy • Variety • Tasks identify • Task significance • Feedback

Zainal et al (2014), mengemukakan unsur-unsur yang mempengaruhi rancangan pekerjaan dapat dipahami dengan gambar di bawah:

**Gambar 3.4:** Rancangan Pekerjaan: Input – Output (Zainal et al., 2014)

Menurut Simamora dalam (Sunyoto, 2015), terdapat tiga faktor yang mempengaruhi perancangan pekerjaan yaitu:

1. Faktor Lingkungan

Pada faktor lingkungan, terdapat dua hal yang harus diputuskan secara seksama yaitu:

a. Sistem Politis

Organisasi dipengaruhi oleh sistem politis dan lingkungan. Organisasi harus memenuhi ketentuan perundang-undangan yang berlaku jika ingin tetap bertahan hidup. Manajer perlu menyadari hal ini dalam melakukan perancangan pekerjaan agar tidak bertentangan dengan peraturan pemerintah.

b. Ekspektasi Sosial

Kultur dan etika kerja serta agama dapat menjadi pembantu dalam membentuk Ekspektasi sosial. Dalam merancang suatu pekerjaan haruslah dapat memenuhi ekspektasi yang diinginkan

karyawan. Kegagalan memenuhi ekspektasi akan mengakibatkan motivasi kerja menjadi rendah, ketidakpuasan, kinerja yang buruk dan tingkat perputaran yang tinggi.

2. Faktor Organisasional

Hal yang perlu dipertimbangkan dari faktor ini meliputi:

a. Biaya

Faktor biaya dapat mempengaruhi perancangan pekerjaan. Jikalau manajemen yakin jika melakukan redesain pekerjaan dapat meningkatkan output dan kepuasan dalam kepuasan karyawan di dalam pekerjaannya, namun tetap wajib dipertimbangkan tersedianya sumber daya yang ada (biaya barangkali menjadi suatu kendala).

b. Otomasi

Salah satu pemecahan penting yang diputuskan manajer dalam mendesain pekerjaan adalah mempertimbangkan redesain pekerjaan yang menyangkut sejauh mana pekerjaan tersebut akan dilakukan otomasi. Redesain pekerjaan melalui otomasi bertujuan untuk memangkas biaya yang terjadi.

c. Teknologi

Teknologi memberi pengaruh terhadap perancangan pekerjaan. Jenis perlengkapan peralatan yang dipakai dan penetapan pekerjaan serta cara yang diaplikasikan cenderung menjadi suatu kendala. Manajer yang menguasai teknologi yang mutakhir dapat lebih produktif dengan kendali yang lebih besar.

d. Integrasi Fungsional Silang

Merupakan perilaku kombinasi berbagai pekerjaan ke dalam sebuah pekerjaan. Integrasi fungsional yang bersifat silang ini dilakukan dengan tujuan untuk mengurair biaya dan tercapai peningkatan produktivitas.

e. Serikat Pekerja

Jikalau suatu perusahaan memiliki serikat pekerja, perancangan pekerjaan tentu dipengaruhi oleh filosofi dan kebijakan serta strategi serikat pekerja. Serikat pekerja biasanya menentang

upaya redesain pekerjaan dan menganggap hal itu sebagai ancaman terhadap kekuasaan mereka atas karyawan.

f. Struktur dan Filosofi

Pekerjaan individu haruslah akrab dengan semua yang di dalam organisasi. Filosofi manajemen, tujuan, dan strategis organisasional dapat menentukan tingkat kemungkinan desain ulang pekerjaan.

3. Faktor Keperilakuan

Dalam faktor berperilaku, ada hal yang mesti menjadi pertimbangan antara lain:

a. Bauran Keahlian Kumpulan Tenaga Kerja

Sebelum memutuskan untuk melakukan program redesain pekerjaan, manajer pertama kali mestinya menentukan setiap keahlian karyawan yang cocok dengan pekerjaan barunya. Jika perlu, *training* tambahan harus dilakukan.

Karyawan yang tidak memiliki kemampuan dan edukasi untuk pekerjaan baru akan memicu terjadinya ketidakpuasan, frustrasi dan menurunkan kinerjanya.

b. Perancangan Pekerjaan Sesuai Dengan Kebutuhan dan Teknologi

Setiap manusia mempunyai kebutuhan yang tidak sama. Orang yang *skill* tidak digunakan dan memiliki keperluan akan *improvement* biasanya mempunyai keinginan dalam pekerjaan yang besar dan memikul tanggung jawab yang lebih berat. Sedangkan yang lain mungkin lebih menyukai bekerja sendiri, dan yang lain lebih mementingkan lingkungan sosial dalam bekerja. Desain pekerjaan yang dilakukan haruslah memperhatikan hal tersebut.

Bab 4

Perencanaan Sumber Daya Manusia

4.1 Pendahuluan

Sumber daya suatu organisasi baik skala besar atau kecil terdiri dari aset *tangible* atau terlihat (seperti: mesin, bangunan, uang) maupun aset *intangible* tak terlihat (seperti pengetahuan, kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia). Sumber daya organisasi yang berupa aset *tangible* mudah ditiru oleh pesaing namun aset *intangible* yang dimiliki oleh organisasi sangatlah sulit untuk ditiru oleh organisasi lain ataupun pesaing, sehingga sumber daya manusia (SDM) merupakan sumber keunggulan kompetitif yang potensial karena kompetensi yang dimilikinya berupa intelektualitas, sifat, keterampilan, karakter personal, serta proses intelektual dan kognitif, tidak dapat ditiru oleh organisasi lain.

Untuk dapat mengembangkan sumber daya manusia yang dimiliki organisasi sangat tergantung pada proses dan program organisasi tersebut untuk mencetak sumber daya manusia yang kompeten dan kemampuan organisasi untuk merekrut individu-individu terbaik. Hal ini berarti bagaimana organisasi melakukan perencanaan sumber daya manusia sangat memengaruhi

bagaimana sumber daya manusia itu harus dikembangkan untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi itu sendiri.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai pendekatan strategis dan koheren terhadap pengelolaan aset organisasi yang paling dihargai yaitu orang-orang yang bekerja di sana, yang secara individu dan kolektif berkontribusi pada pencapaian tujuannya. John Storey (1989) percaya bahwa Manajemen sumber daya manusia dapat dianggap sebagai 'seperangkat kebijakan yang saling terkait dengan dasar ideologis dan filosofis'. Boxall et al (2007) menggambarkan Manajemen sumber daya manusia sebagai 'manajemen pekerjaan dan orang-orang menuju tujuan yang diinginkan'.

Dahulu, manajemen sumber daya manusia biasa dikenal sebagai departemen personalia. Di masa lalu, tugas departemen personalia adalah mempekerjakan orang dan berurusan dengan dokumen dan proses perekrutan. Sekarang ini, departemen personalia telah terbagi menjadi manajemen sumber daya manusia dan pengembangan sumber daya manusia, karena fungsi-fungsi ini telah berkembang selama abad ini.

Manajemen sumber daya manusia tidak hanya penting untuk kesuksesan organisasi, tetapi harus menjadi bagian dari rencana strategis perusahaan secara keseluruhan, karena begitu banyak bisnis saat ini bergantung pada orang untuk mendapatkan keuntungan. Perencanaan strategis memainkan peran penting dalam seberapa produktif organisasi ini.

Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Seperti yang didefinisikan oleh Bulla dan Scott (1994), perencanaan sumber daya manusia adalah 'proses untuk memastikan bahwa persyaratan sumber daya manusia dari suatu organisasi diidentifikasi dan dibuat rencana untuk memenuhi persyaratan tersebut'. Sedangkan Reilly (2003) mendefinisikan perencanaan tenaga kerja sebagai: "Sebuah proses di mana sebuah organisasi mencoba untuk memperkirakan permintaan tenaga kerja dan mengevaluasi jumlah, sifat dan sumber pasokan yang akan diperlukan untuk memenuhi permintaan."

Perencanaan sumber daya manusia merupakan bagian terintegrasi dari perencanaan bisnis organisasi itu sendiri. Proses perencanaan strategis mendefinisikan perubahan yang diproyeksikan dalam semua jenis kegiatan yang dilakukan oleh organisasi dan skala kegiatan tersebut. Ini

mengidentifikasi kompetensi inti yang dibutuhkan organisasi dan harus dipenuhi oleh orang-orang yang bekerja di dalam untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Atau dengan kalimat lain perencanaan sumber daya manusia adalah proses peramalan, pengembangan, dan pengendalian sumber daya manusia dalam suatu organisasi yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia merupakan proses pengambilan keputusan yang menggabungkan tiga kegiatan penting:

1. mengidentifikasi dan memperoleh jumlah orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat;
2. memotivasi mereka untuk mencapai kinerja tinggi, dan
3. menciptakan hubungan interaktif antara tujuan bisnis dan kegiatan perencanaan orang.

4.2 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Setelah memahami beberapa konsep dan definisi dari perencanaan sumber daya manusia, selanjutnya yang perlu dipahami oleh pimpinan organisasi adalah apa tujuan dari perencanaan sumber daya manusia itu sendiri. Berikut beberapa alasan dan tujuan dilakukannya perencanaan sumber daya manusia di organisasi:

1. Memastikan pemanfaatan sumber daya manusia yang optimal saat ini tersedia dalam organisasi.
2. Menilai atau meramalkan persyaratan keterampilan masa depan organisasi.
3. Memberikan langkah-langkah kontrol untuk memastikan bahwa sumber daya yang diperlukan tersedia saat dan bila diperlukan.
4. Beberapa alasan tertentu yang terkait dengan pentingnya perencanaan tenaga kerja dan pelatihan sumber daya manusia diuraikan di bawah ini:

- a. Untuk menghubungkan perencanaan tenaga kerja dengan perencanaan organisasi.
- b. Untuk menentukan tingkat rekrutmen.
- c. Untuk menentukan tingkat pelatihan yang optimal.
- d. Sebagai dasar untuk program pengembangan manajemen.
- e. Membantu merencanakan biaya tenaga kerja.
- f. Menilai persyaratan akomodasi di masa depan.
- g. Untuk mempelajari biaya *overhead* dan nilai fungsi layanan yang diberikan.
- h. Untuk memutuskan apakah aktivitas tertentu perlu di sub kontrakkan atau cukup dengan tenaga kerja yang telah ada, dll.

Perencanaan sumber daya manusia adalah bagian dari proses perencanaan bisnis. Aktivitasnya bertujuan untuk mengkoordinasikan persyaratan untuk ketersediaan berbagai jenis pekerjaan. Aktivitas utama dari perencanaan sumber daya manusia adalah peramalan kebutuhan sumber daya manusia (persyaratan masa depan), inventarisasi (kekuatan sekarang), mengantisipasi (perbandingan persyaratan saat ini dan masa depan) dan perencanaan (program yang diperlukan untuk memenuhi persyaratan).

Peramalan sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memperkirakan jumlah orang dan pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya dan mewujudkan rencananya dengan cara yang paling efisien dan efektif.

Kebutuhan sumber daya manusia dihitung dengan mengurangi persediaan sumber daya manusia atau jumlah karyawan yang tersedia dari tuntutan sumber daya manusia yang diharapkan atau jumlah orang yang diperlukan untuk menghasilkan tingkat hasil yang diinginkan. Tujuan dari perencanaan sumber daya manusia adalah untuk menyediakan personil yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dan pemanfaatan optimal dari sumber daya manusia yang ada.

Tujuan perencanaan sumber daya manusia dapat diringkas seperti di bawah ini:

1. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting untuk menentukan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dalam suatu

organisasi. Dengan tidak adanya rencana ini, sangat sulit untuk menyediakan orang yang tepat pada waktu yang tepat.

2. Manajemen perubahan yang efektif

Perencanaan yang tepat diperlukan untuk mengatasi perubahan dalam berbagai aspek yang memengaruhi organisasi. Perubahan ini membutuhkan kelanjutan alokasi/ realokasi dan pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif dalam organisasi.

3. Menyadari tujuan organisasi

Untuk memenuhi ekspansi dan kegiatan organisasi lainnya, perencanaan sumber daya manusia organisasi sangat penting.

4. Mempromosikan karyawan

Perencanaan sumber daya manusia memberikan umpan balik dalam bentuk data karyawan yang dapat digunakan dalam pengambilan keputusan dalam peluang promosi yang akan tersedia bagi organisasi.

5. Pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif

Basis data akan memberikan informasi yang berguna dalam mengidentifikasi surplus dan kekurangan sumber daya manusia. Tujuan Perencanaan adalah untuk mempertahankan dan meningkatkan kapasitas organisasi untuk mencapai tujuannya dengan mengembangkan strategi yang tepat yang akan menghasilkan kontribusi maksimal sumber daya manusia.

Farnham (2006) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah sangat penting karena mendorong pemimpin organisasi untuk mengembangkan hubungan yang jelas dan eksplisit antara bisnis dan rencana sumber daya manusia mereka dan untuk menguatkan keduanya secara lebih efektif. Hal ini memungkinkan kontrol yang lebih baik atas biaya kepegawaian dan jumlah pegawai yang dipekerjakan, dan memungkinkan pengusaha untuk membuat penilaian yang lebih tepat tentang keterampilan dan sikap dalam organisasi.

Saat ini perencanaan sumber daya manusia juga menyediakan data profil staf dalam hal usia, jenis kelamin, status pernikahan, kekurangan fisik, dll. Tetapi dia juga berkomentar bahwa organisasi hanya memberikan sedikit waktu untuk melakukan hal tersebut karena kurangnya sumber daya yang terampil,

waktu dan usaha yang diperlukan dan kurangnya data yang relevan untuk melakukannya.

4.3 Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah sub-sistem atau sub-perencanaan dalam keseluruhan perencanaan organisasi. Perencanaan organisasi mencakup kegiatan manajerial yang menetapkan tujuan perusahaan untuk masa depan dan menentukan cara yang tepat untuk mencapai tujuan tersebut.

Pentingnya perencanaan sumber daya manusia diuraikan berdasarkan peran kunci dalam organisasi antara lain:

Kebutuhan Personil Di Masa Depan

Perencanaan sumber daya manusia penting karena membantu untuk menentukan kebutuhan personil di masa depan bagi suatu organisasi. Jika sebuah organisasi menghadapi masalah surplus atau kekurangan staf, maka itu adalah hasil dari tidak adanya perencanaan sumber daya manusia yang terlibat. Semua perusahaan sektor publik sekarang ini menyadari telah mengalami *overstaffed* karena mereka tidak pernah memiliki perencanaan untuk kebutuhan personil yang baik.

Masalah kelebihan staf telah menjadi masalah yang menonjol sehingga banyak unit sektor swasta beralih ke 'skema pensiun sukarela atau pensiun dini'. Kelebihan masalah tenaga kerja tidak akan terjadi jika organisasi memiliki sistem Perencanaan sumber daya manusia yang baik. Sistem perencanaan sumber daya manusia yang efektif juga akan membantu organisasi untuk memiliki perencanaan suksesi yang baik.

Bagian Dari Perencanaan Strategis

Perencanaan sumber daya manusia telah menjadi bagian integral dari perencanaan strategis organisasi. Perencanaan sumber daya manusia memberikan masukan dalam proses perumusan strategi dalam hal memutuskan apakah organisasi telah mendapatkan sumber daya manusia yang tepat untuk melaksanakan strategi yang diberikan. Perencanaan sumber daya manusia juga diperlukan selama tahap implementasi dalam bentuk

memutuskan untuk membuat keputusan alokasi sumber daya yang berkaitan dengan struktur organisasi, proses dan sumber daya manusia.

Dalam beberapa organisasi, perencanaan sumber daya manusia memainkan peran penting sebagai perencanaan strategis dan masalah sumber daya manusia dianggap sudah melekat dalam manajemen bisnis.

Menciptakan Personil Yang Terampil

Indonesia memiliki pengangguran yang berpendidikan dalam jumlah yang sangat banyak, adalah kebijaksanaan seorang manajer sumber daya manusia yang memungkinkan perusahaan untuk merekrut orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat untuk organisasi. Bahkan staf yang ada berharap pekerjaan begitu banyak sehingga organisasi sering menghadapi kekurangan tenaga kerja. Perencanaan tenaga kerja dalam bentuk pengembangan keterampilan diperlukan untuk membantu organisasi dalam menangani masalah kekurangan tenaga kerja terampil ini.

Strategi Internasional

Strategi ekspansi internasional dari suatu organisasi difasilitasi untuk sebagian besar oleh perencanaan sumber daya manusia. Kemampuan departemen sumber daya manusia untuk mengisi pekerjaan utama dengan warga negara asing dan penugasan kembali karyawan dari dalam atau lintas perbatasan nasional adalah tantangan utama yang sedang dihadapi oleh bisnis internasional.

Dengan tren yang berkembang menuju operasi global, kebutuhan akan perencanaan sumber daya manusia juga akan menjadi kebutuhan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia lebih dekat dengan rencana strategis organisasi. Tanpa perencanaan sumber daya manusia yang efektif dan kontrol berkelanjutan terhadap perekrutan, seleksi, penempatan, pengembangan, dan perencanaan karir karyawan dapat menyebabkan pembengkakan biaya strategi bisnis bagi organisasi.

Fungsi Sebagai Bagian Personalia

Perencanaan sumber daya manusia memberikan informasi penting untuk merancang dan melaksanakan fungsi personalia, seperti rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, mutasi personil seperti transfer, promosi dan PHK.

Meningkatkan Investasi Dalam Sumber Daya Manusia

Organisasi membuat peningkatan investasi dalam pengembangan sumber daya manusia untuk memenuhi peningkatan kebutuhan akan sumber daya manusia. Organisasi menyadari bahwa aset manusia dapat meningkat nilainya lebih dari aset fisik. Seorang karyawan yang secara bertahap mengembangkan keterampilan dan kemampuannya menjadi aset berharga bagi organisasi.

Organisasi dapat melakukan investasi pada personilnya baik melalui pelatihan langsung atau penugasan pekerjaan dan nilai uang dari tenaga kerja produktif yang terlatih, fleksibel, termotivasi sulit untuk ditentukan. Para pejabat tinggi telah mulai mengakui bahwa kualitas angkatan kerja bertanggung jawab atas kinerja jangka pendek dan jangka panjang organisasi.

Resistensi Terhadap Perubahan

Karyawan selalu enggan setiap kali mereka mendengar tentang perubahan dan bahkan tentang rotasi pekerjaan. Organisasi tidak dapat menggeser satu karyawan dari satu departemen ke departemen lain tanpa perencanaan khusus. Bahkan untuk melakukan rotasi pekerjaan (menggeser satu karyawan dari satu departemen ke departemen lain) ada kebutuhan untuk merencanakan jauh ke depan dan mencocokkan keterampilan yang dibutuhkan dan keterampilan yang ada dari karyawan.

Menyatukan Sudut Pandang Antar Lini Manajer Dan Staf

Perencanaan sumber daya manusia membantu menyatukan sudut pandang antar lini Manajer dan Staf. Meskipun Perencanaan sumber daya manusia diprakarsai dan dilaksanakan oleh staf perusahaan, tetap saja hal itu membutuhkan masukan dan kerja sama dari semua manajer dalam suatu organisasi. Setiap manajer departemen tahu tentang masalah yang dihadapi oleh departemennya lebih dari orang lain. Jadi komunikasi antara staf sumber daya manusia dan manajer lini sangat penting untuk keberhasilan Perencanaan dan pengembangan sumber daya manusia.

Perencanaan Suksesi

Perencanaan Sumber Daya Manusia mempersiapkan orang untuk siap akan tantangan di masa depan. Mereka dijemput, dilatih, dinilai dan dibantu terus menerus sehingga ketika saatnya tiba, karyawan terlatih tersebut dapat dengan cepat mengambil tanggung jawab dan posisi bos atau dan senior mereka saat dan ketika situasi tiba.

Manfaat Lain:

1. Perencanaan sumber daya manusia membantu dalam menilai efektivitas kebijakan tenaga kerja dan program manajemen.
2. Mengembangkan kesadaran tentang pemanfaatan sumber daya manusia yang efektif untuk pengembangan organisasi secara keseluruhan.
3. Memfasilitasi pemilihan dan pelatihan karyawan dengan pengetahuan, pengalaman, dan bakat yang memadai sehingga dapat melanjutkan dan mencapai tujuan organisasi.
4. Perencanaan sumber daya manusia mendorong perusahaan untuk meninjau dan memodifikasi kebijakan dan praktik sumber daya manusianya dan untuk memeriksa cara memanfaatkan sumber daya manusia untuk pemanfaatan yang lebih baik.

4.4 Faktor-Faktor Memengaruhi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

Jenis dan Strategi Organisasi

Jenis organisasi menentukan proses produksi yang melibatkan, jumlah dan jenis staf yang dibutuhkan, supervisor dan manajerial yang diperlukan. Kebutuhan sumber daya manusia juga ditentukan oleh rencana strategis organisasi. Jika organisasi memiliki rencana untuk pertumbuhan organik maka organisasi perlu mempekerjakan karyawan tambahan. Di sisi lain Jika organisasi akan merger dan akuisisi, maka organisasi perlu merencanakan PHK, karena merger dapat membuat, menduplikasi atau tumpang tindih posisi yang dapat ditangani lebih efisien dengan lebih sedikit karyawan.

Organisasi pertama kali memutuskan apakah akan reaktif atau proaktif dalam Perencanaan sumber daya manusia . Organisasi yang baik akan berhati-hati mengantisipasi kebutuhan dan secara sistematis berencana untuk mengisi

kebutuhan personil di awal (proaktif) atau hanya dapat bereaksi terhadap kebutuhan saat mereka muncul (reaktif).

Demikian juga, organisasi harus menentukan cakupan perencanaan sumber daya manusia. Organisasi dapat memilih fokus yang sempit dengan merencanakan hanya dalam satu atau dua bidang sumber daya manusia seperti rekrutmen dan seleksi atau dapat memiliki perspektif yang luas dengan merencanakan di semua bidang termasuk pelatihan dan remunerasi.

Perencanaan sumber daya manusia juga menentukan formalitas dari perencanaan tersebut. Ia dapat memutuskan untuk memiliki rencana informal yang sebagian besar terletak di benak manajer dan staf personel atau dapat memiliki rencana formal yang benar didokumentasikan secara tertulis.

Sifat perencanaan sumber daya manusia juga tergantung pada fleksibilitas yang dipraktikkan dalam organisasi. Perencanaan sumber daya manusia harus memiliki kemampuan untuk mengantisipasi dan menangani ketidakpastian. Organisasi membingkai Perencanaan sumber daya manusia sedemikian rupa sehingga dapat berisi banyak ketidakpastian, yang mencerminkan skenario yang berbeda sehingga memastikan bahwa rencana tersebut fleksibel dan mudah beradaptasi.

Siklus Pertumbuhan Organisasi dan Perencanaan

Semua organisasi melewati berbagai tahap pertumbuhan dari hari awal. Tahap pertumbuhan di mana suatu organisasi menentukan sifat dan memperluas perencanaan sumber daya manusianya. Organisasi kecil pada tahap awal pertumbuhan mungkin tidak memiliki perencanaan personalia yang terdefinisi dengan baik. Tetapi ketika organisasi memasuki tahap pertumbuhan, mereka merasa perlu untuk merencanakan sumber daya manusianya.

Pada tahap ini organisasi memberikan penekanan pada pengembangan karyawan. Tetapi ketika organisasi mencapai tahap matang, ia mengalami lebih sedikit fleksibilitas dan variabilitas yang menghasilkan tingkat pertumbuhan yang rendah. Perencanaan sumber daya manusia menjadi lebih formal dan kurang fleksibel dan kurang inovatif dan masalah seperti pensiun dan kemungkinan pengurangan mendominasi perencanaan.

Selama tahap menurunnya organisasi Perencana sumber daya manusia mengambil fokus yang berbeda seperti berencana untuk melakukan PHK dan pensiun. Dalam situasi menurun perencanaan selalu menjadi reaktif terhadap kesulitan keuangan dan penjualan yang dihadapi oleh perusahaan.

Ketidakpastian Lingkungan

Perubahan politik, sosial dan ekonomi memengaruhi semua organisasi dan fluktuasi yang terjadi di lingkungan ini memengaruhi organisasi secara drastis. Perencana sumber daya manusia menangani ketidakpastian lingkungan tersebut dengan berhati-hati merumuskan rekrutmen, seleksi, pelatihan, kebijakan dan program pengembangan sumber daya manusia.

Keseimbangan dalam organisasi dicapai melalui perencanaan suksesi yang cermat, saluran promosi, PHK, pembagian kerja, pensiun dan pengaturan personil lain yang terkait.

Jangka Waktu

Perencana sumber daya manusia bisa jangka pendek atau jangka panjang. Rencana jangka pendek berkisar dari enam bulan hingga satu tahun, sementara rencana jangka panjang tersebar selama tiga hingga dua puluh tahun. Tingkat periode waktu tergantung pada tingkat ketidakpastian yang berlaku di lingkungan organisasi. Lebih besar ketidakpastian, lebih pendek cakrawala waktu rencana dan sebaliknya.

Jenis dan Kualitas Informasi

Informasi yang digunakan untuk meramalkan kebutuhan personel berasal dari banyak sumber. Prediksi tergantung sebagian besar pada jenis informasi dan kualitas data yang tersedia untuk perencanaan personalia. Kualitas dan akurasi informasi tergantung pada kejelasan yang dengannya para pengambil keputusan organisasi telah mendefinisikan strategi, struktur, anggaran, jadwal produksi, dan sebagainya.

Karakteristik Pekerjaan Yang Diisi

Perencanaan personalia harus benar-benar berhati-hati sehubungan dengan sifat pekerjaan yang diisi dalam organisasi. Karyawan yang termasuk ke dalam level yang lebih rendah yang membutuhkan keterampilan yang sangat terbatas dapat direkrut dengan tergesa-gesa, sementara itu mempekerjakan karyawan untuk jabatan yang lebih tinggi, seleksi dan rekrutmen perlu dilakukan dengan kebijaksanaan tinggi. Organisasi perlu mengantisipasi lowongan jauh-jauh hari, untuk memberikan waktu yang cukup untuk merekrut kandidat yang sesuai.

Alih Daya

Beberapa organisasi mengalihdayakan sebagian dari pekerjaan mereka ke pihak luar dalam bentuk subkontrak. Alih daya (*outsourcing*) adalah hal yang biasa terjadi baik di sektor publik maupun di perusahaan sektor swasta. Banyak organisasi memiliki kekurangan tenaga kerja dan karenanya alih-alih mempekerjakan dan menambah lebih banyak orang, mereka datang ke alih daya atau *outsourcing*.

Outsourcing biasanya dilakukan untuk kegiatan yang tidak kritis dan bersifat massal atau sementara. Pelibatan *outsourcing* melalui mekanisme subkontrak ini secara langsung memengaruhi dan menentukan kebijakan bagian Perencanaan sumber daya manusia.

4.5 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan sumber daya manusia secara efektif melibatkan serangkaian aktivitas yang dimulai dari peramalan kebutuhan personil, menilai pasokan personil dan diakhiri pencocokan permintaan terhadap faktor pasokan melalui program personil terkait. Proses perencanaan sumber daya manusia dipengaruhi oleh keseluruhan tujuan organisasi dan lingkungan bisnis.

Setidaknya ada enam proses dari perencanaan sumber daya manusia yaitu:

1. Menentukan kebutuhan sumber daya manusia
Bagian ini sangat terlibat dan tergantung dengan rencana strategis. Pertumbuhan atau penurunan apa yang diharapkan dalam organisasi? Bagaimana hal ini akan berdampak pada tenaga kerja Anda? Apa situasi ekonominya? Berapa perkiraan target penjualan Anda untuk tahun depan?
2. Tentukan strategi perekrutan
Setelah rencana Anda siap di tangan, perlu untuk menuliskan strategi yang membahas bagaimana Anda akan merekrut orang yang tepat pada waktu yang tepat.

3. Pilih karyawan

Merupakan proses seleksi yang terdiri dari proses wawancara dan perekrutan.

4. Mengembangkan pelatihan

Berdasarkan rencana strategis, kebutuhan pelatihan apa yang dibutuhkan? Apakah ada software/aplikasi baru yang harus dipelajari setiap orang? Apakah ada masalah dalam penanganan konflik? Adapun topik pelatihannya, manajer sumber daya manusia harus membahas rencana untuk mengusulkan pelatihan dalam perencanaan sumber daya manusia.

5. Tentukan kompensasi

Dalam aspek perencanaan sumber daya manusia ini, manajer harus menentukan skala gaji dan kompensasi lainnya seperti perawatan kesehatan, bonus, dan tunjangan lainnya.

6. Menilai kinerja

Standar penilaian karyawan yang telah ditetapkan perlu dikembangkan sehingga Anda tahu bagaimana menilai kinerja karyawan Anda dan melanjutkan perkembangan jenjang karirnya.

Tentukan Kebutuhan Sumber Daya Manusia

Bagian pertama dari proses perencanaan sumber daya manusia adalah menentukan berapa banyak orang yang dibutuhkan. Langkah ini melibatkan pengambilan data operasi perusahaan selama setahun terakhir dan mengajukan banyak pertanyaan:

1. Apakah cukup banyak orang yang dipekerjakan?
2. Apakah Anda harus berebut untuk mempekerjakan orang pada menit akhir?
3. Apa keterampilan yang dimiliki karyawan Anda saat ini?
4. Keterampilan apa yang dibutuhkan karyawan Anda untuk dapat mengikuti perkembangan teknologi?
5. Siapa yang akan pensiun dalam waktu dekat? Apakah Anda memiliki kandidat untuk menggantikan mereka?

6. Seperti apa perkiraan target penjualan? Bagaimana hal ini dapat memengaruhi perekrutan Anda?

Semua ini adalah pertanyaan yang harus dijawab pada langkah pertama dari proses perencanaan sumber daya manusia ini. Seperti yang bisa Anda bayangkan, Langkah ini tidak bisa dilakukan sendiri. Keterlibatan departemen lain, manajer, dan eksekutif adalah suatu keharusan untuk mendapatkan perkiraan kebutuhan kepegawaian yang akurat untuk saat ini dan di masa depan.

Banyak manajer sumber daya manusia akan menyiapkan inventarisasi semua karyawan saat ini, yang mencakup tingkat dan kemampuan pendidikan mereka. Ini memberikan manajer sumber daya manusia gambaran besar tentang apa yang dapat dilakukan karyawan saat ini. Hal ini dapat berfungsi sebagai alat untuk mengembangkan keterampilan dan kemampuan karyawan, jika Anda tahu di mana kemampuan mereka saat ini.

Misalnya, dengan melakukan inventarisasi, Anda mungkin mengetahui bahwa seorang karyawan akan pensiun tahun depan, tetapi tidak ada seorang pun di departemennya yang telah disiapkan atau dilatih untuk mengambil alih perannya. Menjaga inventaris karyawan membantu Anda mengetahui di mana kesenjangan terjadi dan memungkinkan Anda untuk merencanakan sesuatu atas kesenjangan tersebut.

Manajer sumber daya manusia juga akan melihat lebih dekat semua komponen pekerjaan dan akan menganalisis setiap pekerjaan. Dengan melakukan analisis ini, mereka bisa mendapatkan gambaran yang lebih baik tentang jenis keterampilan apa yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses. Setelah manajer sumber daya manusia telah melakukan penilaian kebutuhan dan tahu persis berapa banyak orang, dan dalam posisi dan kerangka waktu apa yang mereka butuh kan untuk dipekerjakan, ia dapat mulai bekerja untuk melakukan perekrutan, yang juga merupakan bagian dari perencanaan kepegawaian.

Perekrutan

Rekrutmen atau perekrutan adalah pekerjaan penting dari manajer sumber daya manusia. Mengetahui berapa banyak orang untuk dipekerjakan, keterampilan apa yang harus mereka miliki, dan mempekerjakan mereka ketika waktunya tepat adalah tantangan besar di bidang perekrutan.

Mempekerjakan individu yang tidak hanya memiliki keterampilan untuk melakukan pekerjaan tetapi juga sikap, kepribadian, dan kecocokan dapat menjadi tantangan terbesar dalam merekrut. Tergantung pada jenis pekerjaan yang Anda merekrut, Anda dapat menempatkan iklan tradisional di web atau menggunakan situs jejaring sosial sebagai media.

Beberapa perusahaan menawarkan bonus kepada karyawan yang merujuk temannya. Tidak peduli di mana Anda memutuskan untuk merekrut, penting untuk diingat bahwa proses perekrutan harus adil dan keragaman harus dipertimbangkan. Tergantung pada ketersediaan dan waktu, beberapa perusahaan dapat memilih untuk mengalihdayakan proses perekrutan mereka. Pilihan lain adalah menggunakan agen yang mengkhususkan diri dalam mempekerjakan orang untuk berbagai posisi, termasuk posisi sementara dan permanen. Beberapa perusahaan memutuskan untuk mempekerjakan karyawan sementara karena mereka hanya mengantisipasi kebutuhan jangka pendek, dan bisa lebih murah untuk mempekerjakan seseorang hanya untuk jangka waktu tertentu.

Tidak peduli bagaimana hal itu dilakukan, perekrutan adalah proses mendapatkan resume orang-orang yang tertarik dengan pekerjaan tersebut. Untuk langkah selanjutnya yang dilakukan adalah meninjau resume tersebut, mewawancarai, dan memilih orang terbaik untuk pekerjaan itu.

Pemilihan

Setelah Anda meninjau resume untuk suatu posisi, sekaranglah saatnya untuk bekerja untuk memilih orang yang tepat untuk pekerjaan itu. Proses ini adalah proses yang krusial dan membutuhkan fokus dan konsentrasi tinggi agar tidak salah dalam menempatkan pekerja di posisinya.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan pada proses memilih antara lain:

1. Waktu untuk meninjau resume.
2. Waktu untuk mewawancarai kandidat.
3. Biaya wawancara untuk kandidat.
4. Kemungkinan biaya perjalanan untuk karyawan atau perekrut baru.
5. Pembukuan dan pencatatan tambahan.
6. Biaya yang terkait dengan kurangnya produktivitas sementara karyawan baru.

Karena sangat penting dan cukup banyak memakan biaya, maka sangat penting untuk melakukan proses ini dengan benar. Pertama, resume ditinjau dan orang-orang yang sangat cocok dengan keterampilan yang tepat dipilih untuk wawancara. Banyak organisasi melakukan wawancara telepon terlebih dahulu sehingga mereka dapat lebih mempersempit lapangan. Manajer sumber daya manusia umumnya bertanggung jawab untuk mengatur wawancara dan menentukan jadwal wawancara untuk kandidat tertentu.

Biasanya, semakin senior posisinya, semakin lama proses wawancara berlangsung. Setelah wawancara dilakukan, mungkin ada pemeriksaan referensi, pemeriksaan latar belakang, atau pengujian yang perlu dilakukan sebelum penawaran dilakukan kepada karyawan baru. Manajer sumber daya manusia umumnya bertanggung jawab atas aspek ini. Setelah pemohon memenuhi semua kriteria, manajer sumber daya manusia akan menawarkan posisi kepada kandidat yang dipilih. Pada titik ini terjadi dapat negosiasi mengenai gaji, tunjangan, dan waktu liburan. Kompensasi adalah langkah selanjutnya dalam perencanaan sumber daya manusia.

Tentukan Kompensasi

Apa yang Anda putuskan untuk membayar orang jauh lebih sulit daripada yang terlihat. Sistem pembayaran harus dikembangkan agar bisa memotivasi karyawan dan mewujudkan keadilan bagi semua orang yang bekerja di organisasi. Namun, organisasi tidak dapat menawarkan setiap manfaat dan tunjangan karena kendala anggaran biaya.

Proses dalam menentukan gaji yang tepat untuk pekerjaan yang tepat dapat memiliki banyak variabel, selain menjaga moral tetap tinggi. Pertama, seperti yang telah kita bahas, siklus hidup organisasi dapat menentukan strategi pembayaran untuk organisasi. Penawaran dan permintaan keterampilan tersebut di pasar, ekonomi, wilayah, atau area di mana bisnis berada adalah faktor penentu dalam strategi kompensasi.

Manajer sumber daya manusia selalu meneliti untuk memastikan pembayarannya adil dan bernilai pasar. Karyawan dapat mengembangkan keterampilan mereka sambil tetap bekerja dan digaji, untuk itu pelatihan adalah langkah selanjutnya dalam proses perencanaan sumber daya manusia.

Mengembangkan Pelatihan

Setelah merencanakan kebutuhan staf, merekrut orang, karyawan telah dipilih, dan kemudian memberi kompensasi kepada mereka, maka organisasi ingin

memastikan karyawan baru bisa berhasil. Salah satu cara untuk dapat memastikan kesuksesan adalah dengan melatih karyawan di tiga bidang utama:

1. Budaya perusahaan

Budaya perusahaan adalah cara organisasi dalam melakukan sesuatu. Setiap perusahaan melakukan hal-hal yang sedikit berbeda, dan dengan memahami budaya perusahaan, karyawan akan dibentuk untuk sukses. Biasanya jenis pelatihan ini dilakukan pada orientasi, ketika seorang karyawan pertama kali dipekerjakan. Topik mungkin termasuk cara meminta waktu istirahat, aturan berpakaian, dan proses.

2. Keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan itu

Jika anda bekerja untuk toko ritel, karyawan anda perlu tahu cara menggunakan register. Jika anda memiliki staf penjualan, mereka harus memiliki pengetahuan produk untuk melakukan pekerjaan itu. Jika perusahaan anda menggunakan perangkat lunak tertentu, pelatihan diperlukan di bidang ini.

3. Keterampilan hubungan manusia

Ini adalah keterampilan non-spesifik pekerjaan yang dibutuhkan karyawan anda tidak hanya untuk melakukan pekerjaan mereka tetapi juga untuk membuat mereka menjadi karyawan yang sukses. Keterampilan yang dibutuhkan termasuk keterampilan komunikasi dan mewawancarai karyawan potensial.

Melakukan Penilaian Kinerja

Hal terakhir yang harus direncanakan oleh manajer sumber daya manusia adalah penilaian kinerja. Penilaian kinerja adalah metode dimana kinerja pekerjaan diukur.

Penilaian kinerja dapat disebut banyak hal yang berbeda, seperti berikut:

1. Penilaian karyawan.
2. Tinjauan kinerja.
3. Ulasan 360.
4. Review pengembangan karir.

Tidak peduli apa namanya, penilaian ini bisa sangat bermanfaat dalam memotivasi dan memberi penghargaan kepada karyawan. Evaluasi kinerja mencakup metrik di mana karyawan diukur. Metrik ini harus didasarkan pada deskripsi pekerjaan, yang keduanya dikembangkan oleh departemen sumber daya manusia.

Berbagai jenis sistem penilaian dapat digunakan, dan biasanya terserah kepada manajer sumber daya manusia untuk mengembangkan ini serta bentuk evaluasi karyawan. Manajer sumber daya manusia juga biasanya memastikan bahwa setiap manajer dalam organisasi dilatih tentang cara mengisi formulir evaluasi, tetapi yang lebih penting, bagaimana mendiskusikan kinerja pekerjaan dengan karyawan. Kemudian manajer sumber daya manusia melacak tanggal jatuh tempo penilaian kinerja dan mengirimkan email kepada manajer untuk memberitahu mereka bahwa sudah hampir waktunya untuk menulis evaluasi.

Syarat-Syarat Keberhasilan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Mengingat peranan perencanaan sumber daya sangatlah penting bagi keberhasilan dan tercapainya tujuan organisasi, maka organisasi perlu mengatur dan melakukan beberapa hal agar perencanaan sumber daya manusia bisa berjalan dengan baik dan sukses, yang di antaranya adalah:

1. Perencanaan sumber daya manusia harus disadari dan dipahami merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari strategi perencanaan bisnis organisasi.
2. Dukungan dari manajemen puncak sangat penting bagi keberhasilan perencanaan sumber daya manusia.
3. Harus ada koordinasi terpusat sehubungan dengan tanggung jawab perencanaan sumber daya manusia dan koordinasi antara berbagai tingkat manajemen.
4. Organisasi harus memiliki catatan data yang lengkap dan *up to date*.
5. Teknik yang digunakan untuk perencanaan sumber daya manusia harus yang paling sesuai dengan data yang tersedia dan tingkat akurasi yang diperlukan.
6. Pengumpulan data, analisis, teknik perencanaan dan rencana itu sendiri perlu terus direvisi dan ditingkatkan berdasarkan pengalaman dan temuan di lapangan.

4.6 Hambatan Bagi Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencana sumber daya manusia sebagai bagian dari perencanaan bisnis organisasi tidak terlepas dari hambatan atau gangguan dalam pelaksanaannya. Hambatan tersebut bahkan mulai ditemui saat merumuskan kebijakan perencanaan sumber daya manusia.

Hambatan yang sering ditemui di antaranya seperti diuraikan di bawah ini:

1. Praktisi sumber daya manusia dianggap sebagai ahli dalam menangani masalah personal, tetapi bukan ahli dalam mengelola bisnis. Rencana personal yang disusun dan dirumuskan oleh praktisi sumber daya manusia ketika tidak sejalan dengan rencana organisasi, mungkin membuat rencana strategis keseluruhan organisasi tidak efektif.
2. Masukan informasi data dari sumber daya manusia sering tidak sesuai dengan informasi data lain yang digunakan dalam perumusan strategi organisasi. Upaya perencanaan strategis yang telah lama disusun biasanya berorientasi pada informasi data prediksi keuangan, sering kali mengesampingkan masukan informasi lainnya. Data prediksi keuangan lebih diutamakan daripada data dari perencanaan sumber daya manusia.
3. Konflik mungkin bisa terjadi antara kebutuhan sumber daya manusia jangka pendek dan jangka panjang. Misalnya, konflik antara menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dengan langsung mempekerjakan orang yang sudah terampil daripada mempersiapkan orang yang sudah ada untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar. Banyak manajer yang percaya bahwa kebutuhan sumber daya manusia dapat segera dipenuhi karena keterampilan tersedia di pasar selama upah dan gaji kompetitif. Oleh karena itu, rencana jangka panjang tidak diperlukan, perencanaan singkat dan instan hanya diperlukan.
4. Munculnya konflik antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif dalam perencanaan sumber daya manusia. Beberapa orang memandang bahwa perencanaan sumber daya manusia sebagai permainan jumlah dan angka yang dirancang untuk melacak pergerakan orang di

seluruh departemen. Yang lain mengambil pendekatan kualitatif dan fokus pada masalah karyawan individu seperti promosi dan pengembangan karir. Hasil terbaik dapat dicapai jika ada keseimbangan antara pendekatan kuantitatif dan kualitatif.

Tidak terlibatnya manajer operasi membuat perencanaan sumber daya manusia tidak efektif. Perencanaan sumber daya manusia tidak sepenuhnya hanya tugas dan fungsi dari bagian sumber daya manusia. Perencanaan yang sukses membutuhkan upaya dan koordinasi dari pihak manajer operasi dan bagian sumber daya manusia. Saat ini, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai cara manajemen memahami masalah sumber daya manusia yang tidak jelas dan sulit dipecahkan yang dihadapi suatu organisasi. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya. Perencanaan sumber daya manusia juga melihat isu-isu yang lebih luas yang berkaitan dengan cara-cara di mana orang dipekerjakan dan dikembangkan, untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses pengambilan keputusan yang menggabungkan kegiatan seperti mengidentifikasi dan memperoleh jumlah orang yang tepat dengan keterampilan yang tepat, memotivasi mereka untuk mencapai kinerja tinggi dan menciptakan hubungan interaktif antara tujuan bisnis adalah kegiatan perencanaan sumber daya. Perencanaan sumber daya manusia menetapkan persyaratan dalam istilah kuantitatif dan kualitatif. Rencana tenaga kerja yang akurat adalah tujuan. Kesalahan umum dari banyak manajer adalah fokus pada kebutuhan penggantian jangka pendek organisasi. Setiap rencana sumber daya manusia, jika ingin menjadi efektif, harus berasal dari rencana jangka panjang dan strategi organisasi.

Berbagai pendekatan untuk perencanaan sumber daya manusia di mana sejumlah masalah utama dan tren dalam rencana kerja saat ini yang akan memengaruhi organisasi dan karyawan adalah (1) Memeriksa isu-isu eksternal dan internal, (2) Menentukan kemampuan organisasi masa depan, (3) Menentukan kebutuhan organisasi masa depan, dan (4) Melaksanakan program sumber daya manusia untuk mengatasi masalah yang diantisipasi. Meskipun perubahan terjadi dengan sangat cepat di dunia kerja, penting bagi organisasi dan karyawan untuk memantau masalah dan peristiwa secara terus menerus dan mempertimbangkan efek potensial mereka.

Bab 5

Rekrutmen SDM

5.1 Pendahuluan

Rekrutmen dan seleksi menjadi bagian kesatuan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) pada suatu organisasi publik maupun organisasi swasta. Rekrutmen dan seleksi menjadi salah satu instrumen penting guna untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjalankan roda organisasi dan mewujudkan visi dan misi organisasi yang bersangkutan. Rekrutmen pada hakikatnya merupakan proses menentukan dan menarik pelamar yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan.

Rekrutmen sebagai suatu proses, dimulai ketika para *recruiter* mengidentifikasi peluang atau lowongan pekerjaan melalui perencanaan SDM dan permintaan dari manajer suatu perusahaan atau organisasi tertentu. Perencanaan SDM tersebut berfungsi untuk menunjukkan peluang atau lowongan atau kebutuhan saat ini dan di masa yang akan datang. Dalam hal ini *recruiter* diharapkan akan menjadi lebih produktif.

Selanjutnya, *recruiter* akan mempelajari dan menemukan persyaratan yang cocok dengan mereview informasi analisis pekerjaan yang juga diinformasikan kepada manajer, menemukan metode yang tepat yang bisa digunakan untuk memperoleh aplikasi atau calon pelamar yang sesuai dengan kebutuhan (Rivai, 2010).

Kaitannya dengan seleksi, sebagai kegiatan yang dilakukan dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yakni setelah proses rekrutmen seleksi dilaksanakan. Seleksi dilaksanakan setelah para pelamar atau aplikasi terkumpul untuk ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses seleksi sebagai sarana yang digunakan untuk memutuskan aplikasi yang akan dipilih atau diterima.

Kegiatan seleksi memiliki arti yang sangat penting dan strategis bagi perusahaan atau organisasi. Apabila dilaksanakan sesuai prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) secara wajar, maka proses kontribusi yang positif dan baik. Oleh karena itu, perusahaan dapat memberikan layanan yang terbaik bagi pelamar akan mendapatkan kepuasan (Hasibuan, 2014).

Sebaliknya, bila seleksi dilaksanakan kurang memadai maka perusahaan akan memperoleh dampak negatif, keluhan pelanggan yang tidak puas, produk yang dihasilkan akan berkurang dan tidak berkualitas yang akan akibatnya membuat perusahaan atau organisasi mengalami kerugian. Oleh karena itu, seleksi harus dipersiapkan dengan baik melalui proses yang panjang dan biaya yang besar agar hasilnya dapat dinikmati dan karyawan dapat bekerja dengan motivasi yang tinggi serta berkarya secara maksimal.

Rekrutmen dan seleksi sebagai suatu sarana untuk menemukan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dibutuhkan oleh organisasi, sehingga dalam prosesnya sangat penting untuk dilaksanakan dengan baik dan obyektif. Pertimbangan-pertimbangan kualifikasi yang dibutuhkan seperti pendidikan, keterampilan atau keahlian, kemampuan kerja, pengalaman, kompetensi, komitmen, dan lainnya, menjadi sangat penting untuk dikedepankan dalam proses rekrutmen dan seleksi SDM organisasi.

Akhirnya, rekrutmen dan seleksi memainkan peran vital dan strategis dalam memenuhi kebutuhan organisasi akan Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas dan profesional sesuai prinsip-prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Kekeliruan atau kelalaian atau kesalahan dalam rekrutmen dan seleksi akan berdampak pada proses perencanaan SDM organisasi dan selanjutnya akan berdampak terhadap menurunnya kinerja SDM dan organisasi atau perusahaan.

Pengertian

Rekrutmen adalah proses menentukan dan menarik pelamar, yang mampu untuk bekerja dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika para pelamar mencari lowongan pekerjaan hingga memasukkan dan mengirimkan berkas lamarannya ke dalam suatu perusahaan atau organisasi yang di *apply*. Hasilnya merupakan sekumpulan pelamar calon karyawan baru untuk diseleksi dan dipilih sesuai dengan formasi atau lowongan yang ada di suatu organisasi atau perusahaan tersebut yang kosong. Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah SDM (karyawan) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu jabatan (Rivai, 2004).

Perekrutan merupakan suatu kegiatan untuk mendapatkan sejumlah tenaga kerja dari berbagai sumber, sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan, sehingga karyawan mampu untuk menjalankan misi untuk merealisasikan visi dan tujuan dari organisasi atau perusahaan tersebut (Dessler, 1998). Sebaliknya menurut (Hasibuan, 2012), rekrutmen sendiri berarti proses pengumpulan sejumlah pelamar yang memiliki kualifikasi yang terbaiklah untuk pekerjaan di dalam organisasi atau perusahaan.

Selain itu, rekrutmen juga dapat diartikan sebagai sebuah proses komunikasi dua arah. Organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar jikalau nanti diangkat sebagai karyawan. Pelamar maupun organisasi saling mengirim sinyal tentang hubungan karyawan. Para pelamar menunjukkan bahwa mereka merupakan calon karyawan yang menarik dan harus mendapatkan tawaran kerja.

Para pelamar tersebut mencoba untuk meminta organisasi agar memberi informasi guna menentukan apakah mereka akan bergabung dengannya. Organisasi ingin menunjukkan bahwa mereka merupakan tempat yang nyaman untuk bekerja. Mereka ingin mendapatkan sinyal dari para pelamar yang memberikan gambaran yang sejujurnya tentang nilai potensial sebagai karyawan (Simamora, 2004).

Hal tersebut mengindikasikan bahwa rekrutmen bukan sekedar persoalan memilih calon karyawan melainkan juga sebagai suatu kebutuhan dasar yang harus dilakukan dan dipenuhi oleh organisasi untuk menjalankan berbagai aktivitas dan mencapai visi dan misinya. Adanya kebutuhan dan tujuan yang hendak dicapai tersebut, maka rekrutmen diperlukan untuk memilih orang-

orang yang benar-benar dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan dalam mencapai tujuan dan sasarannya.

Atas dasar itu, maka sejalan dengan (Rivai, 2004) yang menyatakan bahwa rekrutmen adalah sebuah proses untuk menentukan dan menarik pelamar yang bisa dan kapabel untuk bekerja dalam suatu organisasi atau perusahaan. Selain itu, rekrutmen juga dapat dikatakan sebagai proses untuk mendapatkan sejumlah Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkualitas untuk menduduki suatu jabatan atau pekerjaan dalam suatu organisasi.

Rekrutmen dapat disebut sebagai fungsi manajemen Sumber Daya Manusia yang sangat menarik dan penting sekali. Hal ini dikarenakan dalam praktiknya berkaitan dengan nilai-nilai dan kondisi-kondisi lingkungan sekitar baik dari aspek sosial, ekonomi, maupun politik. Sejalan dengan yang dikemukakan oleh (Gomes, 2000) menyebutkan bahwa rekrutmen dipengaruhi oleh tiga nilai utama yang saling berbeda dan berlawanan, meliputi keadilan sosial (*social equity*), termasuk *affirmative action*, *efficiency* manajemen (*management efficiency*), dan daya tanggap politik (*political responsiveness*).

Rekrutmen diperlukan karena adanya faktor kebutuhan akan penempatan personil sesuai dengan keahlian yang dimilikinya (*the right man on the right place*), serta faktor kebutuhan organisasi dalam upaya mendukung kegiatan efisiensi dan efektivitas tujuan organisasi, serta untuk kepentingan memelihara kendali terhadap kaum birokrat yang terpilih menjadi pejabat. Untuk keperluan rekrutmen yang terakhir ini umumnya dimaksudkan untuk memberi otonomi yang lebih besar pada kelompok pekerja dalam menjalankan fungsinya.

Tujuan Rekrutmen

Rekrutmen merupakan serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan (*qualified*) sesuai dengan jabatan dan lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen yaitu menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dan kualitas tertinggi dari yang terbaik (Rivai, 2004).

Aktivasi rekrutmen menyisihkan pelamar yang tidak tepat dan memfokuskan upayanya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktivasi rekrutmen dapat membangun opini publik yang menguntungkan dengan cara memengaruhi sikap bagi para pelamar. Program rekrutmen yang baik perlu melayani banyak tujuan yang kadang kalah bertentangan.

Tujuan utama rekrutmen adalah menemukan pelamar-pelamar berkualifikasi yang akan tetap bersama perusahaan dengan biaya yang paling sedikit. Oleh karena itu, individu yang *underqualified* yang belakangan tentunya akan diberhentikan dan bagi individu yang *underqualified* akan menderita sehingga ia akan frustrasi dan meninggalkan organisasi sehingga oleh perusahaan atau organisasi tidak boleh diangkat menjadi karyawan.

Tujuan pasca pengangkatan (*postering effects*), yakni citra umum organisasi harus menanjak dan pelamar yang gagal haruslah memiliki kesan yang positif terhadap perusahaan atau organisasi. Selanjutnya, tujuan tersebut harus bisa diraih dengan kecepatan paling tinggi (dalam hal ini adalah kerja sama antara pelamar dan perusahaan agar dapat membentuk atau mendapatkan karyawan yang *qualified*) dan biaya serendah mungkin bagi organisasi atau perusahaan.

Landasan program rekrutmen yang baik adalah mencakup beberapa faktor berikut, yaitu program rekrutmen memikat banyak pelamar yang memenuhi syarat, program rekrutmen tidak pernah mengompromikan standar seleksi, berlangsungnya atas dasar kesinambungan, dan program rekrutmen itu kreatif, imajinatif, dan inovatif. Rekrutmen dapat menarik individu dari kalangan karyawan yang saat ini dikaryakan oleh perusahaan, baik itu karyawan yang bekerja di perusahaan lain, maupun orang yang tidak bekerja (Simamora, 2004).

5.2 Sumber dan Metode Rekrutmen Karyawan

Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.

1. Sumber dan Metode Rekrutmen Karyawan

Calon tenaga kerja yang akan direkrut dapat diambil dari internal maupun eksternal organisasi atau perusahaan. Perekrutan tenaga kerja dari umumnya dilakukan oleh organisasi atau perusahaan yang telah lama berjalan dan memiliki sistem karier yang baik. Perekrutan tenaga kerja dari dalam memiliki keuntungan, di antaranya adalah

tidak mahal, promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan dedikasi karyawan, dan tidak diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama. Hal ini dikarenakan sudah terbiasa dengan suasana yang ada. Namun demikian perekrutan dari dalam juga berarti terjadinya pembatasan terhadap bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi dan mengurangi peluang masuknya pemikiran baru.

2. Sumber Internal dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Internal

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau diretasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dipanggil kembali (Schuler, Randall and Susan, 1997).

Beberapa alternatif perekrutan dengan sumber internal organisasi adalah:

a. Promosi

Perekrutan internal yang paling banyak dilakukan adalah promosi untuk mengisi kekosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang akan diambil dari karyawan dengan jabatannya lebih rendah.

b. Transfer/Rotasi

Di samping itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya. Dengan cara lain promosi bersifat vertikal, sedangkan pemindahan bersifat horizontal (rotasi).

c. Pengkayaan Kembali

Berlaku untuk karyawan yang diberhentikan sementara dan dipanggil kembali ketika ada jabatan yang kosong.

d. Kelompok Karyawan Sementara/Kontrak Kerja

Kelompok karyawan sementara (temporer) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan diupah menurut keperluan dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja.

3. Sumber dan Metode Rekrutmen dengan Sumber Eksternal

Sumber rekrutmen eksternal meliputi individu-individu yang saat ini bukan merupakan anggota organisasi atau perusahaan. Manfaat terbesar rekrutmen eksternal adalah bahwa jumlah pelamar yang lebih banyak dapat direkrut. Hal ini tentunya akan mengarah kepada

kelompok pelamar yang lebih besar dan kompeten daripada yang normalnya dapat direkrut secara internal. Pelamar dari luar tentu membawa ide, teknik kerja, metode produksi, atau pelatihan yang baru ke dalam organisasi yang nantinya akan menghasilkan wawasan baru ke dalam profitabilitas. Setiap organisasi atau perusahaan secara periodik memerlukan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi atau perusahaan.

Beberapa sumber yang dapat digunakan dalam perekrutan eksternal, seperti:

a. Lembaga Pendidikan

Perekrutan calon tenaga kerja dilakukan umumnya jika organisasi atau perusahaan memerlukan jenis pendidikan tertentu tanpa memedulikan pengalaman kerja. Melalui cara perekrutan ini diharapkan dapat dibentuk karyawan sesuai dengan yang diinginkan oleh organisasi atau perusahaan.

b. Teman/Anggota Keluarga Karyawan

Organisasi atau perusahaan dapat meminta jasa karyawan lama untuk mencarikan calon tenaga kerja. Umumnya karyawan yang dimintai tolong akan menyambut senang, meskipun tugas yang dikerjakan tidak mendapatkan imbalan dalam bentuk materi. Lebih-lebih dalam kondisi sulit seperti sekarang ini untuk bisa mendapatkan lapangan kerja. Kemudian karyawan akan senang jika disodorkan informasi calon karyawan dari saudara/teman/tetangga dan sebagainya.

c. Lamaran Terdahulu yang Telah Masuk

Perekrutan juga dapat diambil dari lamaran terdahulu yang telah masuk. Melalui pembukaan arsip atau file lamaran yang belum diterima, diharapkan akan didapat calon karyawan yang memiliki persyaratan sebagaimana yang diharapkan.

d. Agen Tenaga Kerja

Cara ini boleh terbilang relatif sangat baru dan belum populer di Indonesia. Agen tenaga kerja adalah perusahaan swasta yang

kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

e. Karyawan Perusahaan Lain

Perekrutan calon karyawan dari satu perusahaan ke perusahaan lain dapat dilakukan secara legal maupun ilegal. Yang dimaksud legal di sini adalah perusahaan yang ingin dibayarkan kepada perusahaan tempat calon karyawan tersebut bekerja. Perekrutan model ini lebih dikenal dengan sebutan transfer. Sedangkan perekrutan secara ilegal lebih dikenal dengan pembajakan. Kelebihan dari perekrutan adalah pengalaman terjamin, training atau latihan diperlukan sekedarnya, kemungkinan mendapatkan ide-ide baru besar. Namun juga terdapat kelemahan dalam cara ini, yaitu loyalitas kurang terjamin, dan calon mungkin memiliki kebiasaan yang kurang sesuai dengan iklim organisasi.

f. Asosiasi Profesi

Perekrutan dilakukan melalui asosiasi suatu profesi sebagai mediator penyedia tenaga kerja profesional bagi perusahaan, seperti di Indonesia terdapat KADIN, IWAPI, HIMPI, IAI, dan lain sebagainya.

g. Outsourcing

Terkadang perusahaan atau organisasi juga perlu melakukan efisiensi, beberapa pekerjaan yang dapat dilakukan tanpa harus mengangkat tenaga kerja tetap dapat menggunakan tenaga kerja kontrak (outsourcing).

5.3 Tahapan Rekrutmen

Tahapan rekrutmen ada empat yang akan diuraikan sebagai berikut:

1. Tahap Pertama

Mempelajari posisi untuk diisi melalui perekrutan. Pengusaha bertindak sesuai dengan filosofi yang berbeda dari rekrutmen. Terdapat pandangan yang berfilosofi bahwa perekrutan perlu

dilakukan secara terus menerus, untuk mendapatkan SDM yang berkualitas maksimal, tanpa mempertimbangkan adanya kekosongan posisi tertentu.

2. Tahap Kedua

Memeriksa dan memperbarui uraian pekerjaan serta spesifikasi pekerjaan untuk posisi yang dibutuhkan. Kesuksesan dalam proses deskripsi pekerjaan akan mempermudah pelamar untuk memahami pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan kualifikasi yang dibutuhkan.

3. Tahap Ketiga

Mengidentifikasi sumber-sumber dari pelamar yang memenuhi isyarat. Rekrutmen merupakan tahap yang saling terkait dengan tahap sebelumnya. Dalam arti, pelamar dapat berasal dari dalam (internal) atau luar perusahaan (eksternal).

4. Tahap Keempat

Memilih cara komunikasi yang paling efektif untuk menarik pelamar yang memenuhi syarat. Tahap ini umumnya melibatkan organisasi pada bidang pemasaran. Praktisi SDM perlu melakukan komunikasi yang akrab dengan sumber-sumber pelamar kerja, antara lain bisa dilakukan dalam bursa kerja, kunjungan ke kampus, *open house recruitment*, presentasi kepada kelompok-kelompok sasaran, orang yang magang, dan program kerja sama antara lembaga pendidikan dan perusahaan.

Rekrutmen Efektif, Teknik, dan Sumber

1. Rekrutmen Efektif

- a. Melakukan perencanaan perekrutan dimulai dengan pembuatan perencanaan SDM yang diselaraskan dengan strategi organisasi di masa mendatang.
- b. Perencanaan pelaksanaan perekrutan dengan menggunakan standar sistem MSDM yang telah dimiliki berupa kompetensi, spesifikasi, dan deskripsi jabatan.

- c. Menggunakan metode perekrutan yang menggabungkan atau mengombinasikan dari beberapa metode sekaligus agar mendapatkan lamaran yang lebih banyak dan memenuhi kualifikasi.
 - d. Melakukan evaluasi secara terus-menerus untuk mengukur efektivitas metode perekrutan yang digunakan sesuai dengan kualifikasi jabatan yang dibutuhkan.
2. Teknik Rekrutmen

Dessler (1998) mengungkapkan bahwa teknik-teknik rekrutmen yang baik di sektor publik maupun swasta dapat dilakukan melalui asas desentralisasikan atau didesentralisasikan bergantung kepada keadaan organisasi, kebutuhan, dan jumlah calon pekerja yang hendak direkrut.

Teknik Rekrutmen Yang Desentralisasikan

Jika suatu instansi memiliki beberapa ribu karyawan dan jika departemen-departemen yang berbeda merekrut sejumlah karyawan juru ketik atau teknis bagi kedudukan yang sama, maka teknik rekrutmen yang cocok ialah desentralisasikan instansi yang mengolah Sumber Daya Manusia (SDM).

Dalam hal ini *recruiter* meminta para manajer untuk memperkirakan tentang jumlah dan tipe karyawan baru yang dibutuhkan di waktu yang akan datang untuk memenuhi peraturan perundang-undangan afirmatif yang menghendaki perwakilan proporsional, maka setiap pengumuman pekerjaan harus memasukkan informasi, seperti jenis pekerja, klasifikasi, dan besarnya gaji, lokasi tugas (unit geografis dan organisasi), gambaran dari kewajiban-kewajiban kerja, kualifikasi minimal, serta tanggal mulai kerja.

Teknik Rekrutmen Yang Didesentralisasikan

Rekrutmen yang didesentralisasikan terjadi di instansi-instansi yang relatif kecil. Kebutuhan-kebutuhan rekrutmen yang terbatas dan di mana setiap instansi memperkerjakan berbagai tipe karyawan. Rekrutmen dengan cara ini selalu digunakan untuk posisi-posisi yang proporsional, ilmiah, atau administratif bagi instansi tertentu.

Umumnya teknik tersebut lebih dipilih ketimbang teknik rekrutmen lainnya. Hal ini dikarenakan mereka akan secara langsung mengendalikan proses

rekrutmen dijalankan sesuai dengan peraturan perundang-undangan dan memperhatikan nilai yang hendak diutamakan ataupun tidak.

Sumber Rekrutmen

Sebagaimana telah disebutkan sebelumnya bahwa rekrutmen dimaksudkan untuk mendapatkan calon karyawan yang memenuhi syarat. Menurut (Schuler, Randall and Susan, 1997), proses rekrutmen hendaknya perlu memperhatikan sumber-sumber yang dapat dijadikan, yaitu internal dan eksternal. Pendapat tersebut juga sama dengan yang diutarakan oleh (Simamora, 2004), bahwa sumber rekrutmen yang dapat digunakan yaitu internal dan eksternal. Sumber internal rekrutmen meliputi karyawan yang ada sekarang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindah tugaskan atau rotasi tugasnya serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dapat dipanggil kembali.

Adapun metode yang dapat digunakan adalah dengan menempelkan pemberitahuan pada papan pengumuman atau di website perusahaan atau organisasi, Instagram, LinkedIn, atau sebagaimana melalui internet. Pengumuman tersebut berisikan tentang riwayat kerja karyawan, daftar promosi berdasarkan kinerja, melakukan peringatan dari kegiatan penilaian, melakukan keterampilan pada sistem informasi terhadap Sumber Daya Manusia (SDM) perusahaan. Sebaliknya untuk sumber rekrutmen eksternal berasal dari kondisi luar perusahaan, baik itu pihak ketiga, konsultan, ataupun pihak di luar perusahaan atau organisasi tersebut.

Bab 6

Seleksi dan Penempatan Kerja

6.1 Pendahuluan

Seleksi dan penempatan SDM merupakan rangkaian kegiatan dari MSDM setelah kegiatan perencanaan dilanjutkan dengan proses perekrutan. Di dalam proses perencanaan dan perekrutan merupakan suatu hal yang memberikan konsep mengenai kebutuhan dan langkah yang akan dilakukan untuk mendapatkan dan mengelola SDM, maka aktivitas seleksi merupakan tindakan nyata untuk menindaklanjuti dari yang direncanakan oleh organisasi.

Dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia, proses menyeleksi dan menempatkan merupakan suatu proses yang sangat penting agar seluruh aktivitas untuk mencapai kinerja organisasi yang terbaik sehingga tujuan yang direncanakan tercapai.

Dalam proses seleksi akan memilih calon anggota organisasi sesuai dengan kriteria yang diharapkan oleh organisasi yang meliputi karakteristik setiap calon individu dengan spesifikasi pekerjaan yang akan dikerjakan. Jika proses seleksi dilaksanakan dengan baik dan teliti maka akan menguntungkan organisasi dari hasil pekerjaan yang diselesaikan oleh setiap karyawan yang diseleksi, sebaliknya jika proses seleksi tidak dilakukan sesuai dengan apa yang direncanakan maka dampak buruk bagi kinerja organisasi.

Oleh sebab itu, proses seleksi harus dilaksanakan oleh sekelompok orang yang sudah ahli dan berpengalaman agar apa yang direncanakan akan diimplementasikan secara konsisten di lapangan. Konsisten artinya agar proses seleksi berjalan seefisien mungkin dan mendapatkan karyawan baru yang memenuhi harapan organisasi.

6.2 Pengertian Seleksi

Dalam proses rekrutmen organisasi sudah mendapatkan calon tenaga kerja dari beberapa sumber tenaga kerja sesuai dengan syarat yang diberikan oleh organisasi, setelah rekrutmen selesai maka akan dilanjutkan ke seleksi. Adapun tujuan dari kegiatan menyeleksi tenaga kerja yaitu untuk memilih tenaga kerja yang terbaik sesuai dengan yang diharapkan organisasi untuk menyelesaikan beberapa pekerjaan yang ada di organisasi tersebut dengan adanya proses seleksi ini maka tindakan kecurangan dalam memilih tenaga kerja dapat dihindari, proses seleksi dapat berjalan dengan rasa adil tanpa adanya keberpihakan.

Setelah dilakukan proses rekrutmen, organisasi akan melanjutkan ke proses seleksi dimana organisasi akan menetapkan calon karyawan yang akan diterima sesuai dengan syarat yang sudah ditentukan sesuai dengan *job specification*. Jadi, proses seleksi merupakan kegiatan untuk memilih dan menentukan karyawan sesuai dengan kualifikasi dan kriteria yang ditetapkan, (Kasmir, 2016). Organisasi akan mendapatkan karyawan yang mampu bekerja, loyal dan mematuhi peraturan yang berlaku jika proses seleksi dapat dijalankan seoptimal mungkin.

Selanjutnya menurut Sikula dalam (Mangkunegara, 2017), pengertian seleksi calon pegawai adalah *“selecting is choosing. any selection is collection of things chosen. The selection process involves picking out by preference some objects or things from among others. In reference to staffing and employment, selection refers specifically to the decision to hire a limited number of workers from a group of potential employees”* dari pendapat ahli tersebut menjelaskan bahwa proses seleksi merupakan kegiatan pemilihan dari beberapa pilihan yang ada. Dimana proses seleksi yang melibatkan berbagai pilihan dari beberapa objek.

Bagian personalia di organisasi akan membatasi jumlah calon karyawan yang akan dipilih untuk bekerja di organisasi, keputusan yang diambil yaitu calon karyawan yang memenuhi standar kriteria yang dibutuhkan. Terdapat beberapa hal yang perlu dipersiapkan sebelum melakukan seleksi agar memperoleh karyawan sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Jika perusahaan tidak melakukan perencanaan terlebih dahulu maka proses seleksi dapat merugikan organisasi di karena orang yang lulus tidak mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.

Hal-Hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Seleksi

Organisasi yang melakukan proses seleksi pasti akan menghadapi masalah dan kesalahan. Maka dari itu, perlu memperhatikan beberapa hal agar kesalahan dalam proses seleksi dapat dihindari dan diminimalisir sebagai berikut:

Menyiapkan Sumber Daya Manusia

- Artinya menyiapkan tenaga kerja yang akan melakukan proses seleksi. Dalam hal ini sumber daya manusia yang memenuhi kualifikasi sebagai ketua maupun anggota tim, baik dari segi jumlah, kemampuan, keahlian, pengalaman, maupun pendidikannya. Disamping itu, juga harus memiliki loyalitas, etika dan moral yang baik. Hal ini perlu disiapkan agar dalam proses seleksi, tidak ada yang lebih mementingkan kepentingan pribadi dari pada kepentingan perusahaan.

Menyiapkan Peralatan Yang Akan Digunakan

- Artinya peralatan tes yang akan digunakan seperti kursi, meja, ruangan, materi atau alat-alat tes yang sesuai dengan tes yang akan dihadapi. Peralatan ini penting agar tes yang dilakukan memenuhi harapan yang diinginkan. Tersedianya peralatan tes akan memberikan kenyamanan kepada peserta tes untuk menjawab tes-tes yang diberikan. Demikian juga dengan alat-alat tes yang digunakan haruslah memenuhi standar tes, sehingga hasilnya maksimal.

Menyiapkan Waktu

- Artinya dalam mengikuti tes peserta tes diberikan waktu sesuai dengan tahapan tes yang akan dilakukan. Artinya masing-masing tes memiliki tahapan tes yang akan dilakukan. Artinya masing-masing tes memiliki waktu tertentu dari tes umum, psikotes, tes potensi akademik, wawancara.

Menyiapkan Tahapan Seleksi

- Artinya ada tahapan dan prosedur seleksi yang harus dilalui mulai dari calon pelamar mengikuti tes pertama sampai diterima. Prosedur ini dibuat untuk menentukan kelulusan pelamar, apakah sistem yang dibuat dengan sistem gugur. Artinya yang tidak lulus pada tahap tertentu tidak dapat mengikuti tahap selanjutnya. Cara seperti ini akan mengurangi jumlah peserta pada tahap-tahap selanjutnya.

Gambar 6.1: Hal-Hal Yang Diperhatikan Dalam Proses Seleksi (Kasmir, 2016)

Persiapan proses seleksi ini harus dilakukan secara lengkap. Artinya jika sudah dipersiapkan secara matang segala persiapan yang di atas, barulah tahapan pelaksanaan tes dimulai. Dengan demikian diharapkan mendapatkan hasil yang maksimal sesuai dengan yang diinginkan.

6.3 Tujuan Seleksi

Tahap seleksi dalam fungsi MSDM menjadi hal yang sangat penting untuk memperoleh karyawan yang potensial. Adapun tujuan dari seleksi dan penempatan sebagai berikut:

Untuk memperoleh orang yang tepat guna menduduki posisi jabatan yang tepat. Seluruh anggota tim harus memahami dan melaksanakan secara konsisten spesifikasi pekerjaan (*job specification*) dari jabatan yang lowong, yang implementasinya adalah menemukan pelamar mana yang memiliki ilmu pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Informasi tentang hal ini dapat diperoleh dari surat lamaran berikut lampirannya, semua hasil tes, dan wawancara yang dilakukan oleh tim.

Untuk memperkirakan kinerja pelamar. Orang yang memiliki ilmu pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang sesuai dengan spesifikasi pekerjaan belum tentu memiliki kinerja yang tinggi. Masih diperlukan tolak ukur lain guna memperkirakan tingkat kinerja pelamar, yaitu motivasinya untuk melamar pekerjaan, harapan-harapan terhadap pekerjaan dan organisasi, nilai-nilai budaya yang dianut, dan kerja samanya dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahan.

Menjaga reputasi organisasi. setiap organisasi selalu berusaha untuk menjaga nama baik atau citranya. Nama baik atau citra merupakan gambaran secara umum seberapa baik organisasi atau perusahaan itu. Citra berkorelasi dengan kepercayaan masyarakat pengguna terhadap suatu organisasi. Apabila citra suatu organisasi itu buruk, maka masyarakat tidak mau menggunakan produk atau jasa yang dihasilkan organisasi atau perusahaan tersebut. Oleh karena itu, organisasi sangat berhati-hati dalam menerima karyawan baru dengan cara mempelajari rekam jejak dari para pelamar.

Optimalisasi investasi. Pelamar yang diterima menjadi pegawai akan terlibat dalam kontrak psikologis dengan perusahaan, yaitu perusahaan akan memberikan sejumlah kompensasi tertentu kepada karyawan, dan untuk itu karyawan harus memberikan kontribusi tertentu kepada organisasi melalui pelaksanaan pekerjaan dengan kinerja yang optimal. Dalam bisnis, setiap rupiah yang dikeluarkan oleh perusahaan harus diperhitungkan sebagai investasi. Kompensasi yang diberikan kepada karyawan itu merupakan bagian dari investasi, dan oleh karena itu kompensasi itu harus mendapatkan imbalan yang menguntungkan perusahaan. Dengan demikian proses seleksi harus dilaksanakan dengan sebaik mungkin agar memperoleh orang yang tepat untuk menduduki posisi jabatan yang tepat sehingga investasi yang ditanamkan oleh perusahaan, yang berbentuk kompensasi itu dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan.

Gambar 6.2: Tujuan Seleksi dan Penempatan (Suparyadi, 2015)

Selain tujuan seleksi di atas ada juga tujuan khusus dari seleksi. Adapun tujuan khusus seleksi yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Untuk merebut karyawan pesaing, dengan ada proses seleksi dan penempatan karyawan yang berasal dari pesaing diharapkan mampu

menurunkan produktivitas pesaing. Karyawan tersebut dapat dipengaruhi dengan kompensasi dan fasilitas kerja yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Tetapi kegiatan ini dinilai kurang baik jika diterapkan oleh organisasi, disebabkan lingkungan eksternal organisasi juga akan memperhatikan dan pesaing juga melakukan hal yang sama.

2. Mencari karyawan yang sudah memiliki pengalaman, bagi perusahaan yang ingin mengembangkan bisnisnya akan mempertimbangkan calon karyawan yang sudah memiliki pengalaman tujuannya agar perusahaan tidak lagi memberikan pelatihan bagi karyawan baru.

Jenis-Jenis Metode Seleksi

Untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan perusahaan, maka ada beberapa metode yang dapat digunakan. Masing-masing metode memiliki tujuan yang ingin dicapai. Kemudian masing-masing metode mempunyai kelebihan dan kekurangannya. Oleh sebab itu pemilihan metode seleksi harus disesuaikan dengan tujuan yang ingin dicapai.

Jenis-jenis metode seleksi yang sering digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

Tabel 6.1: Jenis-jenis Metode Seleksi (Siagian, 2018)

No.	Jenis-jenis Metode Seleksi	Keterangan
1	Legalitas Dokumen	Merupakan cara untuk mengetahui keaslian dan kebenaran tentang dokumen yang diberikan calon pelamar. Caranya adalah meminta bukti autentik berupa dokumen asli atau yang dilegalisir basah. Langkah selanjutnya adalah dengan mengkonfirmasi langsung kepada lembaga yang menerbitkan atau yang mengeluarkan dokumen yang diterima. Hal ini perlu dilakukan untuk memastikan keaslian dokumen dari lembaga yang mengeluarkannya, mengingat dewasa ini teknologi makin canggih, sehingga antara yang asli dan palsu hampir sama dan sulit dibedakan.
2	Melakukan wawancara	Melakukan wawancara melalui dialog atau tanya jawab antara calon karyawan dengan si pewawancara. Tujuannya adalah untuk mengetahui lebih tentang fisik calon karyawan.

No.	Jenis-jenis Metode Seleksi	Keterangan
		Di samping juga untuk mengetahui tentang kejujuran, sikap serta kemampuan, termasuk mengetahui pengetahuan dan keterampilannya, cara berbicara, kemampuan mengemukakan pendapat serta menyelesaikan suatu masalah.
3	Memberikan tes-tes	Memberikan berbagai tes untuk mengetahui hal-hal yang ingin diketahui, misalnya melalui tes umum, psikotes, tes kesehatan dan tes lainnya. Tes umum berisi materi umum tentang berbagai hal, baik materi kuliah yang pernah diperolehnya seperti matematika dan bahasa Inggris. Sementara itu, psikotes berisi tes tentang motivasi, komitmen, perilaku, minat, bakat, kejujuran, kemampuan karyawan, dan hal-hal lain.
4	Memberikan tes tentang pekerjaan	Yaitu memberikan praktik langsung atas pekerjaan yang akan diembannya, misalnya praktik komputer, bengkel, studi kasus, dan lainnya. Dari kegiatan praktik ini akan terlihat kemampuan pelamar untuk mengerjakan pekerjaannya, termasuk pengetahuan dan keahliannya atas suatu pekerjaan.
5	Tes jiwa dan fisik	Yaitu memeriksa kesehatan calon karyawan apakah kondisi kesehatannya tidak bermasalah, baik kesehatan rohani maupun jasmaninya. Ini penting untuk dilakukan, agar jangan sampai karyawan yang diterima nantinya sakit-sakitan sehingga tidak mampu menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

Dari tabel tersebut terdapat beberapa metode yang digunakan dalam kegiatan seleksi, sebaiknya untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan yang diharapkan organisasi perlu menerapkan beberapa metode seleksi sesuai dengan kebutuhan, waktu dan sumber daya pendukung lain

Faktor-Faktor Yang Harus Diperhitungkan

Proses seleksi yang dilakukan oleh setiap organisasi tidaklah dapat berdiri sendiri, yang artinya bahwa proses tersebut membutuhkan masukan yang perlu diperhatikan. Contohnya analisis pekerjaan sebelum melakukan proses seleksi organisasi perlu melakukan analisis pekerjaan yang tujuannya untuk menguraikan dan menggambarkan tentang pekerjaan yang dimana Seperti telah kita ketahui, bahwa proses seleksi bukanlah kegiatan yang berdiri sendiri.

Artinya kegiatan seleksi tidak dapat berjalan dengan efektif dan efisien jika tidak mempertimbangkan beberapa faktor yang memengaruhi seperti analisis

pekerjaan, persyaratan yang harus dipenuhi oleh calon karyawan dari setiap jabatan yang ada.

Menurut (Siagian, 2018), dalam proses seleksi, empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi, yaitu: penawaran tenaga kerja, tantangan etis, tantangan organisasional, kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

Penawaran Tenaga Kerja

Jika perusahaan dalam melakukan proses seleksi mendapatkan banyak calon pelamar, maka perusahaan tersebut juga akan mendapatkan peluang tenaga kerja yang berkualitas lebih besar dan memenuhi kriteria yang diinginkan perusahaan. Tetapi tidak menutup kemungkinan jumlah pelamar juga kurang dari yang diharapkan dikarenakan, pertama kompensasi yang ditetapkan oleh organisasi masih rendah dikarenakan posisi jabatan di organisasi.

Tetapi sering juga organisasi yang sedang mencari karyawan mendapatkan sedikit pelamar yang datang dikarenakan, Pertama, karena kompensasi yang rendah jika dilihat dari posisi di organisasi. Kedua, terdapat pekerjaan yang menuntut spesialisasi yang tinggi, oleh sebab itu, sedikitnya calon karyawan yang memenuhi kriteria untuk pekerjaan tersebut sekalipun kompensasi yang diterima cukup tinggi. Tinggi rendahnya pelamar yang terpilih tergantung pada persyaratan yang ditetapkan oleh organisasi.

Tantangan Etis (Faktor Etika)

Kegiatan penyeleksian tenaga kerja tidak dapat dipungkiri memiliki peranan yang sangat penting untuk menentukan siapa calon pelamar tersebut yang akan diterima bekerja atau tidak di organisasi. Pada kenyataannya semua organisasi pasti berharap mendapatkan tenaga kerja yang terbaik dan berkualitas. Untuk itu, perusahaan akan menuntut agar proses seleksi yang dilakukan memenuhi standar etika yang tinggi bagi para penyeleksi.

Adapun bentuk etika seleksi yang perlu dipegang teguh para penyeleksi yaitu pribadi yang memiliki disiplin yang tinggi, kejujuran dalam melakukan seleksi, integritas karakter serta objektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Norma tersebut perlu dimiliki oleh penyeleksi, dikarenakan penyeleksi akan menghadapi cobaan saat proses seleksi dilakukan seperti: penerimaan hadiah dari calon pelamar, penerimaan suap, adanya efek halo yang mengakibatkan penyeleksi akan menilai dari sudut pandang subjektif bukan lagi dengan penilaian objektif.

Bahkan tidak mustahil penyeleksi dihadapkan kepada situasi dilematik dalam menjalankan tugasnya. Misalnya seorang Direktur Utama perusahaan meminta agar lamaran keponakannya agar mendapat perhatian para penyeleksi. Dalam proses seleksi, nilai yang diperoleh si keponakan melampaui *passing grade* dan layak diterima sebagai pegawai. Dengan demikian para penyeleksi akan berhati lega dan tenang tanpa dilema. Akan tetapi jika nilai yang diperoleh si keponakan tidak mencapai *passing grade* yang telah ditentukan, maka para penyeleksi akan menghadapi dilema.

Di satu pihak, jika si keponakan tidak diluluskan, maka kemungkinan karir para penyeleksi akan terhambat, karena mereka tidak bisa membela keponakan pimpinannya. Di lain pihak kalau si keponakan diluluskan, maka secara hati nurani mereka telah membiarkan orang yang tidak memenuhi syarat untuk bekerja di perusahaan tersebut.

Situasi demikian sering dihadapi oleh perekrut dalam masyarakat yang memiliki berbagai ikatan primordial. Seperti kesukuan dan kedaerahan masih kuat. Selain itu kenyataan menunjukkan bahwa dalam berbagai masyarakat tradisional, berlaku apa yang dikenal dengan “extended family system”, yaitu keluarga besar yang terdiri dari kakek, nenek, bapak, ibu, paman, tante, sepupu, dan anak-anak. Jika dibandingkan dengan masyarakat yang sudah modern, norma yang berlaku di kehidupan masyarakat tersebut didasarkan pada *nucleus family system*, yang hanya terdiri dari bapak, ibu dan anak-anak, hal ini sering kita jumpai di dunia barat.

Jadi dalam penyeleksian, para penyeleksi sebaiknya memperhatikan dengan baik dan berpegang teguh atas peraturan, norma, etika yang berlaku di organisasi tanpa mengabaikan nilai sosial serta budaya masyarakat di lingkungan organisasi.

Faktor Internal Organisasi

Dalam proses menyeleksi tenaga kerja yang baru, perusahaan perlu memperhitungkan dan mempertimbangkan faktor internal organisasi agar proses seleksi dapat berjalan sesuai dengan yang direncanakan. Adapun beberapa hal yang perlu dipertimbangkan seperti jumlah anggaran yang dibutuhkan untuk melakukan proses seleksi karyawan baru. Kondisi yang lainnya yaitu apakah tenaga kerja yang baru akan menggantikan karyawan yang lama dikarenakan beberapa alasan seperti terjadinya mutasi, pemberhentian dan memasuki masa pensiun.

Faktor internal lain yang perlu dipertimbangkan seperti kebijakan dan strategi yang akan diambil organisasi. Adapun kebijakan dan strategi tersebut akan mengarah kepada perjalanan yang perlu dipikirkan di masa yang akan datang. Contohnya: bagaimana organisasi perencanaan membuka bisnis yang baru, pasar yang baru, serta produk yang lebih bervariasi dan berkualitas, serta bagaimana perusahaan akan mendapatkan karyawan baru di wilayah yang baru.

Sebaliknya, mungkin pula organisasi memutuskan untuk menciutkan kegiatannya. Dalam hal demikian jelas bahwa bukan penambahan tenaga yang terjadi, tetapi sebaliknya. Di dalam beberapa kondisi organisasi juga bertahan dalam *status quo*, dimana dari segi tenaga kerja baru yang dibutuhkan oleh organisasi menjadi sangat terbatas dilakukan dikarenakan pergantian hanya dilakukan untuk mengganti tenaga kerja yang lama dikarenakan beberapa hal seperti pensiun, berhenti dan lain sebagainya.

Faktor Kesamaan Kesempatan

Dari banyak organisasi dan perusahaan di berbagai negara masih terdapat kegiatan pemanfaatan SDM yang bersifat diskriminatif tindakan intoleran dalam memanfaatkan SDM tersebut dilihat dari adanya perlakuan yang berbeda bagi karyawan yang berbeda ras, agama, warna kulit, asal daerah, serta latar belakang sosial.

Bagi karyawan yang berasal dari minoritas diberikan batasan-batasan untuk bertindak di organisasi tempatnya bekerja. Adapun batasan tersebut meliputi kesempatan mendapatkan jabatan, hak, serta kompensasi atas pekerjaannya. Hal ini tidak sesuai dengan peraturan perundangan yang berlaku. Secara etika dan moral, tentunya praktik yang diskriminatif tersebut tidak dapat dibenarkan. Tidak ada alasan apapun yang membenarkan tindakan dan praktik demikian.

6.4 Jenis-Jenis Tes Dalam Seleksi

Dalam proses seleksi biasanya perusahaan akan melakukan beberapa tes untuk memilih calon karyawan yang ditempatkan di masing-masing posisi. Terdapat beberapa tes yang akan dijelaskan sebagai berikut (Sutrisno, 2010):

1. Screening lamaran, tentu saja pada tahap awal, pada tahap pertama ini organisasi akan melakukan seleksi bagi pelamar yang

menyerahkan surat lamarannya, dari surat lamaran tersebut akan dibaca dan diseleksi mana pelamar yang memenuhi kriteria sesuai kebutuhan organisasi. Sebagai contoh, bila pabrik ada di daerah Cilegon, dan perusahaan mencari karyawan yang berdomisili di sekitar Cilegon, jika terdapat calon pelamar kerja yang berdomisili di luar daerah tersebut perusahaan akan menyisihkan calon pelamar tersebut.

2. Tes mengisi formulir, pelamar pada tahap ini akan diminta untuk melakukan pengisian formulir lamaran yang disediakan oleh perusahaan. Jika perusahaan membutuhkan kemampuan berbahasa asing dari calon pelamar maka isi dari formulir tersebut juga disediakan bahasa asing seperti bahasa Inggris. Adapun tujuan dari pengisian formulir ini yaitu untuk mengetahui apakah data yang diisi oleh pelamar kerja di riwayat hidup adalah benar. Tujuan yang kedua yaitu untuk mendapatkan informasi yang lainnya dari pelamar yang tidak diisi di daftar riwayat hidup.
3. Tes kemampuan dan pengetahuan, setiap tes yang dilakukan oleh perusahaan disesuaikan dengan jenis jabatan yang ada, dimana tes yang dilakukan baik tes kemampuan maupun pengetahuan. Jenis tes yang umum adalah:

Tabel 6.2: Jenis Tes Dalam Menyeleksi Karyawan (Sutrisno, 2010)

No	Jenis Tes	Keterangan
1	Tes kemampuan <i>numeracy</i>	yaitu tes kemampuan melakukan penghitungan secara cepat dan teliti. Tes <i>numeracy</i> biasanya digabungkan dengan tes <i>accuracy</i> , yaitu tes ketelitian dan ketepatan dalam menghitung. Tes-tes jenis ini sering digabungkan dengan tes psikologi.
2	Tes inteligensia dasar	yaitu tes untuk mengukur kecerdasan dasar pelamar. Seperti tes pada kelompok pertama, tes jenis ini juga dapat menjadi bagian dari tes psikologi.
3	Tes kemampuan dan keterampilan teknis.	Tes ini tergantung bidang kerja yang dilamar. Tes-tes jenis ini harus dilaksanakan sendiri, tetapi bahan atau pertanyaannya harus disediakan oleh unit kerja yang akan membutuhkan tenaga kerja.
4	Tes pengetahuan umum	tes ini bersifat sangat umum dan berkisar tentang hal-hal umum, misalnya kejadian-kejadian yang viral di media cetak dan media elektronik atau media sosial. Tes ini juga tergantung pada pekerjaan atau jabatan yang harus diisi.
5	Tes psikologi,	ada beberapa hal yang perlu diperhatikan tentang tes

No	Jenis Tes	Keterangan
		psikologi. Pertama, tes psikologi sebenarnya lebih tepat disebut sebagai pemotretan calon secara psikologi. Tujuannya adalah untuk mencari calon yang memiliki karakteristik psikologis, seperti sikap, minat, sistem nilai, motivasi, dan watak yang tepat untuk jabatan yang harus diisi. Calon yang mengikuti tes hendaknya diberitahu bahwa bila hasil tes mereka dianggap belum memenuhi syarat bukan berarti mereka gagal, mereka mungkin memenuhi syarat untuk jabatan lain. Kedua, adalah tidak tepat untuk memilih seorang calon karyawan semata-mata hanya berdasarkan hasil dari tes psikologi. Hasil tes psikologi seharusnya hanya digunakan sebagai salah satu dari sumber informasi tentang seorang calon yang dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan. Tes psikologi tidak dapat memberikan informasi tentang pengetahuan umum atau pengetahuan spesifik, dan keahlian teknis dari seorang calon.

4. Wawancara, tes terakhir yang diikuti seorang calon adalah wawancara. Wawancara akan memberikan lebih mendalam tentang calon yang bersama dengan hasil tes lain akan digunakan sebagai dasar untuk membuat keputusan tentang calon yang dipilih. Wawancara biasanya juga digunakan untuk dapat bertemu dan para calon, agar dapat melihat mereka secara fisik, mendengarkan suara mereka.

Selain hal tersebut, perusahaan dalam melakukan seleksi untuk menduduki posisi jabatan profesional maupun tingkat manajer senior pasti akan menggunakan seleksi untuk mendapatkan informasi yang dibutuhkan. Agar perusahaan mendapatkan orang-orang yang kompeten menduduki suatu posisi di perusahaan maka penyeleksi perlu melakukan proses wawancara yang sangat teliti setelah calon karyawan yang diwawancarai lulus maka perlu mengikuti tes kesehatan dan pemeriksaan referensi.

6.5 Penempatan dan Orientasi

Bagi karyawan yang sudah dinyatakan lulus akan ditempatkan ke posisi yang sudah ditentukan sebelumnya sesuai dengan karakteristiknya masing-masing. Proses penempatan pada posisi jabatan memang telah selesai, tetapi karyawan yang lama akan ditempatkan pada posisi jabatan yang baru hal ini bisa melalui proses promosi ataupun rotasi jabatan, maka karyawan yang ditempatkan pada posisi jabatan yang kosong dari karyawan lama.

Dengan adanya pergantian posisi tersebut maka setiap karyawan tidak dapat secara langsung memahami lingkungan kerja barunya. Untuk itu, setiap orang perlu menyesuaikan dan mempelajari lingkungan kerja sehingga tugas yang ada di posisi tersebut dapat diselesaikan.

Proses penempatan baik karyawan yang lama maupun karyawan baru membutuhkan waktu untuk beradaptasi dengan lingkungan kerjanya masing-masing sesuai dengan kedudukannya di organisasi. Adapun beberapa hal yang perlu dipahami yaitu pimpinan, tim kerja, anggota di unit kerja, fasilitas kerja serta budaya yang ada di organisasi tersebut.

Menurut Suparyadi (2015), hal-hal yang perlu diperhatikan karyawan lama atau karyawan baru yang menduduki jabatan baru, antara lain:

1. Orientasi pada aspek organisasi, bagi karyawan baru yang bekerja di suatu organisasi perlu mengetahui apa kaitan antara pekerjaan yang dikerjakan karyawan tersebut dengan unit kerja lainnya, apakah dibutuhkan koordinasi untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut. Siapa akan bekerja sama untuk menyelesaikan pekerjaan itu.
2. Struktur organisasi, dalam organisasi penempatan struktur organisasi yang jelas akan memberikan kemudahan bagi para karyawan baru tentang siapa yang akan menerima dan bertanggung jawab serta memberikan arahan kepada setiap karyawan yang ada di organisasi. Struktur organisasi juga menjelaskan deskripsi masing-masing pekerjaan yang ada di organisasi
3. Pekerjaan baru, bagi karyawan baru yang sudah diterima bekerja di perusahaan akan diberikan beberapa pekerjaan yang akan diselesaikan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Untuk itu, karyawan tersebut sebaiknya

memahami setiap pekerjaan tersebut agar pekerjaan bisa diselesaikan dengan baik sehingga tujuan yang diharapkan organisasi dapat tercapai.

4. Fasilitas dan peralatan pendukung pekerjaan, untuk mencapai hasil yang terbaik, organisasi perlu menyediakan dan melengkapi fasilitas kerja yang dibutuhkan oleh karyawan untuk mendukung karyawan tersebut dalam menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan. Fasilitas kerja tersebut disesuaikan dengan setiap jenis pekerjaan yang ada di organisasi yang meliputi ruang kerja, meja, kursi, komputer, dan peralatan menulis dan lain sebagainya.
5. Peraturan dan kebijakan perusahaan, hal itu karena peraturan dan kebijakan merupakan pemandu dan pemberi batas mana yang boleh dan mana yang tidak boleh dilakukan oleh setiap unit kerja dan karyawan dalam perusahaan tersebut. Karyawan baru yang berasal dari luar perusahaan perlu memahami seluruh peraturan dan kebijakan perusahaan ini agar mereka dalam melaksanakan tugas-tugasnya tidak terjadi kesalahan atau pelanggaran
6. Budaya perusahaan, bagi karyawan baru bekerja di perusahaan, budaya perusahaan tersebut menjadi masalah yang vital untuk diikuti dan dipahami. Hal ini disebabkan bahwa karyawan baru tersebut juga memiliki budayanya sendiri yang dirasa baik untuk diikuti. Dengan adanya kedua budaya ini sering karyawan baru sulit untuk menerima budaya yang ada di perusahaan dikarenakan terdapat beberapa perbedaan yang diyakini dari budaya tersebut.
7. Orientasi kepentingan pribadi karyawan, sebelum karyawan ditempatkan di unit kerjanya, karyawan sudah mengetahui beberapa hal tentang apa, bagaimana hak dan kewajiban yang akan diterima oleh karyawan baru tersebut dari organisasi yang mempekerjakannya setelah menyelesaikan pekerjaan yang diberikan.
Adapun kompensasi atau hak-hak karyawan secara umum terdiri dari:
 - a. Penghasilan (gaji, tunjangan-tunjangan, bonus).
 - b. Kesejahteraan (cuti, rekreasi, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja).

- c. Peluang untuk berkembang (pendidikan, pelatihan, dan karir).
- d. Fasilitas kerja (ruang kerja, peralatan kerja, kendaraan dan rumah dinas, dan lain-lain).
- e. Pensiun.

Agar supaya hal-hal ini tidak menjadi masalah di kemudian hari, perusahaan hendaknya dapat memberikan orientasi tugas kepada pada karyawan baru supaya mereka dapat mengetahui secara jelas dan dari pihak yang berwenang perusahaan. Baru kemudian mereka dipekerjakan sesuai dengan bidang-bidangnya masing.

Bab 7

Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

7.1 Pendahuluan

Pelatihan (training) dan Pengembangan (development) merupakan dua kegiatan penting yang harus dilakukan oleh suatu organisasi dalam rangka untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia. Kegiatan pelatihan lebih ditujukan untuk meningkatkan keterampilan bagi karyawan baru atau bagi karyawan yang ada saat ini untuk meningkatkan keahlian berkaitan dengan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya saat ini. Tujuan dari pelatihan ini adalah untuk meningkatkan kinerja seseorang terhadap jabatan atau fungsinya.

Sedangkan kegiatan pengembangan ditujukan untuk karyawan dalam rangka meningkatkan pengetahuan dan kompetensinya untuk memegang jabatan atau tanggung jawab baru di masa yang akan datang. Tujuan dari kegiatan pengembangan ini lebih luas dari pelatihan, karena lebih terfokus kepada peningkatan dan penyiapan kemampuan karyawan dalam mengantisipasi atau beradaptasi dengan perubahan yang mungkin akan terjadi dimasa yang akan datang.

Secara umum tujuan dari pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kinerja organisasi. Dalam hal ini manusia

dipandang tidak hanya sebagai aset organisasi (human capital), tetapi juga sebagai faktor penentu dalam menggerakkan sumber daya lainnya agar sejalan dengan pencapaian tujuan organisasi.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia juga bertujuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing bagi perusahaan. Menurut Fadude, Tawas, and Poluan (2019) Pelatihan dan pengembangan merupakan proses sistematis untuk mengubah tingkah laku karyawan yang berkaitan dengan peningkatan keahlian dan kompetensinya sehingga mendorong terjadinya keunggulan bersaing bagi suatu organisasi.

7.2 Pentingnya Pelatihan dan Pengembangan SDM

Pelatihan dan pengembangan SDM memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap hasil kinerja dari SDM tersebut, namun belum semua pimpinan organisasi menjadikan pelatihan sebagai kegiatan yang penting untuk dilakukan. Hal ini bisa jadi karena alasan biaya yang mahal dan juga waktu yang dibutuhkan relatif panjang.

Arti pentingnya pelatihan dan pengembangan SDM dapat dilihat dalam dua dimensi, yaitu dimensi individu dan dimensi organisasi. Pada dimensi individu pelatihan dan pengembangan SDM mengacu kepada sesuatu yang ingin dicapai oleh seorang karyawan yang berkaitan dengan kinerja dan pengembangan diri. Pada dimensi organisasi mengacu kepada target apa yang akan dicapai oleh perusahaan sebagai hasil dari program pelatihan dan pengembangan SDM tersebut. Tentu saja target yang ingin dicapai adalah optimalisasi produktivitas karyawan. Sehingga produktivitas yang dihasilkan tersebut dapat menjadi dasar bahwa biaya yang dikeluarkan untuk pelatihan dan pengembangan SDM dianggap sebagai suatu investasi.

Hasil penilaian kinerja yang sudah dilakukan sebelumnya akan memberikan gambaran seberapa besar kesenjangan antara kompetensi dan jabatan terjadi pada tiap karyawan dalam suatu organisasi. Kesenjangan ini tidak boleh ditinggalkan, tetapi harus dilakukan langkah konkret untuk mengatasinya agar tujuan perusahaan tidak terkorbankan. Langkah konkret yang dilakukan itu adalah melalui pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

Sehingga antara kualifikasi jabatan dan kompetensi karyawan harus sesuai supaya capaian jabatan dapat terpenuhi dan tujuan perusahaan dapat dicapai. Walaupun kesenjangan ini tidak bisa dihilangkan namun harus diminimalisir pada tiap jabatan untuk kestabilan hasil kerja yang sangat diharapkan.

Perubahan lingkungan yang begitu cepat menuntut kemampuan sumber daya manusia dalam menangkap fenomena perubahan tersebut, menganalisis dampaknya terhadap organisasi dan menyiapkan langkah-langkah guna menghadapi kondisi tersebut. Sehingga diharapkan dengan pelatihan dan pengembangan ini akan mampu mengembangkan potensi sumber daya manusia agar menjadi lebih kreatif dan inovatif, yaitu dengan melaksanakan program pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. Karena keberhasilan organisasi sangat ditentukan oleh kualitas orang-orang yang bekerja di dalamnya.

Menurut Rivai (2018) manfaat pelatihan dapat dilihat dari tiga sisi, yaitu (a) untuk karyawan (b) untuk organisasi dan (c) untuk hubungan SDM dalam intra dan antar grup, uraiannya sebagai berikut:

Manfaat Pelatihan Bagi Karyawan

1. Membantu karyawan dalam membuat keputusan dalam pemecahan masalah yang lebih efektif.
2. Melalui pelatihan dan pengembangan, variabel pengenalan, pencapaian prestasi, pertumbuhan, tanggung jawab dan kemajuan dapat diinternalisasi dan dilaksanakan.
3. Membantu mendorong dan mencapai pengembangan diri dan rasa percaya diri.
4. Membantu karyawan mengatasi stres, tekanan, frustrasi, dan konflik.
5. Memberikan informasi tentang peningkatan pengetahuan, kompetensi, *leadership*, keterampilan komunikasi dan sikap karyawan.
6. Meningkatkan kepuasan kerja dan pengakuan aktualisasi diri.
7. Membantu organisasi mendeteksi tujuan pribadi serta meningkatkan keterampilan interaksi.
8. Memberikan nasehat dan jalan untuk pertumbuhan masa depan.
9. Membangun rasa optimisme, kreativitas dan inovatif.

Manfaat Untuk Organisasi

1. Pelatihan dan pengembangan karyawan akan diarahkan untuk meningkatkan profitabilitas atau sikap yang lebih positif terhadap orientasi profit.
2. Memperbaiki pengetahuan kerja dan keahlian pada semua level organisasi.
3. Memperbaiki moralitas sumber daya manusia untuk membangun budaya organisasi.
4. Membantu organisasi untuk mengetahui tujuan perusahaan.
5. Membantu menciptakan *image* organisasi yang lebih baik.
6. Mendukung autentisitas, keterbukaan dan kepercayaan.
7. Meningkatkan hubungan antara atasan dan bawahan.
8. Membantu pengembangan organisasi, belajar dari peserta.
9. Membantu mempersiapkan dan melaksanakan kebijakan organisasi.
10. Memberikan informasi tentang kebutuhan organisasi di masa depan.
11. Organisasi dapat membuat keputusan dan memecahkan masalah secara lebih efektif.
12. Membantu pengembangan promosi dari dalam, dan aspek lain yang biasanya diperlihatkan pekerja.
13. Membantu meningkatkan efisiensi, efektivitas, produktivitas, dan kualitas kerja.

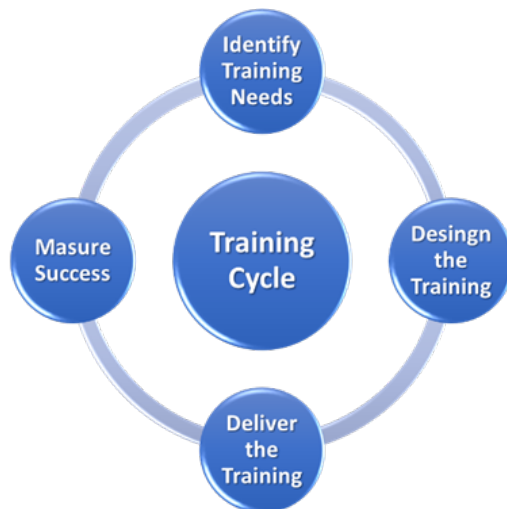
Manfaat Hubungan Intra dan Antar Group

1. Meningkatkan komunikasi antar grup dan individual.
2. Membantu dalam orientasi bagi organisasi baru dan organisasi transfer atau promosi.
3. Memberikan informasi tentang kesamaan kesempatan dan aksi afirmatif.
4. Memberikan informasi tentang hukum pemerintah dan kebijakan internasional sebagai referensi.
5. Meningkatkan keterampilan interpersonal.
6. Menjadi dasar dalam membuat kebijakan perusahaan, aturan dan regulasi.

7. Membangun kohesivitas dalam kelompok.
8. Membangun iklim kerja yang lebih baik untuk saling pengertian, belajar, dan koordinasi.
9. Meningkatkan kualitas moral dan membangun kohesivitas kelompok.
10. Membuat organisasi menjadi tempat yang lebih baik untuk bekerja dalam memenuhi harapan hidup.

7.3 Metode Pelatihan dan Pengembangan

Metode pelatihan (training) yang umumnya dipakai menggunakan beberapa tahapan yang saling terkait satu sama yang lain, yang dikenal sebagai siklus proses training dengan empat tahapan terdiri dari identifikasi kebutuhan, design program training, penyampaian training dan pengukuran atau evaluasi training (Buckley, Roger, Jim 2009).



Gambar 7.3: Training Cycle (Buckley, Roger, Jim 2009)

7.3.1 Identifikasi Kebutuhan Pelatihan SDM

Kebutuhan pelatihan dan pengembangan SDM perlu diidentifikasi sehingga pelatihan yang diselenggarakan sudah sesuai dengan target yang diinginkan, bukan sekedar menggugurkan kewajiban atau memanfaatkan anggaran. Kebutuhan pelatihan akan berhasil jika proses mengisi kebutuhan pelatihan dilakukan dengan benar (Rivai, Veithzal, Sagala 2011).

Pada dasarnya, kebutuhan itu untuk memenuhi kekurangan pengetahuan, atau untuk meningkatkan keterampilan masing-masing. Dalam hal ini dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu kebutuhan untuk memenuhi tuntutan sekarang, kebutuhan untuk memenuhi tuntutan jabatan lainnya, dan kebutuhan untuk memenuhi kebutuhan hubungan intra dan antar grup.

1. Kebutuhan untuk memenuhi tuntutan sekarang, biasanya dapat dipenuhi dari prestasi karyawan yang tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang ditetapkan oleh organisasi pada jabatan dimaksud. Meskipun tidak selalu, penyimpangan ini dapat dipecahkan dengan pelatihan.
2. Kebutuhan untuk memenuhi tuntutan jabatan lainnya. Dalam organisasi sering dilakukan mutasi jabatan. Misalnya, seorang manajer keuangan, sebelum dipromosikan menjadi general manajer tentunya perlu melewati jabatan fungsional lainnya sehingga dia lebih mampu mengelola organisasi dengan lebih baik.
3. Kebutuhan hubungan SDM dalam intra dan antar grup. Dalam organisasi hubungan intra dan antar grup diperlukan karena secara internal karena adanya perubahan sistem, struktur organisasi, sedangkan secara eksternal karena perubahan teknologi, perubahan orientasi tujuan organisasi yang sering memerlukan adanya tambahan pengetahuan baru. Walaupun pada saat ini tidak ada persoalan antara kemampuan orangnya dengan tuntutan jabatannya, tetapi dalam rangka menghadapi perubahan tersebut dapat diantisipasi dengan pelaksanaan pelatihan yang bersifat potensial.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan biasanya dibantu dengan metode TNA atau *Training Needs Analysis*. Analisis ini dilakukan dengan cara membandingkan kompetensi atau kemampuan standar yang harus dimiliki

seseorang dengan kemampuan aktual atau sebenarnya yang dimiliki orang tersebut saat ini. Jika terdapat gap atau kesenjangan kompetensi antara yang seharusnya dengan kenyataan, maka gap kompetensi tersebut dapat diselesaikan dengan training.

Dengan bantuan TNA dapat diketahui kondisi saat ini dan gap kompetensinya, dan dari sinilah ditentukan training apa yang perlu diberikan. Contohnya, sekelompok tenaga marketing di Lembaga keuangan memiliki gap kompetensi yang cukup besar dalam hal Analisa kredit dan negosiasi, maka program training yang dapat direkomendasikan adalah training yang menunjang analisis kredit dan & negotiation skill.

Training Need Assessment ini diperlukan agar pelatihan yang akan diselenggarakan berjalan dengan efektif baik dari segi pelaksanaan maupun tercapainya target pelatihan tersebut. TNA sendiri dapat dilakukan dengan 3 pendekatan yaitu pendekatan organisasi, kompetensi pekerjaan, kompetensi individu.

Pertama adalah Pendekatan organisasi (*organizational based need analysis*) merupakan analisis kebutuhan pelatihan yang didasarkan oleh kebutuhan strategis perusahaan dalam merespons dinamika bisnis masa depan. Analisis ini memfokuskan pada organisasi secara keseluruhan mencakup analisis tujuan organisasi, sumber daya, iklim organisasi, serta analisis lingkungan eksternal dan internal organisasi sehingga mendapatkan tujuan pelatihan yang ingin dicapai.

Pelatihan haruslah berbasis pada kebutuhan organisasi karena merespons dinamika bisnis dapat memberikan dampak pada kebutuhan pelatihan. Dengan mengaitkan hubungan tersebut, kebutuhan pelatihan akan dapat diidentifikasi. Pendekatan secara organisasi ini dapat dilakukan apabila terdapat perubahan rencana strategis maupun perubahan dari *corporate value*. Dalam kondisi tersebut pelatihan merupakan bagian yang penting dalam membentuk kompetensi dan menanamkan nilai-nilai yang diinginkan oleh perusahaan.

Kedua adalah pendekatan kompetensi pekerjaan (*Job Competencies-based need analysis*) merupakan analisa kebutuhan pelatihan apa saja yang harus diberikan kepada karyawan sesuai dengan posisi atau jabatannya. Hal pertama dalam pendekatan ini adalah melakukan identifikasi kebutuhan kompetensi pada setiap jabatan yang ada dalam perusahaan dan kemudian dilanjutkan dengan menyiapkan dan memilih modul pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan kompetensi tersebut.

Ketiga adalah pendekatan individu (Person competencies based analysis) merupakan analisis yang mengidentifikasi siapa atau karyawan mana yang membutuhkan pelatihan dan pelatihan apa saja yang perlu diberikan. Kebutuhan pelatihan ini juga didasari oleh kesenjangan antara level kompetensi yang dimiliki karyawan dengan persyaratan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

7.3.2 Desain Program Pelatihan (Training Design)

Pada tahapan ini telah diperoleh hasil identifikasi kebutuhan pelatihan, sehingga Langkah selanjutnya adalah mendesain program pelatihan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai dari pelatihan tersebut. Contohnya Bagaimana menganalisis kredit dan kelayakan usaha, maka peserta pelatihan dapat memahami Teknik Analisa kredit yang baik, seperti dari pelatihan ini peserta diharapkan mampu menganalisa kredit dengan menggunakan alat Analisa 5C (Character, Capability, Capital, Condition dan Collateral), selanjutnya peserta juga mampu menganalisa kredit dengan pendekatan 3R (Return, Repayment dan Risk bearing analysis) dan lain sebagainya. Karena peserta juga perlu memiliki kemampuan negosiasi maka pelatihan juga dirancang dengan materi yang dapat meningkatkan *negotiation skill* para peserta.

Metode pelatihan bisa dilakukan dengan cara *Presentation, Discussion, Case Study* dan *Evaluation*. Perubahan yang dinamis yang dialami organisasi tentu akan berdampak pada proses pengembangan kompetensi karyawan, oleh karena itu program pelatihan dan pengembangan harus menyinergikan antara tuntutan organisasi dengan kapabilitas karyawan dengan metode perancangan pelatihan yang sesuai (Design Training Methods).

7.3.3 Pelaksanaan Pelatihan (Training Deliver)

Program yang dirancang dalam Design Training, kemudian disampaikan kepada peserta sesuai dengan jadwal yang telah ditetapkan. Dalam hal ini perlu kerja sama dari sisi trainer maupun bagian penyelenggaraan training. Trainer bertugas melatih, mengisi gap kompetensi yang ada sesuai dengan program yang telah dirancang. Sementara penyelenggara training bertugas menyediakan sarana dan prasarana agar kegiatan penyampaian training dapat dilaksanakan sesuai rencana.

Tahap penyampaian pelatihan adalah di saat peserta mengikuti sesi pelatihan sesuai dengan metode yang sudah ditentukan sebelumnya. Pelatihan atau training yang bagus adalah yang mampu membuat peserta aktif dalam proses pembelajarannya serta mampu mengaplikasikan pengetahuan serta kemampuan baru yang didapatkannya. Dalam tahap ini, penting pula trainer memberikan waktu bagi peserta merefleksikan hasil belajarnya.

7.3.4 Pengukuran atau Evaluasi Pelatihan (Training Evaluation)

Pada tahapan ini, dilakukan evaluasi terhadap pencapaian tujuan pembelajaran. Evaluasi bukan saja dilakukan terhadap peserta training tetapi terhadap proses training itu sendiri. Evaluasi training ini diartikan sebagai penetapan kriteria keberhasilan serta tolak ukurnya. Program training memang sangat perlu untuk dievaluasi, sebab melalui evaluasi akan diketahui sejauh mana hasil training ini bisa mengubah perilaku dari karyawan dan peningkatan keahlian sesuai dengan yang diharapkan perusahaan.

Evaluasi training memiliki fungsi sebagai pengendali proses dari hasil program training sehingga akan dapat terlaksana suatu program training yang sistematis, efektif dan efisien. Evaluasi training merupakan suatu proses untuk mengumpulkan data dan informasi yang diperlukan dalam program training. Evaluasi training lebih difokuskan pada peninjauan kembali proses training dan menilai hasil training serta dampak training yang dikaitkan dengan kinerja karyawan.

Evaluasi yang umum dilakukan yaitu:

1. Evaluasi Reaksi peserta terhadap training yang diikuti

Di sini peserta memberikan respon atas metode training yang digunakan *trainer*, *performance trainer* saat melatih (secara subjektif), kesesuaian materi training dengan kebutuhan, dan aspek pelaksanaan lainnya. Evaluasi ini penting dilakukan agar pelaksanaan pelatihan berjalan sesuai dengan target yang diinginkan

2. Evaluasi Hasil Pembelajaran

Pada evaluasi ini yang diukur adalah pengetahuan, keterampilan, dan perubahan sikap para peserta pelatihan setelah mengikuti training.

Tentu saja yang diharapkan adalah adanya peningkatan yang lebih baik dari sebelumnya.

3. Evaluasi Perilaku

Yang di evaluasi di sini adalah bagaimana peserta mengimplementasikan hasil pembelajarannya dalam kegiatan mereka, sehingga materi pelatihan dapat diimplementasikan dalam meningkatkan kinerjanya.

4. Evaluasi Dampak Bisnis

Lebih jauh lagi, tahapan ini mengevaluasi bagaimana dampak dari program training yang diikuti terhadap kinerja organisasi atau bisnis. Evaluasi dampak terhadap bisnis ini menjadi acuan terhadap keberhasilan program Pendidikan dan pengembangan yang diselenggarakan

Dari evaluasi Pelatihan dan Pengembangan yang dilakukan, perusahaan dapat mengetahui apakah para karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar dan prosedur? Apakah para karyawan mengalami kendala menjalankan standar dan prosedur kerja tersebut? Apakah karyawan memiliki daya kreativitas dan inovasi yang meningkat ?

Apakah ada pengaruhnya terhadap peningkatan layanan kepada mitra bisnis sehingga konsumen merasa puas dan loyal. Serta berapa besar pengaruh pelayanan yang diberikan oleh para karyawan yang bekerja sesuai standar dan prosedur terhadap kemajuan perusahaan?. Semua itu dapat kita ketahui dari hasil evaluasi pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia ini.

Hasil evaluasi tersebut kemudian dapat ditata kembali dengan *Needs Identification*. Karena melalui proses evaluasi ini juga dapat diketahui apakah kompetensi standar seseorang sudah tercapai atau belum. Dengan demikian perusahaan dapat mengetahui apakah hasil dari evaluasi yang telah dilakukan tersebut sudah sesuai target atau keinginan perusahaan. Hasil evaluasi dapat berguna untuk perusahaan dengan menentukan langkah apa lagi sebagai improvement yang harus dilakukan selanjutnya agar perusahaan lebih baik dan lebih maju.

Bab 8

Manajemen dan Penilaian Kinerja

8.1 Pendahuluan

Dunia bisnis yang berkembang dengan sangat cepat menuntut para pemilik bisnis untuk meramu berbagai macam cara untuk memenangkan persaingan. Hal ini berarti mereka harus menemukan orang-orang terbaik dalam setiap bagian perusahaan agar memiliki kinerja yang maksimal agar secara agregat, kinerja perusahaan juga baik. Dengan menempatkan orang terbaik di setiap bagian perusahaan, tujuan-tujuan perusahaan akan dapat tercapai secara efektif, efisien, dan produktif.

Oleh karena itu, dibutuhkan usaha yang sistematis dan berkesinambungan dari seluruh anggota organisasi perusahaan agar menjadi semakin profesional dalam menjalankan tugasnya. Untuk itu, diperlukan upaya pendidikan dan pelatihan secara terprogram kepada setiap anggota organisasi. Upaya ini juga harus terukur, sehingga segala sumber daya yang digunakan untuk penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan tersebut dapat mencapai tingkat efektivitas dan efisiensi yang ditargetkan. Proses tersebut akan menjamin ketersediaan tenaga kerja sesuai kebutuhan organisasi perusahaan, kapan pun diperlukan. Hal ini berarti, proses kaderisasi akan berjalan dengan baik.

Seiring dengan berkembangnya organisasi perusahaan, akan banyak posisi-posisi baru yang tercipta. Hal ini tentu membutuhkan sumber daya manusia (SDM) yang terbaik untuk mengisinya. Di sinilah akan terasa betapa pentingnya kaderisasi. Perusahaan harus mampu menjamin tersedianya SDM dengan kualifikasi dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk itu, diperlukan serangkaian sistem penilaian karyawan untuk memilih orang-orang terbaik untuk mengisi setiap posisi dalam perusahaan (*the right man on the right place*). Penilaian karyawan juga sangat diperlukan untuk menilai profesionalisme dan produktivitas dari setiap orang dalam organisasi. Dengan adanya sistem penilaian karyawan, perusahaan akan dapat lebih mengenal potensi yang dimiliki setiap karyawannya. Sehingga potensi salah menempatkan orang dapat dikurangi.

Selain itu, penilaian karyawan memungkinkan bagi perusahaan untuk lebih memahami kondisi psikologis dan tingkat kepemimpinan masing-masing karyawannya. Hal ini penting untuk mempersiapkan kader-kader pimpinan untuk pengembangan secara berkelanjutan. Bagi karyawan, adanya sistem penilaian karyawan yang tertata dengan baik akan memberikan motivasi kerja yang lebih baik bagi karyawan. Dengan motivasi kerja yang baik, karyawan juga akan memiliki etos kerja yang baik. Hal tersebut akan meningkatkan produktivitas kerja.

Adanya penilaian kerja akan membuat karyawan bersemangat untuk membuat *track record* yang baik dalam menjalankan pekerjaannya di perusahaan, karena setiap prestasinya akan dinilai dan menjadi *credit point*. Adanya sistem penilaian kerja juga menjadikan iklim berkompetisi secara sehat di antara karyawan. Hal ini juga akan memacu semangat belajar para karyawan untuk meningkatkan kemampuan dan kompetensi dirinya. Hal ini akan memiliki dampak meningkatnya kualitas kerja dan profesionalisme para karyawan tersebut, sehingga secara agregat akan meningkatkan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

8.2 Manajemen Kinerja

Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil kerja perorangan atau kelompok orang dalam organisasi dalam periode tertentu, sesuai lingkup wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi, dan dilakukan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Kinerja, secara konsep dapat dilihat dari dua sisi. Yaitu, kinerja individu dan kinerja organisasi.

Kinerja individu adalah kinerja dari masing-masing karyawan secara perorangan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu atau total hasil kerja yang dicapai organisasi. Penilaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja setiap individu di dalam organisasi, karena pencapaian kinerja organisasi merupakan agregat dari kinerja seluruh bagian dari organisasi.

Manajemen kinerja merupakan bentuk penerapan konsep manajemen dalam melaksanakan kegiatan di dalam organisasi untuk mewujudkan tujuan organisasi dengan menggunakan sumber daya yang dimiliki. Sedangkan Sistem Manajemen kinerja adalah suatu sistem yang diterapkan oleh sebuah organisasi untuk memastikan tujuan perusahaan dapat tercapai dengan efektif dan efisien.

Fungsi utama sebuah Sistem Manajemen Kinerja adalah mengukur tingkat kemampuan organisasi dalam menjalankan strategi-strategi perusahaan. Dengan adanya Sistem Manajemen Kinerja akan mendorong pengelolaan seluruh sumber daya, proses, dan setiap individu di dalam organisasi selaras dengan visi, misi, dan strategi organisasi.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam Sistem Manajemen Kinerja adalah sebagai berikut:

1. Tetapkan rencana strategis jangka panjang, dalam bentuk visi, misi, tujuan, sasaran, dan rencana kerja. Rencana strategis organisasi ini kemudian dijabarkan dalam berbagai kebijakan, program, dan rencana kegiatan di setiap level organisasi.
2. Rencana strategis jangka panjang selanjutnya diturunkan menjadi sasaran organisasi jangka pendek yakni kurun waktu setahun. Dari sasaran organisasi jangka pendek inilah kemudian ditentukan

indikator kinerja yang relevan serta target yang ingin dicapai, yang selanjutnya dituangkan dalam *Performance Contract*.

3. Setelah rencana jangka pendek ditentukan, maka dilakukan eksekusi rencana tersebut, sambil dilakukan pengukuran, monitoring dan evaluasi kinerja secara berkala (bulanan, triwulanan, semesteran) yang ditindaklanjuti dengan upaya-upaya perbaikan dan peningkatan kinerja.
4. Hasil kinerja organisasi kemudian dijadikan referensi pemberian penghargaan dan konsekuensi kepada karyawan yang telah mendukung pencapaian kinerja organisasi.

Agar dapat berjalan optimal, Sistem Manajemen Kinerja harus dapat diterapkan dalam semua level organisasi, mulai level tertinggi sampai dengan level terendah. Sistem Manajemen Kinerja yang diterapkan pada level organisasi puncak harus dapat diselaraskan dan di *breakdown* ke level organisasi di bawahnya, bahkan hingga level yang paling rendah, yaitu karyawan.

Sehingga pengukuran kinerja setiap individu merupakan hal yang tak terpisahkan dari Sistem Manajemen Kinerja sebuah organisasi. Hal ini penting untuk memastikan setiap individu bekerja sesuai dengan apa yang menjadi rencana strategis perusahaan.

8.3 Pengukuran Kinerja

Untuk mencapai tujuan organisasi, setelah menetapkan visi, misi, tujuan, sasaran, dan rencana kerja. Maka yang harus dilakukan selanjutnya adalah melakukan pengukuran kinerja. Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen yang digunakan untuk menilai perkembangan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi dan juga sebagai referensi utama dalam hal pengambilan keputusan dan akuntabilitas.

Beberapa faktor dasar dalam sistem pengukuran kinerja di antaranya:

1. Perencanaan (planning) dan penetapan tujuan (goal setting).
2. Bisnis proses organisasi telah didefinisikan dengan jelas.

3. Pengembangan indikator kuantitatif dan kualitatif yang relevan dengan tujuan organisasi.
4. Pemantauan dan pelaporan hasil kinerja secara formal.
5. Komitmen upaya perubahan menuju kondisi yang lebih baik dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan mengumpulkan, menganalisis, dan melaporkan berbagai informasi yang berhubungan dengan tingkat kinerja dari setiap karyawan, departemen, atau bagian. Untuk itu, organisasi perlu menetapkan Indikator Kinerja yang relevan dengan visi, misi, dan rencana strategis perusahaan. Indikator Kinerja dapat dikatakan sebagai ukuran kuantitatif dan/atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian yang telah ditetapkan.

Beberapa kategori Indikator Kinerja dilihat dari berbagai sudut pandang di antaranya adalah:

1. Berdasarkan keterkaitan dengan strategi organisasi
 - a. Indikator Kinerja Strategis
Indikator Kinerja Strategis adalah indikator kinerja yang berkaitan langsung dengan strategi organisasi. Misalnya “Market Share” untuk mengetahui posisi perusahaan di antara para pesaing yang ada di pasar.
 - b. Indikator Kinerja Non-Strategis
Indikator Kinerja Non-Strategis adalah indikator kinerja yang tidak bersifat strategis. Digunakan untuk mengukur kegiatan rutin organisasi. Misalnya “waktu respons atas surat yang masuk” untuk mengetahui berapa lama surat yang masuk direspons oleh bagian yang berkepentingan.
2. Berdasarkan aspek yang diukur
 - a. Indikator kinerja yang mengukur kinerja hasil (result indicator)
Result indicator digunakan untuk menunjukkan hasil akhir dari keseluruhan proses kegiatan suatu organisasi. *Result indicator* juga merupakan indikator penting yang menunjukkan bahwa organisasi telah berjalan dengan baik dan telah sesuai dengan tujuan organisasi.

Kekurangan dari indikator ini adalah tidak dapat menunjukkan proses atau tindakan mana yang secara signifikan membawa kesuksesan bagi organisasi. Contoh Indikator Kinerja yang dapat digolongkan sebagai *result indicator* adalah laba.

- b. Indikator kinerja yang mengukur kinerja proses (performance indicator)

Performance Indicator merupakan indikator yang mengukur jalannya suatu proses atau tindakan yang berkontribusi mendukung tercapainya tujuan organisasi. Informasi pencapaian Performance Indicator ini akan menjadi dasar dalam menyusun strategi organisasi dan penetapan target. Performance Indicator digunakan sebagai *leading indicator* yang berguna dalam memandu organisasi dalam mencapai kesuksesan, karena sifatnya memberi sinyal atau indikator terhadap arah organisasi.

Result Indicator jika diibaratkan dalam suatu pertandingan sepak bola adalah skor akhir pertandingan atau pencapaian juara. Sedangkan Leading Indicator adalah *shoot on goal, corner kick*, umpan sukses, penguasaan bola, dll. Pemilik perusahaan atau pemegang saham pada umumnya lebih mementingkan Result Indicator. Leading Indicator biasanya lebih dipedulikan oleh jajaran manajemen. Umumnya, jika pencapaian Leading Indicator tidak baik, maka pencapaian Result Indicator juga akan tidak baik pula.

8.4 Sistem Manajemen Kinerja

Penerapan Sistem Manajemen Kinerja pada sebuah organisasi adalah perangkat untuk mengetahui sejauh mana prestasi atau kinerja perusahaan dan seberapa jauh sasaran kinerja perusahaan tersebut telah tercapai.

Tujuan lain penerapan Sistem Manajemen Kinerja di antaranya adalah:

1. Menjadi kerangka kerja bagi setiap individu di dalam organisasi dalam menyepakati sasaran kerja organisasi.
2. Sebagai acuan dalam hal indikator kinerja dan target yang disepakati. Hal ini juga terkait langsung dengan remunerasi yang akan diterima

karyawan yang diukur berdasarkan hasil pencapaian indikator kinerja dan target tersebut.

3. Sebagai alat manajemen dan sarana komunikasi dalam memperbaiki kinerja organisasi dari seluruh aspek, seperti aspek operasional, finansial, dan sumber daya manusia.
4. Menjadi piranti yang transparan terhadap pencapaian sasaran organisasi, divisi, dan karyawan.

Sedangkan beberapa manfaat utama dari penerapan Sistem Manajemen Kinerja pada organisasi adalah:

1. Sebagai penyelaras antara arah organisasi dengan sasaran yang ditetapkan oleh manajemen organisasi.
2. Memudahkan manajemen dalam memprediksi sasaran, biaya, dan kinerja organisasi.
3. Memungkinkan manajemen dalam melihat faktor kritikal yang memengaruhi kinerja organisasi.
4. Meningkatkan efisiensi manajemen dalam mengendalikan biaya terhadap hasil kinerja organisasi.
5. Terbentuknya hubungan yang konstruktif antara karyawan dan atasan.
6. Sebagai sarana untuk membentuk dan meningkatkan kedisiplinan kinerja.
7. Sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan agar memberikan kinerja terbaiknya. Juga digunakan sebagai dasar dalam memberikan penghargaan kepada karyawan.
8. Sebagai salah referensi dalam penyusunan program pengembangan karyawan seperti program *coaching* dan *training*.

Hambatan dalam penerapan Sistem Manajemen kinerja di antaranya adalah:

1. Kurangnya pemahaman manajemen mengenai Sistem Manajemen Kinerja secara komprehensif. Adakalanya manajemen baru memahami pada tataran konsep, namun belum memahami cara penerapannya. Atau pihak manajemen baru memiliki pemahaman

sebatas pelaksanaannya saja, namun belum memahami dasar filosofi, tujuan, dan manfaat penerapan sistem tersebut.

2. Belum tersedianya sarana dan prasarana yang mampu mendukung penerapan Sistem Manajemen Kinerja serta upaya dalam mencapai target kinerja secara maksimal. Ketiadaan sarana yang dibutuhkan dalam menjalankan tugasnya, akan menjadikan kinerja karyawan tidak maksimal, atau bahkan di bawah standar yang telah ditetapkan. Juga sistem informasi yang masih belum terintegrasi, akan sangat menyulitkan dalam mengakses sumber data, yang menjadi dasar penilaian kinerja.
3. Belum tersedianya referensi yang cukup mengenai Sistem Manajemen Kinerja. Referensi kinerja yang ada biasanya masih terlalu umum sehingga kurang dapat digunakan sebagai acuan karena tidak sesuai dengan kondisi organisasi saat ini. Hal ini menuntut manajemen untuk lebih kreatif dalam menyusun program implementasi Sistem Penilaian Kinerja. Berbagai penyesuaian harus dilakukan agar penilaian yang dilakukan benar-benar akurat.
4. Hambatan personal dari anggota tim manajemen. Hambatan tersebut umumnya berupa resistensi terhadap Sistem Manajemen Kinerja yang diterapkan. Resistensi dapat terjadi umumnya karena masih menggunakan sistem penilaian yang kuno dan cenderung subjektif atau “like and dislike”. Resistensi dapat juga disebabkan lemahnya kemampuan adaptasi terhadap sistem baru, dan juga karena tidak adanya motivasi untuk mencapai prestasi dan berkembang.
5. Kurang bahkan tidak adanya komitmen dari senior manajemen atas penerapan Sistem Manajemen Kinerja. Hal ini umumnya disebabkan karena para jajaran manajemen belum mengerti arti pentingnya sebuah Sistem Manajemen Kinerja. Sehingga belum merasa perlu untuk menerapkannya di perusahaan. Atau adanya anggapan bahwa sebuah Sistem Manajemen Kinerja hanya merupakan pemborosan, karena sistem penilaian tradisional yang telah ada selama ini dianggap telah memenuhi kebutuhan organisasi.

Oleh karena itu, jika organisasi ingin berjalan secara efektif, maka diperlukan komitmen dari seluruh anggota organisasi baik karyawan maupun pihak manajemen. Karena jika tidak, maka Sistem Manajemen Kinerja yang diimplementasikan dengan setengah hati atau serampangan dapat menyebabkan terjadinya hal-hal seperti berikut:

1. Indikator Kinerja yang dipilih ternyata bukan faktor strategis yang merupakan penentu kesuksesan perusahaan.
2. Indikator kinerja terlalu subjektif. Berdasarkan penilaian individu dan tidak menggambarkan kondisi yang sebenarnya (obyektif).
3. Indikator kinerja yang diukur terlalu banyak, sebagai akibat dari kurang mendalamnya pemahaman terhadap indikator kinerja.
4. Tidak ada prioritas atas indikator kinerja yang dipantau. Penentuan prioritas biasanya ditentukan dari urgensi dan pengaruh suatu indikator kinerja terhadap kinerja organisasi perusahaan.
5. Data informasi kinerja yang diperoleh terlalu umum, tidak akurat atau kurang detail. Hal ini akan membuat pengukuran pencapaian kinerja kurang akurat.
6. Pemantauan kinerja tidak dilakukan secara rutin dan berkala, dan baru dilakukan setelah terjadi masalah.
7. Penanggung jawab dari masing-masing indikator kinerja tidak jelas. Hal ini dapat berpotensi tidak terpantaunya perkembangan indikator kinerja. Bahkan sangat mungkin menjadikan program yang telah dirancang menjadi tidak terlaksana.
8. Implementasi Sistem Manajemen Kinerja menjadikan jalur birokrasi menjadi semakin panjang dan dianggap sebagai beban organisasi.
9. Implementasi Sistem Manajemen Kinerja menyebabkan terlalu banyak kompetisi antar individu, antar departemen dan bagian di dalam organisasi.

8.5 Manfaat Penilaian Karyawan

Penilaian karyawan memiliki arti penting dalam Sistem Manajemen Kinerja. Adanya sistem penilaian karyawan yang baik, akan memotivasi karyawan dalam bekerja. Mereka memiliki semangat berkompetisi dengan karyawan yang lainnya yang ditandai dengan peningkatan etos kerja para karyawan. Sehingga secara agregat hal ini tentu akan meningkatkan produktivitas perusahaan.

Manfaat penilaian karyawan secara umum adalah sebagai berikut:

Dalam Proses Rekrutmen

Semua perusahaan tentu ingin merekrut dan mengembangkan orang-orang terbaik di dalam perusahaannya. Hal ini dimulai dari tahap awal rekrutmen karyawan baru. Untuk itu diperlukan sebuah sistem penilaian yang dapat digunakan untuk menyaring para calon karyawan, karena tidak semua karyawan benar-benar sesuai dengan bidang kerja yang dibutuhkan. Sistem penilaian yang baik akan menjamin karyawan yang terpilih benar-benar profesional dan benar-benar dapat diandalkan dalam menjalankan tugas-tugas perusahaan sesuai bidang dan talenta masing-masing karyawan.

Kesuksesan proses rekrutmen, merupakan investasi jangka panjang bagi perusahaan. Jika perusahaan salah dalam merekrut perusahaan maka kesalahan itu harus ditebus sangat mahal oleh perusahaan. Karena karyawan yang sudah terlanjur direkrut, akan sulit untuk dikeluarkan. Karena karyawan dilindungi oleh UU Ketenagakerjaan, sehingga tidak dapat dipecat begitu saja.

Kesalahan dalam rekrutmen, maka bebannya akan dirasakan perusahaan selama 20 bahkan 30 tahun ke depan, sampai karyawan tersebut pensiun. Untuk itu perlu adanya sistem penilaian kinerja secara akurat, agar proses rekrutmen dapat mendapatkan kriteria *“the right man in the right place”*

Dalam Penentuan Jenjang Karier

Jika calon karyawan baru dilakukan proses penilaian dalam rangka seleksi untuk menentukan siapa yang terbaik untuk direkrut, maka hal yang sama juga dilakukan untuk karyawan eksisting. Proses penilaian untuk karyawan eksisting dilakukan untuk memperoleh gambaran mengenai kualitas kerjanya. Penilaian kinerja karyawan biasanya diukur berdasarkan produktivitas, dan efektivitas serta etos kerja.

Selain itu aspek lain yang bersifat kualitatif seperti loyalitas dan *leadership* juga turut diberikan penilaian. Khusus untuk *leadership*, umumnya perusahaan memberi perhatian lebih. Dengan adanya sistem penilaian kinerja secara terprogram dan konsisten, akan dapat terpantau kader-kader calon pemimpin dimasa depan. Dan berdasarkan hasil pemantauan tersebut, dapat membuat serangkaian program untuk jenjang karier bagi setiap karyawan. Sehingga perusahaan dapat memiliki calon-calon pemimpin perusahaan yang berkualitas di setiap level.

Selain itu, perusahaan juga harus memiliki ketentuan, kriteria dan persyaratan yang jelas serta proses yang transparan tentang jenjang karir. Ini penting untuk menciptakan suasana berkompetisi yang sehat di antara semua karyawan. Hal ini juga akan membuat para karyawan akan berlomba-lomba untuk menjadi yang terbaik dalam memenuhi kriteria dan persyaratan yang telah ditetapkan tersebut.

Kesesuaian Bidang Pekerjaan

Sistem penilaian kinerja akan memungkinkan para karyawan bekerja sesuai dengan minat, bakat dan talentanya. Karena dengan adanya sistem penilaian kinerja akan terlihat dengan jelas kecenderungan karyawan terhadap bidang-bidang pekerjaan yang diminati. Dengan mengerjakan tugas-tugas yang sesuai dengan passionnya, menjadikan karyawan dapat melakukan yang terbaik dan meraih prestasi karena bekerja sesuai dengan panggilan hatinya.

Karyawan akan bekerja dengan lebih tekun, lebih produktif, dan memiliki etos kerja yang tinggi. Hal ini tentu bernilai positif bagi perusahaan, karena produktivitas perusahaan juga akan meningkat.

8.6 Metode Penilaian Karyawan

Penilaian karyawan untuk tujuan rekrutmen tentu berbeda dengan penilaian karyawan eksisting yang dilakukan secara rutin dalam periode tertentu. Penilaian saat rekrutmen bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang memiliki kompetensi sesuai dengan kebutuhan organisasi perusahaan. Sedangkan penilaian bagi karyawan eksisting bertujuan untuk meningkatkan kinerja dan profesionalisme masing-masing karyawan. Juga dalam rangka membangun *teamwork* di antara para karyawan.

Beberapa metode penilaian karyawan yang digunakan di antaranya:

Latihan Simulasi

1. Case Analysis, yaitu latihan dalam bentuk simulasi dengan cara menganalisis suatu kasus. Calon karyawan diberikan simulasi berupa persoalan studi kasus di tempat kerjanya. Atas beberapa kasus yang dihadapi tersebut, calon karyawan tersebut akan dinilai berdasarkan beberapa aspek di antaranya:
 - a. Kemampuan menganalisis atas kasus yang dihadapi (Analytical Skill).
 - b. Kemampuan dalam memberikan pemecahan atas masalah yang ada (Problem Solving).
 - c. Kecepatan dalam pengambilan keputusan (Decision Making Skill).
2. In-Tray, yaitu latihan dalam bentuk simulasi yaitu calon karyawan dihadapkan pada sejumlah dokumen kerja yang berupa berkas-berkas surat masuk, laporan bawahan, tawaran kerja sama dari pihak eksternal dan lain-lain. Dokumen-dokumen yang memerlukan tindak lanjut tersebut disusun dalam nampan dokumen seperti gambar di samping ini, kemudian calon karyawan ditugaskan untuk mencermati setiap dokumen di dalam nampan tersebut.



Kemudian, karyawan diminta untuk membuat kesimpulan, keputusan, menindaklanjuti, atau membuat disposisi atas dokumen yang masuk tersebut, untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan sebagaimana yang tergambar dalam setiap dokumen yang ada di nampan tersebut. Beberapa hal yang dinilai dalam simulasi model ini adalah:

- a. Kemampuan calon karyawan dalam mengidentifikasi bermacam masalah yang ada.
 - b. Kemampuan calon karyawan dalam melahirkan solusi terbaik atas berbagai permasalahan yang dihadapinya.
 - c. Kemampuan calon karyawan dalam bertindak secara sistematis dalam upaya menyelesaikan tugasnya, sehingga tidak ada satu pun dokumen yang terlewat.
3. Group Discussion

Yaitu beberapa calon karyawan diminta untuk berdiskusi secara bersama-sama. Penguji memberikan permasalahan yang selanjutnya harus ditanggapi oleh masing-masing calon karyawan peserta diskusi. Kemudian hasil analisis masing-masing peserta diskusi dibahas secara bersama-sama. Mereka saling menanggapi satu sama lain dalam satu forum *Focused Group Discussion* (FGD) yang telah ditentukan waktunya. Tujuan diskusi ini adalah bagaimana mencapai kata sepakat sehingga tercapai kompromi. Melalui FGD ini akan dapat terlihat beberapa hal yang menjadi pokok penilaian di antaranya:

 - a. Kemampuan dan ketajaman peserta FGD dalam menganalisis suatu persoalan.
 - b. Kemampuan *leadership* dari masing-masing peserta. Hal ini terutama terlihat dari keaktifan dalam diskusi, melemparkan opsi-opsi alternatif penyelesaian, dan memengaruhi peserta lainnya untuk mencapai kesepakatan sesuai yang diinginkan.
 - c. Kemampuan berkomunikasi dan menyampaikan pendapat dimuka forum. Ketenangan, artikulasi dalam menyampaikan ide-idenya sehingga dapat ditangkap dan diterima oleh peserta yang lain.
4. Presentation

Yaitu kegiatan mempresentasikan suatu hasil analisis studi kasus secara individual. Presentasi dilakukan di hadapan para penguji dengan menggunakan media seperti dalam bentuk *pointers* (power

point), video ataupun juga media yang lainnya. Dari metode ini, penguji bisa mendapatkan penilaian dari aspek:

- a. Performance (penampilan) dan kemampuan dalam menyampaikan paparan di depan forum.
- b. Pemahaman atas permasalahan yang dihadapi.
- c. Ketajaman dan kecepatan dalam memberikan solusi atas permasalahan yang sedang dihadapi.

Tes Psikometri

Psikometri atau pengukuran psikologis adalah cabang ilmu psikologi yang mendalami seluk beluk pengukuran dan analisis berbagai perbedaan antar individu. Beberapa pengertian tes psikometri berdasarkan pendapat ahli di antaranya:

1. Menurut Ardiningtyas (2009), tes psikometri adalah metode pengukuran psikologi yang menggunakan metode skala sikap.
2. Menurut British Psychological Society (Philip Charter & Ken Russel, 2011), tes Psikometri adalah instrumen yang dirancang untuk menghasilkan penilaian kuantitatif atas beberapa sifat atau atribut psikologis.
3. Menurut Amru Suhmono (2009), tes psikometri adalah cara standar untuk menilai aspek-aspek tertentu dari perilaku manusia.

Tes psikometri ini umumnya diperuntukkan bagi perorangan. Tujuan dilakukannya tes psikometri adalah untuk mengukur aspek tertentu dari masing-masing individu. Beberapa metode yang digunakan antara lain: MSDT (Management Style Diagnostic Test), Papi Kostick, dan sebagainya. MSDT sering digunakan untuk mengetahui kepribadian seseorang yang memiliki kemampuan manajerial.

Sedangkan Papi Kostick digunakan untuk mengukur dinamika kepribadian (psychodynamics) dari setiap individu dan kaitannya dengan lingkungan sekitarnya. Pengukuran tersebut terkait dengan perilaku dan nilai (values) perusahaan yang diterapkan dalam situasi kerja dalam bentuk motif (needs), serta standar perilaku menurut persepsi (role). Kedua values berupa *needs* dan *role* tersebut, dikelompokkan dalam tujuh aspek, yaitu *Work Direction*, *Leadership*, *Activity*, *Social Nature*, *Work Style*, *Temperament*, dan

Followership. Dari ketujuh aspek ini, masing-masing dijabarkan dalam beberapa needs dan role.

Dari kedua instrumen psikometri tersebut, diharapkan akan mendapatkan hasil pengukuran mengenai:

1. Tipe kepribadian.
2. Gaya kepemimpinan.
3. Minat dan semangat untuk berprestasi.
4. Tingkat kecerdasan emosi

Interview Based Competency

Merupakan suatu teknik wawancara terstruktur yang digunakan untuk menggali informasi secara mendalam tentang kemampuan dan kompetensi seseorang. Informasi tersebut dapat diperoleh jika terdapat gambaran tentang tindakan-tindakannya di masa silam, terutama dalam hal pekerjaan, pikiran-pikirannya, ataupun perasaannya pada saat itu. Hal inilah yang digunakan untuk memprediksi perilaku dari orang tersebut di masa datang.

Beberapa teknik interviu yang biasa digunakan adalah:

1. Teknik STAR

Dalam wawancara dengan teknik STAR, interviewer akan menanyakan beberapa hal seperti:

- a. Situation (Situasi)
Pewawancara akan menanyakan mengenai bagaimana situasi yang pernah dialami orang yang diwawancara. Misalnya situasi yang menjadikannya *resign* dari tempat kerja lama dan mencari pekerjaan baru di tempat lain.
- b. Task (Tugas)
Pertanyaan yang diajukan adalah seputar tugas-tugas yang pernah dikerjakan di tempat kerja sebelumnya.
- c. Action (Tindakan)
Orang yang diwawancarai diberikan pertanyaan tentang tindakan-tindakan yang pernah dilakukan di tempat kerja sebelumnya.

d. Result (Hasil)

Pertanyaan yang diajukan berupa hasil-hasil yang pernah dicapai di tempat kerja sebelumnya. Bisa merupakan *success story*, penghargaan, atau pencapaian yang dapat dianggap sebagai sebuah prestasi di tempat kerja sebelumnya.

2. Teknik FACT

Sedangkan dalam wawancara dengan teknik FACT, interviewer akan ditanyai beberapa hal seperti:

a. Feeling (Perasaan)

Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada saat interviu berkaitan dengan perasaan yang dialami ketika berada di tempat kerja sebelumnya.

b. Action (Tindakan)

Artinya pertanyaan yang diajukan terkait dengan tindakan-tindakan yang pernah diambil ketika masih berada di tempat kerja sebelumnya.

c. Context (Suasana/Keadaan)

Artinya pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara terkait dengan suasana/keadaan yang dialami ketika masih berada di tempat kerja sebelumnya.

d. Thinking (Pikiran)

Artinya pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara terkait dengan pikiran yang berkecamuk di benak orang yang diwawancara ketika masih berada di tempat kerja sebelumnya.

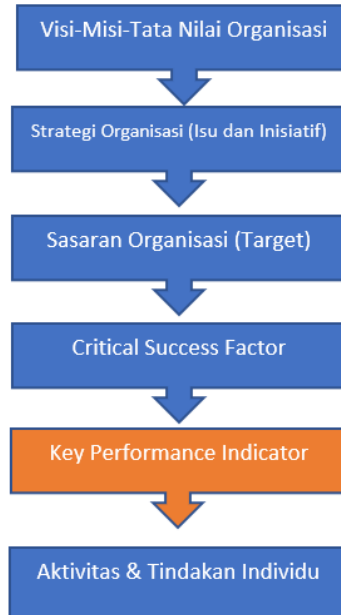
KPI (Key Performance Index)

Key Performance Indicator (KPI) atau Indikator Kerja Utama adalah serangkaian indikator kunci yang bersifat terukur dan memberikan informasi sejauh mana sasaran strategis yang dibebankan kepada suatu organisasi sudah berhasil dicapai (Arini T Soemohadiwidjojo, 2015). Unsur-unsur yang harus ada dalam KPI di antaranya adalah tujuan strategis, indikator kunci yang relevan dengan tujuan strategis tersebut, sasaran yang menjadi tolok ukur, dan *timeline* atau periode berlakunya KPI tersebut.

KPI sebagai salah satu alat utama manajemen organisasi, memiliki tujuan di antaranya sebagai berikut:

1. Menghubungkan visi, misi, tata nilai, strategi organisasi, dan sasaran kinerja organisasi dengan aktivitas organisasi untuk mencapai target sasaran kinerja.
2. Mengukur tren kinerja organisasi apakah dalam kondisi mengalami kenaikan atau justru sedang terjadi penurunan yang signifikan. Pemilihan KPI yang tepat akan dengan akurat menunjukkan bagian-bagian organisasi yang memerlukan perbaikan, peluang perbaikan kinerja, dan efektivitas upaya perbaikan yang telah dilakukan.
3. Membandingkan kinerja organisasi terkini dengan kinerja periode sebelumnya, atau dengan organisasi yang lainnya. Sehingga diperoleh gambaran mengenai kelemahan atau keunggulan organisasi dibandingkan dengan kompetitor. Sehingga memudahkan bagi manajemen untuk mengambil kebijakan-kebijakan untuk perbaikan atau peluang-peluang untuk menciptakan nilai tambah bagi organisasi itu sendiri.
4. KPI organisasi menjadi dasar penetapan KPI bagi departemen, divisi, dan masing-masing individu.
5. Hasil pencapaian KPI menjadi dasar dalam pemberian penghargaan (reward). Hal ini berarti, KPI juga akan bermanfaat untuk mendorong motivasi bekerja dan perilaku yang baik (good attitude) bagi karyawan.

Di gambar berikut, dapat menjelaskan bagaimana proses KPI terbentuk:



Oleh karena itu, sebelum menetapkan KPI, terlebih dahulu merumuskan beberapa hal utama seperti:

1. Menentukan dengan jelas apa tujuan yang hendak diraih.
2. Proses bisnis yang dilaksanakan telah didefinisikan dengan jelas.
3. Menetapkan tolak ukur dan kuantitatif sesuai tujuan yang hendak dicapai organisasi.
4. Melakukan monitoring atas setiap kondisi yang terjadi, dan responsnya sehingga tujuan yang telah ditetapkan dapat diraih.

Sebuah KPI yang baik setidaknya harus memenuhi kriteria sebagai berikut:

1. Ada target yang akan dicapai, dan waktu yang diperlukan untuk mencapai target tersebut.
2. Berorientasi pada hasil yang nyata (outcome), bukan sekedar output saja.
3. Memiliki ambang batas, untuk membedakan antara nilai target dan nilai aktualnya.

Bab 9

Budaya Organisasi

9.1 Pendahuluan

Dalam suatu perusahaan atau organisasi, tentu terdapat beragam karakteristik anggota organisasi yang berbeda-beda. Untuk meminimalisir terjadinya kesenjangan hubungan antar sesama anggota organisasi maka perlu dibentuk suatu sistem nilai yang dapat menumbuhkan norma atau sikap dalam berorganisasi. Salah satu cara untuk menanamkan sistem nilai tersebut adalah dengan membentuk suatu budaya organisasi dalam perusahaan. Budaya organisasi memang masih terdengar asing di kalangan masyarakat umum. Padahal dengan budaya organisasi yang dijalankan dengan efektif dan efisien dapat membantu perusahaan menjadi lebih baik.

Organisasi

Istilah organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu “*organon*” dan bahasa latin “*organum*” yang berarti alat, anggota atau badan. Terdapat beberapa pendapat tentang pengertian Organisasi. Menurut Hasibuan (2011) Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu.

Selanjutnya menurut Robbins (1994) Organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk

mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan. Dari beberapa pengertian tersebut, singkatnya organisasi merupakan suatu kesatuan atau wadah dari sekelompok orang untuk mencapai suatu tujuan bersama.

Organisasi Formal dan Non-Formal

Malayu (1996) menjelaskan bahwa berdasarkan proses pembentukannya terdapat dua macam organisasi, yaitu

1. Organisasi Formal

Merupakan organisasi yang dibentuk secara sadar dan resmi dengan tujuan-tujuan tertentu yang disadari. Organisasi formal diatur dengan ketentuan-ketentuan formal dengan hubungan kerja yang rasional, memiliki struktur organisasi, pembagian tugas yang jelas, memiliki anggaran rumah dasar, anggaran rumah tangga dan aturan lain yang sudah diatur dengan jelas.

Contoh: Perserikatan Bangsa Bangsa, Komisi Pemberantasan Korupsi, dll

2. Organisasi Non-Formal

Merupakan kumpulan dari dua orang atau lebih yang tidak dibentuk secara resmi dan tidak terstruktur. Biasanya organisasi non-formal juga tidak memiliki anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang jelas. Organisasi non-formal terbentuk karena kerja sama antar orang yang mungkin memiliki kegemaran atau profesi yang sama.

Contoh: Club Motor, Club Mobil, Kelompok Tani, dll.

9.2 Bentuk-Bentuk Organisasi

Terdapat beberapa bentuk organisasi yaitu:

Organisasi Garis atau Lini

Organisasi dengan bentuk seperti ini merupakan organisasi kecil yang memiliki anggota kelompok masih sedikit. Selain itu, spesialisasi pekerjaannya belum tinggi.

Kelebihan:

1. Kesatuan komando terjamin sepenuhnya karena pimpinan berada pada satu tangan.
2. Garis komando berjalan secara tegas, karena pimpinan berhubungan langsung dengan bawahan.
3. Proses pengambilan keputusan cepat.
4. Pengawasan terhadap karyawan mudah dilakukan.
5. Kinerja karyawan dapat terlihat dengan jelas karena.
6. Rasa solidaritas tinggi.

Kekurangan:

1. Organisasi terlalu bergantung pada satu orang, sehingga apabila orang tersebut tidak mampu menjalankan tugas, maka seluruh organisasi akan terancam.
2. Adanya kecenderungan pimpinan yang bertindak otoriter.
3. Terbatasnya kesempatan karyawan untuk mengembangkan diri.
4. Jenjang karir karyawan rendah.

Organisasi Garis dan Staf

Organisasi bentuk ini biasa digunakan oleh organisasi atau perusahaan yang besar, memiliki jumlah karyawan yang banyak, spesialisasi kerja tinggi, beraneka ragam serta kompleks. Dalam organisasi ini, biasanya juga memiliki karyawan yang ahli dalam beberapa bidang.

Kelebihan:

1. Dapat digunakan pada organisasi yang besar maupun kecil.
2. Kemampuan berbeda yang dimiliki oleh setiap karyawan dapat dikembangkan menjadi suatu spesialisasi.
3. Prinsip penempatan orang yang tepat pada posisi yang tepat sesuai dengan kemampuannya.
4. Pengambilan keputusan dapat cepat walaupun terdapat banyak orang yang diajak berkonsultasi, karena pimpinan masih dalam satu tangan.
5. Koordinasi lebih baik karena adanya pembagian tugas yang terperinci.

6. Semangat kerja bertambah besar karena pekerjaan disesuaikan dengan bakat dan kemampuan yang dimiliki.

Kekurangan:

1. Rasa solidaritas menjadi berkurang, karena karyawan sudah terbagi pada divisi masing-masing.
2. Perintah menjadi kabur dengan nasehat dari staf, karena atasan dengan staf dapat terjadi adanya perintah sendiri-sendiri padahal kewenangannya berbeda.
3. Kesatuan komando berkurang.
4. Koordinasi kurang baik pada tingkat staf dapat mengakibatkan adanya hambatan pelaksanaan tugas.

Organisasi Fungsional

Organisasi yang disusun atas dasar adanya fungsi dalam organisasi yang harus dilaksanakan. Organisasi ini biasanya dipakai pada perusahaan yang pembagian tugasnya dapat dibedakan dengan jelas.

Kelebihan:

1. Pembidangan tugas menjadi lebih jelas.
2. Kemampuan karyawan lebih efektif dijalankan dan dikembangkan.
3. Solidaritas kerja, semangat kerja karyawan tinggi.
4. Koordinasi berjalan lancar dan tertib.

Kekurangan:

1. Karyawan terlalu memperhatikan bidang kemampuan atau spesialisasi sendiri.
2. Koordinasi menyeluruh sukar dilaksanakan.
3. Menimbulkan rasa kelompok yang sangat sempit dari bagian yang sama sehingga sering timbul konflik.

Organisasi Proyek dan Matriks

Menurut Herry (2019), Susunan organisasi ini dicirikan oleh dua klasifikasi. Klasifikasi pertama berlaku di lini pertama dan kedua dengan pelimpahan wewenang dan tanggung jawab beralur vertikal secara fungsional dan

divisional. Adapun klasifikasi kedua, berlaku di lini staf di bawahnya dengan alur wewenang dan tanggung jawab yang vertikal dan horizontal. Artinya, para staf tersebut mempunyai dua atasan, sehingga berada di bawah dua wewenang.

Kelebihan:

1. Memberi fleksibilitas bagi organisasi, membantu pengembangan kreativitas, dan menggunakan berbagai sumber.
2. Menstimulasi kerja sama antar disiplin dan memudahkan pelaksanaan berbagai kegiatan perusahaan yang berorientasi proyek.
3. Mengembangkan dan melatih keterampilan karyawan dan kemampuan penyusunan strategi oleh manajer.

Kekurangan:

1. Pertanggungjawaban ganda bisa membingungkan dan menciptakan kebijakan yang kontradiktif.
2. Sangat membutuhkan koordinasi secara vertikal dan horizontal.
3. Mendorong timbulnya pertentangan kekuasaan yang bisa mengarah ke konflik antar bagian.

9.3 Tujuan Organisasi

Tujuan menurut Kotler dan Bloom (1997) adalah merupakan suatu sasaran organisasi yang dibuat spesifik dalam kaitannya dengan waktu dan penanggung jawabnya. Sedangkan menurut Glueck (1997) tujuan sebagai hasil akhir yang dicari ataupun dicapai oleh organisasi dengan kemampuan dan berbagai aktivitasnya.

Berdasarkan pengertian tujuan tersebut, maka diambil kesimpulan bahwa tujuan merupakan sesuatu yang ingin dicapai oleh sebuah organisasi dengan segala upaya kegiatan aktivitas dalam organisasi tersebut.

Dengan adanya tujuan yang telah ditetapkan, menurut Herry, dkk (2019) dapat memberikan manfaat antara lain:

1. Membantu memperlihatkan eksistensi organisasi di mata konsumen, pemerintah dan stakeholders.

2. Membantu pengoordinasian dan penyusunan keputusan.
3. Membantu penilaian kesuksesan organisasi.
4. Memisahkan proses perumusan dan pengimplementasian strategi organisasi.
5. Mendorong pelaksana untuk berupaya demi tercapainya tujuan.

Menurut Herry (2019) terdapat beberapa macam tujuan dalam organisasi, yaitu:

Profitabilitas

Kemampuan semua organisasi untuk beroperasi dalam jangka panjang bergantung pada perencanaan tingkat laba yang layak. Perusahaan yang dimanajementi dengan baik mempunyai sasaran laba tertentu, biasanya dinyatakan dalam bentuk laba per lembar saham (Earning Per Share) atau laba atas saham.

Organisasi yang mempunyai pertumbuhan profitabilitas yang baik akan semakin mudah menyesuaikan dengan perubahan lingkungan, baik eksternal maupun internal.

Produktivitas

Para manajer terus menerus berusaha meningkatkan produktivitas sistem mereka. Organisasi yang dapat meningkatkan hubungan masukan-keluaran biasanya meningkatkan profitabilitas. Jadi, organisasi hampir selalu merumuskan sasaran untuk produktivitas. Tujuan produktivitas yang umum digunakan adalah jumlah produk yang dihasilkan atau jumlah layanan yang diberikan per unit masukan.

Tetapi, ada kalanya produktivitas dinyatakan dalam bentuk penurunan biaya yang diharapkan. Sebagai contoh, tujuan ditetapkan untuk mengurangi jumlah produk rusak, untuk mengurangi jumlah keluhan konsumen, atau untuk menekan jam lembur.

Posisi Bersaing

Salah satu ukuran keberhasilan perusahaan adalah dominasi relatif di pasar. Organisasi yang besar biasanya menetapkan suatu tujuan yang menyangkut posisi bersaingnya, sering kali dengan menggunakan penjualan total atau bagian pasar sebagai ukuran posisi bersaing. Suatu tujuan yang menyangkut posisi bersaing mungkin menunjukkan prioritas jangka panjang organisasi.

Misalnya, organisasi menetapkan tujuan dua tahun yang akan datang menempati posisi ketiga dalam pasar sejenis.

Pengembangan Karyawan

Para manajer yakin bahwa produktivitas terkait dengan loyalitas karyawan dan dengan perhatian manajemen terhadap kesejahteraan karyawan. Oleh karena itu, organisasi menetapkan tujuan untuk meningkatkan hubungan dengan karyawan.

Beberapa hasil dari tujuan seperti ini adalah program keselamatan kerja, keterlibatan karyawan dalam pengambilan keputusan, dan *sense of belonging* karyawan terhadap organisasi.

Kepemimpinan Teknologi

Organisasi harus memutuskan apakah akan memimpin atau mengikuti pasar. Jika organisasi ingin memimpin pasar, maka organisasi harus melakukan perubahan dan inovasi produk dan ini memerlukan dukungan teknologi. Jika produk harus diubah atau dimodifikasi maka organisasi mutlak harus mengembangkan teknologinya, dan jika organisasi masih tetap menginginkan pasar maka organisasi harus mempunyai kemampuan menyesuaikan dengan teknologi barunya. Teknologi yang lebih baru umumnya akan meningkatkan produktivitas dan efisiensi organisasi..

Tanggung Jawab Sosial

Dalam hal ini, organisasi menyadari tanggung jawabnya terhadap publik dan konsumennya. Organisasi tersebut tidak akan sekedar menjalankan upaya pengembangan reputasi produk, tetapi juga menjalankan upaya pertanggungjawaban sosial sesuai tuntutan pemerintah dan lingkungan atau bahkan lebih daripada itu. Misalnya, suatu perusahaan menetapkan tujuan yang bunyinya adalah untuk menyediakan dana bagi berbagai kegiatan sosial dan pendidikan.

9.4 Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan suatu sistem kerja pelaporan dan komunikasi dari berbagai tugas yang saling mengaitkan pekerjaan individual dengan pekerjaan berkelompok. Struktur organisasi menggambarkan alokasi kerja melalui berbagai divisi beserta alur koordinasi hasil kerjanya yang intinya ditujukan bagi pencapaian sasaran organisasi yang bersangkutan (Herry, dkk, 2019).

Faktor penentu perancangan struktur organisasi antara lain sebagai berikut:

1. Besar kecilnya organisasi
Besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat memengaruhi struktur organisasi. Semakin besar ukuran organisasi, maka struktur organisasi akan semakin kompleks, demikian juga sebaliknya.
2. Strategi Organisasi
Hasil penelitian terhadap perusahaan di Amerika membuktikan adanya hubungan antara strategi dan struktur. Dalam hal ini, struktur mengikuti strategi.
3. Teknologi
Teknologi yang dipergunakan dalam berproduksi akan turut membedakan bentuk dari struktur organisasi. Perusahaan berteknologi modern cenderung membutuhkan struktur yang kompleks dibandingkan perusahaan berteknologi tradisional.
4. Karyawan
Kemampuan dan keterampilan karyawan juga akan memengaruhi bentuk dari struktur organisasi.

Bentuk-bentuk Struktur Organisasi

Terdapat beberapa bentuk struktur organisasi yang digunakan dalam sebuah organisasi seperti:

1. Bentuk Piramida
Bentuk piramida merupakan struktur organisasi yang banyak digunakan oleh sebuah organisasi karena terbilang cukup sederhana

dan jelas dan mudah untuk dibuat. Bagan berbentuk segitiga piramida, di mana pemimpin dengan jabatan tertinggi akan berada pada tingkatan tertinggi. Bentuk piramida sebaiknya digunakan pada organisasi dengan jumlah anggota yang tidak terlalu banyak.

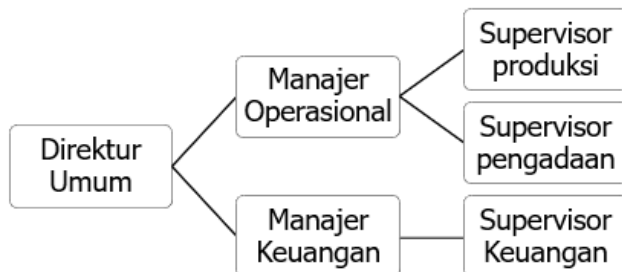
Adapun contoh struktur organisasi bentuk piramida adalah sebagai berikut:



Gambar 9.1: Bagan Organisasi Piramida

2. Bentuk Horizontal

Bentuk ini digambarkan dengan bagan organisasi secara mendatar dari kiri ke kanan atau sebaliknya. Dimana anggota organisasi dengan jabatan tertinggi berada di pucuk atau ujung bagan. Adapun contoh bagan horizontal adalah sebagai berikut

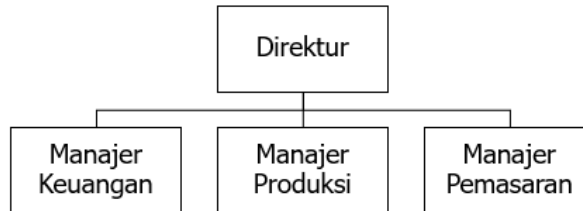


Gambar 9.2: Bagan Organisasi Horizontal

3. Bentuk Vertikal

Bentuk ini digambarkan dengan bagan organisasi menurun ke bawah. Di mana jabatan tertinggi berada pada bagian paling atas hingga jabatan terendah ke bawah. Bagan ini banyak digunakan oleh

organisasi yang memiliki jumlah anggota dan keragaman divisi yang cukup tinggi. Sehingga memudahkan penyusunan struktur organisasi dan pembagian kerja menjadi lebih jelas.



Gambar 9.3: Bagan Organisasi Vertikal

9.5 Budaya Organisasi

Organisasi sebagai wadah orang-orang untuk mencapai suatu tujuan tertentu tentu di dalamnya terdapat anggota dengan sifat, suku, adat dan budaya yang berbeda-beda. Oleh karena itu, pentingnya budaya organisasi bagi sebuah perusahaan. Walau budaya organisasi masih dianggap sebagai hal yang baru dan tidak terlalu dipahami oleh masyarakat, tetapi jika berjalan dengan efektif dan efisien akan memberikan manfaat yang baik bagi perusahaan.

Pengertian Budaya Organisasi

Budaya berasal dari dua suku kata yaitu “budi” dan “daya”. Budi sendiri memiliki arti akal dan hati sebagai perwujudan dari daya yang berarti karya, cipta dan karsa manusia. Menurut Edward dalam buku Hikmat (2011) berpendapat bahwa kebudayaan merupakan keseluruhan yang kompleks, yang di dalamnya terkandung pengetahuan, kepercayaan, kesenian, moral, hukum, adat istiadat, dan kemampuan-kemampuan lain yang didapat seseorang sebagai anggota masyarakat.

Robbins dalam Siswanto dan Sucipto (2008) berpendapat bahwa budaya organisasi sebagai nilai-nilai yang didukung oleh organisasi atau falsafah yang menuntun kebijaksanaan organisasi terhadap pegawai dan pelanggan, atau cara pekerjaan dilakukan di tempat kerja, atau asumsi dan kepercayaan dasar yang terdapat di antara anggota organisasi.

Menurut Robbins dan Judge (2008:256) budaya organisasi mengacu pada sebuah sistem makna bersama yang dianut oleh para anggota yang membedakan organisasi tersebut dengan organisasi lainnya.

Kamaroellah (2014) budaya organisasi didefinisikan sebagai perangkat sistem nilai-nilai (values), keyakinan-keyakinan (beliefs), asumsi-asumsi (assumptions), atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati dan diikuti oleh para anggota suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah organisasinya.

Mangkunegara juga mendefinisikan budaya organisasi sebagai sekumpulan asumsi atau sistem keyakinan, nilai-nilai dan norma yang dikembangkan dalam organisasi. Keyakinan, nilai-nilai dan norma tersebut dijadikan pedoman tingkah laku bagi anggota dalam organisasi untuk mengatasi masalah adaptasi eksternal maupun internal.

Dari beberapa pendapat tentang definisi budaya organisasi di atas, dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi dapat diartikan sebagai nilai, aturan, kepercayaan dan falsafah yang tercermin dalam diri anggota organisasi yang secara tidak langsung memengaruhi perilaku organisasi tersebut.

Elemen Budaya Organisasi

Sobirin dalam Kamaroellah (2014), menjelaskan bahwa terdapat dua elemen pokok dalam budaya organisasi, yaitu

1. Elemen Idealistik

Dikatakan idealistik karena elemen ini menjadi ideologi organisasi yang tidak mudah berubah, walaupun di sisi lain organisasi harus selalu berubah dan beradaptasi dengan lingkungannya. Elemen ini bersifat terselubung, tidak tampak ke permukaan dan hanya orang-orang tertentu saja yang tahu apa sesungguhnya ideologi mereka dan mengapa organisasi tersebut didirikan.

2. Elemen Behavioral

Elemen ini secara kasat mata muncul ke permukaan dalam bentuk perilaku sehari-hari para anggotanya dan bentuk-bentuk lain seperti desain dan arsitektur organisasi, elemen mudah diamati, dipahami dan diinterpretasikan meskipun kadang tidak sama dengan interpretasi dengan orang yang terlibat langsung dalam organisasi.

Cara paling mudah mengidentifikasi budaya organisasi adalah dengan mengamati bagaimana para anggota organisasi berperilaku dan kebiasaan yang mereka lakukan.

Karakteristik Budaya Organisasi

Menurut Robbins dan Juge, terdapat tujuh karakteristik utama dalam budaya organisasi, yaitu:

1. Inovasi dan keberanian mengambil risiko
Dalam hal ini terkait sejauh mana anggota didorong untuk bersikap inovatif dan berani mengambil risiko.
2. Perhatian pada hal-hal rinci
Anggota diharapkan menjalankan presisi, analisis, dan perhatian pada hal-hal kecil.
3. Orientasi hasil
Tentang sejauh mana manajemen berfokus pada hasil dibandingkan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut
4. Orientasi orang.
Terkait sejauh mana keputusan-keputusan manajemen mempertimbangkan efek dari hasil tersebut terhadap orang yang ada dalam organisasi.
5. Orientasi tim.
Sejauh mana kegiatan-kegiatan kerja organisasi pada tim ketimbang pada individu.
6. Keagresifan.
Terkait sejauh mana orang bersifat agresif dan kompetitif ketimbang santai.
7. Stabilitas.
Sejauh mana kegiatan-kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya *status quo* dalam perbandingannya dengan pertumbuhan.

Jenis-Jenis Budaya Organisasi

Menurut Quinn dan McGrath dalam Tika (2006) menjelaskan bahwa budaya organisasi dalam praktiknya terdapat beberapa jenis yaitu:

1. **Budaya Rasional**
Proses informasi individual (klarifikasi sasaran pertimbangan logika, perangkat pengarahannya) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kinerja yang ditunjukkan (efisien, produktivitas, dan keuntungan atau dampak).
2. **Budaya Ideologi**
Proses informasi intuitif (dari pengetahuan yang dalam, pendapat dan inovasi) diasumsikan sebagai sarana tujuan revitalisasi (dukungan dari luar, dukungan sumber daya dan pertumbuhan).
3. **Budaya Konsensus**
Proses informasi kolektif (diskusi, partisipasi, dan konsensus) diasumsikan sebagai sarana tujuan kohesi (iklim, moral, dan kerja sama kelompok).
4. **Budaya Hierarkis**
Proses informasi formal (dokumen, komputasi, dan evaluasi) diasumsikan sebagai sarana bagi tujuan kesinambungan (stabilitas, kontrol, dan koordinasi).

Manfaat Budaya Organisasi

Robbins (1993) mengemukakan bahwa terdapat beberapa manfaat dari penerapan budaya organisasi, yaitu:

1. Membatasi peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
2. Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.
3. Mementingkan tujuan bersama daripada mengutamakan kepentingan individu.

4. Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi relatif stabil.

Adanya keempat manfaat di atas dapat dilihat bahwa dengan penerapan budaya organisasi yang baik dapat membentuk perilaku anggota dalam menjalankan aktivitas dalam sebuah organisasi. Maka dari itu, pemahaman budaya organisasi perlu ditanamkan sedari organisasi tersebut didirikan, sehingga nantinya anggota yang baru bergabung pun yang sudah lama dalam organisasi tersebut sudah memiliki pedoman nilai-nilai untuk diterapkan.

Tingkatkan Budaya Organisasi

1. Observable Culture

Budaya organisasi yang dapat dilihat atau diamati secara langsung oleh konsumen maupun anggota saat berada dalam organisasi itu sendiri. Adapun beberapa contoh budaya organisasi ini adalah

a. Stories

Merupakan cerita ataupun sejarah yang telah terdahulu yang termasuk dalam sejarah penting dalam organisasi tersebut.

b. Heroes

Merupakan seseorang yang dianggap sebagai seorang pahlawan yang membuat banyak perubahan atau kemajuan bagi organisasi terdahulu, di mana seseorang ini selanjutnya menjadi teladan yang selalu diingat dan dikenang bagi seluruh anggota organisasi.

c. Rites and Ritual

Merupakan serangkaian acara peringatan hari-hari penting dalam organisasi misal ulang tahun organisasi/perusahaan, dan peristiwa-peristiwa penting dalam organisasi.

d. Symbols

Merupakan bahasa khusus yang digunakan sebagai alat penyaluran informasi atau nilai-nilai dalam organisasi, misal symbol untuk tidak melakukan kegiatan makan saat rapat berlangsung dan lain sebagainya.

2. Core Culture

Keyakinan anggota mengenai bagaimana seharusnya bersikap dalam organisasi. Sehingga budaya organisasi ini tidak terlihat secara langsung tetapi diterapkan secara tidak langsung dalam keseharian aktivitas anggota organisasi. Adapun contoh dari *core culture* adalah:

- a. Pluralism, di mana anggota mayoritas dan anggota minoritas yang secara bersamaan dalam sebuah organisasi secara tidak langsung akan memengaruhi kebijakan dan budaya organisasi.
- b. Structural Integration, tidak adanya diskriminasi terhadap anggota minoritas dalam organisasi.
- c. Informal Network Integration, seluruh bentuk pengawasan dan dukungan bagi pengembangan anggota organisasi.
- d. Absence of Prejudice and Discrimination, tidak adanya diskriminasi terhadap pelaksanaan tugas atau pekerjaan antara anggota satu dan yang lain.
- e. Minimum Intergroup Conflict, tidak adanya pertentangan dalam organisasi karena adanya perbedaan.

Bab 10

Perancangan Sistem Kompensasi

10.1 Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi. Bagi seorang pekerja, salah satu faktor yang dapat meningkatkan produktivitas pekerja adalah dengan pemberian kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja tersebut. Pekerja selalu menginginkan adanya keseimbangan antara pekerjaan dan kompensasi yang diterima, karena hal ini akan berhubungan erat dengan semangat pekerja dan akhirnya akan memengaruhi produktivitas pekerja.

Pemberian kompensasi yang adil, layak, tetapi juga kompetitif merupakan salah satu tantangan bagi perusahaan. Kompensasi pada dasarnya adalah imbalan atau jasa yang ‘dijual’ kepada pihak yang membutuhkannya. Singkatnya, gaji yang adil, layak, dan kompetitif secara murni akan dapat ditentukan jika nilai jasa yang ‘dijual’ sepadan dengan gaji yang diterima si penjual jasa tersebut.

Menurut (Malayu,2007) menyatakan bahwa Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang

diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Roberth dan Jhon (2011) mengatakan kompensasi yang efektif dalam sebuah organisasi memiliki empat tujuan, di antaranya:

1. Kepatuhan pada hukum dan peraturan yang berlaku.
2. Efektivitas biaya bagi organisasi.
3. Keadilan internal, eksternal dan individual bagi para karyawan.
4. Peningkatan kinerja bagi organisasi.

Kompensasi merupakan faktor penting yang memengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja di sebuah organisasi daripada organisasi yang lain. Para pemberi kerja harus kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang kompeten.

10.2 Jenis – Jenis Sistem Kompensasi

Menurut Roberth & Jhon (2011) mengatakan terkait jenis-jenis kompensasi, di antaranya:

Gaji Pokok

Kompensasi dasar yang diterima oleh seorang karyawan, biasanya berupa upah atau gaji, disebut gaji pokok (base pay). Banyak organisasi menggunakan dua kategori gaji pokok, per jam dan gaji tetap yang diidentifikasi berdasarkan cara imbalan kerja tersebut didistribusikan dan sifat dari pekerjaan, imbalan kerja per jam merupakan cara pembayaran yang paling umum yang didasarkan pada waktu, dan karyawan dibayarkan berdasarkan jam kerja menerima upah (wage), yaitu merupakan imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan jumlah waktu kerja.

Sebaiknya, orang-orang yang menerima gaji (salary) mendapat imbalan kerja yang besarnya tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja. Digaji biasanya membawakan status yang lebih tinggi untuk para karyawan daripada diberi upah. Beberapa organisasi mempertahankan pendekatan semua kesetiaan dan komitmen organisasional yang lebih besar.

Akan tetapi, mereka masih harus membayar kerja lembur untuk karyawan tertentu seperti yang didefinisikan oleh undang-undang mengenai imbalan kerja yang berlaku.

Penghasilan Tidak Tetap

Jenis lain dari imbalan kerja langsung adalah penghasilan tidak tetap (*variable pay*), yang merupakan kompensasi yang dihubungkan secara langsung dengan kinerja individual, tim atau organisasional. Jenis penghasilan tidak tetap yang paling umum untuk sebagian besar karyawan berupa pembayaran bonus dan program insentif. Eksekutif sering menerima penghargaan jangka panjang seperti: opsi saham.

Tunjangan

Banyak organisasi memberikan banyak penghargaan ekstrinsik dalam cara yang tidak langsung. Dengan kompensasi tidak langsung, karyawan menerima nilai nyata dari penghargaan tersebut tanpa menerima uang tunai yang sebenarnya. Tunjangan (*benefit*) adalah sebuah penghargaan tidak langsung, asuransi kesehatan, cuti berbayar atau dana pensiun yang diberikan untuk karyawan atau sekelompok karyawan sebagai bagian dari keanggotaan organisasional, tanpa menghiraukan kinerja.

Sedangkan menurut Malayu (2007), ada 3 sistem pembayaran kompensasi yang secara umum diterapkan oleh perusahaan, di antaranya:

Sistem Waktu

Dalam sistem waktu, besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu atau bulan. Administrasi pengupahan waktu relatif mudah serta dapat diterapkan kepada karyawan tetap maupun pekerja harian. Sistem waktu biasanya diterapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atau sistem waktu secara periodik setiap bulannya.

Besar kompensasi sistem waktunya hanya didasarkan kepada lamanya bekerja bukan dikaitkan kepada prestasi kerjanya. Kebaikan sistem waktu ialah administrasi pengupahan mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap dibayar sebesar pinjaman.

Sistem Hasil (output)

Dalam sistem hasil, besarnya kompensasi/upah ditetapkan atas kesatuan yang dihasilkan pekerja, seperti per potong, meter, liter dan kilogram. Dalam sistem hasil (output), besarnya kompensasi yang dibayar selalu didasarkan kepada banyaknya hasil yang dikerjakan bukan kepada lamanya waktu mengerjakannya. Sistem hasil ini tidak dapat diterapkan kepada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik, seperti bagi karyawan administrasi.

Kebaikan sistem hasil memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja bersungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Jadi prinsip keadilan betul-betul diterapkan. Pada sistem hasil yang perlu mendapat perhatian sungguh-sungguh adalah kualitas barang yang dihasilkan karena ada kecenderungan dari karyawan untuk mencapai produksi yang lebih besar dan kurang memperhatikan kualitasnya, manajer juga perlu memperhatikan jangan sampai karyawan memaksa dirinya untuk bekerja di luar kemampuannya sehingga kurang memperhatikan keselamatannya.

Kelemahan sistem hasil adalah kualitas barang yang dihasilkan kurang baik dan karyawan yang kurang mampu balas jasanya akan kecil. Sehingga kurang manusiawi. Jadi sebaiknya ditetapkan standar upah minimal supaya unsur kemanusiaan mendapat perhatian sebaik-baiknya dan diikuti dengan pengupahan insentif, kebijaksanaan pengupahan semacam ini akan memberikan kesempatan untuk maju bagi yang sungguh-sungguh dan mendapat balas jasa yang besar. Karyawan yang kurang mampu berprestasi masih mendapat balas jasa minimal sehingga dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Dengan sistem ini, perusahaan tetap mempunyai peran ekonomis dan sosial. Hal ini akan memberikan kesempatan untuk maju bagi yang kuat dan memberikan perlindungan bagi yang lemah.

Sistem Borongan

Sistem borongan adalah suatu cara Pengupahan yang penetapan besarnya jasa didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan besarnya balas jasa berdasarkan sistem borongan cukup rumit, lama mengerjakannya serta banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Jadi, dalam sistem borongan pekerja bisa mendapat balas jasa besar atau kecil, tergantung atas kecermatan kalkulasi mereka.

10.3 Rancangan Sistem Kompensasi

Keputusan kompensasi harus ditinjau secara strategis. Karena begitu banyak dana organisasional dihabiskan untuk aktivitas yang berhubungan dengan kompensasi, adalah penting bagi manajemen puncak dan eksekutif SDM untuk mencocokkan praktik kompensasi dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi tersebut.

Berikut contoh praktik kompensasi: Penerapan sistem kompensasi biasanya berbeda antara organisasi yang baru dengan organisasi yang dewasa dan lebih birokratis. Apabila perusahaan ingin menciptakan budaya yang inovatif dan bersifat kewirausahaan, perusahaan hendaknya memberikan bonus dan program kompensasi berbasis saham sehingga karyawan dapat berpartisipasi dalam pertumbuhan dan keberhasilan perusahaan, tetapi menentukan gaji pokok dan tunjangan pada tingkat yang relatif sedang.

Akan tetapi, untuk organisasi yang besar dan stabil, program-program imbalan kerja dan tunjangan yang lebih terstruktur mungkin lebih lazim, atau, pemberi kerja yang menganggap identifikasi merek sebagai tujuan bisnis utama pasti menginginkan angkatan kerja yang stabil untuk menjamin kontinuitas, sehingga strategi kompensasi harus mendorong retensi karyawan. Tetapi untuk perusahaan teknologi tinggi yang membutuhkan ide-ide baru dan jalan pintas untuk memasarkan produk baru, kompensasi mungkin dirancang untuk menyokong keberhasilan perekrutan dan pemasaran daripada retensi.

Organisasi harus membuat beberapa keputusan penting tentang sifat sistem kompensasi. Beberapa keputusan meliputi Filosofi dan pendekatan apa yang akan digunakan? Bagaimana perusahaan akan bereaksi terhadap tingkat imbalan kerja pasar? Apakah pekerja harus dibayar berdasarkan pada tingkat kompetensi seseorang? Apakah imbalan kerja akan didasarkan pada individu atau tim?

10.3.1 Filosofi Kompensasi

Dua filosofi kompensasi dasar terletak pada bagian akhir yang bertentangan dari sebuah kontinum. Pada gambar 10.1 adalah filosofi pemberi hak dan berikutnya filosofi yang berorientasi pada kinerja. Sebagian besar organisasi menganut kedua sistem kompensasi tersebut.

Orientasi Pemberi Hak

Banyak organisasi tradisional yang memberikan kenaikan otomatis untuk karyawan-karyawan mereka setiap tahunnya mempraktikkan filosofi pemberi hak. Selanjutnya, sebagian besar karyawan itu menerima kenaikan persentase yang sama atau hampir sama setiap tahunnya. Para karyawan dan manajer yang menganut filosofi pemberi hak yakin bahwa individu yang telah bekerja satu tahun lagi berhak atas kenaikan gaji pokok. Mereka juga yakin bahwa semua program insentif dan tunjangan harus berlanjut dan ditingkatkan, tanpa menghiraukan kondisi industri atau ekonomi yang berubah-ubah.

Biasanya, dalam organisasi yang mengikuti filosofi pemberi hak, kenaikan imbalan kerja dirujuk sebagai kenaikan biaya hidup, bahkan apabila mereka tidak terikat secara khusus pada indikator ekonomi. Mengikuti filosofi pemberian hak pada akhirnya berarti bahwa ketika para karyawan meneruskan kehidupan pekerjaan mereka, biaya pemberi kerja meningkat, tanpa menghiraukan kinerja karyawan atau tekanan kompetitif organisasional. Perbandingan pasar cenderung dibuat dalam sebuah industri, dan bukannya dengan mempertimbangkan secara lebih luas kompensasi dalam berbagai jenis perusahaan.

Bonus di sebagian besar organisasi yang berorientasi pada pemberi hak ditentukan dalam cara yang paternalistik yang sering kali gagal mencerminkan hasil-hasil operasional. Terkadang, CEO atau pemilik bertindak sebagai Santa Claus, membagi-bagikan cek bonus akhir tahun yang biasanya tidak berubah dari tahun-ke tahun. Oleh karena itu, karyawan mengharapkan bonus tersebut, yang menjadi bentuk pemberi hak yang lain.

Orientasi Pada Kinerja

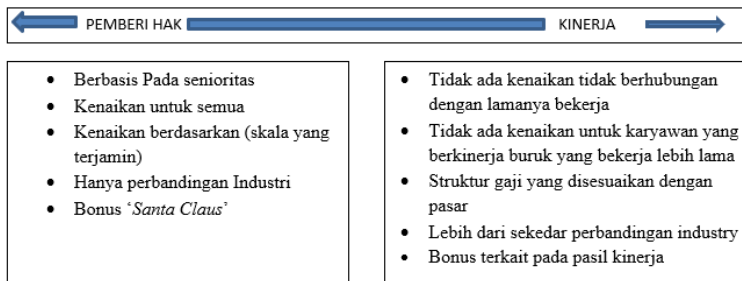
Ketika filosofi yang berorientasi pada kinerja diikuti, organisasi tidak menjamin kompensasi tambahan atau kompensasi yang meningkat hanya karena menyelesaikan pelayanan organisasional satu tahun lagi. Terkadang imbalan kerja dan insentif mencerminkan perbedaan kinerja di antara para karyawan.

Karyawan yang bekerja dengan baik, menerima kenaikan kompensasi yang lebih besar, mereka yang tidak bekerja dengan memuaskan menjumpai kenaikan kompensasi yang kecil atau tidak ada kenaikan sama sekali jadi, karyawan yang bekerja dengan memuaskan atau akan tetap atau meningkat dalam hal tingkat kompensasi pasar, sedangkan para karyawan yang memiliki kinerja yang buruk atau biasa saja mungkin tertinggal.

Selain itu, bonus ditentukan berdasarkan pada kinerja individual, kelompok, dan/atau organisasional. Beberapa organisasi sepenuhnya mengikuti praktik kompensasi yang berorientasi kinerja. Akan tetapi, di tengah penyusunan ulang organisasional yang terjadi di seluruh industri, organisasi mencari sistem kompensasi yang mendobrak mode pemberian hak.

Bahkan dalam sektor pemerintah, beberapa organisasi telah mengakui kebutuhan untuk berpindah ke praktik kompensasi yang lebih berorientasi pada kinerja. Seberapa cepat perpindahan tersebut terjadi, karena tradisi yang ada serta kekuatan dari serikat pekerja sektor publik, sebagian sistem lama masih tetap bertahan

Orientasi kinerja membutuhkan pendekatan imbalan kerja yang tidak tetap dimana gaji naik dan turun berdasarkan kinerja. Tidak semua orang dalam pekerjaan yang sama akan mendapatkan gaji yang sama persis, dan tidak semua orang menyukai pendekatan tersebut.



Gambar 10.1: Kotinum Filosofi Kompensasi (Robert & Jhon, 2011)

10.3.2 Pendekatan Kompensasi

Modal manusia dalam perusahaan yang berkinerja baik dapat berkeinginan untuk berbagai keuntungan dengan para pemilik atau pemegang saham. Hal ini dapat dilakukan dengan mengombinasikan gaji pokok dengan penghasilan tidak tetap lainnya. Penghasilan tidak tetap juga memindahkan sebagian risiko dari perusahaan terutama perusahaan padat karya, kepada pada karyawan ketika perusahaan sedang tidak berjalan dengan baik.

Pendekatan Kompensasi Tradisional

Beberapa organisasi, pendekatan kompensasi tradisional adalah masuk akal dan memberikan beberapa keunggulan dan situasi kompetitif tertentu.

Pendekatan ini lebih dapat dipertahankan secara hukum, tidak begitu rumit dan dianggap lebih adil oleh karyawan rata-rata dan di bawah rata-rata. Akan tetapi pendekatan penghargaan total membantu mempertahankan karyawan yang berkinerja puncak, dapat menjadi lebih fleksibel ketika ekonomi meningkat atau menurun dan disukai oleh perusahaan-perusahaan yang memiliki kinerja terbaik. Pendekatan tersebut jelas-jelas tidak akan berhasil baik dalam setiap situasi.

Sistem kompensasi tradisional telah berkembang selama satu periode waktu untuk mencerminkan sebuah pendekatan yang logis dan rasional guna memberi kompensasi kepada karyawan. Deskripsi pekerjaan menyebutkan tugas dan tanggung jawab serta kemudian digunakan untuk memutuskan pekerjaan mana yang lebih berharga. Sistem tersebut mengalkulasikan nilai yang diberikan oleh setiap pekerjaan untuk organisasi berdasarkan pada evaluasi pekerjaan.

Kemudian, nilai tersebut digunakan untuk menentukan tingkatan imbalan kerja yang mencerminkan kemajuan seseorang ketika ia tumbuh dan kiranya menjadi lebih baik dalam pekerjaan tersebut.

Pendekatan Penghargaan Total

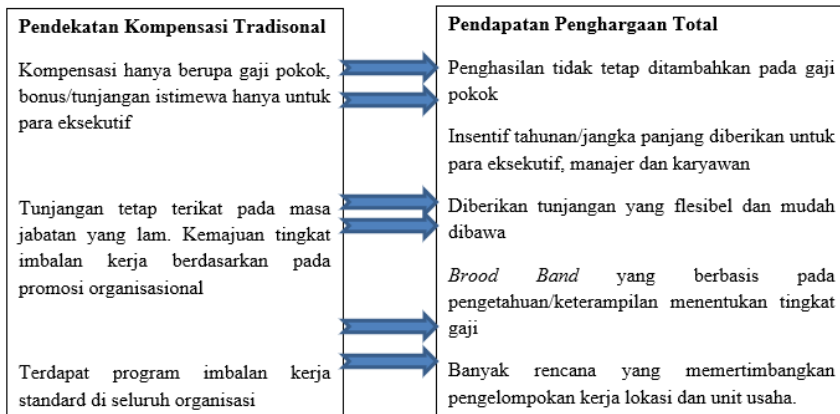
Pendekatan penghargaan total berusaha untuk memberikan nilai pada individu daripada sekedar pada pekerjaan. Manajer memasukkan elemen seperti seberapa banyak pengetahuan seorang karyawan ketika menentukan kompensasi. Kebutuhan akan pendekatan yang seperti ini menjadi lebih jelas ketika berusaha untuk membayar orang-orang yang memiliki keterampilan komputer yang luar biasa yang disisi lain tidak memiliki pengalaman tradisional atau gelar pendidikan.

Sekarang ini, beberapa organisasi menggabungkan program penghasilan tidak tetap sebagai bagian dari pendekatan penghargaan total untuk para karyawan di semua tingkat. Penggunaan yang luas dari berbagai rencana insentif, bonus tim, program pembagian perolehan organisasional dan rancangan-rancangan lain berfungsi untuk menghubungkan kenaikan dengan hasil.

Akan tetapi, manajemen harus menghadapi dua persoalan utama ketika menggunakan sistem penghasilan tidak tetap:

1. Haruskah kinerja diukur dan diberi penghargaan berdasarkan pada kinerja individual, kelompok atau organisasional?

2. Haruskah lamanya waktu untuk mengukur kinerja adalah jangka pendek (kurang dari satu tahun) atau jangka panjang (lebih dari satu tahun)?



Gambar 10.2: Pendekatan Kompetensi (Robert & Johon, 2011)

Rancangan dari sebagian besar program kompensasi memberikan penghargaan kepada karyawan karena telah menjalankan tugas, kewajiban dan tanggung jawab mereka. Syarat-syarat pekerjaan menentukan karyawan yang memiliki tarif dasar yang lebih tinggi. Karyawan menerima lebih banyak karena melakukan pekerjaan yang membutuhkan variasi tugas yang lebih banyak, lebih banyak pengetahuan dan keterampilan, usaha fisik yang lebih besar atau kondisi pekerjaan yang lebih menuntut.

Akan tetapi, beberapa organisasi lebih menekankan kompetensi daripada tugas. Beberapa organisasi membayar para karyawan lebih karena kompetensi yang mereka tunjukkan daripada tugas tertentu yang dilakukan. Memberi imbalan kerja atas kompetensi memberikan penghargaan kepada karyawan yang menampilkan kepandaian dalam banyak hal yang lebih banyak dan terus mengembangkan kompetensi mereka.

Dalam sistem imbalan kerja berbasis pengetahuan (knowledge-based pay-KBP) atau imbalan kerja berbasis keterampilan (skill-based pay-SBP), karyawan mulai dari tingkat imbalan kerja dasar dan menerima kenaikan ketika mereka belajar untuk melakukan pekerjaan lain atau memperoleh

keterampilan lain dan oleh karenanya menjadi lebih berharga bagi pemberi kerja.

Ketika organisasi bergerak menuju sistem berbasis kompetensi, dibutuhkan banyak waktu yang harus dihabiskan untuk menyebutkan kompetensi yang dibutuhkan untuk berbagai pekerjaan. Kemudian, setiap bagian kompetensi harus dihargai dengan menggunakan berbagai data. Kemajuan karyawan harus dimungkinkan dan mereka harus dibayar dengan pantas atas semua kompetensi mereka.

Pembatasan apa pun pada jumlah orang yang dapat memperoleh lebih banyak kompetensi harus diidentifikasi dengan jelas. Pelatihan dalam kompetensi yang baik sangatlah penting. Selain itu, sistem berbasis kompetensi perlu mengakui atau menandai para karyawan ketika mereka memperoleh kompetensi tertentu, dan kemudian memeriksa biaya kompetensi tersebut.

Karena rencana kompetensi berfokus pada pertumbuhan dan pengembangan kompetensi karyawan. Para karyawan yang terus mengembangkan kompetensi mereka juga diuntungkan dengan menerima kenaikan gaji. Dengan semakin banyak organisasi yang mengakui nilai dari sistem berbasis kompetensi, penggunaan mereka telah berlipat ganda dalam lima tahun terakhir 16% organisasi sekarang ini menggunakan sistem serupa. Baik organisasi maupun para karyawan dapat memperoleh keuntungan dari sistem berbasis kompetensi yang dirancang dan diimplementasikan dengan optimal.

Faktor Memengaruhi Besarnya Kompensasi dan Teori Upah Insentif

Menurut Hasibuan (2007) faktor-faktor yang memengaruhi besarnya kompensasi, antara lain:

1. Penawaran dan permintaan tenaga kerja

Jika pencari kerja (penawaran) lebih banyak daripada lowongan pekerjaan (permintaan) maka kompensasi relatif kecil. Sebaliknya jika pencari kerja lebih sedikit daripada lowongan pekerjaan, maka kompensasi relatif semakin besar.

2. Kemampuan dan kesediaan perusahaan

Apabila kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar semakin baik maka tingkat kompensasi akan semakin besar. Tetapi sebaliknya, jika kemampuan dan kesediaan perusahaan untuk membayar kurang maka tingkat kompensasi relatif kecil.

3. Serikat buruh/organisasi karyawan
Apabila serikat buruhnya kuat dan berpengaruh maka tingkat kompensasi semakin besar. Sebaliknya jika serikat buruh tidak kuat dan kurang berpengaruh maka tingkat kompensasi relatif kecil.
4. Produktivitas kerja karyawan
Jika produktivitas kerja karyawan baik dan banyak maka kompensasi akan semakin besar. Sebaliknya kalau produktivitas kerjanya buruk serta sedikit maka kompensasinya kecil.
5. Pemerintah dengan undang-undang dan keppresnya
Pemerintah dengan undang-undang dan keppres menetapkan besarnya batas upah/balas jasa minimum. Peraturan pemerintah ini sangat penting supaya pengusaha tidak sewenang-wenang menetapkan besarnya balas jasa bagi karyawan. Pemerintah berkewajiban melindungi masyarakat dari tindakan sewenang-wenang.
6. Biaya hidup/cost of living
Apabila biaya hidup di daerah itu tinggi maka tingkat kompensasi/upah semakin besar. Sebaliknya, jika tingkat biaya hidup di daerah itu rendah maka tingkat kompensasi/upah relatif kecil. Seperti tingkat upah di Jakarta lebih besar dari Bandung, karena tingkat biaya hidup di Jakarta lebih besar daripada di Bandung.
7. Posisi jabatan karyawan
Karyawan yang menduduki jabatan lebih tinggi akan menerima gaji/kompensasi lebih besar. Sebaliknya karyawan yang menduduki jabatan yang lebih rendah akan memperoleh gaji/kompensasi yang kecil. Hal ini wajar karena seseorang yang mendapat kewenangan dan tanggung jawab yang besar harus mendapatkan gaji/kompensasi yang lebih besar pula.
8. Pendidikan dan pengalaman karyawan
Jika pendidikan lebih tinggi dan pengalaman kerja lebih lama maka gaji/balas jasanya akan semakin besar, karena kecakapan serta keterampilannya lebih baik. Sebaliknya, karyawan yang

berpendidikan rendah dan pengalaman kerja yang kurang maka tingkat gaji/kompensasinya kecil.

9. Kondisi perekonomian nasional

Apabila kondisi perekonomian nasional sedang maju (boom) maka tingkat upah/kompensasi akan semakin besar, karena akan mendekati kondisi *full-employment*. Sebaliknya, jika kondisi perekonomian kurang maju (depresi) maka tingkat upah rendah, karena terdapat banyak penganggur (*disguised unemployment*)

10. Jenis dan sifat pekerjaan

Kalau jenis dan sifat pekerjaan yang sulit dan mempunyai risiko (finansial, keselamatan) yang besar maka tingkat upah/balas jasanya semakin besar karena membutuhkan kecakapan serta ketelitian untuk mengerjakannya. Tetapi jika jenis dan sifat pekerjaannya mudah dan risiko (finansial, kecelakaannya) kecil, tingkat upah/balas jasanya relatif rendah.

10.4 Teori Upah Insentif

Piece Rate

1. Upah per potong proporsional

Upah per potong proporsional dibayar berdasarkan produktivitas pekerja dikalikan tarif upah per potong yang didapat dari penyidikan waktu untuk menentukan waktu standarnya. Misalnya: dalam keadaan normal, para pekerja bisa menghasilkan 500 unit selama 7 jam per hari kerja inilah yang dijadikan standar penentuan tarif. Jika upah umum per harinya adalah Rp5.000,00, maka tarif per potong 1 unit adalah Rp5.000,00: 500 unit = Rp10,00/unit.

Misalkan karyawan A menghasilkan 600 unit dalam satu hari kerja maka ia akan menerima upah sebesar 600 unit x Rp10,00 = Rp6.000,00. Tetapi kalau karyawan B hanya bisa menghasilkan 450 unit per hari, maka ia akan tetap menerima upah minimal sebesar

Rp5.000,00. Ini dimaksudkan untuk melindungi karyawan yang kurang mampu berprestasi.

2. Upah per potong Taylor

Upah per potong Taylor digunakan dengan cara mengatur tarif yang berbeda untuk karyawan yang produktivitasnya tinggi dengan yang produktivitasnya rendah. Mereka yang produktivitasnya tinggi ketika outputnya mencapai rata-rata (standar) atau lebih, akan menerima upah per potong lebih besar daripada karyawan yang bekerja di bawah rata-rata.

Misalnya: standar produksi 500 unit selama 7 jam kerja. Untuk mereka yang bias mencapai standar atau melebihi akan menerima upah Rp10,00 per potong, sedangkan yang di bawah standar akan menerima hanya Rp5,00 per potong. Kalau karyawan A bias menghasilkan 600 unit, maka ia akan menerima $600 \times \text{Rp}10,00 = \text{Rp}6.000,00$. Tetapi karyawan B yang menghasilkan 450 unit akan menerima $450 \times \text{Rp}5,00 = \text{Rp}2.250,00$. Perbedaan upah ini dimaksudkan untuk memacu karyawan agar bias bekerja minimal sesuai dengan standar.

3. Upah per potong kelompok

Cara menentukan upah per potong kelompok adalah dengan menentukan standar untuk kelompok. Mereka yang berada di atas standar kelompoknya akan dibayar sebanyak unit yang dihasilkan dikalikan dengan tarif, sedangkan yang berada di bawah standar akan dibayar sebesar jam kerja dikalikan dengan tarif per jamnya.

Misalnya: standar kelompok untuk 3 pekerja adalah 50 unit per jam, atau 400 unit per hari kerja (8 jam kerja), tarif per unit adalah Rp2,00. Tarif per jam untuk 3 jabatan adalah A = Rp31,25; B = Rp18,75; C = Rp 12,50. Apabila kelompok menghasilkan 500 unit dalam satu hari kerja (8 jam), maka penerimaan keseluruhan untuk 3 orang tersebut adalah $500 \times \text{Rp}2,00 = \text{Rp}1.000,00$.

Sedangkan upah berdasarkan upah berdasarkan jam kerja untuk 3 pekerja tersebut adalah:

$$A: 8 \times \text{Rp}31,25 = \text{Rp}250,00$$

$$B: 8 \times \text{Rp}18,75 = \text{Rp} 150,00$$

$$C: 8 \times \text{Rp}12,50 = \text{Rp} 100,00$$

$$\text{Jumlah} = \text{Rp}500,00$$

Membagi selisih antara Rp1.000,00 dengan Rp500,00 bisa dengan cara membagi sama rata untuk ke-3 pekerja yaitu (Rp500,00: 3 orang) = Rp166,67 per orang. Jadi setiap karyawan akan mendapatkan:

$$A = \text{Rp}250,00 + \text{Rp}166,67 = \text{Rp}416,67$$

$$B = \text{Rp}150,00 + \text{Rp}166,67 = \text{Rp}416,67$$

$$C = \text{Rp}100,00 + \text{Rp}166,67 = \text{Rp}216,67$$

Cara lainnya ialah dengan membagi premi ini berdasarkan imbang nilai dari upah masing-masing jabatan, yaitu:

A akan menerima premi sebesar:

$$\frac{31,25}{31,25+18,75+12,50} \times \text{Rp}(1.000-500) = \frac{31,25}{62,50} \times \text{Rp}500 = \text{Rp} 250,00$$

B akan menerima premi sebesar:

$$\frac{18,75}{31,25+18,75+12,50} \times \text{Rp}(1.000-500) = \frac{18,75}{62,50} \times \text{Rp}500 = \text{Rp} 150,00$$

C akan menerima premi sebesar:

$$\frac{12,50}{31,25+18,75+12,50} \times \text{Rp}(1.000-500) = \frac{12,50}{62,50} \times \text{Rp}500 = \text{Rp} 100,00$$

Jadi, masing-masing akan menerima upah:

$$A = \text{Rp}250,00 + \text{Rp}250,00 = \text{Rp}500,00$$

$$B = \text{Rp}150,00 + \text{Rp}150,00 = \text{Rp}300,00$$

$$C = \text{Rp}100,00 + \text{Rp}100,00 = \text{Rp}200,00$$

Time Bonuses

Time bonuses dibagi menjadi dua, yaitu premi berdasarkan waktu yang dihemat dan premi berdasarkan waktu yang dihemat dan premi berdasarkan waktu pengerjaan.

1. Premi berdasarkan waktu yang dihemat meliputi *halsey plan* dan *100 % time premium plan*

- a. Halsey Plan

Pada halsey plan, persentase premi yang diberikan adalah 50% dari waktu yang dihemat, dengan anggapan bahwa tidak ada standar kerja yang akurat sekali.

Misalnya: standar produksi 8 jam kerja adalah 500 unit. Tarif per unit adalah Rp2,00 dan per jam kerja adalah Rp62,50 (per hari sebesar Rp500,00). Jadi, karyawan A yang menghasilkan 600 unit dalam satu hari kerja akan mendapatkan:

$$\begin{array}{lll}
 \text{Upah pokok} & = 8 \text{ jam} \times \text{Rp}62.50 & = \text{Rp}500,00 \\
 \text{Premi} & = 50\% \times \text{Rp}500,00 & = \underline{\text{Rp}250,00} + \\
 \text{Upah yang diterima} & & = \text{Rp}750,00
 \end{array}$$

- b. 100% Time Premium Plan

Pada 100% time premium plan, persentase premi yang diberikan adalah 75%. Jadi, dengan mengacu pada contoh di atas jika menggunakan 100% time premium plan, maka yang didapat karyawan A adalah:

$$\begin{array}{lll}
 \text{Upah pokok} & = 8 \text{ jam} \times \text{Rp}62.50 & = \text{Rp}500,00 \\
 \text{Premi} & = 75\% \times \text{Rp}500,00 & = \underline{\text{Rp}375,00} + \\
 \text{Upah yang diterima} & & = \text{Rp}875,00
 \end{array}$$

2. Premi berdasarkan waktu pengerjaan meliputi:

- a. Rowan Plan

Pada Rowan plan, premi yang didapat adalah dari selisih antara hasil standar dengan hasil aktual dibagi dengan hasil aktual

dikalikan jam kerja dan upah. Dengan mengacu pada contoh di atas, akan didapat oleh karyawan A adalah:

$$\begin{aligned}\text{Upah pokok} &= \text{Rp}500,00 \\ \text{Premi } \frac{600-500}{600} \times 8 \text{ jam} \times \text{Rp}62,50 &= \underline{\text{Rp}84,00} + \\ \text{Upah yang diterima} &= \text{Rp}584,00\end{aligned}$$

b. Emerson Plan

Pada cara ini, perusahaan membuat tabel indeks efisiensi sesuai dengan kebijakan perusahaan. Misalnya tabel indeks efisiensi adalah:

<i>Indeks Efisiensi (%)</i>	<i>Premi (%)</i>
<50	0
50 – 75	7,5
75 – 100	15
100 – 125	22,5
125 – 150	30

Dan seterusnya.

Jadi pada contoh di atas, karyawan A mempunyai indeks efisiensi sebesar:

$$\left(\frac{600 - 500}{500} \times 100 \right) + 100\% = 117$$

Maka yang didapatkan oleh karyawan A adalah:

$$\begin{aligned}\text{Upah pokok} &= \text{Rp}500,00 \\ \text{Premi: } 22,5\% \times \text{Rp}500 &= \underline{\text{Rp}112,50} + \\ \text{Upah yang diterima} &= \text{Rp}612,50\end{aligned}$$

3. Upah insentif Kombinasi

Upah insentif adalah kombinasi antara waktu yang dihemat dan aktivitas kerja. Misalnya karyawan A dan B adalah dosen. Dosen A

selain mengajar, aktivitasnya yang lain adalah menulis buku, mengadakan penelitian, pengabdian masyarakat dan kegiatan-kegiatan lain. Karena aktivitasnya yang banyak, ia dapat mengumpulkan *kum* yang ditentukan dalam jangka 2 tahun.

Dengan demikian, ia dapat memperjuangkan akreditasinya ke golongan dan pangkatnya yang lebih tinggi. Sedangkan dosen B, dalam jangka waktu 2 tahun aktivitasnya yang banyak, ia dapat memperjuangkan akreditasi golongannya. Cara kombinasi ini merupakan motivator yang positif bagi para karyawan untuk meningkatkan gairah kerja, kreativitas dan pengembangan dirinya menuju tenaga yang profesional.

Ulasan Hasil Penelitian (Ronald & Franky,2010) terkait Usulan Perancangan Sistem kompensasi dengan menggunakan Point Rating System.

Dari hasil pengolahan data dan analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan beberapa hal, yaitu:

1. Hal-hal yang membentuk dari gaji dasar/upah pokok karyawan PT. Pabrik Kaos Aseli saat ini masih bernilai subjektif tanpa adanya pemahaman dari perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor apa saja yang memengaruhi seseorang dalam menduduki jabatan tertentu. Struktur gaji pokok yang ada di perusahaan sekarang hanya dipengaruhi oleh UMR yang telah ditetapkan oleh pemerintah.
2. Gaji pokok minimum yang berlaku di PT. Pabrik Kaos Aseli saat ini adalah Rp. 1.075.000 sudah berada di atas Upah Minimum Regional Tahunan (UMR Tahun 2006 yaitu sebesar Rp. 860.055) dan sudah dapat dikatakan layak.
3. Struktur gaji dasar yang akan diusulkan, lebih baik dari struktur gaji dasar semula sehingga dapat diterapkan di PT. Pabrik Kaos Aseli. Dalam penentuan struktur gaji dasar/upah pokok digunakan skala-skala tertentu pada sub faktor-sub faktor yang telah ditetapkan.
4. Struktur gaji dasar yang diusulkan untuk diterapkan pada PT. Pabrik Kaos Aseli adalah usulan struktur gaji dasar dengan nilai relatif

jabatan dan konstanta pengali berdasarkan analisa jabatan yang telah dilakukan.

5. Berdasarkan hasil pengolahan data yang dilakukan, maka dipilih usulan struktur gaji dengan interpolasi 1:3 sebagai pedoman untuk penyusunan struktur gaji.
6. Persentase kenaikan total gaji seluruh pekerja PT. Pabrik Kaos Aseli yang diperoleh dari hasil studi ini adalah sebesar 7.55% dari struktur gaji dasar semula, dengan total biaya seluruh gaji pekerja Rp. 39.160.074,-.
7. Dengan menggunakan struktur gaji interpolasi 1:3 ini, maka didapatkan 6 jabatan yang tidak berubah gajinya, yakni: asst. manager bagian umum; staf bagian umum; asst. manager pembukuan; asst. manager keuangan & staf bagian keuangan.
8. Terdapat 16 jabatan yang mengalami perubahan gaji yaitu: finance and marketing manager; staf bagian pembukuan; asst. manager pembelian dan penjualan; manufacturing manager; asst. manager bagian produksi; supv. kelos; staf kelos; supv. soom; staf soom; asst. manager bagian teknik & pendukung produksi; supv. gudang bahan baku dan bahan produksi; staff gudang bahan baku dan bahan produksi; supv. diesel dan bengkel.

Bab 11

Konsep Motivasi Kerja

11.1 Pendahuluan

Setiap organisasi atau perusahaan dalam melakukan aktivitas selalu ingin mencapai tujuan dengan baik. Untuk mencapai tujuan tersebut, maka peran sumber daya manusia yang berinteraksi dalam organisasi harus dapat digerakkan dan diberdayakan. Untuk menggerakkan sumber daya manusia tersebut, maka organisasi atau perusahaan harus memahami motivasi orang-orang yang bekerja pada perusahaan tersebut. Motivasi merupakan hasil interaksi antara individu dengan situasi. Motivasi yang baik akan mendorong tercapainya tujuan yang baik pula karena karyawan atau pegawai akan bekerja dengan hati dan penuh semangat.

Di dalam suatu organisasi bisnis maupun organisasi sosial, salah satu aspek yang sangat berpengaruh terhadap pencapaian tujuan adalah faktor motivasi. Motivasi merupakan variabel perantara yang digunakan untuk menerangkan faktor-faktor yang ada dalam diri individu, yang dapat membangkitkan, mempertahankan dan menyalurkan tingkah laku mencapai tujuan tertentu. Artinya, motivasi berhubungan dengan kekuatan (dorongan) yang berada di dalam diri manusia, sehingga motivasi menunjuk pada kondisi-kondisi (di dalam dan di luar individu) yang menyebabkan adanya keragaman dalam intensitas, kualitas, arah dan lamanya perilaku kerja.

Banyak faktor yang memengaruhi produktivitas maupun kinerja suatu organisasi atau perusahaan, sehingga pimpinan atau manajer harus mampu menggerakkan dan memberdayakan pegawai atau karyawannya dengan memperhatikan motivasi kerja para karyawannya dengan memberikan kepuasan dalam melakukan pekerjaan dan tercapainya tujuan yang diharapkan.

Pengertian Konsep Motivasi Kerja

Istilah motivasi (motivation) berasal dari bahasa Latin, yaitu *'movere'* yang berarti *to move* (menggerakkan). Secara etimologi motivasi berkaitan dengan alasan-alasan atau hal-hal yang mendorong atau menggerakkan seseorang untuk melakukan sesuatu (Steers dan Porter, 2003). Lebih lanjut, Robbins (2001) menyatakan motivasi merupakan kesediaan untuk mengeluarkan tingkat upaya yang tinggi untuk tujuan organisasi, yang dikoordinasikan oleh kemampuan untuk memenuhi kebutuhan organisasi.

Colquitt, LePine dan Wesson (2009) menyatakan *'motivation is defined as a set of energetic forces that originates both within and outside an employee, initiates work related effort, and determines its direction, intensity, and persistence'*. Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa motivasi merupakan suatu keadaan dalam diri seseorang yang mendorong, mengaktifkan atau menggerakkan, dan mengarahkan atau menyalurkan ke arah tujuan tertentu. yang dikehendaki organisasi.

Ambarita, dkk (2014) menyatakan bahwa dalam motivasi terdapat tiga unsur penting, yaitu intensitas, arah dan ketekunan. Intensitas terkait dengan berapa besarnya seseorang untuk berusaha, arah menunjuk pada upaya yang diarahkan ke sasaran, dan ketekunan menunjuk pada ukuran berapa lama seseorang dapat mempertahankan usahanya.

Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat dinyatakan motivasi merupakan suatu kekuatan, dorongan, kebutuhan, semangat, tekanan, yang mendorong seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai prestasi tertentu. Setiap individu memiliki keinginan dan kemampuan untuk melakukan sesuatu sehingga keinginan tersebut akan menjadi daya penggerak dari dalam diri seseorang untuk melakukan aktivitas demi mencapai suatu tujuan.

Bila dikaitkan motivasi dalam bekerja, atau motivasi kerja, Newstrom (2007) mengemukakan bahwa *work motivation is the set of internal and external forces that cause an employee to choose a course of action and engage in certain behaviors*. Artinya, motivasi kerja adalah himpunan kekuatan internal dan eksternal yang menyebabkan seorang karyawan untuk memilih tindakan

dan terlibat dalam perilaku tertentu. Usman (2008) mengemukakan bahwa motivasi kerja sebagai keinginan atau kebutuhan yang melatarbelakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja.

Baron & Greenberg (2000) menyatakan motivasi kerja merupakan kekuatan individu untuk melampaui, untuk berhasil pada tugas sulit dan melakukannya lebih baik daripada orang lain. Lebih lanjut, Hasibuan (2007) menyatakan motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dinyatakan bahwa motivasi kerja menunjuk pada keinginan seseorang bekerja dan merupakan kekuatan atau daya penggerak untuk melakukan tugas atau bekerja dengan efektif dan bekerja sama untuk mencapai tujuan yang menjadi pemenuhan berbagai kebutuhan dirinya.

Lebih lanjut, Ambarita, dkk (2004) menyatakan bahwa konsep motivasi kerja menjadi 3 (tiga) bagian, yaitu:

1. Motivasi kerja merupakan bagian yang urgen dalam suatu organisasi yang berfungsi sebagai alat untuk mencapai tujuan.
2. Motivasi kerja mengandung dua tujuan utama dalam diri seseorang, yaitu untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan pribadi dan untuk mencapai tujuan organisasi.
3. Motivasi kerja yang diberikan kepada seseorang hanya dapat efektif bila di dalam diri seseorang itu memiliki keyakinan untuk maju dan berhasil dalam organisasi.

Untuk itu, motivasi kerja sangat penting diberikan kepada pegawai atau karyawan agar mereka dalam bekerja semakin sungguh-sungguh untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Seperti yang diungkapkan, Sunyoto (2013) bahwa pentingnya diberikan motivasi bagi seseorang atau karyawan dalam bekerja, bertujuan untuk:

1. Mendorong gairah dan semangat karyawan.
2. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan.
3. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
4. Mempertahankan loyalitas dan kestabilan karyawan.

5. Meningkatkan kedisiplinan dan menurunkan tingkat absensi karyawan.
6. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik.
7. Meningkatkan kreativitas dan partisipasi karyawan.
8. Meningkatkan kesejahteraan karyawan.
9. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas dan pekerjaan.

11.2 Proses Terjadinya Motivasi Kerja

Pada awalnya, motivasi seseorang untuk bekerja karena untuk memenuhi kebutuhannya, yang diikuti adanya dorongan dan tujuan yang ingin dicapai. Winardi (2004) menyatakan setiap manusia selalu mempunyai kebutuhan yang diupayakan untuk dipenuhi. Untuk mencapai hal tersebut, maka dilakukan tindakan tertentu yang harus dipenuhi, dan apabila kebutuhan tersebut terpenuhi, maka muncul lagi kebutuhan-kebutuhan yang lain sehingga membuat semua orang termotivasi.

Motivasi sebagai pendorong atau penggerak perilaku ke arah pencapaian tujuan, merupakan suatu siklus yang terdiri dari tiga elemen, yaitu adanya kebutuhan (needs), yaitu kebutuhan diciptakan setiap kali ada ketidakseimbangan fisiologis atau psikologis dorongan untuk berbuat dan bertindak (drives), yaitu berorientasi pada tindakan dan memberikan dorongan energi menuju pencapaian tujuan dan tujuan yang diinginkan (goals), yaitu untuk mencapai tujuan maka dilakukan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan mengurangi atau memotong dorongan (Luthans, 1985).

Ketiga faktor tersebut digambarkan seperti pada Gambar 11.1 berikut.



Gambar 11.1: Proses Motivasi (Luthans, 1985)

Berdasarkan gambar 11.1 faktor kebutuhan (needs) merupakan faktor utama yang dapat menimbulkan motivasi. Kebutuhan ini mengakibatkan munculnya

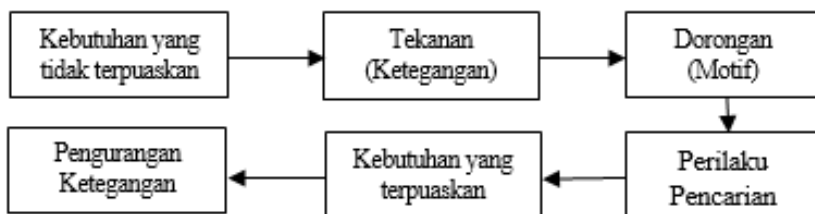
dorongan untuk memenuhi kebutuhan yang diinginkan sehingga tercapai tujuan yang diharapkan.

Sisca, dkk (2020) menyatakan bahwa motivasi akan dapat menimbulkan semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk mau bekerja dengan giat sehingga memberikan pelayanan yang berkualitas. Kuat lemahnya motivasi seseorang sangat ditentukan oleh terpenuhinya harapan-harapan, keinginan atau kebutuhannya.

Dengan demikian, motivasi paling tidak memuat 3 (tiga) unsur yang penting, yaitu:

1. Faktor pendorong atau pembangkit motif, baik internal maupun eksternal.
2. Tujuan yang ingin dicapai, dan;
3. Strategi yang diperlukan oleh individu atau kelompok untuk mencapai tujuan tersebut.

Lebih lanjut, Robbins (2001) menyatakan motivasi adalah keinginan untuk melakukan sesuatu untuk tujuan organisasi dan menentukan kemampuan bertindak untuk memuaskan kebutuhan individu. Proses terjadinya motivasi dasar, dijelaskan pada gambar 11.2 berikut.



Gambar 11.2: Proses Motivasi Dasar (Robbins, 2001)

Dari gambar 11.2 dapat dijelaskan kebutuhan tidak terpuaskan akan dapat menimbulkan ketegangan (tekanan) sehingga akan mendorong individu menunjukkan perilaku melakukan pencarian untuk menemukan tujuan yang diharapkan. Bila tujuannya dapat tercapai dan memberikan kepuasan maka ketegangan (tekanan) akan berkurang.

11.3 Fungsi dan Sumber Motivasi Kerja

Pemberian motivasi oleh pimpinan atau atasan kepada bawahan merupakan suatu yang harus dilakukan karena keberhasilan suatu organisasi atau perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya bila didukung sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik dan bertanggung jawab.

Untuk itu, satu hal yang harus diperhatikan adalah memberikan motivasi atau dorongan untuk dapat melakukan kewajiban yang harus dilakukan adalah dengan memberikan harapan yang dapat memuaskan kebutuhan karyawan. Bila seseorang termotivasi, maka dia akan berupaya untuk bekerja dengan baik demi tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan.

Menurut Sutrisno (2017) dalam memberikan motivasi perlu diperhatikan hal-hal yang mendukung dan dapat berhasil sesuai dengan yang diharapkan, yaitu:

1. Memahami perilaku bawahan, yaitu memperhatikan dan mengamati perilaku bawahannya agar dapat dengan mudah dalam pemberian motivasi.
2. Harus berbuat dan berperilaku realistis, yaitu mengetahui kemampuan para bawahan tidak sama sehingga diharapkan pemberian tugas disesuaikan dengan kemampuan dari bawahan.
3. Tingkat kebutuhan hidup setiap orang berbeda, yaitu bahwa setiap orang memiliki kebutuhan yang berbeda disebabkan kecenderungan, keinginan, perasaan dan harapan setiap orang yang berbeda.
4. Mampu menggunakan keahlian, yaitu seorang pemimpin dapat menjadi pelopor dan menguasai seluk-beluk pekerjaan, sehingga dapat menggunakan keahliannya untuk menciptakan iklim kerja yang menyenangkan, memberikan penghargaan dan pujian bagi yang berprestasi, membagi tugas sesuai dengan kemampuan bawahan, memberikan umpan balik, dan memberikan kesempatan bawahan untuk melakukan kreativitas.
5. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang, yaitu dapat menolong karyawan untuk berperilaku dan dapat berbuat sesuai dengan diinginkan.

6. Harus dapat memberikan keteladanan, yaitu pemimpin dapat memberikan contoh kepada bawahan sehingga bawahannya termotivasi untuk bekerja dengan baik, berkata dan berbuat baik.

Nawawi (2016) menyatakan fungsi motivasi bagi seseorang dalam bekerja, sebagai berikut:

1. Sebagai energi atau motor penggerak bagi manusia, ibarat bahan bakar bagi kendaraan.
2. Sebagai pengatur dalam memilih alternatif di antara dua atau lebih kegiatan yang bertentangan. Dengan memperkuat motivasi akan melemah motivasi lain, maka seseorang hanya akan melakukan satu aktivitas dan meninggalkan aktivitas yang lain.
3. Sebagai pengatur arah atau tujuan dalam melakukan aktivitas, artinya orang akan berusaha dan memilih untuk mencapai tujuan dengan motivasi yang tinggi.

11.4 Prinsip dan Karakteristik Motivasi Kerja

Mangkunegara (2004) mengemukakan beberapa prinsip untuk meningkatkan motivasi kerja dalam organisasi atau perusahaan, yaitu:

1. Prinsip partisipasi, yaitu dengan cara memberikan kesempatan pada pegawai untuk menentukan tujuan yang akan dicapai.
2. Prinsip komunikasi, yaitu dengan cara mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas.
3. Prinsip mengakui andil bawahan, yaitu dengan memberikan pengakuan bahwa pegawai mempunyai andil dalam usaha pencapaian tujuan.
4. Prinsip pendelegasian wewenang, yaitu pendelegasian dilakukan dalam upaya mempermudah motivasi individu dalam bekerja sesuai harapan pimpinan.

5. Prinsip memberi perhatian, yaitu pimpinan dan bawahan merupakan bagian dari motivasi untuk mendorong bawahan bekerja dengan baik dan sesuai dengan harapan pimpinan.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dinyatakan bahwa penerapan prinsip-prinsip tersebut bila dilakukan dengan baik dan benar akan dapat meningkatkan motivasi kerja para pekerja, sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan atau pegawai.

Wexley dan Yukl (2005) mengemukakan beberapa ciri atau karakteristik yang dapat diamati dari seseorang yang memiliki motivasi kerja yang baik, yaitu:

1. Kinerjanya tergantung pada usaha dan kemampuan yang dimilikinya dibandingkan dengan kinerja melalui kelompok.
2. Memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang sulit.
3. Sering kali mendapat umpan balik yang konkret tentang bagaimana seharusnya melaksanakan tugas secara optimal, efektif, dan efisien.

Hodgets & Altman (1988) menyatakan seseorang yang mempunyai motivasi kerja tinggi memiliki karakteristik, sebagai berikut:

1. Menyukai situasi di mana mereka dapat menerima tanggung jawab pribadi untuk dapat solusi atas masalah yang dihadapi.
2. Cenderung menjadi penerima risiko sedang (moderate risk takers).
3. Menyukai umpan balik konkrit atas kepuasan kerja sehingga mengetahui seberapa baik mereka melakukan sesuatu.

Berdasarkan pernyataan tersebut dapat dikemukakan bahwa individu yang memiliki motivasi kerja yang tinggi mampu menyelesaikan tugas-tugas yang sulit, bekerja dengan mengutamakan kemampuan dan usaha sendiri, dan hasil kerjanya mencapai hasil yang optimal atau baik karena dilaksanakan secara efektif dan efisien.

11.5 Teori-Teori Motivasi Kerja

Motivasi memiliki beberapa teori, yang menjelaskan tentang individu yang berkaitan dengan muncul motivasi, yaitu:

Teori Motivasi ERG Dari Alderfer (Alderfer's ERG Theory)

Alderfer meringkaskan teori hierarki kebutuhan Maslow menjadi tiga kelompok kebutuhan, yang diberi nama ERG, yaitu merupakan singkatan dari: *Existence* (E), yaitu kebutuhan akan keberadaan, *Relatedness* (R), yaitu kebutuhan untuk mengadakan hubungan dengan orang lain, dan *Growth* (G), yaitu kebutuhan akan pertumbuhan (Robbins, 2001).

Lebih lanjut ditambahkan, kebutuhan akan keberadaan (existence) merupakan suatu kebutuhan untuk tetap mampu hidup. Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan fisik atau fisiologis dan kebutuhan keamanan dari Maslow dan sama dengan faktor higiene dari Herzberg. Kebutuhan akan berhubungan (Relatedness) adalah kebutuhan untuk menjalin hubungan dengan sesama, melaksanakan hubungan sosial atau bermasyarakat dan bekerja sama dengan orang lain.

Kebutuhan ini sama dengan kebutuhan sosial dari Maslow dan faktor higiene dari Herzberg. Kebutuhan akan pertumbuhan (Growth) adalah suatu kebutuhan intrinsik dari seseorang untuk dapat mengembangkan diri dan potensinya.

Menurut Alderfer yang disampaikan Davis dan Newstrom (2001) bahwa kebutuhan manusia dikelompokkan atas 3 (tiga) bagian, yaitu:

1. Kebutuhan eksistensi (existence needs), yaitu kebutuhan terpenuhi oleh faktor-faktor seperti makanan, udara, air, gaji dan kondisi pekerjaan.
2. Kebutuhan keterkaitan (relatedness needs), yaitu kebutuhan terpenuhi dengan adanya hubungan sosial dan antar pribadi yang berarti.
3. Kebutuhan akan pertumbuhan (growth needs), yaitu kebutuhan yang terpenuhi oleh seorang pribadi, dan menciptakan kontribusi yang kreatif dan produktif.

Teori Motivasi Abraham Maslow (Maslow's Need Hierarchy Theory).

Teori ini berasumsi bahwa pada dasarnya manusia bekerja karena adanya faktor kebutuhan, sehingga manusia berusaha untuk memenuhi kebutuhannya dengan masuk pada sebuah organisasi dan melakukan kerja sama dalam organisasi tersebut.

Menurut, Mullins (2005) bahwa teori kebutuhan yang disampaikan Maslow ada 5 (lima) kebutuhan seseorang dalam organisasi yang disusun secara hirarkis (bertingkat) yaitu:

1. Kebutuhan yang bersifat fisiologis (physiological needs), seperti sandang, pangan, papan, kepuasan seksual dan kebutuhan fisik lainnya.
2. Kebutuhan keamanan (safety needs), seperti kebutuhan akan keamanan dan perlindungan dari gangguan fisik dan emosi.
3. Kebutuhan Kasih sayang (love needs), seperti kebutuhan akan kasih sayang, perasaan diterima oleh orang lain, perasaan dihormati, perasaan maju dan tidak gagal dan kebutuhan ikut serta dalam organisasi.
4. Kebutuhan akan penghargaan (esteem needs), yaitu kebutuhan akan status yang diduduki seseorang (prestasi), penghargaan diri.
5. Kebutuhan aktualisasi diri (self actualization needs), yaitu kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas mental dan karyanya melalui on the job training, seminar, lokakarya dan sebagainya, pencapaian potensi seseorang dan pemenuhan diri sendiri.

Teori Maslow mengasumsikan tingkatan kebutuhan manusia dimulai dari kebutuhan yang paling dasar, yaitu kebutuhan biologis dan fisiologis setelah terpenuhi kemudian meningkat ke kebutuhan yang lebih tinggi.

Teori kebutuhan Maslow tersebut kemudian dikembangkan oleh Alan Chapman menjadi 8 (delapan) kebutuhan, yaitu *Physiological Needs, Safety Needs, Love Needs, Esteem Needs, Cognitive Needs, Aesthetic Needs, Self-Actualization Needs and Transcendence Needs*.

Teori Motivasi Berprestasi Dari McClelland.

Robbins (2006) menyampaikan teori McClelland yang menyatakan ada tiga jenis kebutuhan dasar manusia, yaitu;

1. Kebutuhan akan prestasi (needs for achievement), yaitu dorongan untuk unggul, berprestasi sesuai standar dan berusaha untuk sukses.
2. Kebutuhan untuk berafiliasi (needs for affiliation), yaitu kebutuhan untuk berhubungan dengan orang lain yang bersifat sosial, senang bergaul dan penolong terhadap sesama yang mengalami kesusahan;
3. Kebutuhan akan kekuasaan (needs for power), yaitu kekuasaan merupakan kebutuhan untuk dapat memengaruhi orang lain.

Ketiga kebutuhan akan terlihat dari tingkah laku dari setiap individu, namun yang membedakan kekuatan ketiga kebutuhan tersebut tidak sama antara setiap individu karena tergantung kebutuhan pada diri seseorang.

Teori Dua Faktor Dari Herzberg

Teori dua faktor ini yang dikemukakan Frederick Herzberg menyatakan motivasi seseorang ditentukan oleh dua faktor, yaitu intrinsik dan faktor ekstrinsik yang memengaruhi seseorang dalam bekerja (Daft, 1998). Faktor intrinsik adalah prestasi yang dicapai, pengakuan, dunia kerja, tanggung jawab, dan kemajuan.

Sedangkan yang termasuk faktor ekstrinsik adalah hubungan antar pribadi antara atasan dan bawahan, teknik supervisi, kebijakan administratif, kondisi kerja dan kehidupan pribadi. Baik faktor intrinsik maupun ekstrinsik berpengaruh besar terhadap motivasi seseorang. Berdasarkan teori ini, hubungan seorang individu dengan pekerjaannya merupakan suatu hubungan dasar dan sikapnya terhadap kerja sangat menentukan kesuksesan atau kegagalan individu.

Teori Motivasi Douglas McGregor

Menurut Priansa (2018) bahwa Teori Motivasi McGregor disebut dengan Teori XY, yang dijelaskan sebagai berikut:

1. Teori X yang berasumsi bahwa pegawai secara alamiah bersifat malas dan tidak menyukai pekerjaannya sehingga perlu dimotivasi dengan gaya kepemimpinan yang otoriter sehingga pimpinan harus

tegas menetapkan aturan, arahan dengan pemberian imbalan dan hukuman terhadap pegawainya. Teori ini mengutamakan kepatuhan sebagai faktor pendorong kinerja pegawai. \

2. Teori Y memiliki asumsi bahwa pegawai sebagai orang yang berambisi, mau menerima tanggung jawab bahkan mencari wewenang agar dapat bekerja berdasarkan potensi yang dimiliki. Gaya kepemimpinan yang diterapkan pada Teori Y ini adalah gaya partisipasi dengan melibatkan pegawai dalam mengambil keputusan dan memberi peluang dalam peningkatan karier dan promosi. Dalam teori Y ini dituntut kreativitas, kompetensi, otonomi, dan keahlian pegawai.

Teori Harapan (Expectancy Theory)

Teori pengharapan dikemukakan oleh Victor Vroom. Teori harapan ini didasarkan atas harapan, nilai dan pertautan. Teori ini menyatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seseorang untuk bekerja giat dalam melaksanakan pekerjaan tergantung pada hubungan timbal balik antara apa yang diinginkan dan kebutuhan dari hasil pekerjaan (Vroom, 1978). Artinya, pegawai akan termotivasi untuk bekerja dengan giat dan baik, jika mereka yakin dari prestasinya mereka akan dapat mengharapakan imbalan yang besar, seperti bonus, kenaikan gaji atau promosi (Robbins, 2001).

Dengan demikian, teori harapan menjelaskan bahwa kekuatan untuk bertindak tergantung pada kekuatan harapan, yaitu tindakan akan diikuti oleh hasil yang diberikan dan merupakan daya tarik untuk mencapainya.

Teori Keadilan (Equity Theory)

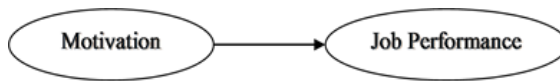
Teori keadilan menekankan bahwa manusia memiliki ego yang selalu mendambakan keadilan dalam pemberian hadiah maupun hukuman terhadap setiap perilaku. Keadilan merupakan daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang, sehingga atasan harus dapat bertindak adil kepada bawahan.

Penilaian terhadap bawahan harus dilakukan secara objektif, tidak pilih kasih atau dasar suka atau tidak suka. Pemberian kompensasi atau hukuman dilakukan berdasarkan penilaian yang objektif dan adil, sehingga diharapkan dapat meningkatkan semangat kerja bawahan semakin meningkat.

11.6 Faktor-Faktor Memengaruhi Motivasi Kerja

Motivasi sebagai suatu unsur yang penting dalam suatu organisasi harus perlu ditumbuhkembangkan karena motivasi sangat berperan dalam pencapaian tujuan organisasi. Motivasi kerja adalah salah satu faktor yang dapat menentukan kinerja sesuai dengan yang diharapkan.

Seperti yang disampaikan Colquitt, LePine, dan Wesson (2009) mengemukakan bahwa *“motivation has a strong positive effect on job performance. People who experience higher levels of motivation tend to have higher levels of task Performance”*, digambarkan sebagai berikut:



Gambar 11.3: Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja (Colquit, LePine, & Wesson, 2009).

Lebih lanjut, Ranupandojo dan Husnan (2002) menyatakan ada beberapa faktor yang memengaruhi motivasi kerja, yaitu:

1. Kepuasan dalam bekerja merupakan syarat lebih maju.
2. Pimpinan yang menghargai karyawan sebagai manusia dan menganggap bahwa pekerjaan itu penting.
3. Adanya pimpinan yang menjalankan tugasnya dengan baik.
4. Upah dalam bentuk komponen yang sama bagi setiap orang yang menjalankan tugas yang sama bagi setiap orang yang menjalankan tugas yang sama.
5. Perhatian masyarakat untuk kemakmuran dan kemajuan karyawan.
6. Adanya hubungan baik dengan kolega-kolega lain.

Saydam (2005) menyatakan faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja dapat dikelompokkan, sebagai berikut:

1. Faktor eksternal (karakteristik organisasi) yaitu:
 - a. Lingkungan kerja yang menyenangkan, yaitu selain dari keamanan atas segala gangguan dan ancaman, kebersihan lingkungan sangat membuat individu nyaman bekerja.
 - b. Supervisi yang baik, yaitu pengawas dapat mendukung individu untuk bekerja dengan optimal dan membantu individu menyelesaikan permasalahan yang dihadapi dalam pekerjaannya.
 - c. Adanya penghargaan atas prestasi, yaitu penghargaan atas prestasi yang dicapai individu yang membuat dirinya semakin termotivasi dalam bekerja.
 - d. Tingkat kompensasi, yaitu kompensasi yang efektif dan kompetitif akan menciptakan produktivitas, kepuasan kerja, tingkat absensi dan *turnover*.
 - e. Status dan tanggung jawab, yaitu kepercayaan yang diberikan dalam melakukan pekerjaan serta tingkat derajat pekerjaan yang dilakukannya akan membuat individu lebih bertanggung jawab dalam melakukan pekerjaannya.
2. Faktor internal (karakteristik pribadi) yaitu:
 - a. Kebutuhan, yaitu kebutuhan fisiologis dan psikologis yang diharapkan mencapai keseimbangan untuk dipuaskan melalui upaya motivasi.
 - b. Keinginan dan harapan pribadi, yaitu pimpinan diharapkan memahami dan berusaha memenuhi harapan individu yang beragam dalam organisasi, sehingga mendorong semangat kerja dan menciptakan kepuasan dalam bekerja.
 - c. Kematangan pribadi, yaitu dukungan pimpinan atas aktualisasi diri individu sangat penting dalam pengembangan kepribadian individu dalam melakukan pekerjaannya.
 - d. Kelelahan dan kebosanan, yaitu perlu dihindari dengan menciptakan suasana kerja yang menarik sehingga memberikan

semangat baru dan mendukung kesehatan bagi individu dalam bekerja.

- e. Tingkat pendidikan, yaitu pendidikan individu dapat berkorelasi dengan hasil kerja individu sehingga pimpinan dapat menempatkan atau memberikan pekerjaan pada individu sesuai dengan tingkat pendidikan individu.

Dimensi Motivasi Kerja

Uno (2008) menjelaskan bahwa motivasi kerja terdiri dari dua bagian, yaitu:

1. Dimensi motivasi internal dengan indikator:
 - a. Tanggung jawab dalam melaksanakan tugas.
 - b. Memiliki tujuan yang jelas dan menantang.
 - c. Ada umpan balik atas hasil pekerjaannya.
 - d. Memiliki perasaan senang dalam bekerja.
 - e. Selalu berusaha untuk mengungguli orang lain.
 - f. Lebih mengutamakan prestasi dari apa yang dikerjakannya.
2. Dimensi motivasi eksternal yang terdiri dari indikator:
 - a. Selalu berusaha memenuhi kebutuhan hidup dan kebutuhan kerjanya.
 - b. Senang memperoleh pujian dari apa yang dikerjakannya.
 - c. Bekerja dengan harapan ingin memperoleh insentif.
 - d. Bekerja dengan harapan ingin mendapatkan perhatian dari teman dan atasan.

Bab 12

Hubungan Ketenagakerjaan

12.1 Pendahuluan

Pengertian manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu (Julyanthry et al., 2020; Sudarso et al., 2020; Halim et al., 2021).

Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia bekerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan (Kato et al., 2021; N. T. Nainggolan et al., 2021; Negara et al., 2021; Tanjung et al., 2021).

Pada hakikatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (managing), untuk mengatur di sini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama (Parinduri et al., 2020; Purba et al., 2020; Kurniullah et al., 2021; Kuswandi et al., 2021; Mahyuddin et al., 2021; Mardia, Hasibuan, et al., 2021; Revida et al., 2021; Wirapraja et al., 2021).

Pengertian manajemen adalah suatu rangkaian proses yang meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/perusahaan, baik sumber daya manusia (human resource capital), modal (financial capital), material (land, natural resources or raw materials), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan (Banjarnahor et al., 2021; Hasibuan et al., 2021; Simanjuntak et al., 2021; Sisca et al., 2021; Sudarmanto, Sari, et al., 2021; Wijaya et al., 2021).

Adanya kebutuhan negara untuk menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap rakyat, yakni mengatur persoalan hidup rakyat dan memberikan pelayanan dalam kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat. Hal ini tidak berarti bahwa manajemen belum dikenal sebelumnya, atau perkembangan manajemen terkait dengan perkembangan masyarakat Amerika dan Eropa. Kelahiran dan perkembangan manajemen bisa dikembalikan pada awal proses penciptaan alam ini.

Jika kita menilik peradaban Mesir Klasik, terdapat bukti sejarah berupa piramida dan sphinx yang mencerminkan adanya praktik manajemen, skill, dan kompetensi (Ferinia et al., 2020; Sudarmanto et al., 2020; Banjarnahor et al., 2021; Purba et al., 2021; Sudarso et al., 2021). Manajemen selalu dipakai dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasan- yayasan, pemerintahan dan lain sebagainya.

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni. Mengapa disebut demikian, sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan di dalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejala-gejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori (Arief, Pulungan, et al., 2021; Arief, Purba, et al., 2021; Astuti et al., 2021; Candra et al., 2021; H. M. P. Simarmata et al., 2021; N. I. P. Simarmata et al., 2021; Sulasih et al., 2021).

Sedangkan manajemen sebagai suatu seni, di sini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, nah bagaimana cara memerintahkan kepada orang lain agar orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakikatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (managing) untuk mengatur di sini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama (Mardia, Purba, et al., 2021; Negara et al., 2021; Sudarmanto, Kurniullah, et al., 2021).

Manajemen dibutuhkan oleh individu atau kelompok individu, organisasi bisnis, organisasi sosial atau pun organisasi pemerintah untuk mengatur, merencanakan segala hal untuk memperoleh hasil yang optimal pada waktu yang akan datang. Manajemen dibutuhkan oleh semua orang, karena tanpa manajemen yang baik, segala usaha yang dilakukan kurang berhasil. Dalam perkembangannya proses manajemen adalah langkah-langkah strategis yang juga adalah manfaat dari manajemen tersebut.

Untuk mencapai tujuan organisasi, oleh karena itu manajer perlu menjaga keseimbangan yang berbeda yaitu tuntutan stakeholders dan tuntutan pekerja (Danim, 2004; Leuwol et al., 2020; L. E. Nainggolan et al., 2021; Simanjuntak et al., 2021; Sudarmanto, Simarmata, et al., 2021).

Secara sosiologis, posisi pekerja/buruh di Indonesia tidak pernah bebas sebagai pencari kerja yang kurang memiliki keterampilan (unskilled labor) yang diprsyaratkan oleh dunia kerja. Di satu sisi, mereka terpaksa bekerja pada orang lain (majikan) dan di sisi lain, majikan memiliki otoritas untuk menentukan persyaratan pekerja/buruh. Dalam konteks hubungan pribadi dengan pribadi (pekerja dengan majikan) disebutkan sebagai kelemahan struktural.

Ketidakseimbangan hubungan pekerja/buruh dan majikan tercermin manakala seseorang melamar pekerjaan yang tanpa disadari ia tidak berani menentukan persyaratan kerja, misalnya gaji/upah yang diinginkan. Kondisi ini mengandung risiko manakala majikan/pengusaha tidak menyetujui lamarannya karena ia tidak memiliki posisi *bargaining* yang kuat untuk tawar-menawar dalam menentukan kebutuhannya. Ke depan, hal ini dapat diubah jika persyaratan pekerja/buruh berbasis kompetensi. Standar kompetensi inilah yang seharusnya dikembangkan dan dibakukan sebagai acuan standar persyaratan bagi dunia usaha dan dunia industri (DUDI) dalam merekrut karyawan sesuai kebutuhan (Sutrisno, 2013).

Dalam hal kompetensi keterampilan/keahlian yang diprsyaratkan pada setiap jenis pekerjaan, Pemerintah telah membentuk suatu badan independen terkait dengan standarisasi, yaitu Badan Nasional Standarisasi Profesi (BNSP). Badan tersebut diperluas sampai ke tingkat kabupaten/kota yang dikenal dengan Lembaga Sertifikasi Profesi (LSP). LSP-LSP inilah yang memiliki otoritas memberikan sertifikasi kompetensi/profesi bagi setiap calon tenaga kerja yang telah mengikuti ujian kompetensi. Sertifikat kompetensi tersebut semestinya

dijadikan dasar penerimaan pekerja/buruh oleh pengusaha/ majikan apabila merekrut tenaga kerja.

Selanjutnya, Pemerintah telah melakukan upaya menciptakan hubungan industrial bagi para pekerja/buruh semenjak awal kemerdekaan, Bahkan, menjelang akhir pemerintahan Presiden Soeharto, Pemerintah mengeluarkan UU Ketenagakerjaan Nomor 25/1997 yang oleh para pekerja/ buruh serta para aktivis HAM ditentang untuk diterapkannya.

Hal ini karena dinilai memasung kebebasan para pekerja/buruh untuk berserikat dan menyatakan pendapat. Pada akhirnya, perjuangan penolakan UU tersebut oleh para pekerja/buruh serta para aktivis HAM membuahkan hasil dengan ditundanya pelaksanaan UU tersebut oleh Presiden Habibie (Hariandja, 2002).

Pemasungan kebebasan pekerja/buruh untuk berserikat dan menyatakan pendapat, dapat terlihat pada upaya menyatukan wadah tunggal organisasi pekerja/buruh yang terkesan mendapat intervensi dari Pemerintah dan pengusaha untuk kepentingan stabilisasi ekonomi. Sebagai salah satu indikator bahwa pemimpin serikat buruh direkrut dan dikuasai oleh salah satu partai politik besar yang waktu itu berkuasa. Pola ini patut diduga sama dengan gaya politik yang diterapkan pada zaman orde lama yaitu mensubordinasikan “gerakan buruh/ pekerja “ ke dalam politik (Sutrisno, 2013).

Mengacu pada peraturan perundang-undangan, tanggung jawab Negara terhadap pekerja/buruh di Indonesia pada hakikatnya telah diatur dalam undang-undang, antara lain UUD 1945 Amandemen Pasal 27 ayat (2) yang menyatakan bahwa “Tiap-tiap warga negara berhak atas pekerjaan dan penghidupan yang layak bagi kemanusiaan”. Selanjutnya, Pasal 34 ayat (2) Negara mengembangkan sistem jaminan sosial bagi seluruh rakyat dan memberdayakan masyarakat sesuai dengan martabat kemanusiaan (Malik, 2018).

Di samping itu, Undang-Undang Nomor 39, Tahun 1999 tentang Hak Asasi Manusia (HAM) Pasal 38 menyebutkan bahwa:

1. Setiap warga negara, sesuai dengan bakat, kecakapan, dan kemampuan, berhak atas pekerjaan yang layak.
2. Setiap orang berhak dengan bebas memilih pekerjaan yang disukainya dan berhak pula atas syarat-syarat pekerjaan.

3. Setiap orang, baik pria maupun wanita melakukan pekerjaan yang sama, sebanding, setara atau sesuai syarat-syarat perjanjian kerja yang sama.
4. Setiap orang, baik pria maupun wanita dalam melakukan pekerjaan yang sepadan dengan martabat kerja upah yang adil sesuai prestasinya dan dapat menjamin kelangsungan kehidupan keluarganya (Hariandja, 2002).

Salah satu permasalahan yang masih sering terjadi yaitu belum optimalnya upaya Pemerintah dalam mengimplementasikan produk peraturan perundang-undangan dan menangani kasus-kasus ketenagakerjaan di Indonesia. Adapun tujuan penulisan ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi peran Pemerintah terhadap ketenagakerjaan di Indonesia dan hubungannya dengan organisasi ketenagakerjaan yang ada (Sutrisno, 2013).

12.2 Kajian Literatur Hubungan Ketenagakerjaan

Hubungan ketenagakerjaan (industrial) atau hubungan perburuhan pada hakikatnya merupakan hubungan antara pihak-pihak terkait dengan kepentingan, yaitu antara pekerja (buruh) dan pengusaha (majikan), serta organisasi buruh (serikat pekerja) dan organisasi pengusaha (Kepmenaker Nomor 648/ Men/1985).

Secara harfiah “buruh” dimaknai sebagai orang yang bekerja di bawah perintah orang lain, di mana ia menerima upah karena melakukan pekerjaan di perusahaan tempat bekerja. Istilah “buruh” di mata masyarakat Indonesia nampaknya masih terkesan “negatif” di mana istilah tersebut kurang menguntungkan dengan beberapa alasan sebagai penyertainya.

Pertama, ada “buruh” berarti ada “majikan” sehingga menimbulkan kesenjangan yang tidak setara dan menimbulkan polarisasi “kasta” atau kelas (golongan status sosial) yang berbeda kepentingan. Kedua, kata “buruh” menimbulkan konotasi sebagai kelompok tenaga kerja dari golongan bawah yang bekerja dengan hanya mengandalkan kekuatan fisik (otot), dan bukan mengandalkan pemikiran (daya nalar). Ketiga, masih ada kesan di masyarakat

kata “buruh” teringat dengan ajaran “marxisme” atau setidaknya-tidaknya dengan Gerakan 30 September, di mana saat itu buruh tani sebagai “Barisan Tani Indonesia” sebagai salah satu organisasi “underbow” PKI.

Di samping itu, buruh dianggap sebagai kelompok kelas yang dapat dieksploitasi oleh majikan sebagai budak (dieksploitasi sebagai perbudakan) dengan tidak mengindahkan hak asasi manusia (HAM). Bahkan sampai saat ini, buruh masih dianggap sebagai kelompok yang selalu berusaha menghancurkan “majikan/pengusaha” dalam memperjuangkan hak-haknya (Hariandja, 2002).

Pemikiran yang cukup netral terhadap istilah “buruh” apabila kata “buruh” diganti dengan kata “pekerja” sekalipun masih terdapat istilah lainnya seperti “pegawai” atau “karyawan”. Istilah pegawai telah melekat dimiliki oleh seseorang yang bekerja di instansi Pemerintah (sebut PNS), sedangkan “karyawan” dapat dimaknai sebagai orang yang melakukan karya atau berkarya. Istilah karyawan lebih bersifat umum, sehingga masyarakat mengenalnya dengan sebutan karyawan buruh, karyawan pengusaha, karyawan ABRI, dan sebagainya.

Secara empiris, istilah “pekerja” semestinya lebih luas, yaitu orang yang melakukan pekerjaan, baik dalam hubungan kerja maupun di luar kerja. Fakta menunjukkan bahwa istilah “buruh” terasa kurang proporsional pada zaman penjajahan, yaitu orang yang melakukan pekerjaan “kasar”, misalnya kuli angkut barang, tukang batu, montir mobil, dan sebagainya.

Kelompok buruh ini dikenal dengan sebutan pekerja yang kerah bajunya berwarna biru-gelap (blue collar), sebaliknya, untuk kelompok kerja perkantoran (bidang administrasi) yang bekerja di belakang meja, dikenal dengan sebutan “white collar”. Menurut hemat penulis, sudah cukup tepat penggantian istilah “buruh” diganti “pekerja” akan menimbulkan kesan secara psikologis yang lebih netral memanusiakan manusia (Sutrisno, 2013).

Hal ini sejalan dengan pedoman pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila, yang mencakup:

1. Pengusaha, istilah “pengusaha” digunakan sebagai pengganti istilah “majikan”. Majikan pada umumnya dikaitkan dengan kelompok “buruh”. Istilah “pengusaha” dirasa lebih mencerminkan kedudukan dalam hubungan industrial Pancasila. Secara definitif, pengusaha

adalah orang yang memiliki otoritas mempekerjakan pekerja dengan memberi imbalan upah kerja pada pekerjanya;

2. Serikat pekerja (labor union), pada hakikatnya antara pekerja dan pengusaha bukanlah dua kekuatan yang memiliki perbedaan kepentingan, sehingga saling berusaha untuk memenangkan kepentingannya dengan kekuatan tertentu.

Namun, justru keduanya saling membutuhkan dan bekerja sama untuk dapat mencapai tujuan yaitu kesejahteraan bersama atas dasar kemitraan. Salah satu perwujudan upaya tersebut adalah mendirikan suatu organisasi pekerja yang diberi nama “Serikat Pekerja”. Serikat Pekerja sekaligus sebagai pengganti “Serikat Buruh” dan hal ini sesuai dengan UUD 1945 (Penjelasan Pasal 2) yang menyatakan bahwa “yang disebut golongan-golongan ialah badan-badan seperti koperasi, serikat pekerja dan lain-lain badan kolektif” (Malik, 2018).

Hubungan Industrial Pancasila seharusnya disosialisasikan kepada para anggota “Serikat Pekerja” secara bertahap dan berkesinambungan. Hal ini perlu mendapat perhatian khususnya dari Pemerintah dan serikat pekerja maupun pengusaha karena hal ini dapat menciptakan suasana kerja yang saling menguntungkan yaitu dapat menumbuh kembangkan suasana kekeluargaan, kegotong-royongan, dan musyawarah untuk mufakat dalam aktivitas dan perolehan hak-haknya di perusahaan.

Serikat Pekerja merupakan serikat atau asosiasi para pekerja untuk jangka waktu yang cukup lama dan berlangsung secara terus-menerus dibentuk dan diselenggarakan dengan tujuan memajukan/mengembangkan kerja sama dan tanggung jawab bersama, baik antara para pekerja, maupun antara pekerja dengan pengusaha (Anwar, 2021).

Teori Hubungan Industrial

Ada lima teori yang terkait dengan serikat buruh:

1. Teori Kemakmuran Umum

Teori ini cenderung mengarah pada pemahaman bahwa apa yang baik bagi Serikat Pekerja baik pula untuk kepentingan bangsa. Upah tenaga kerja yang tinggi merupakan sumber tenaga beli yang mendorong dan memperkuat pertumbuhan ekonomi. Hal ini berakibat

pada setiap kenaikan upah mendorong ke arah ekspansi dan pertumbuhan. Perlindungan Serikat Pekerja yang diberikan kepada para anggotanya terhadap tindakan sewenang-wenang para majikan/pengusaha, diidentifikasi dengan kemajuan ekonomi.

Begitu pula tuntutan jaminan sosial dan kesehatan oleh serikat-serikat pekerja, dipandang sebagai suatu tuntutan yang akan memberi manfaat bagi mereka yang berada di luar Serikat Pekerja.

2. Teori Labor Marketing

Teori ini cenderung mengarah pada pernyataan bahwa pada umumnya kondisi di tempat pekerja/buruh bekerja ditentukan oleh kekuatan dan pengaruh buruh di pasar dengan tenaga kerja. Serikat pekerja menganggap dirinya sebagai “economist agent” di bursa tenaga kerja. Manakala persediaan tenaga kerja lebih besar dari permintaan (demand) maka harga tenaga kerja akan murah, begitu juga sebaliknya.

3. Teori Produktivitas

Dalam hal ini, produktivitas kerja sangat menentukan besar kecilnya upah pekerja/buruh di suatu perusahaan.

4. Teori Bargaining

Di mana tingkat upah pekerja/buruh di tingkat pasar tenaga kerja sangat dipengaruhi oleh kekuatan ekonomi yang berlawanan dari pekerja dan majikan. Apabila buruh meningkatkan ekonominya dengan cara bertindak bersama-sama melalui serikat pekerja sebagai *bargaining agent* maka mereka dapat meningkatkan upah mereka.

5. Oposisi Loyal Terhadap Manajemen

Serikat Pekerja berpendapat bahwa fungsi manajemen adalah mengelola, sedangkan Serikat Pekerja mempunyai tanggung jawab pengawasan/ pengendalian atas kualitas manajemen. Dengan tanggung jawab ini, manajemen dipaksa untuk selalu berusaha bekerja sebaik mungkin terutama bidang penggunaan tenaga kerja.

Namun, teori ini tidak mensyaratkan Serikat Pekerja sebagai manajer, akan tetapi justru menganjurkan Serikat Pekerja menolak tanggung jawab atas manajemen (Hariandja, 2002; Sutrisno, 2013).

12.3 Serikat Pekerja/Serikat Buruh

Secara yuridis formal, batasan pekerja/buruh secara jelas diungkapkan dalam Pasal 1 angka 2 UU Nomor 13/2003 tentang ketenagakerjaan, yaitu bahwa “Pekerja/buruh adalah setiap orang yang bekerja dengan menerima upah atau imbalan dalam bentuk lain”.

Selanjutnya, batasan Serikat Pekerja/Serikat Buruh sebagaimana dimaksud dalam Pasal 1 angka 1 UU Nomor 21/2000 adalah bahwa “Serikat Pekerja/Buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/buruh dan keluarganya”.

Atas dasar batasan itu, maka tertutup kemungkinan seseorang yang bukan pekerja/buruh dapat menjadi anggota atau apalagi sebagai pemimpin Serikat Pekerja/Serikat Buruh dimaksud (Sutrisno, 2013).

Untuk menyalurkan partisipasi pekerja/buruh dalam dunia usaha dan dunia industri, dapat dibentuk Serikat Pekerja/Serikat Buruh sebagai wahana untuk menyampaikan berbagai aspirasi dalam mewujudkan partisipasi industri melalui organisasi/perusahaan. Pembentukan Serikat Pekerja atau asosiasi para pekerja dapat direncanakan jangka waktu yang cukup lama dan berlangsung secara terus-menerus dibentuk dan diselenggarakan dengan tujuan memajukan/ mengembangkan kerja sama dan tanggung jawab bersama, baik antara para pekerja, maupun antara pekerja dengan pengusaha.

Selanjutnya, Serikat Pekerja/Serikat Buruh (SP/ SB) dapat dibentuk di satu atau lebih perusahaan dan dapat digabung menjadi suatu Federasi. Hal ini sejalan dengan UU Nomor 21/2000 yang menyebutkan bahwa tujuan pendirian SP/SB, federasi dan konfederasi SP/SB adalah untuk memberikan perlindungan, pembelaan hak dan kepentingan, serta meningkatkan kesejahteraan yang layak bagi pekerja/buruh dan keluarganya (Pasal 4).

Hak berserikat atau berorganisasi dipandang sebagai suatu kebutuhan mutlak yang harus dipenuhi sebagai sarana memperjuangkan terpenuhinya hak-hak pekerja/buruh seperti hak atas upah, hak pekerja/buruh perempuan atas fungsi reproduksi dan hak atas kesehatan dan keselamatan kerja. Esensi pembentukan

serikat pekerja/serikat buruh telah ditegaskan dalam UU Nomor 21/2000 tentang Serikat Pekerja/Serikat Buruh.

Secara eksplisit konsiderans UU tersebut menyebutkan bahwa serikat/pekerja/serikat buruh merupakan sarana untuk memperjuangkan, melindungi, dan membela kepentingan dan kesejahteraan pekerja/buruh beserta keluarganya, serta mewujudkan hubungan industrial yang harmonis, dinamis, dan berkeadilan (Anwar, 2021).

Selanjutnya, dalam ketentuan Pasal 110 ayat (1), (2), dan (3) menyebutkan bahwa peraturan perusahaan disusun dengan memperhatikan saran dan pertimbangan dari wakil pekerja/buruh. Dalam hal ini, di perusahaan-perusahaan telah terbentuk serikat-serikat pekerja/serikat-serikat buruh otomatis notabene mewakili sebagai pengurus perserikatan.

Dalam menjalankan sebagai fungsinya, serikat pekerja/serikat buruh dituntut untuk berperan aktif manakala terjadi perselisihan antara buruh dan pengusaha, dengan tetap berdiri di atas kepentingan pekerja/ buruh. Namun demikian, sebagaimana dimaksud dalam Pasal 151 ayat (1) dan ayat (2) UU Nomor 13/2003 pada intinya diharapkan agar pengusaha tidak melakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) manakala terjadi perselisihan yang berkepanjangan (Sutrisno, 2013).

Organisasi Buruh Internasional (International Labour Organization)

International Labour Organization (ILO) didirikan pada tahun 1919, setahun setelah Perang Dunia I berakhir. Organisasi ILO bertujuan untuk memperbaiki kondisi para pekerja sebagai upaya mewujudkan keadilan sosial di seluruh dunia. Untuk mencapai tujuan tersebut, ILO mengadopsi struktur tripartit yang khas, yaitu terdiri atas perwakilan pemerintah, pekerja, dan pengusaha. Ketiga unsur tersebut secara bersama-sama bertugas merencanakan strategi dan cara yang terbaik untuk mencapai tujuan ILO.

Kebijakan ILO dalam kemitraan diberikan dalam bentuk bantuan khusus yang diberikan kepada serikat pekerja/buruh dalam kerangka kemitraan aktif. Prioritas dan kemitraan aktif adalah pemberian bantuan dan advokasi teknis dalam penetapan standar perburuhan internasional, khususnya konvensi dasar ILO tentang pokok-pokok Hak Asasi Manusia (HAM). Tim multidisipliner ini terdiri atas pakar-pakar kegiatan pekerja/buruh. Tim ini bertanggung jawab mendorong partisipasi serikat pekerja/serikat buruh dalam kegiatan-kegiatan ILO dan memastikan bahwa program dan proyek yang dijalankan sesuai dengan kebutuhan serikat/pekerja secara efektif (Hariandja, 2002).

Biro pendidikan Pekerja (ACTRAV) merupakan suatu unit khusus di ILO, berfungsi untuk memelihara jaringan/hubungan antar serikat pekerja/ buruh di negara- negara anggota, menempatkan sumber daya yang dimiliki ILO untuk kepentingan serikat pekerja/buruh dan untuk menjaga agar ILO tetap berhubungan dekat dengan agenda, prioritas, kepentingan, dan pandangan dari serikat pekerja/buruh (anonim, tanpa tahun).

Skala prioritas ACTRAV mempromosikan:

1. Pengembangan dan penguasaan organisasi serikat pekerja/ buruh yang representatif, independen, dan demokratis.
2. Penguatan kapasitas organisasi serikat pekerja/buruh untuk terlibat dalam pengambilan keputusan di level legal, sosial, dan ekonomi.
3. Forum koordinasi bagi semua kegiatan, program, dan proyek ILO agar sesuai dengan kebutuhan serikat pekerja/buruh.
4. Partisipasi aktif pekerja/buruh dalam kegiatan-kegiatan ILO.

Di samping itu, ACTRAV juga menyediakan bantuan teknis untuk serikat pekerja/buruh melalui program konsultasi/advisory dan pelatihan, seperti seminar dan kursus-kursus dalam bidang:

1. Standar legislasi dan standar perburuhan internasional.
2. Hubungan internasional dan perundingan bersama (collective bargaining).
3. Kebijakan ketenagakerjaan.
4. Jaminan sosial.
5. Keselamatan dan kesehatan kerja dan lingkungan kerja.
6. Persamaan kesempatan dan gerakan anti diskriminasi.
7. Metode pelatihan dan belajar jarak jauh yang modern.
8. Manajemen dan administrasi serikat pekerja/buruh (Sutrisno, 2013).

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa ILO memberikan kesempatan kepada negara-negara anggotanya untuk bersama-sama berpartisipasi dalam mewujudkan program dan kegiatan ILO serta memberi kesempatan kepada serikat pekerja/buruh untuk mendorong anggotanya mengikuti berbagai kesempatan mengikuti program-program ILO yang telah ditetapkan.

Asosiasi Pengusaha Indonesia (APINDO) Asosiasi Pengusaha Indonesia merupakan organisasi para pengusaha Indonesia atau disingkat APINDO. Organisasi ini merupakan wadah kesatuan para pengusaha yang ikut serta untuk mewujudkan kesejahteraan sosial dalam usahanya melalui kerja sama yang terpadu dan serasi antara Pemerintah, pengusaha dan pekerja. APINDO berbentuk badan hukum, bersifat demokratis, dengan lingkup kegiatan sosial-ekonomi, khususnya di bidang hubungan industrial dan ketenagakerjaan.

Selanjutnya, beberapa hal terkait dengan tujuan organisasi sesuai dengan Anggaran Dasar (AD) Pasal 7, menyebutkan antara lain bahwa:

1. Menciptakan dan memelihara keseimbangan, ketenangan, dan kegairahan kerja dalam lapangan hubungan perburuhan dan ketenagakerjaan.
2. Mengusahakan peningkatan produktivitas kerja sebagai peran serta aktif untuk mewujudkan pembangunan nasional menuju kesejahteraan sosial, spiritual, dan material.
3. Menciptakan adanya kesatuan pendapat dalam melaksanakan kebijaksanaan perburuhan dari para pengusaha yang disesuaikan dengan kebijaksanaan Pemerintah (Malik, 2018).

Lebih lanjut, dalam Anggaran Rumah Tangga (ART) Pasal 8 lebih rinci memuat hal-hal yang antara lain berkaitan dengan kerja sama, baik internal organisasi (pekerja dan pengusaha), pemerintah, maupun organisasi swasta, melakukan pendidikan dan pelatihan bagi para anggotanya, menyelesaikan permasalahan, pembentukan badan-badan di daerah, memberikan saran kepada pemerintah, pembinaan anggota, membentuk forum diskusi, dan sebagainya.

Hal tersebut mengindikasikan bahwa APINDO mendorong dan memberikan kesempatan kepada para pekerja dan pengusaha untuk berpartisipasi secara aktif dalam hubungan industrial Pancasila sesuai dengan bidang keahliannya masing-masing (Sutrisno, 2013).

Gerakan Pekerja/Buruh

Proses industrialisasi merupakan wahana tumbuh dan berkembangnya organisasi buruh. Organisasi ini berusaha untuk memengaruhi dan memperjuangkan kondisi para pekerja, kebijakan, dan praktik manajemen serta kebijakan Pemerintah mengenai kondisi, persyaratan kerja, dan hubungan

kerja. Di Amerika dan Eropa misalnya, para pengusaha membentuk organisasi untuk mengimbangi dan membatasi pengaruh organisasi buruh.

Istilah gerakan buruh secara umum meliputi berbagai macam asosiasi yang timbul dalam kondisi ekonomi industri. Gerakan buruh merupakan seluruh aktivitas para penerima upah (buruh) untuk memperbaiki kondisi kerja mereka (The Encyclopedia of Social Science). Serikat buruh atau serikat pekerja merupakan asosiasi para penerima upah (buruh) yang bersifat sukarela dan berkesinambungan dan memiliki tujuan jangka panjang untuk melindungi para anggotanya dalam hubungan kerja maupun meningkatkan taraf hidup mereka.

Lebih lanjut, sebagaimana dikatakan oleh tokoh perburuhan seperti Kerr, Dunlop, Herbison, dan Myers menyimpulkan bahwa industrialisasi menciptakan berbagai macam organisasi kaum buruh, sekalipun beda fungsi, struktur kepemimpinan, dan ideologi. Kondisi tersebut menyebabkan ketidakseimbangan para pekerja, sehingga tujuan gerakan buruh berubah-ubah dari waktu ke waktu (Hariandja, 2002).

Keberadaan Serikat Pekerja/Serikat Buruh mempunyai pengaruh yang sangat signifikan dalam dunia ketenagakerjaan di Indonesia. Hal ini terbukti dengan berbagai kebijakan Pemerintah, selalu direspons dengan beragam tanggapan/reaksi dari serikat-serikat pekerja/buruh. Namun, yang cukup diwaspadai adalah pada akhir-akhir ini gerakan Serikat Pekerja sering kali terjebak dalam suasana kemelut muatan politik sehingga meninggalkan nilai-nilai dasar perjuangan organisasi/asosiasi Serikat Pekerja itu sendiri. Hal ini layak diduga bahwa telah terjadi fenomena semakin banyaknya pemimpin serikat pekerja yang pada kenyataannya bukan berasal dari pekerja/buruh itu sendiri.

Hal itu dirasa jelas kurang menguntungkan bagi para pekerja karena mereka kurang menghayati hak-hak pekerja, perlakuan yang kurang menguntungkan bagi pekerja, dan nasib pekerja di Indonesia pada umumnya. Sementara itu, manakala terjadi perundingan “tripartit” yang membahas isu-isu perburuhan/ketenagakerjaan diwakili oleh orang-orang yang bukan dari unsur pekerja, sehingga jarang sekali hasil perundingan tersebut berpihak kepada kaum buruh/pekerja (Malik, 2018).

Peran Negara Dalam Hubungan Ketenagakerjaan di Indonesia

Dalam kaitannya dengan hubungan industrial, Pemerintah Indonesia berperan sebagai pelindung pekerja/buruh, antara lain dalam bentuk penyusunan

berbagai peraturan perundang-undangan dan peraturan pemerintah maupun keputusan menteri sebagai pelengkap penyertainya. Selain itu, sebagai fasilitator dalam penyelesaian persengketaan pekerja/buruh dengan majikan/pengusaha dalam mencari titik temu antara kedua pihak dalam mendapatkan hak-hak sebagaimana diatur dalam undang-undang (Malik, 2018).

Secara empirik, sampai saat ini masih sering terjadi konflik kepentingan antara pekerja/buruh dan majikan/pengusaha, baik dimuat/disiarkan dalam media cetak maupun media elektronik. Hubungan pekerja/buruh dan majikan/pengusaha harus dipahami bahwa posisi pekerja/buruh sebagai subordinatif terhadap majikan/pengusaha. Hal ini sering dikemas dalam jargon politik adanya ketidakseimbangan kekuasaan ekonomi yang pada akhirnya menimbulkan ketidakseimbangan kekuasaan politik bagi pekerja/buruh dengan majikannya (L. E. Nainggolan et al., 2021; Sudarmanto, Simarmata, et al., 2021).

Beberapa kasus perburuhan di Indonesia adakalanya cenderung memicu kerusuhan yang mengarah pada perbuatan anarki. Hal ini merupakan tugas Pemerintah untuk mencari akar permasalahan dan mencari upaya pemecahannya dengan prinsip *win-win solution* dengan mengacu pada peraturan perundang-undangan. Dapat diasumsikan bahwa perselisihan itu akan terjadi titik temu, manakala masing-masing pihak mengedepankan “kejujuran”.

Faktor “kejuruan” diyakini sebagai faktor yang mahal dalam upaya pemecahan berbagai permasalahan atau konflik antara pekerja/buruh dengan majikan/pengusaha. Di samping itu, faktor “kedewasaan” bagi pekerja maupun majikan dalam berorganisasi/berserikat juga akan mewarnai upaya penyelesaian setiap permasalahan yang terjadi (Anwar, 2021).

Penyediaan lapangan kerja menjadi kebutuhan yang mendesak. Dalam situasi politik yang belum stabil, apa yang ditawarkan Pemerintah selain upah pekerja murah? Namun, manakala kebijakan tersebut diterapkan, maka Pemerintah akan terjebak dengan paradigma lama dalam politik perburuhannya. Dalam hal ini semestinya Pemerintah tetap berpijak pada dasar perhitungan UMR sebesar 80 persen dari kebutuhan hidup minimal (KHM).

Pemerintah juga seharusnya memberikan pengertian dan mengajak para pekerja/buruh untuk menerima ketetapan pengupahan yang telah diperbaiki. Upaya tersebut seharusnya diimbangi dengan jaminan resmi bagi para

pekerja/buruh untuk menyalurkan aspirasi/ pendapatnya melalui saluran undang-undang dan Pemerintah mengupayakan membentuk lembaga peradilan perburuhan yang independen (Sutrisno, 2013; Anwar, 2021).

Konflik kepentingan antara pekerja/buruh dan majikan/pengusaha akan terus berkelanjutan, manakala pihak Pemerintah belum mampu memfasilitasi dengan peraturan perundang-undangan dan meningkatkan keterampilan (kompetensi) calon tenaga kerja melalui diklat dengan menyesuaikan standar kompetensi yang diprasyarkan oleh dunia usaha dan dunia industri (DUDI).

Dengan kata lain, upaya pembekalan calon tenaga kerja melalui “diklat” diharapkan dapat menciptakan sistem pendidikan dan pelatihan melalui filosofi keterkaitan dan kesepadanan (link and match) dengan pendekatan “dual system” atau sistem ganda. Pendekatan ini dimaksudkan untuk mendekatkan antara pendidikan dengan dunia usaha/dunia industri.

Hal penting dan perlu segera diupayakan oleh Kemdiknas (pendidikan) dan Kemenakertrans (pelatihan) adanya pembatasan yang konkret apa yang menjadi tanggung jawab masing-masing Kementerian tersebut. Sepanjang tidak ada ketegasan yang secara resmi dari kedua Kementerian tersebut maka masalah kesiapan calon tenaga kerja akan tetap “di persimpangan jalan” dan tidak pernah akan ada penyelesaian masalah yang mendasar (Hariandja, 2002).

Hubungan pekerja/buruh dengan industri perlu dibingkai dalam aturan main dalam peraturan perundang-undangan. Hubungan ini diharapkan dapat saling menciptakan suasana “saling pengertian dan saling menguntungkan” (mutual simbiosis dan mutual benefit) sebagai bentuk suatu kemitraan. Sebagai konsekuensi hubungan subordinatif maka perlu mempertimbangkan faktor “keseimbangan keadilan” secara proporsional terhadap setiap perlakuan, sekalipun konsep “adil” relatif bagi masing-masing pihak dalam pemenuhan kebutuhannya (Sutrisno, 2013).

Perlindungan terhadap yang lemah secara empirik telah dituangkan dalam UUD 1945 dalam wujud keadilan sosial berdasarkan atas kekeluargaan. Selanjutnya, sikap Negara terhadap hubungan pekerja/buruh dan majikan serta tanggung jawab yang harus diembannya dapat dicermati dari sikap pembentuk negara (founding father and mother).

Pada rapat Panitia Persiapan Kemerdekaan Indonesia (PPKI) tanggal 19 Agustus 1945 telah diupayakan pembentukan Kementerian Kesejahteraan yang membawahi perburuhan, perawatan fakir-miskin, anak yatim-piatu, dan

zakat fitrah. Pada akhirnya, Kementerian tersebut diputuskan sebagai Departemen Sosial yang membidangi urusan perburuhan, fakir miskin, dan sebagainya (Hariandja, 2002).

Daftar Pustaka

- Ambarita, B., Siburian, P., Situmorang, B., & Purba, S. (2014). Perilaku organisasi. Bandung: Alfabeta.
- Anggraeni, A. I. (2020) 'Strategi dan Proses Manajemen Strategis Daftar Isi', Universitas Terbuka, 1.
- Anwar, K. (2021) 'Manajemen Sumber daya manusia'.
- Armstrong, A (2008) "Strategic human resource management : a guide to action – 4th ed. p. cm," London : Kogan Page Limited.
- Bangun, W., (2012). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Baron, R, A. & Greenberg. J. (2000). Behavior In Organization. Seventh Edition. New Jersey: Prentice Hall.
- Buckley, Roger, Jim, Kaple. (2009). "The Theory and Practice of Training." Kogan Page Publishers (London).
- Budihardjo, M. (2014) "Panduan Praktis Penilaian Kinerja Karyawan" Jakarta : Raih Asa Sukses
- Bulla, DN dan Scott, P M (1994) "Manpower requirements forecasting: a case example," in (eds) D Ward,
- Calquit, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2009). Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace. New York: McGraw-Hill.

- Carter, P. dan Russel. (2011). Tes Psikometri : 1000 Cara untuk Menilai Kepribadian, Kreativitas, Kecerdasan, dan Pemikiran Lateral Anda” Jakarta : PT Indeks
- Daft, R. L. (1998). Organization Theory and Design. Sixth Edition. New York: South Western College Publishing.
- Davis, K dan Newstrom, J. W. (2001). Perilaku Dalam Organisasi Jakarta: Erlangga.
- Dessler, G. (1998) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Fadude, Fikri Djafar, Hendra N. Tawas, and Jane Grace Poluan. (2019). “Pengaruh Kepemimpinan, Budaya Organisasi, Dan Kopetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Bitung.” Jurnal EMBA.
- Fahmi, Irham. (2010) “Manajemen Kinerja, Teori dan Aplikasi” Bandung : Penerbit Alfabeta
- Farnham, D (2006) ” Examiner’s Report (May)”, CIPD.co.uk
- Gomes, F. C. (2000) Manajemen Sumber Daya Manusia. Cetakan Ke. Yogyakarta: Andi.
- Government,” London
- Hariandja, M. T. E. (2002) Manajemen sumber daya manusia. Grasindo.
- Hasibuan, A. et al. (2021) Manajemen Logistik dan Supply Chain Management. Yayasan Kita Menulis.
- Hasibuan, M. (2012) Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hasibuan, M. S. P. (2007). Organisasi dan Motivasi Dasar Peningkatan. Produktivitas. Jakarta: Bumi Aksara
- Hasibuan, Malayu S.P. (2011). "Manajemen Sumber Daya Manusia". Jakarta: PT Bumi Askara.
- Hasibuan, Malayu SP. (2007) “Manajemen Sumber Daya Manusia” , Edisi Sembilan. Jakarta: Bumi Aksara. Hal. 123-133.
- Hikmat. (2011). “Manajemaen Pendidikan”. Bandung: Pustaka Setia.

- Hotgets, R. M. & Altman, S. (1988). *Organizational Behaviour*. Philadelphia: W.B. Saunders, Coy.
- Jauch, L.R dan Glueck, W.R. (1997). "Manajemen Strategis dan Kebijakan.
- Jerome, Paul J. (2001) "Mengevaluasi Kinerja Karyawan" Jakarta : Penerbit PPM
- Julyanthry, J. et al. (2020) *Manajemen Produksi dan Operasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Kasmir (2016) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. 1st edn. Jakarta: Rajawali Pers.
- Kato, I. et al. (2021) *Manajemen Pembangunan Daerah*. Yayasan Kita Menulis.
- Kurniullah, A. Z. et al. (2021) *Kewirausahaan dan Bisnis*. Yayasan Kita Menulis.
- Kuswandi, S. et al. (2021) *Manajemen Aset dan Pengadaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Leuwol, N. V. et al. (2020) *Pengembangan Sumber Daya Manusia Perguruan Tinggi: Sebuah Konsep, Fakta dan Gagasan*. Yayasan Kita Menulis.
- Luthans, F. (1985). *Organizational Behavior*. Singapore: McGraw- Hill Irwin.
- Mahyuddin, M. et al. (2021) *Teori Organisasi*. Yayasan Kita Menulis.
- Malik, N. (2018) *Dinamika Pasar Tenaga Kerja Indonesia*. UMMPress.
- Mangkunegara, A. A. A. P. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Edited by S. Sandiasih. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. A. P. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, Anwar P. (2005). "Perilaku dan Budaya Organisasi". Bandung: Refika Adiatama.
- Mardia, M., Purba, B., et al. (2021) *Bisnis dan Ekonomi Digital*. Yayasan Kita Menulis.
- Mathis, Robert L. dan Jackson, Jhon H. (2011) "Human Resource Management", Edisi Sepuluh. Jakarta: Salemba Empat. Hal. 419-428.

- Mondy, R. W. (2008) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jd.1,Ed.10. Edited by W. Hardani. Jakarta: Erlangga.
- Mu`tafi, A. (2020) ‘PILAR-PILAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA (MSDM) DALAM MENGHADAPI ERA GLOBAL’, *Manarul Qur’an: Jurnal Ilmiah Studi Islam*, 20(2). doi: 10.32699/mq.v20i2.1710.
- Mullins, L. J. (2005). *Management and Organisational Behaviour*. Seventh Edition. England: Prentice Hall.
- Nawawi, H. H. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
- Newstrom, J. W. (2007). *Organizational Behaviour. Human Behaviour at Work*. New York: McGraw Hill Companies.
- Nurlita, R. (2020) *Manajemen Strategis Public Relations*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurwan, T. M. (2020) ‘PENGARUH PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA TERHADAP KINERJA PEGAWAI SEKRETARIAT DPRD KABUPATEN SUMEDANG’, *Journal Of Regional Public*
- Pardiman, P. and ABS, M. K. (2020) ‘PENGARUH PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN TERHADAP KINERJA DRIVER PT GO-JEK MALANG’, *Jurnal Ilmiah Riset Manajemen*.
- Priansa, D. J. (2018). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Ranupandojo, H., & Husnan, S. (2002). *Manajemen Personalia*, Edisi keempat. Yogyakarta: BPFE.
- Reilly, P (1998) “Human Resources Planning : An Introduction,” Brighton : The Institute For Employment Studies.
- Reilly, P (2003) “Guide to Workforce Planning in Local Authorities, Employers’ Organization for Local
- Rivai, V. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan, Dari Teori ke Praktik*. Edisi 1, C. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Rivai, V. (2010) *Islamic Banking: Sebuah Teori, Konsep dan Aplikasi*. Jakarta: Bumi Aksara.

- Rivai, Veithzal, Sagala, Ella Jauvani. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. Jakarta: PT Raja Grafindo.
- Rivai, Veithzal. (2018). “Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik.” PT Raja Grafindo Persada.
- Robbins, S. P. (2001). *Perilaku organisasi; Konsep, Kontroversi, Aplikasi*, Jilid 1. Edisi Kedelapan. Diterjemahkan Hadyana Pujaatmaka dan Benyamin Molan. Jakarta: Prenhallindo.
- Rudiyansari, Novita (2014) “Sistem Kompensasi pada PT Bondi Syad Mulia”. Program Manajemen Bisnis Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra.
- Rumasukun, M. R. et al., (2019). *Dasar-dasar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Madenatera.
- Saydam, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Human Resources Management) Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Gunung Agung.
- Schuler, S., Randall and Susan, E. J. (1997) *Manajemen Sumber Daya Manusia (Menghadapi Abad Ke-21)*. Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Siagian, S. P. (2018) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi 1. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, H. (2004) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIEYKPN.
- Sinambela, L. P., (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Siregar, R. T. et al., (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Organisasi*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Sisca, et al., (2020). *Teori-Teori Manajemen Sumber Daya Manusia*. Medan: Yayasan Kita Menulis.
- Soemohadiwidjojo, Arini T. (2015) “Panduan Praktis Menyusun KPI -Key Performance Indicator” Jakarta: Raih Asa Sukses
- Steers, R. M. and Porter, L. W. (2003). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hill, Inc.

- Sukwadi, Ronald dan Gerald, Frankly. (2010) “Usulan Perancangan Sistem Kompensasi Dengan Menggunakan Point Rating System”. Jurnal INASEA, Vol.10. No.1. Hal. 16-25.
- Sunyoto, D. (2013). Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia: Praktik Penelitian. Jakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sunyoto, D. (2015) Manajemen Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. Pertama. Edited by T. Admojo. Yogyakarta: CAPS.
- Suparyadi, H. (2015) Manajemen Sumber Daya Manusia Menciptakan Keunggulan Bersaing Berbasis Kompetensi SDM. 1st edn. Edited by P. Christian. Yogyakarta: Andi.
- Sutadji, S P (2010) “ Perencanaan dan Pemberdayaan Sumberdaya Manusia,” Yogyakarta : Dee Publish
- Sutomo, S. (2007) ‘Manajemen Strategis Organisasi Nirlaba’, Kesmas: National Public Health Journal, 1(4). doi: 10.21109/kesmas.v1i4.301.
- Sutrisno, E. (2010) Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi 1. Jakarta: Kencana.
- Sutrisno, E. (2013) ‘Manajemen sumber daya manusia’.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Prenada Media.
- Tanjung, R. et al. (2021) Organisasi dan Manajemen. Yayasan Kita Menulis.
- Ulferts, G dan Wirtz, P (2009) ” Strategic Human Resource Planning In Academia,” American Journal of Business Education, 2(7), hal. 1-6.
- Ulrich, D. (1998) “A New Mandate for Human Resources,” Harvard Business Review, Jan-Feb, hal. 125-134.
- Ulrich, D. et al. (2010) ‘HR Transformation: Building Human Resources from the outside in’, NHRD
- Uno, H. B. (2008). Teori Motivasi & Pengukurannya. Analisis di Bidang Pendidikan. Jakarta: Bumi Aksara.
- Usman, H. (2008). Manajemen. Teori Praktik dan Riset Pendidikan. Jakarta : Bumi Aksara.

- Vroom, V. H. (1978). *Work and Motivation*. New York: John Wiley & Sons.
- Westover, H J (2014) “Strategic Human Resource Management,” Utah Valley University : HCI Press
- Wexley, K. N., & Yukl, G. A. (2005). *Perilaku Organisasi dan Psikologi Personalialia*, Diterjemahkan Muh. Shobarudin. Jakarta: Rineka Cipta.
- Widajanti, E (2012) “Perencanaan Sumberdaya Manusia Yang Efektif: Strategi Mencapai Keunggulan Kompetitif,” Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Wijaya, A. et al. (2021) *Ilmu Manajemen Pemasaran: Analisis dan Strategi*. Yayasan Kita Menulis.
- Winardi, J. (2004). *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi, Jakarta : Prenada Media.
- Wirapraja, A. et al. (2021) *Manajemen Pemasaran Perusahaan*. Yayasan Kita Menulis.
- Zainal, V. R. et al. (2014) *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori Ke Praktik*. 3rd edn. Jakarta: Rajawali Pers.
- Zainal, V. R., Ramly, H. M., Mutis, T. & Arafah, W., (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*. Edisi Ketiga ed. Jakarta: Rajawali Pers.

Biodata Penulis



Erbin Chandra, S.E., M.M. lahir di Medan pada tanggal 09 September 1991. Menyelesaikan kuliah S1 dan memperoleh gelar S.E. ilmu manajemen pada tahun 2013 di STIE Sultan Agung Pematangsiantar. Pada tahun 2014 melanjutkan kuliah Program Magister Manajemen pada Universitas HKBP Nommensen Medan. Gelar Magister Manajemen (M.M.) dicapai pada tahun 2016. Pada saat ini sedang dalam proses menjalankan studi Program Doktor ilmu Manajemen pada Universitas Prima Indonesia di Medan. Sejak tahun 2014 bergabung di STIE Sultan

Agung menjadi staf pengajar dan pada tahun 2016 diangkat menjadi dosen tetap yang mengampu mata kuliah Kewirausahaan hingga sekarang.



Enita Rosmika wanita kelahiran Lima Puluh, pada tanggal 20 Januari 1960. Menyelesaikan Pendidikan Program S-1 Ekonomi Manajemen di Universitas Sumatera Utara pada tahun 1986 dan melanjutkan pendidikan ke jenjang Magister Manajemen (S-2) di Universitas Sumatera Utara. Saat ini penulis Aktif sebagai dosen di Universitas Amir Hamzah. Penulis aktif dalam melakukan penelitian nasional serta pengabdian masyarakat yang merupakan pelaksanaan tridharma Perguruan Tinggi. Buku Ini merupakan buku kolaborasi pertama yang penulis lakukan guna berbagi ilmu serta sebagai tempat

menuangkan ide dalam bentuk tulisan. Semoga ini akan menjadi langkah awal penulis dalam berkarya. Dan dapat menjadi dorongan yang kuat untuk menghasilkan karya-karya lain yang lebih baik lagi serta dapat bermanfaat bagi orang banyak.



Dr. Efendi, S.E., M.M., lahir di Pematangsiantar, pada 06 Juli 1986. Tercatat sebagai lulusan STIE Sultan Agung Pematangsiantar pada Program Studi S-1 Manajemen. Kemudian melanjutkan studi Program Magister Manajemen di Universitas HKBP Nommensen. Serta menjadi alumni Program Doktor Ilmu Manajemen pada Universitas Pasundan, Bandung. Penulis aktif sebagai dosen di STIE Sultan Agung Pematangsiantar dan sekaligus menjabat sebagai Wakil Ketua I.



Rohmad Kafidzin, S. Si., M.M. lahir di Kudus, pada 25 Juni 1980. Ia tercatat sebagai lulusan Magister Manajemen di bidang Manajemen Strategik di Universitas Diponegoro Semarang. Sosok yang biasa disapa dengan Rahmatbey ini adalah anak ke-6 dari pasangan Bapak Sukar (alm) dan Ibu Djam'ah. Rohmad Kafidzin yang juga merupakan seorang entrepreneur, dulunya adalah seorang guru matematika untuk jenjang Pendidikan SMP dan SMA di beberapa Internatioanal dan Bilingual School di Indonesia dari tahun 2005 sd 2011. Beliau juga pernah bekerja di bidang sdm dan keuangan di beberapa perusahaan swasta. Beliau juga pernah menjadi dosen paraktisi di salah satu universitas swasta di Kabupaten Kudus. Saat ini beliau berprofesi sebagai salah satu tenaga pengajar (dosen) pada salah satu Politeknik di Kabupaten Kudus.



Nurma Fitrianna lahir di Jayapura, pada 06 Agustus 1989. Ia tercatat sebagai lulusan dari Magister Sains Manajemen (MSM) dari Universitas Airlangga Surabaya. Wanita yang kerap disapa Nurma ini adalah anak dari pasangan H. Moh. Djunaedi, S.E. (ayah) (almarhum) dan Hj. Iriani (ibu). Nurma Fitrianna adalah anak pertama dari tiga bersaudara. Ayahnya hanya seorang pensiunan BUMN dan Ibunya juga seorang pensiunan BUMN, tidak membuat Nurma menjadi berleha-leha saja tanpa ada usaha untuk meraih apa yang ia inginkan. Hingga setelah lulus dari SMA Al Falah Surabaya, ia melanjutkan kuliah S1 di Psikologi Universitas Surabaya dengan mengambil Laboratorium Psikologi Perkembangan. Setelah jeda dua tahun tepatnya pada 2014 Nurma kembali mengenyam pendidikan S2 di Magister Sains Manajemen Universitas Airlangga Surabaya dengan mengambil konsentrasi Human Resources Management (HRM). Sekarang ia bekerja sebagai salah satu dosen di Institut Agama Islam Negeri (IAIN) Ponorogo. Nurma bekerja di sana sebagai dosen tetap Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam. Buku Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) saya persembahkan untuk Almarhum papa saya, karena berkat Beliau lah saya memberanikan diri untuk menulis buku dan selalu support saya sampai sakarang dalam dunia pendidikan serta literasi. Tanpa Beliau saya tidak bisa seperti saat ini. Thank you daddy ^_^



Dr. Darwin Lie, S.E., M.M., Lahir di Kota Pematangsiantar, 10 Januari 1963. Menyelesaikan Studi S-1 di Universitas Simalungun Tahun 1988. Melanjut studi Magister (S-2) di Program Pasca Sarjana Magister Manajemen Universitas Islam Sumatera Utara lulus pada tahun 2004. Tahun 2010 melanjutkan studi S-3 di Program Doktor Ilmu Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan lulus bulan Juni tahun 2012. Saat ini aktif mengajar dan menjabat sebagai Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Sultan Agung.



Dr. Yulfiswandi, SE.,MM. Lahir di Maninjau Sumatera Barat, 29 Desember 1969. Tamatan dari Fakultas Ekonomi Universitas Andalas tahun 1995, kemudian mengawali karir pertama di Perusahaan Venture Capital PT Sarana Riau Ventura sebagai Venture Capital Officer (VCO), kemudian pada tahun 1999 ditunjuk sebagai Kepala Perwakilan PT Sarana Riau Ventura di Batam Kepulauan Riau. Pada tahun 2002, penulis bergabung di PT Permodalan Nasional Madani (Persero) sebagai Kepala Perwakilan Propinsi

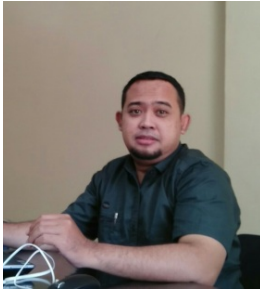
Kepulauan Riau.

Selanjutnya pada tahun 2007 penulis bersama dengan delapan orang lainnya mendirikan Bank Pembiayaan Rakyat Syariah (BPRS) Syarikat Madani di Batam dan penulis ditunjuk sebagai Direktur. Kemudian pada tahun 2016 penulis menamatkan pendidikan Magister Management dan penulis menjadi dosen di Universitas Internasional Batam, mengampu beberapa mata kuliah Ekonomi dan Bisnis. Untuk meningkatkan kompetensi sebagai dosen penulis melanjutkan studi Doktor Strategi Manajemen di Universitas Trisakti tamat tahun 2020.

Disamping aktif sebagai dosen ekonomi dan praktisi perbankan islam, penulis juga aktif dalam beberapa organisasi kemasyarakatan seperti Ketua Umum Masyarakat Ekonomi Syariah (MES) Kota Batam, Wakil Ketua Majelis Ulama Indonesia (MUI) Kota Batam, Wakil Ketua Umum Kadin Propinsi Kepulauan Riau, Wakil Ketua Ikatan Sarjana Ekonomi (ISEI) kota Batam, Wakil Ketua Badan Wakaf Indonesia (BWI) Perwakilan Batam dan juga sebagai Ketua Umum Yayasan Nazhir Mitra Umat, Ketua Pembina Yayasan Masjid Baitul Amal dan lain sebagainya.

Dengan selalu berharap keridhaan dari Allah Subhanahu wataala, penulis berusaha memanfaatkan waktu untuk berbuat kebaikan dengan moto hidup:

"Sebaik-baik manusia diantaramu adalah yang paling banyak manfaatnya bagi orang lain" (H.R. Bukhari).



Iqbal Faza, M.E lahir di Kudus pada bulan Maret 1983. Pendidikan SD, SMP, hingga SMA ia selesaikan di Kudus hingga tahun 2000. Jenjang pendidikan sarjana ia selesaikan di Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro di tahun 2005. Sedangkan Magister selesai di tahun 2019 di IAIN Kudus. Setelah 16 tahun merintis karir di dunia perbankan, saat ini ia mulai menekuni ilmu Manajemen Logistik sekaligus berkarir sebagai Dosen program Studi Manajemen Logistik Politeknik Rukun Abdi Luhur Kudus.



Tamara Latifah Jasmine, S.Tr.M., M.MT. lahir di Jember, pada 10 Desember 1996. Ia tercatat sebagai lulusan Magister Manajemen Teknologi dengan bidang keahlian Supply Chain Management di Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya (ITS). Wanita yang kerap disapa Jasmine ini adalah anak dari pasangan Franky Christianto (ayah) dan Sita Wahyu Megawati (ibu). Tamara Latifah Jasmine yang merupakan logistics enthusiast, saat ini berprofesi sebagai tenaga pengajar (Dosen) pada salah satu Politeknik di Kabupaten Kudus dan salah satu Institut Pendidikan di Kota Bandung.



Ester Mawar Siagian, SE, MM. Lahir di Lintongnihuta, 30 September 1984. Menjadi Dosen Tetap Yayasan sejak tahun 2008 di Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Di Universitas Sisingamangaraja XII Tapanuli (UNITA) yang berada di pedesaan Bumi Pendidikan Silangit, wilayah Kecamatan Siborongborong, Kabupaten Tapanuli Utara - Sumatera Utara.



Dr. Sukarman Purba, ST, M. Pd., dilahirkan di Kota Pematang Siantar Sumatera Utara. Saat ini aktif sebagai Tenaga Pengajar di Universitas Negeri Medan. Aktif menulis di Medsos, Buku Referensi yang telah dihasilkan sebanyak 86 buku secara kolaboratif dan melakukan penelitian dan menulis pada jurnal nasional maupun internasional dalam bidang pendidikan, manajemen, sosial, dan pariwisata. Kegiatan lainnya, aktif sebagai pengurus Asosiasi Profesi Ikatan Sarjana Manajemen dan Administrasi Pendidikan Indonesia (ISMAPI) Pusat

dan Daerah Sumut, Organisasi Kemasyarakatan HMSI Sumatera Utara dan Pengurus DPP PMS dan DPC PMS Kota Medan.. Email: arman_prb@yahoo.com



Dr. Drs. Bonaraja Purba, M.Si Lahir di Pematang Siantar, 15 April 1962; Lulus Sarjana Pendidikan (Drs.) dari Universitas Negeri Medan (UNIMED), Magister Sains (M.Si.) Bidang Ilmu Ekonomi dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh dan Doktor (Dr.) Bidang Ilmu Ekonomi juga dari Universitas Syiah Kuala (USK) Banda Aceh. Sejak 01 Maret 1987 hingga saat ini berkarir sebagai Dosen PNS di Fakultas Teknik dan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Medan (UNIMED). Telah menulis lebih dari 110 judul Buku Referensi Ilmiah dan Buku Ajar Akademik ber-ISBN/HKI yang sudah

diterbitkan oleh beberapa Penerbit dan juga sebagai Editor Ahli dari beberapa Buku Referensi. Penulis juga telah menulis puluhan artikel pada Jurnal Nasional, Prosiding Nasional, Prosiding Internasional dan Jurnal Internasional tentang Pendidikan, Ekonomi dan Bisnis. Penulis dapat dihubungi melalui email bonarajapurba@gmail.com dan bonarajapurba@unimed.ac.id

PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku ini diharapkan mampu memberi masukan-masukan dan ilmu pengetahuan yang relevan terhadap kondisi saat ini khususnya kepada para pembaca yang berprofesi sebagai manajer sumber daya manusia, para akademisi, peneliti, atau siapapun pihak yang membutuhkan referensi terkait sumber daya manusia agar mampu menerapkan hal-hal yang bersifat positif dan membantu aktivitas masing-masing.

Buku ini membahas secara rinci segala teori-teori yang diperlukan dalam membahas manajemen sumber daya manusia. Bab demi bab disusun dengan penjabaran yang mudah dipahami oleh berbagai pihak dari referensi-referensi yang kompeten. Dimulai dari pengantar manajemen sumber daya manusia dan diakhiri oleh hubungan ketenagakerjaan. Semua bab mengulas secara jelas segala hal yang dibutuhkan dalam memajemen sumber daya manusia dalam berbagai organisasi atau perusahaan.

Berikut bab yang akan dibahas pada buku ini:

Bab 1 Konsep Dasar Manajemen SDM

Bab 2 Strategi dan Analisis Manajemen SDM

Bab 3 Analisis dan Perancangan Pekerjaan

Bab 4 Perencanaan SDM

Bab 5 Rekrutmen SDM

Bab 6 Seleksi dan Penempatan Kerja

Bab 7 Pelatihan dan Pengembangan SDM

Bab 8 Manajemen dan Penilaian Kinerja

Bab 9 Budaya Organisasi

Bab 10 Perancangan Sistem Kompensasi

Bab 11 Konsep Motivasi Kerja

Bab 12 Hubungan Ketenagakerjaan



YAYASAN KITA MENULIS
press@kitamenulis.id
www.kitamenulis.id

ISBN 978-623-342-341-0

