

REPUBLIC INDONESIA  
KEMENTERIAN HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA

## SURAT PENCATATAN CIPTAAN

Dalam rangka perlindungan ciptaan di bidang ilmu pengetahuan, seni dan sastra berdasarkan Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta, dengan ini menerangkan:

Nomor dan tanggal permohonan : EC00201953399, 3 September 2019

**Pencipta**  
Nama : **Dr. Suhermin, SE., MM**  
Alamat : Jalan Margorejo 74 RT 002 RW 006 Kel. Margorejo Kec. Wonocolo Surabaya, Surabaya, Jawa Timur, 60238  
Kewarganegaraan : Indonesia

**Pemegang Hak Cipta**  
Nama : **Dr. Suhermin, SE., MM**  
Alamat : Jalan Margorejo 74 RT 002 RW 006 Kel. Margorejo Kec. Wonocolo Surabaya, Surabaya, Jawa Timur, 60238  
Kewarganegaraan : Indonesia

Jenis Ciptaan : **Buku**  
Judul Ciptaan : **Manajemen Sumber Daya Manusia**  
Tanggal dan tempat diumumkan untuk pertama kali di wilayah Indonesia atau di luar wilayah Indonesia : 3 September 2019, di Surabaya

Jangka waktu perlindungan : Bertaku selama hidup Pencipta dan terus berlangsung selama 70 (tujuh puluh) tahun setelah Pencipta meninggal dunia, terhitung mulai tanggal 1 Januari tahun berikutnya.

Nomor pencatatan : 000152657

adalah benar berdasarkan keterangan yang diberikan oleh Pemohon.  
Surat Pencatatan Hak Cipta atau produk Hak terkait ini sesuai dengan Pasal 72 Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta.



a.n. MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
DIREKTUR JENDERAL KEKAYAAN INTELEKTUAL

Dr. Freddy Harris, S.H., LL.M., ACCS.  
NIP. 196611181994031001

# Manajemen Sumber Daya Manusia

Penulis:

**Dr. Suhermin, SE., MM.**

Penyunting:

**Teguh Setiawan Wibowo, M.M., M.Si., M.Farm., Apt.**

Design Cover & Layout:

**Johan Catur Harsono**

Diterbitkan oleh:



**TS PUBLISHER**

Didistribusikan Oleh:



**CV. Bina Prima Jaya  
Surabaya - Jawa Timur**

Katalog Dalam Terbitan (KDT)  
17x24 cm, xiv - 146hlm

Cetakan Pertama: Agustus 2019

**ISBN: 978-602-5935-34-3**

## KATA PENGANTAR

Dengan mengucapkan syukur Alhamdulillah kepada Allah SWT atas perkenannya penulis dapat menyelesaikan buku yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*.

Dewasa ini, sumber daya manusia merupakan aset yang terpenting dalam sebuah organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia adalah aset yang memiliki akal budi, kemampuan, keterampilan, dan sikap. Oleh karena itu diperlukan strategi dalam pengelolaannya agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat tercapai.

Dalam buku ini diuraikan tentang konsep SDM dan kependudukan, manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia, analisis pekerjaan, rekrutmen dan seleksi karyawan, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, promosi dan penempatan kerja, perencanaan dan pengembangan karier, kinerja dan evaluasi kinerja, kompensasi, motivasi, kepuasan kerja dalam organisasi, dan pemeliharaan hubungan kerja.

Buku ini sangat penting dipelajari oleh mahasiswa yang sedang menempuh mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia, karena penyajiannya sederhana dan mudah dipahami. Namun, penulis menyadari masih banyak kekurangan dalam penyusunan buku ini. Saran dan kritik senantiasa penulis harapkan untuk perbaikan selanjutnya.

Penulis mengucapkan terima kasih kepada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIESIA) Surabaya, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menyusun buku pada mata kuliah MSDM. Semoga buku ini bermanfaat.

Surabaya, Agustus 2019

Dr. Suhermin, SE., MM.

# DAFTAR ISI

**Kata Pengantar ~ vii**

**Daftar Isi ~ ix**

## **BAB I SUMBER DAYA MANUSIA & KEPENDUDUKAN ~ 1**

- A. Pendahuluan ~ 1
- B. Demografi ~ 1
- C. Faktor-Faktor Demografi ~ 2
- D. Kependudukan ~ 6
- E. Kemiskinan ~ 6
- F. Sumber Daya Manusia Indonesia ~ 8
- G. Sumber Daya Manusia dan Pembangunan ~ 10

## **BAB II MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ~ 11**

- A. Pendahuluan ~ 11
- B. Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia ~ 12
- C. Fungsi Operasional MSDM ~ 13
- D. Peran Strategik MSDM ~ 14
- E. Faktor Pendorong Pembentukan Integrasi Yang Efektif ~ 16
- F. Paradigma Lama MSDM ~ 17
- G. Paradigma Baru MSDM ~ 18
- H. Peran MSDM Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif ~ 19



- F. Pengembangan Karyawan ~ 69
- G. Metode Pengembangan Karyawan ~ 71

## **BAB VII PROMOSI DAN PENEMPATAN KERJA ~ 73**

- A. Pendahuluan ~ 73
- B. Penempatan Kerja ~ 73
- C. Bentuk-Bentuk Penempatan Kerja ~ 74
- D. Promosi ~ 75
- E. Jalur Promosi ~ 76
- F. Dasar Promosi ~ 77
- G. Kecakapan Kerja Versus Senioritas ~ 78

## **BAB VIII PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER ~ 79**

- A. Pendahuluan ~ 79
- B. Berbagai Pertimbangan Dalam Perencanaan Karir ~ 81
- C. Pengembangan Karir ~ 82
- D. Manfaat Perencanaan dan Pengembangan Karir ~ 84

## **BAB IX KINERJA DAN EVALUASI KINERJA ~ 87**

- A. Pendahuluan ~ 87
- B. Kinerja ~ 87
- C. Kinerja Dan Kompetensi ~ 90
- D. Evaluasi Kinerja ~ 91
- E. Tujuan Penilaian Kinerja ~ 96
- F. Metode Penilaian Kinerja ~ 97
- G. Permasalahan Dalam Penilaian Kinerja ~ 102
- H. Manajemen Berdasarkan Sasaran (Mbo) ~ 105

- D. Unsur-Unsur Dan Tujuan Dalam Hubungan Kerja ~ 139
- E. Tantangan Dalam Hubungan Kerja ~ 140

**DAFTAR PUSTAKA ~ 143**

**BIODATA PENULIS ~ 145**

# **BAB I**

## **SUMBER DAYA MANUSIA & KEPENDUDUKAN**

### **A. PENDAHULUAN**

Kesadaran manusia akan sumber daya bukan suatu hal yang baru. Kemajuan nyata dalam peradaban manusia berpangkal pada usaha mengelola sumber daya, yakni sumber daya alam, seperti tanah, lahan dan air yang tersedia. Pada awalnya manusia cenderung mengidentifikasi sumber daya dengan substansi tertentu, benda nyata yang dapat dipegang. Terdapat hal yang jauh lebih penting adalah akal budi manusia, kemerdekaan, keseimbangan sosial, perdamaian, yang berada di balik semua itu. Sebagian besar sumber daya manusia merupakan hasil dari akal budinya disertai pengetahuan serta pengalaman yang dikumpulkan dengan sabar dan melalui jerih payah. Sumber daya manusia akan menentukan tujuan dunia industri dan/atau perkembangan teknologi dapat tercapai dengan tepat dan baik, oleh karena itu manajemen sumber daya manusia dalam sebuah organisasi mutlak diperlukan dalam proses pembangunan yang berkesinambungan.

### **B. DEMOGRAFI**

Demografi adalah ilmu yang mempelajari tentang penduduk dalam suatu wilayah dengan faktor pengubahnya (mortalitas, natalitas, migrasi dan distribusi). Secara umum demografi adalah ilmu yang mempelajari persoalan dan keadaan-keadaan perubahan penduduk atau dengan kata lain segala hal yang berhubungan dengan komponen-komponen perubah tersebut seperti kelahiran, kematian, dan migrasi sehingga menghasilkan suatu keadaan dan komposisi penduduk menurut umur dan jenis kelamin tertentu.

- b. Sterilisasi adalah ketidakmampuan seorang pria atau wanita untuk menghasilkan suatu kelahiran.
- c. Natalitas adalah kelahiran yang merupakan komponen dari perubahan penduduk.
- d. Lahir hidup (*live birth*) adalah anak yang dilahirkan hidup (menunjukkan tanda-tanda kehidupan) pada saat dilahirkan, tanpa memperhatikan lamanya di kandungan, walaupun akhirnya meninggal dunia.
- e. Abortus adalah kematian bayi dalam kandungan dengan umur kehamilan kurang dari 28 minggu.
- f. Lahir mati (*still birth*) adalah kelahiran seorang bayi dari kandungan yang berumur paling sedikit 28 minggu tanpa menunjukkan tanda-tanda kehidupan. Tidak dihitung sebagai kelahiran.

Beberapa faktor yang mempengaruhi tingkat kelahiran, yaitu:

- a. Kontrasepsi (pencegahan pembuahan),
- b. Aborsi (pengguguran),
- c. Perubahan keadaan perkawinan (perceraian dll),
- d. Mandul (tidak bisa punya anak).

## 2. Mortalitas

Mortalitas atau kematian merupakan salah satu dari tiga komponen demografi selain fertilitas dan migrasi, yang dapat mempengaruhi jumlah dan komposisi umur penduduk. Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) mendefinisikan kematian sebagai suatu peristiwa menghilangnya semua tanda-tanda kehidupan secara permanen, yang bisa terjadi setiap saat setelah kelahiran hidup.

Mortalitas adalah ukuran jumlah kematian (umumnya, atau karena akibat yang spesifik) pada suatu populasi, skala besar suatu populasi, per dikali satuan. Mortalitas khusus mengekspresikan pada jumlah satuan kematian per 1000 individu per tahun, hingga, rata-rata mortalitas sebesar 9.5 berarti pada populasi

- Cacat terlepas dari akibat (contoh cacat disebabkan oleh kecelakaan).

Morbiditas umumnya berkaitan dengan satu episode asuhan kesehatan tunggal. Definisi episode asuhan adalah satu periode asuhan pasien atau kontak (seseri kontak dalam waktu khusus) dengan praktisi asuhan kesehatan untuk kondisi yang sama atau konsekuensi yang timbul.

Data morbiditas adalah data primer masukan ke sistem informasi manajemen institusi pelayanan kesehatan. Informasi morbiditas digunakan untuk kepentingan manajemen pelayanan pasien, perencanaan pelayanan kesehatan, pengalokasian sumber daya, indentifikasi kausa penyakit, evaluasi terapi dan pengkajian proyek baru atau program kesehatan masyarakat. Pada akhir suatu episode asuhan, dokter yang bertanggung jawab terhadap asuhan pasien harus mendokumentasikan semua kondisi yang tersandang pasiennya berikut semua prosedur tindakan ke dalam Rekam Medis pasien sesuai episode asuhan dan pelayanan rawatnya.

Rekam Medis – Rekam Kesehatan pasien adalah sumber primer data diagnosis utama pasien yang harus teridentifikasi dengan nyata, setelah pasien dinyatakan pulang. Rekam medis (rekam kesehatan) merupakan sumber primer bagi data diagnosis utama pasien yang harus teridentifikasi dengan benar, setelah pasien dinyatakan pulang. Setelah dilakukan analisis kualitatif rekam medis pasien, kemudian dilakukan pengkodean untuk diagnosis utama (*principal diagnosis*). Berikut dengan kondisi-kondisi lain atau diagnosa sekunder, disertai data tindakan medis atau operasi dan intervensi, yang mengacu ke diagnosa utama.

Sumber-sumber data morbiditas meliputi: rekam medis rumah sakit, rekam medis sekolah, rekam medis personel alat bersenjata, rekam medis okupasi, rekam medis rawat jalan, rekam medis surveilan kesehatan, rekam medis pelayanan kesehatan maternal dan anak, rekam medis cacat lahir, penyakit infeksi menular, kanker dan penyakit kronis lain, dan juga rekam medis pelayanan *follow-up* pasien yang berpenyakit khusus atau cedera, cacat, dan seterusnya.

Kemiskinan absolut (*absolute property*) diartikan sebagai suatu keadaan dimana tingkat pendapatan absolut dari seseorang tidak mencukupi untuk memenuhi kebutuhan pokoknya, seperti pangan, sandang, pemukiman, pendidikan, dan kesehatan. Konsumsi pokok ini dinyatakan secara kuantitatif fisik atau dalam uang berdasarkan harga pada suatu tahun dasar tertentu.

Kemiskinan relatif (*relative inequality*) dinyatakan dengan berapa persen dari pendapatan nasional yang diterima oleh kelompok penduduk dengan kelas pendapatan lainnya. Kriteria yang ditetapkan oleh Bank Dunia untuk mengukur kemiskinan relatif adalah :

1. Jika 40% jumlah penduduk dengan jumlah pendapatan terendah menerima kurang 12% dari pendapatan nasional (GNP) maka disebut kepincangan menyolok,
2. Jika 40% penduduk dengan pendapatan terendah menerima antara (12 – 17%) dari pendapatan nasional maka disebut kepincangan sedang dan
3. Jika 40% penduduk dengan pendapatan terendah menerima 16% dari pendapatan nasional, maka disebut kepincangan lunak/ terendah.

Adapun ciri-ciri dari kemiskinan, Prof. Dr. Emil Salim mengatakan dalam bukunya “perencanaan pembangunan dan pemerataan pendapatan” ada lima ciri-ciri yang dimiliki orang miskin yaitu:

Pertama, mereka pada umumnya tidak memiliki faktor produksi sendiri, seperti tanah yang cukup modal ataupun keterampilan yang memadai faktor produksi yang dimiliki sedikit sekali sehingga kemampuan untuk memperoleh tambahan pendapatan menjadi sangat terbatas.

Kedua, mereka umumnya tidak memiliki kemungkinan untuk memperoleh aset produksi dengan kekuatan sendiri. Pendapatan tidak cukup untuk memperoleh tanah garapan ataupun modal usaha, sementara mereka pun tidak memiliki syarat (seperti jaminan) untuk memperoleh kredit dari lembaga perbankan (yang sah), sehingga mereka perlu dan butuh kredit terpaksa berpaling kepada rentenir atau “lintah darat” yang biasanya meminta syarat pelunasan yang cenderung memberatkan si peminjam dan memungut bunga yang tinggi bahkan sangat tinggi.

negara lain. Pada era orde baru ini, perkembangan bangsa Indonesia sangat pesat dan sempat tumbuh menjadi kekuatan yang cukup diperhitungkan hingga mencapai puncaknya pada tahun 1996 sampai pertengahan 1997.

### **Sumber Daya Manusia di Era Krisis Ekonomi.**

Saat krisis ekonomi pada akhir tahun 1997 yang melanda negara-negara dikawasan Asia dimana Indonesia juga didalamnya, mengakibatkan perekonomian dengan segala aspek didalamnya menjadi hancur dan mengalami kemunduran dan terpuruk. Kenyataan yang terjadi pada saat itu adalah; perusahaan yang tidak bisa bertahan dan ditutup, mengakibatkan timbulnya pengangguran yang cukup besar, terjadi ketimpangan antara jumlah kesempatan kerja dengan angkatan kerja. Kondisi ini turut memicu keterpurukan masyarakat Indonesia yang mengakibatkan meningkatnya tingkat kemiskinan di Indonesia.

Dalam kondisi krisis multi ekonomi ini mengakibatkan rendahnya kesempatan kerja terutama bagi lulusan perguruan tinggi. Disisi lain jumlah angkatan kerja lulusan perguruan tinggi terus meningkat. Merujuk HDI (Human Development Index) tahun 2004 dimana terjadi kesenjangan antara kesejahteraan dan kesempatan hidup yang semakin terpuruh. Faktanya tidak adanya pembagian akses kehidupan dan pendapatan yang merata.

### **Sumber Daya Manusia di Era Globalisasi.**

Krisis ekonomi yang multi dimensional ditambah dengan globalisasi yang kuat merasuk masuk ke Indonesia mengakibatkan kemunduran ekonomi disertai dengan keterpurukan pengembangan SDM Indonesia. Ketidakmampuan SDM ini mengakibatkan Indonesia tidak mempunyai daya saing untuk mengangkat kembali perekonomian dan mengembangkan SDM-nya. Masalah utama dalam pengembangan SDM Indonesia adalah terjadinya *missallocation of human resources*, dimana tenaga kerja yang ada cenderung memasuki dunia kerja yang bercorak konglomeratif yaitu mulai dari sektor manufaktur sampai dengan perbankan. Kondisi ini menyebabkan dunia pendidikan akhirnya masuk dalam kemelut ekonomi politik, yakni terjadi kesenjangan ekonomi yang terakselerasi struktur pasar yang masih terdistorsi.

## **BAB 2**

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **A. PENDAHULUAN**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam manajemen sumber daya manusia.

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan karyawan dan masyarakat. Manajemen SDM merupakan system yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Dalam berbagai kegiatan setiap negara telah siap dan mulai melaksanakan serta memperbaiki berbagai infrastruktur ekonomi yang diperlukan untuk dapat memperkuat posisi negara dan pelaku ekonominya agar dapat bersaing di pasaran global. Salah satu persoalan penting yang perlu diperbaiki adalah kualitas manajemen sumber daya manusia, baik secara mikro yaitu perbaikan manajemen SDM dalam perusahaan yang terlibat dalam persaingan global, serta secara makro yaitu perbaikan angkatan kerja dalam skala nasional. Berhasil atau gagalnya pelaksanaan fungsi-fungsi dalam



maka pimpinan perusahaan mengimbang-kan dengan kebaikan untuk para pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap manajemen sebagai pelindung terhadap karyawan, berbagai usaha telah dilakukan oleh pimpinan perusahaan supaya para pekerja tidak mencari bantuan dari pihak lain. Pendekatan ini mulai hilang pada waktu periode tahun 1930-an.

### 3. Pendekatan Sistem Sosial (*Human Relation*)

Manajemen Sumber Daya Manusia atau personalia merupakan proses yang kompleks. Dengan kekomplekan kegiatan manajemen Sumber Daya Manusia, maka pimpinan perusahaan mulai mengarah pada pendekatan yang lain yaitu pendidikan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah selalu memperhitungkan faktor – faktor lingkungan. Setiap ada permasalahan, maka diusahakan dipecahkan dengan sebaik mungkin dengan resiko yang paling kecil, baik bagi pihak tenaga kerja maupun pemberi kerja.

## C. FUNGSI OPERASIONAL MSDM

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan *basic* (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut:

### 1. Fungsi Pengadaan

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan (*the right man in the right place*).

### 2. Fungsi Pengembangan

Adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### 3. Fungsi Kompensasi

Adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal

Ada kecenderungan untuk mengakui pentingnya SDM dalam organisasi dan pemusatan perhatian pada kontribusi fungsi SDM bagi keberhasilan pencapaian tujuan strategi perusahaan. Hal ini dapat dilakukan perusahaan dengan mengintegrasikan pembuatan keputusan strateginya dengan fungsifungsi SDM maka akan semakin besar kesempatan untuk memperoleh keberhasilan.

Tingkat integrasi antara perencanaan strategis dengan fungsi-fungsi SDM terwujud dalam empat macam hubungan :

1. Hubungan Administrasi

Disini manajer puncak dan manajer fungsional yang lainnya menganggap fungsi SDM relatif tidak penting dan memandang manusia bukan sebagai keterbatasan maupun aset perusahaan dalam pengambilan keputusan bisnis.

2. Hubungan Satu Arah

Terdapat hubungan skuensial antara perencanaan strategis dengan fungsifungsi SDM. Fungsi SDM merancang program dan sistem untuk mendukung tujuan strategis perusahaan. Jadi SDM bereaksi terhadap inisiatif strategis tetapi tidak memiliki pengaruh, karena meskipun sudah dianggap penting namun belum dianggap sebagai mitra bisnis yang strategis.

3. Hubungan Dua Arah

Ditandai dengan hubungan resiprokal dan saling ketergantungan antara perencanaan strategi dengan SDM. Fungsi SDM dipandang penting dan dapat dipercaya. SDM berperan dalam penentuan arah strategis perusahaan dan sudah dijadikan mitra strategis.

4. Hubungan Integratif

Hubungan ini tandai oleh hubungan yang dinamis dan inter aktif antar fungsi-fungsi SDM dan perencanaan strategis. Di sini manajer SDM dipandang sebagai sebenar-benarnya mitra bisnis strategis dan dilibatkan dalam keputusan strategis.

## 8. Sistem Komunikasi

Komunikasi memiliki tujuan membangun kesadaran manajer terhadap tujuan strategis perusahaan dan mendorong mereka mendorong mereka mengembangkan motivasi bawahannya didukung dengan database SDM yang dikembangkan dengan baik.

## F. PARADIGMA LAMA MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia yang biasanya disebut manajemen personalia, selama ini memiliki fungsi spesialisasi yang berkaitan dengan kegiatan administrasi bagian karyawan, yakni dalam masalah dengan perekrutan, pelatihan dan pengupahan dan sebagainya. Hasil yang diperoleh dari pengelolaan SDM yang baik dapat dipastikan bahwa karyawan yang direkrut telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan bagian produksi, bagian fungsional lainnya dan menerima imbalan yang sesuai. Di sini terlihat bahwa paradigma lama dari manajemen SDM lebih banyak melayani manajemen fungsional yang lain dalam organisasi, seperti fungsi pemasaran, keuangan, produksi atau lainnya.

Dengan berubahnya lingkungan bisnis yang diakibatkan oleh perubahan teknologi serta dampak globalisasi, maka merupakan keharusan bagi manajemen SDM untuk merubah perannya agar memiliki fungsi yang lebih strategi dalam organisasi. Oleh sebab itu departemen SDM harus menajalankan peran baru dan berkerjasama dengan manajer lini lainnya untuk membuat perencanaan secara terpadu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Perubahan tersebut terjadi berkaitan dengan (Schuler, 1990).

1. Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan tingginya tingkat ketidakpastian
2. Kemauan beradaptasi secara cepat untuk memprediksi perubahan yang tidak terduga
3. Peningkatan biaya, karena persaingan untuk memperoleh keuntungan yang tinggi.
4. Perubahan teknologi yang cepat menyebabkan meningkatnya permintaan karyawan dengan skill yang lebih baik melalui pendidikan dan pelatihan.

akhirnya dapat menciptakan keunggulan kompetitif yang tidak dimiliki oleh organisasi lainnya, mengingat bentuk-bentuk kompetisi tradisional seperti biaya produksi rendah, peningkatan teknologi, kecepatan distribusi, efisiensi produk serta pengembangan produk yang berkualitas akan mudah ditiru oleh pesaing.

Tuntutan seperti ini, merupakan keharusan bagi MSDM untuk merubah peranannya yang berorientasi pada hasil (*result*). Departemen MSDM harus berperan sebagai mitra bagi manajemen fungsional lainnya atau dengan manajer lini, artinya MSDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM. Perubahan peran tersebut dari sistem kerja yang responsif menjadi proaktif, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis. Hal ini menjadi sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk kesuksesan bisnis yang dikaitkan dengan peningkatan laba, kemampuan bersaing, daya adaptasi juga fleksibilitas.

**Tabel 2.2.**  
**Perubahan Fungsi Departemen SDM**

<b>Keterangan</b>	<b>Spesialisasi Fungsional</b>	<b>Mitra Bisnis</b>
Sistem kerja	Responsif / reaktif	Proaktif
Sudut pandang	Operasional harian	Strategi
Lingkup perhatian	Internal Dep. Lebih ke karyawan	Komprehensif perusahaan
Organisasi fungsi MSDM	Struktur fungsional	Struktur fleksibel
Kebijakan Strategis MSDM	Dept MSDM Mempunyai tanggung jawab lebih besar	Menjadi tanggung jawab bersama antar manajer lini dan Dept. SDM
Fungsi operasional	Menjawab visi manajemen tentang perubahan	Secara proaktif menciptakan dan menangani akibat perubahan
Fokus perhatian	Masa kini	Masa datang
Sudut pandang	Bersifat nasional	Bersifat global

Sumber: Widyarto, 1996

## **H. PERAN MSDM UNTUK MERAH KEUNGGULAN KOMPETITIF**

Secara umum, manajer sumber daya manusia bertanggung jawab atas tugas-tugas khusus sumber daya manusia, walaupun sebagian

strategi bisnis ke dalam tindakan nyata dengan diagnosis organisasi, yakni sistem penilaian (*assessment*) dan pengabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis yang dapat dibentuk pada setiap level organisasi.

## 2. *Administrasi Expert*

Ahli dalam mengatur pelaksanaan pekerjaan serta efisiensi administrasi agar dihasilkan output dengan biaya rendah namun kualitas terjamin. Upaya ini dapat dilakukan dengan rekayasa ulang (*reengineering*), termasuk merekayasa kembali bidang SDM. Menjadi pakar administrasi perlu menguasai dua fase rekayasa kembali. Pertama, proses perbaikan, memfokuskan pada indentifikasi proses-proses yang tidak efektif dan merencanakan metode alternatif untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Kedua memikirkan penciptaan ulang (*rethinking value creation values*) yang prosesnya dimulai pelanggan. Sehingga dapat mengubah fokus kerja dari apa yang dapat dilakukan menjadi apa yang harus dihasilkan.

## 3. *Employee Champion*

Menjadi penengah antara karyawan dan manajemen untuk memenuhi kepentingan dua belah pihak. Persaingan bisnis yang semakin kuat menyebabkan tuntutan manajemen terhadap karyawan semakin tinggi. Oleh karena manajer lini harus memperhatikan keadaan karyawan yang berkaitan dengan. Pertama, kurangi tuntutan (*demand*) dengan cara mengurangi beban kerja dan menyeimbangkan dengan sumber daya yang dimiliki oleh karyawan. Kedua, tingkatan sumber daya dengan membantu karyawan mendefenisikan sumber daya baru<sup>18</sup> (dalam diri karyawan) sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan kebutuhan organisasi. Ketiga, mengubah tuntutan menjadi sumber daya dengan cara membantu karyawan mempelajari transformasi *demand* ke dalam sumber daya.<sup>19</sup>

## 4. *Change Agent*

Menjadi agen perubahan, mempertajam proses dan budaya yang dapat meningkatkan kapasitas organisasi untuk berubah. Terdapat tiga tipe perubahan yaitu: pertama, perubahan inisiatif, memfokuskan pada penerapan program, proyek tau prosedur baru. Kedua perubahan proses dalam organisasi dengan

## BAB 3

### PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

#### A. PENDAHULUAN

Secara umum, istilah *perencanaan SDM* mengacu pada usaha perusahaan mengidentifikasi implikasi SDM pada perubahan organisasional dan pada isu bisnis utama supaya dapat menggabungkan SDM dengan kebutuhan yang dihasilkan dari perubahan dan isu tersebut. Pada awalnya, saat stabilitas lingkungan, perencanaan SDM berpusat pada menyesuaikan tuntutan SDM dengan suplai SDM. Pada masa itu, memperkirakan kebutuhan dan perencanaan SDM yang diperlukan sebagian besar merupakan perhitungan angka belaka. Proses ini biasanya terdiri dari pengembangan serta pelaksanaan rencana dan program untuk menjamin jumlah dan jenis karyawan yang tersedia yang dapat digunakan pada waktunya untuk melayani kebutuhan dunia usaha yang masih dapat diperkirakan.

Konsep perencanaan SDM merupakan proses pemenuhan SDM sesuai dengan kebutuhan (kuantitas) organisasi pada waktu yang tepat, termasuk aktivitas merencanakan jumlah, jenis dan kualitas SDM dimasa depan; dan merancang program implementasinya seperti penarikan, seleksi, kompensasi, pelatihan, pengembangan SDM dan kebutuhan pemenuhan informasi SDM untuk keperluan perencanaan strategi bisnis. Suatu perusahaan tanpa didukung karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi, operasional, dan fungsional maka perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaan, mengembangkan, dan memajukannya di masa mendatang. Perusahaan yang tidak merencanakan SDM-nya sering akan menemukan bahwa mereka tidak dapat memenuhi kebutuhan karyawan sesuai dengan tujuan dari perusahaan secara efisien dan efektif.

## B. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM

Perencanaan SDM tidak dapat dilihat sebagai suatu pekerjaan yang tiada arti. Sasaran, strategi, dan lingkungan perusahaan sangat ditentukan oleh prioritas manajemen dan keperluan SDM. Berikut ini dikemukakan faktor-faktor yang memengaruhi perencanaan SDM, yaitu perubahan demografi, perubahan ekonomi, perubahan teknologi, perubahan peraturan, perubahan sikap terhadap karier dan pekerjaan.

### 1. Perubahan Demografi

Pada perubahan demografi, yang terpenting adalah kesadaran bahwa perubahan yang mendasar sedang berlangsung dalam komposisi dan berakibat terhadap tenaga kerja. Kemampuan suatu perusahaan untuk menemukan kebutuhan SDM-nya tergantung pada tersedianya kecakapan. Faktor demografi yang memengaruhi perencanaan sumber daya manusia :

- a. Jumlah penduduk
- b. Perluasan tenaga kerja
- c. Tenaga kerja perempuan
- d. Tingkat pengetahuan yang dimiliki tenaga kerja.

### 2. Perubahan Ekonomi

Kondisi perekonomian suatu negara secara umum memengaruhi manajemen sumber daya manusia sebuah perusahaan. Kondisi inflasi dan resesi ekonomi yang terjadi sering membawa kepada ketidaksesuaian. Sebagaimana adanya persoalan biaya wawancara, pengangkatan, penempatan, pelatihan, dan penggajian karyawan, perusahaan dipaksa untuk membuat perencanaan kerja yang lebih bagus. Biaya hidup karyawan yang mengalami peningkatan akan memengaruhi biaya gaji yang juga akan meningkat. Tanpa perbaikan produktivitas dan perekonomian yang kuat, sangat sulit untuk mengendalikan inflasi dan bersaing di pasar dunia secara efektif.

### 3. Perubahan Teknologi

Pengembangan dan penerapan teknologi baru berpengaruh besar terhadap praktik organisasi dan manajemen. Pengembangan teknologi canggih di bidang produksi dan transportasi,



1. Perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi:
  - a. Jumlah karyawan yang ada.
  - b. Berbagai kualifikasinya
  - c. Masa kerja masing-masing karyawan
  - d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti
  - e. Bakat yang masih perlu dikembangkan
  - f. Minat karyawan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

- a. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan pekerjaan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
  - b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
  - c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas pekerjaannya tidak mengalami perubahan.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, efektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila sumber daya manusia yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. *Standard Operating Procedure* (SOP) sebagai pedoman kerja yang telah dimiliki yang meliputi: suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing sumber daya manusia telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkan secara baik fungsi organisasi serta penempatan sumber daya manusia telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.



bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

7. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. Tanpa perencanaan sumber daya manusia, sukar menyusun program kerja yang realistik.
8. Mengetahui pasar tenaga kerja.

Pasar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon sumber daya manusia yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Data perencanaan sumber daya manusia yang telah tersedia, di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan sumber daya manusia.

9. Acuan dalam menyusun program pengembangan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Dengan adanya data yang lengkap tentang potensi sumber daya manusia akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan sumber daya manusia dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan.

#### **D. LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN SDM**

Perencanaan menekankan pada keseluruhan strategi untuk mencapai tujuan, mengembangkan rencana secara komperhensif untuk mengkoordinasikan dan mengintegrasikan aktivitas. Dalam perencanaan SDM ada empat langkah pokok yaitu:

## BAB 4

### ANALISIS PEKERJAAN

#### A. PENDAHULUAN

Analisis pekerjaan (*job analysis*) merupakan suatu konsep yang tidak dapat dipisahkan dari organisasi. Analisis pekerjaan juga merupakan suatu prosedur untuk menentukan tugas dan persyaratan keterampilan dari suatu pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Analisis pekerjaan adalah proses sistematis untuk mengenal karakteristik satu pekerjaan. Berbagai informasi dapat diperoleh melalui analisis pekerjaan mencakup tugas – tugas, wewenang, dan tanggung jawab yang di tuntut suatu pekerjaan. Berdasarkan hasil analisis pekerjaan uraian tugas (*job description*) dapat disusun dan spesifikasi karyawan dapat dikembangkan untuk menguraikan dengan baik apa yang diharapkan akan dilakukan oleh pelaku pekerjaan. Disamping itu analisis pekerjaan dapat menentukan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skills, and abilities*), dan karakteristik lain yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

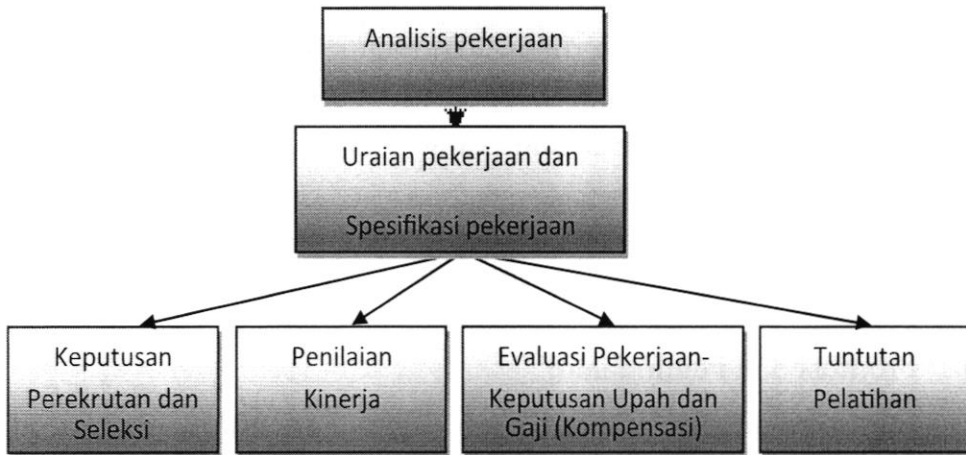
#### B. JENIS ANALISIS PEKERJAAN

Analisis pekerjaan dapat dibedakan dalam 4 jenis sebagai berikut:

a. *Job analysis for personnel specifications,*

Bertujuan untuk menentukan syarat mental yang dibutuhkan dari seseorang untuk dapat sukses memangku suatu pekerjaan tertentu.

**Gambar 4.1**  
**Kegunaan dari Informasi Analisis Pekerjaan**



1. Perekrutan dan Seleksi

Analisis pekerjaan menyajikan informasi tentang apa yang dibawa oleh pekerjaan dan karakteristik manusiawi apakah yang dituntut untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan ini. Informasi uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan seperti itu digunakan untuk memutuskan orang macam apakah yang akan direkrut dan dipekerjakan.

2. Kompensasi

Informasi analisis pekerjaan juga dipakai untuk memprakirakan nilai dan kompensasi yang tepat untuk masing-masing pekerjaan. Hal ini disebabkan karena kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya tergantung pada ketrampilan dan tingkat pendidikan yang dituntut dari suatu pekerjaan, resiko keselamatan, tingkat tanggung jawab, dan lain-lain.

3. Penilaian Kinerja

Suatu penilaian kinerja membandingkan setiap kinerja aktual dari masing-masing karyawan dengan standar kinerjanya. Sering melalui analisis pekerjaan para ahli tersebut dapat menetapkan standar untuk dicapai dan kegiatan spesifik untuk dilaksanakan.

## 12. Orientasi dan Induksi.

Informasi analisa jabatan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi tenaga-kerja baru mengenai sejarah perusahaan, hak & kewajibannya, menginduksi.

Adanya analisis pekerjaan, maka kualifikasi personel yang dibutuhkan dapat dicantumkan di dalam analisis pekerjaan tersebut. Dengan prinsip-prinsip yang senantiasa perlu diperhatikan dalam proses analisis pekerjaan, untuk mendidik dan/atau melatih seorang calon tenaga kerja untuk memangku pekerjaan tertentu, terlebih dahulu diketahui keahlian khusus yang dibutuhkan. Suatu perencanaan organisasi dalam suatu satuan organisasi, akan lebih mudah dikerjakan, apabila telah diketahui dengan tepat dan jelas batasan masing-masing pekerjaan dan hubungan pekerjaan yang satu dengan yang lainnya. Sehingga dengan demikian dapat dihindarkan "duplikasi tugas" dalam satu organisasi. Ada 4 macam informasi yang merupakan dasar bagi analisis pekerjaan:

1. Analisis pekerjaan memberikan gambaran umum tentang unsur-unsur pekerjaan yang dilakukan dalam pekerjaan.
2. Analisis pekerjaan mencatat syarat-syarat perorangan yang penting untuk masing-masing pekerjaan.
3. Analisis pekerjaan mencatat tanggung jawab dari pemegang pekerjaan.
4. Analisis pekerjaan mencatat beberapa kondisi kerja yang penting.

## D. LANGLAH-LANGKAH DALAM ANALISIS PEKERJAAN

Analisis pekerjaan akan terbentuk melalui berbagai tahapan dan ketersediaan informasi yang lengkap serta memilik metode dan teknik yang tepat. Proses analisis pekerjaan melalui sejumlah langkah-langkah, seperti tampak pada Gambar 4.2 dengan asumsi bahwa analisis pekerjaan diselenggarakan di dalam suatu perusahaan berkelanjutan atau perusahaan yang telah siap beroperasi.

## E. METODE-METODE ANALISIS PEKERJAAN

Beberapa metode kiranya perlu diketahui dalam rangka menganalisis suatu pekerjaan, antara lain sebagai berikut:

### a. Penyusunan Daftar Pertanyaan.

Daftar pertanyaan mengenai pekerjaan (*job questionnaires*) dikirimkan kepada para petugas yang bersangkutan. Agar jawaban para petugas tersebut tidak melantur, maka daftar pertanyaan dibatasi pada hal-hal yang penting dan benar-benar diperlukan saja. Yang penting, keterangan-keterangan tentang pekerjaan yang dipertanyakan tersebut dapat dihasilkan atau terjawab dengan baik. Suatu contoh pertanyaan yang dapat dipergunakan dalam menyusun daftar pertanyaan tersebut adalah sering digunakan dalam literatur-literatur barat sebagai berikut:

1. *What the worker does?*
2. *How he does it?*
3. *Why he does it?*
4. *What kind of skill involve in the doing?*

Sebagai bahan ilustrasi dapat dikemukakan suatu contoh analisis pekerjaan sebagai berikut:

### **Analisis Pekerjaan**

*Nama Pekerjaan:.....*

1. Apakah tujuan umum dari pekerjaan ini?
2. Tugas-tugas apa pada umumnya harus dikerjakan?
3. Tugas-tugas apa sekali-kali harus dikerjakan?
4. Dalam kesatuan mana pekerjaan ini berada dalam struktur organisasi perusahaan?
5. Berapakah bawahan saudara langsung? Jelaskan satu per satu!
6. Untuk memangku pekerjaan ini pendidikan apa yang harus di-tempuh?

seseorang. Namun, metode ini memiliki kelemahan untuk jenis pekerjaan yang berkaitan dengan perilaku. Setiap analisis mungkin mempunyai persepsi yang berbeda atas tugas-tugas yang dikerjakan pemangkuanya.

d. Kombinasi.

Metode ini dilaksanakan dengan menggabungkan ketiga cara tersebut di atas.

Di samping itu masih dapat pula ditambah dengan berbagai informasi yang biasanya terdapat dalam dokumen-dokumen yang bersangkutan dengan pekerjaan tersebut.

## F. SIKAP PENGANALISIS PEKERJAAN

Dalam melaksanakan analisis pekerjaan, sikap yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut:

a. Memperkenalkan diri dan menjelaskan maksudnya.

Untuk mengurangi kemungkinan kecurigaan karyawan atau pejabat yang sedang dianalisis pekerjaannya, maka karyawan atau pejabat yang bersangkutan harus mengetahui dengan baik siapa saudara (apa peranan, fungsi dan kewenangan saudara, mengapa saudara bertugas menganalisis pekerjaan tersebut) dan harus dapat menjelaskan manfaat apa yang dapat diperoleh dari analisis pekerjaan tersebut.

b. Menunjukkan perhatian terhadap pekerjaan karyawan ataupun pejabat yang bersangkutan.

Hal ini akan merupakan salah satu kunci untuk dapat membuka pintu informasi dengan lebih lebar, sehingga bermanfaat bagi diperolehnya informasi yang diperlukan.

c. Dalam menganalisis pekerjaan seseorang, jangan sekali-kali bersikap seakan-akan berupaya menggurui kepada karyawan ataupun pejabat yang bersangkutan.

Hal ini akan mudah menimbulkan "*psychological-friction*" antara anda dan karyawan atau pejabat yang bersangkutan. Mereka akan tersinggung dan kemungkinan besar akan menutup pintu-pintu informasi yang semula kita harapkan terbuka, sehingga berakibat: dapat mengurangi kuantitas maupun kualitas informasi yang akan kita peroleh.

Dengan demikian maka deskripsi pekerjaan dapat diberikan pembatasan atau batasan (definisi) sebagai berikut:

*"Deskripsi pekerjaan adalah catatan yang sistematis dan teratur tentang tugas dan tanggung-jawab suatu pekerjaan, yang didasarkan pada kenyataan-kenyataan apa, bagaimana, mengapa, kapan dan di mana suatu pekerjaan dilaksanakan"*.

## H. SPESIFIKASI PEKERJAAN

Kejelasan dan kelengkapan data tentang *job description* atau deskripsi pekerjaan tersebut di atas, maka permasalahan lanjutannya, yakni: siapa yang akan memangku pekerjaan tersebut. Seluruh jawaban pertanyaan tersebut kemudian disusun menjadi apa yang disebut: Spesifikasi-Pekerjaan atau Job Specification. Dengan demikian, maka yang dimaksud *job specification* atau spesifikasi pekerjaan adalah catatan yang menjelaskan persyaratan yang diperlukan oleh seorang karyawan untuk memangku dan mengerjakan suatu pekerjaan dari pekerjaan tertentu.

Titik berat suatu spesifikasi pekerjaan adalah pada syarat-syarat yang dibutuhkan oleh seseorang untuk dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan beban dan tanggung jawab pekerjaan tersebut. Pada umumnya, suatu spesifikasi pekerjaan mengandung hal-hal sebagai berikut:

a. Identifikasi Pekerjaan:

1. Nama.
2. Kode.
3. Bagian.

b. Persyaratan Kerja:

1. Pendidikan.
2. Tingkat kecerdasan minimum yang diperlukan.
3. Pengalaman yang diperlukan.
4. Pengetahuan dan keterampilan.
5. Persyaratan fisik.
6. Status perkawinan.
7. Jenis kelamin.

- d. *Moral Virtues* yang tinggi.
- e. *Good judgement*
- f. Kaya akan *Initiative*.

Sifat-sifat tersebut di atas merupakan sifat yang sangat berperan untuk berhasilnya pemimpin melaksanakan tugas kewajibannya, sehingga dapat dipergunakan sebagai standarisasi sifat seorang calon manajer, sehingga terwujudlah suatu standar personel manajer.



## BAB 5

### REKRUTMEN & SELEKSI KARYAWAN

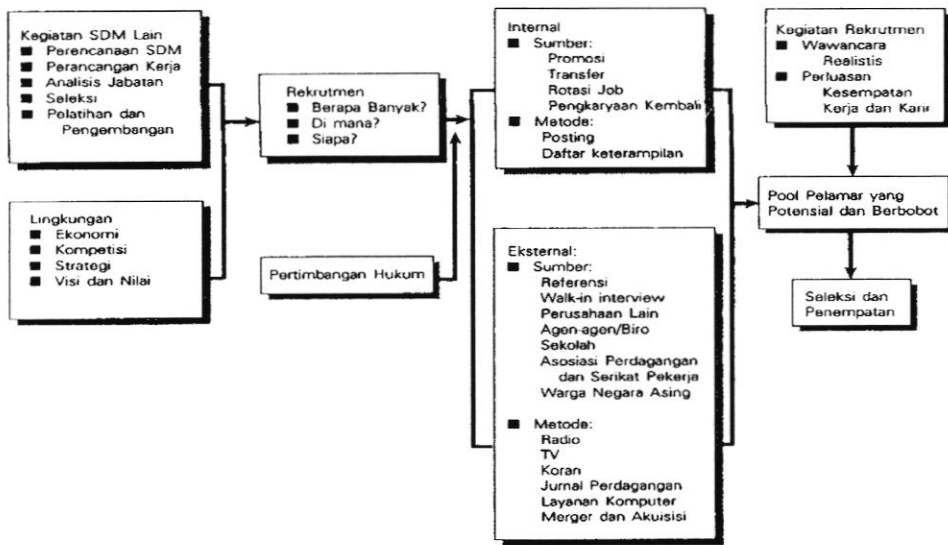
#### A. REKRUTMEN

Rekrutmen antara lain meliputi upaya pencarian sejumlah calon karyawan yang memenuhi syarat dalam jumlah tertentu sehingga dari mereka perusahaan dapat menyeleksi orang-orang yang paling tepat untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada. Selain itu, rekrutmen harus dapat memenuhi kebutuhan para calon. Sebagai akibatnya, rekrutmen tidak hanya menarik minat seseorang untuk bekerja pada perusahaan tersebut, melainkan juga memperbesar kemungkinan untuk mempertahankan mereka setelah bekerja. Jadi, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan pool pelamar kerja yang memenuhi syarat.

Kegiatan kunci yang merupakan bagian dari rekrutmen adalah (1) menentukan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan dalam hal jenis pekerjaan (*job title*) dan levelnya dalam perusahaan; (2) terus berupaya mendapatkan informasi mengenai perkembangan kondisi pasar tenaga kerja; (3) menyusun bahan-bahan rekrutmen yang efektif; (4) menyusun program rekrutmen yang sistematis dan terpadu yang berhubungan dengan kegiatan sumber daya manusia lain dan dengan kerja sama antara manajer lini dan karyawan; (5) mendapatkan calon karyawan yang berbobot atau memenuhi syarat; (6) mencatat jumlah dan kualitas pelamar dari berbagai sumber dan masing-masing metode rekrutmennya; dan (7) melakukan tindak lanjut terhadap para calon karyawan baik yang diterima maupun yang ditolak, guna mengevaluasi efektif tidaknya rekrutmen yang dilakukan. Semua kegiatan ini harus dilakukan sesuai konteks hukum yang berlaku.

Hasil kegiatan rekrutmen ini adalah identifikasi terhadap suatu pool yang berisikan para calon karyawan yang memenuhi syarat yang kemungkinan besar akan terpilih dan ditempatkan. Hubungan ini ditunjukkan dalam bagan berikut:

**Gambar 5.1**  
**Hubungan dan Aspek Rekrutmen**



## 2. Sumber dan Metode Rekrutmen

Lowongan pekerjaan yang ada biasanya diisi oleh pegawai perusahaan yang sudah ada, namun sangat mungkin juga jika diisi oleh personal baru yang didapatkan dari luar perusahaan. Sumber rekrutmen secara umum dapat berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

### a. Sumber Internal

Sumber-sumber internal meliputi karyawan yang ada sekarang yang dapat dicalonkan untuk dipromosikan, dipindahtugaskan atau dirotasi tugasnya, serta mantan karyawan yang bisa dikaryakan dan dipanggil kembali.

terutama dalam perusahaan yang tumbuh sangat cepat atau perusahaan yang tinggi tingkat permintaannya akan karyawan manajerial yang profesional dan cakap serta berbakat tinggi. Oleh karena itu, perusahaan seringkali harus merekrut dari sumber eksternal. Merekrut dari luar memiliki sejumlah keuntungan, antara lain memasukkan orang-orang baru dengan gagasan segar. Jika calon internal masih membutuhkan pelatihan dalam rangka menambah bobotnya, mungkin lebih murah dan mudah untuk mencari calon karyawan yang sudah terlatih dan cakap. Sumber-sumber eksternal dapat juga menyediakan karyawan sementara (*temporer*) yang memberikan fleksibilitas pada perusahaan untuk memperpanjang atau mengontrak tenaga kerja. Iklan—di radio dan televisi, koran daerah, dan koran-koran nasional merupakan salah satu dari banyak metode yang digunakan untuk mencari calon karyawan dari sumber eksternal

1. Program *Referral* Karyawan.

Program referal karyawan kebanyakan adalah iklan secara lisan, yaitu sarana bagi para karyawan lama memberi rekomendasi mengenai para pelamar dari luar perusahaan. Karena keterlibatan karyawan lama, metode rekrutmen mencampur metode rekrutmen secara internal dan eksternal dan merupakan metode rekrutmen yang berbiaya rendah untuk setiap karyawan yang diterima. Program-program rekomendasi tidak resmi meliputi pemberitahuan kepada para karyawan mengenai adanya lowongan pekerjaan, dan mendorong mereka untuk mencari teman-teman yang berbobot agar melamar lowongan yang sesuai. Program-program rekomendasi formal memberi imbalan pada karyawan yang mampu menunjukkan calon karyawan terampil pada perusahaan.

2. *Walk-in Applicant*.

Sejumlah pelamar mencalonkan diri dengan mendatangi langsung bagian rekrutmen di perusahaan tersebut. Seperti halnya rekrutmen lewat rekomendasi karyawan lama, rekrutmen lewat *walk-in* juga sederhana

strategi sebuah perusahaan. Ketika sebuah perusahaan mengakuisisi perusahaan lain dengan karyawan berketerampilan tinggi, pool yang telah siap ini bisa memungkinkan perusahaan mengejar rencana bisnis— seperti memasuki lini produk baru — yang sebelumnya mungkin dianggap tidak layak.

7. Open House.

Suatu cara yang sangat baik untuk memperkenalkan seseorang pada perusahaan dan menarik minat mereka yang mungkin tidak sedang melamar adalah dengan mengadakan openhouse — membuka pintu sedemikian rupa sehingga orang dapat masuk dan melihat-lihat perusahaan serta mempelajari pekerjaan yang mungkin tersedia. Pengalaman semacam ini memberi mereka suatu gambaran yang realistis tentang perusahaan, sedangkan bagi perusahaan merupakan kesempatan untuk melihat-lihat calon karyawan dalam status yang tidak terlalu formal.

8. Rekrutmen Berdasarkan Kontrak (*Contract Recruiting*).

Untuk menanggapi siklus tenaga kerja dan perlunya pengurangan biaya, sejumlah perusahaan menyewa *Contract Recruiter*. *Contract Recruiter* adalah konsultan yang menerima penugasan temporer, biasanya tiga sampai enam bulan, menjadi bagian integral dari staf SDM dan menangani masalah rekrutmen. Dalam waktu singkat para tenaga kontrak bisa siap, tanpa beban tunjangan karyawan.

## 1. Kualifikasi yang Menjadi Dasar Seleksi.

Pada umumnya beberapa kualifikasi berikut ini mendasari atau menjadi dasar dalam proses seleksi, yakni:

### a. Keahlian

Dasar keahlian ini merupakan salah satu kualifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi, kecuali bagi pekerjaan yang tidak memerlukan keahlian sebagaimana dimaksud. Penggolongan keahlian dapat dikemukakan sebagai berikut:

- *Technical Skill*, merupakan jenis keahlian yang utama yang harus dimiliki oleh para pegawai pelaksana
- *Human Skill*, merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan atau lebih
- *Conceptual Skill*, merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku pekerjaan pucuk pimpinan, sebagai figur yang harus mampu mengkoordinir aktivitas-aktivitas utama dalam organisasi dalam rangka mencapai tujuan-tujuan organisasi.

### b. Pengalaman.

Suatu organisasi atau perusahaan, akan lebih cenderung memilih pelamar yang berpengalaman daripada yang tidak berpengalaman, karena mereka yang berpengalaman dipandang lebih mampu dalam pelaksanaan - pelaksanaan tugas yang nantinya akan diberikan. Tentunya di samping kemampuan inteligensinya yang juga menjadi dasar pertimbangan selanjutnya.

### c. Umur.

Persoalan berapa sebaiknya umur pegawai agar dapat memberikan prestasi yang maksimal kepada organisasi, merupakan suatu persoalan yang perlu mendapatkan perhatian tersendiri. Pada umumnya suatu perusahaan menolak mempekerjakan mereka yang sudah berusia lanjut, karena alasan-alasan sebagai berikut:

f. Keadaan fisik.

Kondisi fisik seseorang pelamar kerja, turut memegang peranan penting dalam proses seleksi. Sebab sebagai manapun juga suatu organisasi secara optimal akan senantiasa ingin memperoleh tenaga kerja yang:

- Sehat jasmani dan rohani.
- Postur tubuh yang cukup baik, terutama untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu.

g. Penampilan

Kalau orang barat menyebut "*personal appearance*", yakni tampak seseorang dihadapan orang lain, atau yang tampak pada orang lain. Dalam pekerjaan-pekerjaan tertentu, penampilan itu juga merupakan salah satu kualifikasi yang menentukan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya. Misalnya: tugas sebagai pramugari, pelayan toko, hubungan masyarakat, teller bank, dan sebagainya. Pada umumnya persyaratan penampilan ini merupakan kualifikasi tambahan, meskipun memang penting untuk dipertimbangkan dalam seleksi, terutama dalam pekerjaan – pekerjaan tertentu.

h. Bakat.

Bakat atau *aptitude* seseorang calon/pelamar turut pula memang kunci sukses dalam proses seleksi. Bakat ini *dapat* nampak pada tes-tes, baik fisik maupun psikologis. Dengan tes-tes tersebut dapat diketahui bakat-bakat yang tersembunyi, yang suatu saat dapat dikembangkan. Tersembunyinya bakat karena masih merupakan benih yang belum dikembangkan. Dalam proses seleksi, yang lebih ditonjolkan memang bakat yang nyata, meskipun kedua bakat tersebut tetap mendapat perhatian.

i. Temperamen.

Temperamen ini adalah pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, yang berhubungan langsung dengan emosi seseorang. Temperamen seseorang itu bermacam-macam sebagai berikut:

## 2. Ujian Kognitif Khusus

Terdapat beberapa ukuran kemampuan mental yang spesifik khusus, seperti pemahaman induktif dan deduktif, pemahaman verbal, memori, dan kemampuan berhitung. Ujian ini sering disebut dengan ujian kecerdasan (*aptitude test*), karena tes ini mempunyai isi untuk mengukur kecerdasan dalam pekerjaan

### b. Ujian Kemampuan Motorik dan Fisik

Ujian ini dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu. Hal yang termasuk dalam ujian ini adalah kekuatan statis, kekuatan dinamis, koordinasi tubuh, dan stamina.

### c. Ujian Kepribadian

Ujian kepribadian mengukur aspek dasar dari kepribadian seorang pelamar, seperti bersifat tertutup, kemampuan, dan motivasi. Banyak dari ujian tersebut bersifat proyektif. Psikolog menyajikan sebuah stimulus yang mempunyai dua makna (seperti gambar tetesan tinta atau awan) kepada pelamar. Kemudian pelamar diminta untuk menterjemahkan dan memberikan reaksi terhadapnya. Karena gambar tersebut memiliki dua makna, interpretasi orang tersebut harus berasal dari dalam diri pelamar, menurut dugaan si pelamar dalam memproyeksikan perilaku emosionalnya tentang kehidupan dalam gambar tersebut.

Ujian kepribadian khususnya yang dapat digunakan untuk memproyeksikan kepribadian adalah ujian yang paling sulit untuk dievaluasi dan digunakan. Seorang ahli harus menganalisis interpretasi dan reaksi orang yang melaksanakan ujian tersebut dan mengambil kesimpulan tentang kepribadian orang tersebut dari hasil ujian itu.

## 3. Pendekatan Seleksi.

### a. *Successive Hurdles Selection Approach*

Prosedur ini mengharuskan calon karyawan untuk mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Proses seleksi dilakukan berdasarkan konsep *Successive Hurdles*. Calon pelamar harus melalui berbagai macam tes (*hurdles*) yang disediakan

#### 4. Tingkat-Tingkat Seleksi

Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan setiap perusahaan atau organisasi, hal ini tergantung kepada kebutuhan dalam penerimaan karyawan yang dilakukan setiap perusahaan. Tingkat-tingkat seleksi yang dilakukan oleh perusahaan ada 3, yaitu :

- a. Seleksi tingkat pertama, meliputi semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima.
- b. Seleksi tingkat kedua dilakukan pada calon karyawan yang status masa percobaan. Seleksi tingkat kedua lamanya ada yang 3 bulan, 6 bulan atau setahun.
- c. Seleksi tingkat ketiga adalah seleksi yang dilakukan dengan mengikuti prapekerjaan atau latihan, mereka akan dipromisikan dan diangkat menjadi karyawan tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya.

#### 5. Kendala-Kendala Seleksi.

##### 1. Tolak ukur

Kendalanya adalah kesulitan untuk menentukan standar tolak ukur yang akan digunakan mengukur kualifikasi-kualifikasi selektif secara objektif.

##### 2. Penyeleksi

Kendalanya adalah kesulitan mendapatkan penyeleksi yang benar-benar *qualified*, jujur dan objektif pernilainya.

##### 3. Pelamar

Kendalanya adalah kesulitan untuk mendapatkan jawaban yang jujur dari pelamar.

Untuk mengurangi kendala-kendala ini, perlu dilakukan kebijaksanaan seleksi secara bertingkat, karena semakin banyak tingkatan seleksi yang dilakukan semakin cermat dan teliti penerimaan karyawan.



## **BAB 6**

# **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBERDAYA MANUSIA**

### **A. PENDAHULUAN**

Pada dasarnya latihan dan pendidikan itu merupakan proses yang berlanjut dan bukan proses sesaat saja. Munculnya kondisi-kondisi baru, sangat mendorong pimpinan organisasi/perusahaan untuk terus memperhatikan dan menyusun program-program latihan dan pendidikan yang kontinyu serta semantap mungkin. Pengembangan suatu sistem pendidikan dan pelatihan terpadu dalam kaitannya dengan upaya pengembangan sumber daya manusia umumnya dan pembangunan ketenagakerjaan, khususnya kiranya memang merupakan keharusan dan kebutuhan yang semakin terasa dewasa ini. Kendatipun gagasan ini sesungguhnya bukan merupakan hal baru, namun rintisan pelaksanaannya berdasarkan konsep yang jelas ternyata belum direalisasikan sebagaimana diharapkan.

Tanggung jawab pengadaan tenaga berkualitas tersebut, merupakan tanggung jawab banyak pihak, seperti : pemerintah, badan usaha pemakai tenaga kerja, lembaga pendidikan dan pelatihan, lembaga pendidikan formal termasuk perguruan tinggi, koperasi, usaha negara, usaha swasta, organisasi karyawan, dan lembaga kemasyarakatan. Tanggung jawab itu perlu secara terkoordinasi dan terpadu; dan oleh karenanya timbul pemikiran konseptual untuk mengembangkan suatu system pendidikan dan pelatihan terpadu, yang mampu melaksanakan program orientasi terpadu guna menghasilkan tenaga kerja professional dan terampil. Sistem orientasi tersebut sangat dibutuhkan sebagai wahana pembinaan ketenagakerjaan yang mampu beroperasi secara efektif dan menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai.

Gambar 6.1

Skema Tujuan dan Metode Pengembangan Karyawan

Tujuan Pengembangan	Sifat Pengembangan	Proses Pengembangan	Metode Pengembangan
Memperbaiki tingkat efektivitas kegiatan karyawan dalam mencapai hasil-hasil yang telah ditetapkan	- Pengembangan Pengetahuan - Pengembangan Ketrampilan - Pengembangan Sikap	- Pengembangan intelektualisasi - Latihan/Praktik-praktik - Pengembangan Sikap/ Sifat yang emosional	- Sekolah, Kuliah, Ceramah Audiovisual <i>Aids, Programmed Instruction</i> - Diskusi Kasus, <i>Business Games, Project Study, Consulting Project, Role Playing</i> - <i>Games Sensitivity Training</i>

B. PENDIDIKAN DAN PELATIHAN

Pelatihan merupakan proses membantu para tenaga kerja untuk memperoleh efektivitas dalam pekerjaan mereka yang sekarang atau yang akan datang melalui pengembangan kebiasaan tentang pikiran, tindakan, kecakapan, pengetahuan, dan sikap yang layak. Pengertian training (latihan) adalah *training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which non managerial personnel learn technical knowledge and skills for definite purpose.*

Berdasarkan definisi tersebut jelas kiranya bahwa latihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Umumnya suatu latihan berupaya menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi. Tujuan pelaksanaan pelatihan adalah agar para manajer mendapat pengetahuan tentang sikap dan kelakuan tenaga kerja yang diperlukan agar kondisi perusahaan efektif. Selain tujuan yang ingin dicapai agar pelaksanaan pelatihan dalam ilmu pengetahuan, perilaku ini berhubungan erat dengan fungsi pelatihan yang berperan luas dalam pengembangan manajer.

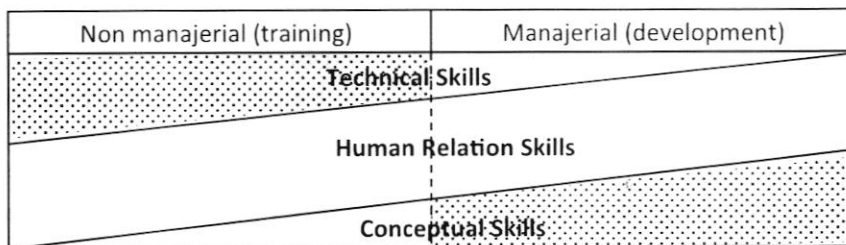
Dalam rangka proses latihan (maupun pendidikan untuk pengembangan lebih lanjut), perlu dilaksanakan penilaian kebutuhan latihan tersebut, tujuan ataupun sasaran program, isi program dan prinsip belajar. Bagan berikut menggambarkan langkah-langkah yang seharusnya diikuti sebelum kegiatan latihan dan pengembangan (pendidikan) dimulai:

**Gambar 6.3**  
**Pembedaan Training dan Development**

No	Learning Dimension	Training	Development
1	Who ?	Nonmanagers	Managers
2	What ?	Technical-mechanical operations	Theoretical conceptual ideas
3	Why ?	Spesific job-related purpose	General knowledge
4	When ?	Short term	Long term

Meskipun keduanya ada perbedaan-perbedaan, namun perlu disadari bersama bahwa baik training (latihan) maupun development (pengembangan/ pendidikan), kedua-duanya menekan peningkatan keterampilan ataupun kemampuan dalam human relations. Kedua kegiatan tersebut (training dan development) pada dasarnya merupakan *investment in human resources* (investasi sumber daya manusia) atau bahkan sebagai suatu *capital investment*. Untuk mengetahui kecakapan apa dan seberapa bobotnya *skills* yang diperoleh/diberikan pada masing-masing kegiatan tersebut dapat dilihat pada Gambar berikut:

**Gambar 6.4**  
**Kebutuhan skills pada latihan dan pendidikan/pengembangan**



Dari gambar di atas tersebut kelihatan bahwa untuk keperluan training (non manajerial) lebih diperlukan *technical skills* daripada *conceptual skills*. Sedangkan untuk keperluan *development* (Manajerial) diperlukan lebih banyak *conceptual skills* daripada *technical skills*. Namun dalam *human relations skills* keduanya memiliki bobot yang hampir sama.

mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melalui suatu tahap perencanaan dari “Bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan. Metode ini sangat efektif, karena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas, karena dikombinasikan dengan alat Bantu belajar seperti : gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.

d. Metode Simulasi

Metode ini merupakan suatu situasi atau peristiwa menciptakan bentuk realitas atau imitasi dari realitas. Simulasi ini merupakan pelengkap sebagai tehnik duplikat yang mendekati kondisi nyata pada pekerjaan. Metode simulasi yang populer adalah permainan bisnis (*bussiness games*). Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat mahal, tetapi sangat bermanfaat dan diperlukan dalam pelatihan.

e. Metode *Apprenticeship*

Metode ini adalah suatu cara mengembangkan ketrampilan (*skill*) pengrajin atau pertukangan. Metode ini tidak mempunyai standar format. Pegawai peserta mendapatkan bimbingan umum dan dapat langsung mengerjakan pekerjaannya.

f. Metode Ruang Kelas

Metode ini merupakan metode training yang dilakukan di dalam kelas walaupun dapat dilakukan di area pekerjaan. Metode ruang kelas adalah kuliah, konferensi, studi kasus, bermain peran dan pengajaran berprogram (*programmed instruction*).

## D. EVALUASI

Evaluasi terhadap pelaksanaan program latihan dan pendidikan (pengembangan) sangat penting dilaksanakan. Sebab, pada dasarnya implementasi program latihan dan pengembangan tersebut berfungsi sebagai proses transformasi, yang perlu ditelaah hasil pencapaiannya. Para karyawan yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan, sehingga dapat diberikan tanggung jawab lebih besar. Untuk menilai keberhasi-lan program latihan dan pengembangan tersebut, perlu diadakan evaluasi atau penilaian yang sistematis dan tepat. Langkah-langkah evaluasi tersebut dapat digambarkan sebagai berikut:

1. Reaksi

Pada tingkat ini, penilaian atas pelatihan dilakukan untuk melihat reaksi peserta latihan bagaimana mereka menyikapi pekerjaannya. Reaksi peserta latihan dapat diukur dengan keinginan dan manfaat yang diperoleh dari hasil pelatihan.

2. Pembelajaran

Pada tingkat pembelajaran akan dinilai seberapa baik peserta pelatihan memahami konsep-konsep atau teori-teori materi latihan.

3. Perilaku

Penilaian tingkat perilaku bertujuan untuk mengukur kinerja peserta latihan dalam melaksanakan tugasnya. Keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya menunjukkan bahwa program pelatihan berhasil.

4. Hasil Pelatihan.

Tingkat penilaian paling tinggi adalah hasil-hasil pelatihan, dengan mengukur pengaruh pelatihan terhadap pencapaian tujuan organisasi. Hasil-hasil pelatihan dapat diketahui melalui cara membandingkan sebelum dan setelah dilakukan pelatihan. Hasil-hasil pelatihan dapat berupa meningkat atau menurunnya produktivitas, tingkat perputaran dan absensi karyawan.

## **F. PENGEMBANGAN KARYAWAN**

Pengembangan sumber daya manusia jangka panjang (berbeda dengan latihan) adalah aspek yang semakin penting dalam organisasi. Melalui pengembangan sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, dapat mengurangi ketergantungan organisasi untuk menarik anggota baru atau karyawan baru.

Proses pengembangan terdiri atas tindakan memutuskan kompetensi, ketrampilan atau pengetahuan yang perlu dikembangkan, dan bagaimana mencapainya. Sebagaimana dengan kebanyakan keputusan manajerial, seorang manajer harus mengambil keputusan ini berdasarkan sumber daya dan kesempatan yang tersedia. Tidak ada gunanya merencanakan program pengembangan besar-besaran jika sumber dayanya habis ditengah jalan. Tidak ada

## G. METODE PENGEMBANGAN KARYAWAN

Berbagai metode dapat digunakan dalam program pengembangan. Metode pengembangan yang paling terkenal dan banyak digunakan, antara lain :

### 1. Metode Understudy

Teknik pengembangan understudy serupa dengan metode *on the job*. Belajar dengan berbuat ditekankan melalui kebiasaan. Pada tehnik *understudy* tidak melakukan tugas secara penuh, tetapi diberikan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Dalam *understudy*, peserta diberikan latar belakang masalah dan pengalaman-pengalaman tentang suatu kejadian, kemudian mereka harus menelitinya dan membuat rekomendasi secara tertulis tentang masalah-masalah yang berhubungan dengan tugas-tugas unit kerja. Motivasi dan minat kerja pada umumnya tinggi apabila digunakan tehnik *understudy*. Konsep *understudy* memungkinkan perencanaan pegawai secara sistematis dan terkoordinasi serta dapat digunakan dengan jarak waktu yang lama.

### 2. Metode Job Rotasi dan Kemajuan Berencana

Job rotasi yang melibatkan perpindahan peserta dari suatu pekerjaan pada pekerjaan lainnya. Kadang-kadang dari suatu penempatan pada penempatan lainnya yang direncanakan atas dasar tujuan belajar. Keuntungan job rotasi adalah antara lain : pegawai peserta mendapatkan gambaran yang luas mengenai berbagai macam jenis pekerjaan, mengembangkan kerjasama antara pegawai, menentukan jenis pekerjaan yang sangat diminati oleh pegawai, mempermudah penyesuaian diri dengan lingkungan tempat bekerja, sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan penempatan kerja yang sesuai dengan potensi pegawai.

### 3. Metode *Coaching Counseling*

*Coaching* adalah suatu prosedur mengajarkan pengetahuan dan ketrampilan-ketrampilan kepada pegawai bawahan. Peranan *job coach* adalah memberikan bimbingan kepada pegawai bawahan dalam menerima suatu pekerjaan atau tugas dari atasannya. *Counseling* merupakan pemberian bantuan kepada pegawai agar dapat menerima diri, memahami diri dan merealisasikan

## **BAB 7**

### **PROMOSI DAN PENEMPATAN KERJA**

#### **A. PENDAHULUAN**

Suatu motivasi yang menonjol yang mendorong seseorang untuk berpartisipasi aktif dalam suatu organisasi antara lain adalah kesempatan untuk maju. Kiranya merupakan sifat dasar manusia pada umumnya untuk menjadi lebih baik, lebih maju dari posisi yang dipunyai pada saat ini. Kesempatan untuk maju itulah di dalam suatu organisasi sering disebut sebagai promosi (penaikan pekerjaan).

#### **B. PENEMPATAN KERJA**

Banyak orang menganggap bahwa penempatan merupakan akhir dari seleksi untuk karyawan baru. Tetapi penempatan disini maksudnya bukan untuk karyawan baru saja tetapi juga berlaku untuk karyawan lama yang dirasa memiliki kemampuan untuk menempati posisi atau jabatan tertentu.

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan. penempatan yang berakibat terhambatnya produktivitas karyawan merupakan satu hambatan bagi tenaga kerja yang memiliki produktivitas kerja dan kepuasan kerja tinggi yang berakibat pada para pekerja cenderung untuk berhenti pada bulan-bulan pertama pekerjaan mereka.

Penempatan tenaga kerja merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan sumber daya manusia sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan yang tepat atau jabatan yang paling sesuai. Sistem penempatan tenaga kerja didesain untuk



tidak terbatas pada kedudukan manajerial saja, tetapi mencakup setiap penugasan kepada pekerjaan yang lebih berat. Promosi biasanya diimbangi dengan kenaikan kompensasi bagi tenaga kerja yang bersangkutan

b. Mutasi

Mutasi adalah kegiatan memindahkan tenaga kerja dari suatu tempat kerja ke tempat kerja lain. Akan tetapi, mutasi tidak selamanya sama dengan pemindahan. Mutasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan, dan sejenisnya. Adapun pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari suatu tempat ke tempat lain. Jadi, mutasi lebih luas ruang lingkupnya ketimbang pemindahan. Salah satu perwujudan kegiatan mutasi adalah pemindahan tenaga kerja dari satu tempat kerja ke tempat kerja lain.

Berdasarkan uraian di atas, mutasi dapat didefinisikan sebagai kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

c. Demosi

Menurut Hasibuan (2002) demosi yaitu pemindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam suatu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapat, serta statusnya semakin rendah. Menurut Sikula dalam Hasibuan (2002) demosi adalah suatu perpindahan dalam suatu organisasi dari satu posisi ke lainnya yang melibatkan penurunan gaji dan status.

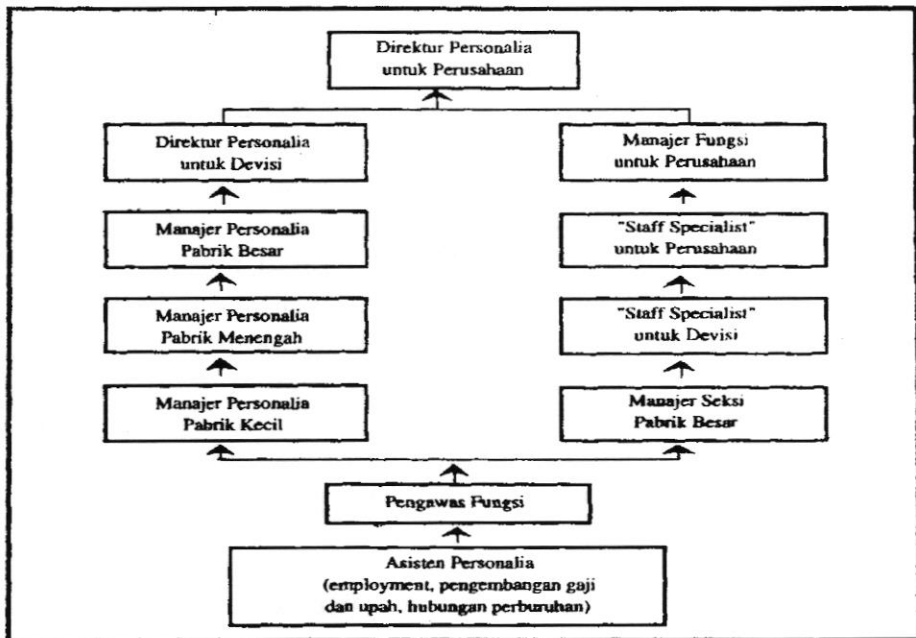
## D. PROMOSI

Suatu promosi berarti pula perpindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi. Hal ini berarti bahwa kompensasi (penerimaan upah / gaji dan sebagainya) pada umumnya lebih tinggi bila dibanding dengan pada pekerjaan lama. Namun ada pula promosi yang tidak berakibat adanya kenaikan kompensasi tersebut, ini yang



Gambar 7.1

**Jalur Promosi di Bidang Manajemen Personalia  
Suatu Perusahaan Industri Besar**



Dari *chart* tersebut di atas terlihat suatu jalur promosi dalam bidang manajemen personalia untuk perusahaan industri besar. Ada 2 (dua) jalur sebagai berikut:

- a. Jalur I : Lewat berbagai posisi manajemen dalam ukuran pabrik yang berbeda-beda.
- b. Jalur II : Lewat spesialisasi fungsi dalam bidang personalia.

**F. DASAR PROMOSI**

Suatu promosi bagi seseorang dalam suatu organisasi harus mendasarkan pada pertimbangan-pertimbangan yang seobyektif mungkin. Karena obyektivitas suatu promosi seseorang akan dapat membawa suatu dampak yang positif bagi tumbuhnya motivasi ataupun semangat kerja bagi anggota-anggota lainnya dalam organisasi yang bersangkutan. Umumnya terdapat 2 (dua) dasar untuk mempromosikan seseorang, yakni:

## BAB 8

### PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER

#### A. PENDAHULUAN

Suatu karier mencerminkan perkembangan para anggota organisasi (karyawan) secara individu dalam jenjang pekerjaan/kepegangatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam organisasi yang bersangkutan. Sehingga dengan demikian suatu karier menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status mereka.

**Karier.** Karier atau "*career*" dalam bahasa Inggris, pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia atau Personnel Administration. Karier atau *career* adalah semua pekerjaan (atau pekerjaan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang. Dengan demikian tepat apa yang telah dikemukakan di atas, bahwa karier menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang pekerjaan/kepegangatan yang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.

**Perencanaan Karier.** Dengan definisi tersebut di atas maka yang dimaksud dengan perencanaan karier adalah suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/pekerjaan sesuai persyaratan dan kemampuannya. Dengan demikian suatu perencanaan karier harus dilandasi penyusunan persyaratan-persyaratan ataupun persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh seseorang, guna mendukung peningkatan kariernya. Keberhasilan karier seseorang juga dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- b. *Sasaran Karier (career goals)*: Posisi di waktu yang akan datang di mana seseorang "berjuang" untuk mencapainya sebagai bagian dari kariernya. Sangat diperlukan kematangan psikologis, di samping kemantapan kemampuan pribadi masing-masing.

## **B. BERBAGAI PERTIMBANGAN DALAM PERENCANAAN KARIR**

Dalam proses perencanaan karier, perlu dipertimbangkan beberapa hal, khususnya yang menyangkut masa pekerjaan ataupun pemindahan pekerjaan seseorang yang berpengaruh pada jenjang kariernya. Pertimbangan-pertimbangan termaksud antara lain:

- a. Singkatnya masa pekerjaan.
- b. Terlalu lamanya masa pekerjaan.
- c. Keinginan dipindahkan dari pekerjaan.

Ketiga hal tersebut patut menjadikan perhatian saksama dalam perencanaan karier.

*Singkatnya Masa Pekerjaan.* Apabila seseorang memangku pekerjaan belum cukup lama atau dengan kata lain cukup singkat, sedikit banyak akan mengakibatkan hal-hal yang kurang baik:

- a. Pada umumnya belum mengenal dan menghayati pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya selama pekerjaan tersebut.
- b. Program kerja yang mungkin sudah ditetapkan belum sempat diselesaikan dengan tuntas dan bulat.
- c. Belum sampai bulat penghayatannya pada pekerjaan yang dipangku, sudah harus menyiapkan diri memahami pekerjaan baru.
- d. Secara psikologis menimbulkan pertanyaan yang tidak mudah dijawab apa yang menjadi penyebab-penyebabnya.

*Terlalu Lamanya Masa Pekerjaan.* Masa pekerjaan seseorang yang terlalu lama dalam suatu organisasi juga merupakan gejala yang tidak sehat. Akibat-akibat yang mungkin timbul antara lain:

*Pengembangan Karier Secara Individual.* Secara individual setiap anggota organisasi harus siap mengembangkan dirinya dalam rangka penitihan kariernya lebih lanjut. Terdapat 6 (enam) kegiatan pengembangan karier yang dapat dilakukan masing-masing individu sebagai berikut:

- a. *Prestasi Kerja.* Kegiatan paling penting untuk memajukan karier adalah prestasi kerja yang baik karena hal ini mendasari semua kegiatan pengembangan karier lainnya. Kemajuan karier sangat tergantung pada prestasi kerja (*performance*).
- b. *Exposure.* Kemajuan karier juga ditentukan oleh *exposure*, berarti menjadi dikenal oleh orang-orang yang memutuskan promosi, transfer dan kesempatan-kesempatan karier lainnya. Tanpa *exposure*, karyawan yang berprestasi baik, mungkin tidak memperoleh kesempatan untuk mencapai sasaran-sasaran kariernya. Para manajer mendapatkan *exposure* terutama melalui prestasi, laporan-laporan tertulis, presentasi lisan, kerja panitia, pelayanan masyarakat dan bahkan lama jam kerja mereka.
- c. *Permintaan Berhenti.* Hal ini merupakan suatu cara untuk mencapai sasaran karier apabila ada kesempatan karier di tempat lain. Sehingga dengan permintaan berhenti tersebut, yang bersangkutan berpindah tempat bertugas/bekerja. Berpindah-pindah tempat bekerja tersebut bagi sementara manajer profesional merupakan bagian strategi karier mereka.
- d. *Kesetiaan Organisasional.* Kesetiaan pada organisasi di mana seseorang bertugas/bekerja turut menentukan kemajuan karier yang bersangkutan. Kesetiaan organisasional yang rendah pada uniumnya ditemui pada para sarjana baru (yang mempunyai harapan tinggi, tetapi sering kecewa dengan tempat tugas pertama mereka) dan para profesional (yang kesetiaan pertamanya pada profesinya).
- e. *Mentors dan Sponsors.* Para mentor atau pembimbing karier informal bila berhasil membimbing karier karyawan atau pengembangan kariernya lebih lanjut, maka para mentor tersebut dapat nienjadi sponsor mereka. Seorang sponsor adalah orang dalam organisasi yang dapat menciptakan kesempatan-kesempatan pengembangan karier bagi orang-orang lain. Seringkali sponsor karyawan adalah atasan langsung mereka.

- mikian akan memungkinkan menurunkan "turnover" atau perputaran karyawan di dalam organisasi yang bersangkutan.
- c. *Mengungkap Potensi Karyawan.* Dengan adanya perencanaan karier yang jelas dan mantap akan dapat mendorong para karyawan secara individual maupun kelompok untuk menggali kemampuan potensial masing-masing untuk dapat mencapai sasaran-sasaran karier yang diinginkan.
  - d. *Mendorong pertumbuhan.* Perencanaan karier yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat dipelihara.
  - e. *Mengurangi penimbunan.* Ini berarti perencanaan karier akan dapat mengangkat kembali para karyawan yang berkualifikasi untuk maju, sehingga tidak "tertimbun" tanpa harapan.
  - f. *Memuaskan kebutuhan karyawan.* Dengan adanya perencanaan karier berarti adanya penghargaan terhadap individu karyawan, yang berarti pula adanya pengakuan dan penghargaan terhadap prestasi individu. Hal inilah yang akan dapat memuaskan karyawan, yang pada dasarnya hal semacam itu adalah kebutuhan karyawan juga.
  - g. *Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.* Perencanaan karier dapat membantu para anggota kelompok agar siap untuk pekerjaan-pekerjaan lebih penting. Persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

Demikian manfaat-manfaat perencanaan karier yang dapat dipelajari, dalam hal ini departemen personalia harus berperan aktif.

## BAB 9

### KINERJA DAN EVALUASI KINERJA

#### A. PENDAHULUAN

Pembinaan dan pengembangan karyawan baru ataupun lama dalam perusahaan adalah salah satu kegiatan dalam rangka menyesuaikan diri dengan perubahan dan perkembangan karyawan. Karena itu perlu dilakukan penilaian atas pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh karyawan atau disebut dengan penilaian kinerja atau penilaian prestasi kerja.

Penilaian kinerja karyawan dipengaruhi oleh bermacam-macam ciri pribadi masing-masing individu. Dalam perkembangan yang kompetitif dan mengglobal, perusahaan membutuhkan karyawan yang berprestasi tinggi. Pada saat yang sama pekerja memerlukan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman bagi tindakan-tindakan mereka pada masa yang akan datang, oleh karena itu penilaian seharusnya menggambarkan kinerja karyawan.

#### B. KINERJA

Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan sesuatu atau membuat sesuatu yang hanya memerlukan tenaga dan ketrampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar atau *blue collar worker*. Sementara itu, profesi adalah pekerjaan yang untuk menyelesaikannya memerlukan penguasaan dan penerapan teori ilmu pengetahuan yang dipelajari dari lembaga pendidikan tinggi seperti yang dilakukan oleh profesional atau *white collar worker*. Suatu pekerjaan atau profesi mempunyai sejumlah fungsi atau indikator

## 2. Faktor Internal Organisasi

Faktor internal organisasi lainnya misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistem manajemen dan kompensasi. Oleh karena itu, manajemen organisasi harus menciptakan lingkungan internal organisasi yang kondusif sehingga dapat mendukung dan meningkatkan produktivitas karyawan.

## 3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor-faktor lingkungan eksternal organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang memengaruhi kinerja karyawan. Misalnya, krisis ekonomi dan keuangan yang terjadi di Indonesia tahun 1997 meningkatkan inflasi, menurunkan nilai nominal upah dan gaji karyawan, dan selanjutnya menurunkan daya beli karyawan. Jika inflasi tidak diikuti dengan kenaikan upah atau gaji para karyawan yang sepadan dengan tingkat inflasi, maka kinerja mereka akan menurun.

Terkait dengan konsep kinerja, terdapat 3 (tiga) level kinerja, yaitu:

1. Kinerja Organisasi, merupakan pencapaian hasil (*outcome*) pada level atau unit analisis organisasi. Kinerja pada level organisasi ini terkait dengan tujuan organisasi, rancangan organisasi, dan manajemen organisasi.
2. Kinerja proses; merupakan kinerja pada proses tahapan dalam menghasilkan produk atau pelayanan. Kinerja pada level proses ini dipengaruhi tujuan proses, rancangan proses, dan manajemen proses.
3. Kinerja individu/pekerjaan, merupakan pencapaian efektivitas pada tingkat pegawai atau pekerjaan. Kinerja pada level ini dipengaruhi oleh tujuan pekerjaan, rancangan pekerjaan, dan manajemen pekerjaan serta karakteristik individu.

yang bersikap. Sikap ditentukan oleh kekuatan kepercayaan yang menghubungkan baik atau buruknya intensitas perasaan terhadap objek. Misalnya, jika seorang karyawan percaya bahwa kepercayaan atau nilai-nilai perusahaan tempat ia bekerja sama dengan kepercayaan atau nilai-nilainya, maka ia akan bersikap positif terhadap pekerjaan.

### 3. *Komponen behavioral*

*Komponen behavioral merupakan* sikap seseorang terhadap suatu objek memengaruhi perilakunya terhadap objek tersebut. Dengan demikian, kita dapat memprediksi perilaku seseorang terhadap suatu objek dengan mengetahui sikapnya terhadap objek tersebut.

### 4. *Tindakan.*

Kompetensi dan sikap tidak akan menghasilkan kinerja tanpa dioperasikan dalam tindakan. Banyak orang yang pandai atau berkompeten dan bersikap positif terhadap sesuatu, tetapi ia “NATO” – *no action, talk only*, maka ia tidak akan menghasilkan kinerja.

Jika kompetensi, sikap, dan tindakan pegawai terhadap pekerjaannya tinggi, maka dapat diprediksikan bahwa perilakunya akan bekerja keras untuk mencapai tujuan organisasi, tentunya jika faktor-faktor yang diuraikan di atas tidak menghambat perilaku kerja pegawai. Oleh karena itu, kompetensi dijadikan dasar dalam mengevaluasi kinerja pegawai yang disebut *evaluasi kinerja berdasarkan kompetensi (competency based performance appraisal)* oleh sejumlah organisasi. Misalnya, kompetensi di Jepang digunakan sebagai dasar evaluasi kinerja dengan menguji kompetensi pegawai secara periodik. Jika kompetensinya meningkat, maka pangkat dan gajinya akan meningkat. Untuk meningkatkan kompetensi, suatu organisasi merancang dan melaksanakan program pengembangan SDM.

## D. EVALUASI KINERJA

Evaluasi kinerja didefinisikan sebagai *proses penilai-pejabat yang melakukan penilaian—(appraiser) mengumpulkan informasi*



## 2. Ternilai Menilai Diri Sendiri

Dalam cara ini, *ternilai* (pegawai yang dinilai) menilai dirinya sendiri atau *self appraisal*. Ternilai mengobservasi apa yang telah dilakukannya dalam melaksanakan pekerjaan atau tugasnya, membuat catatan (dokumentasi) dalam buku kerjanya, dan mengukur kinerja dirinya sendiri dengan membandingkannya dengan standar kinerjanya. Penelitian yang dilakukan oleh James W. Smither (1998) menunjukkan bahwa 5% perusahaan Amerika Serikat menggunakan sejenis *self evaluation* dalam proses evaluasinya.

Penggunaan *selfassessment* membantu efektivitas proses evaluasi kinerja yang antara lain meliputi:

- a. meningkatkan persepsi pegawai mengenai keadilan proses evaluasi kinerja;
- b. meningkatkan harga diri pegawai;
- c. menciptakan komunikasi dua arah dalam proses evaluasi kinerja;
- d. menjembatani perbedaan antara penilai dan ternilai dalam proses evaluasi kinerja;
- e. meningkatkan komitmen ternilai dalam menyusun objektifnya dan proses pencapaian objektif serta program pengembangan SDM;
- f. meminimalkan terjadinya *halo error*;
- g. membantu mengklarifikasi perbedaan pendapat antara penilai dan ternilai mengenai kinerja ternilai.

Kelemahan cara ini adalah subjektivitas hasil penilaian. Ternilai cenderung akan memberikan nilai lebih tinggi terhadap diri sendiri daripada yang seharusnya. Ternilai kemungkinan kecil memberikan nilai buruk terhadap kinerjanya sendiri. Misalnya, pegawai dengan harga diri dan kepercayaan diri yang tinggi cenderung selalu menilai tinggi dirinya. Oleh karena itu, hasil *self appraisal* hanya sebagai masukan untuk dibandingkan dengan hasil penilaian penilai lainnya (atasan langsung atau lainnya), bukan hasil final penilaian atau untuk dibandingkan dengan penilaian penilai dalam wawancara evaluasi kinerja.

- b. *Upward appraisal* merupakan satu kesatuan dalam sistem evaluasi kinerja disertai dimensi kinerja dan indikator kinerja manajer yang harus dinilai oleh bawahannya dan prosedur penilaian oleh bawahannya.
- c. Dilakukan pelatihan baik untuk manajer maupun para pegawai mengenai sistem evaluasi kinerja

#### 4. **Penilai teman sekerja ternilai**

Penilaian ternilai oleh teman sekerjanya. Temannya inilah yang mengetahui apa yang dikerjakan oleh ternilai. Cara ini dapat menimbulkan kolusi antara teman sekerja yang saling menilai. Oleh karena itu, hasil saling menilai juga hanya dijadikan masukan untuk atasan ternilai.

#### 5. **Penilai klien/nasabah/pelanggan organisasi**

Klien/nasabah/pelanggan yang merasa mendapat pelayanan tidak baik dari pegawai organisasi tersebut mengisi formulir keluhan yang disediakan oleh organisasi dan memasukkan di kotak keluhan. Supervisor pegawai akan meneliti keluhan tersebut dan akan menjadi masukan evaluasi kinerja pegawai yang diadakan.

#### 6. **Penilai konsultan**

Penilai ternilai oleh konsultan umumnya dilakukan jika pekerjaan atau tugas ternilai sangat khusus dan hanya konsultan bidang tertentu yang memahami pekerjaan tersebut.

#### 7. **Penilai multipel**

Evaluasi kinerja juga dapat menggunakan penilai multiple atau sering disebut sebagai *360 degree feedback (multirater feedback)* atau balikan 360 derajat. Dengan cara ini seorang ternilai dinilai oleh beberapa penilai dalam waktu bersamaan.

- b. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan kerja serta meningkatkan motivasi kerja pegawai.
- c. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan atau pejabat penilai dalam mengamati perilaku kerja pegawai secara keseluruhan

## **F. METODE PENILAIAN KINERJA**

Metode atau teknik penilaian kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Dalam praktiknya tidak ada satupun teknik yang sempurna. Pasti ada saja keunggulan dan kelemahannya. Hal penting adalah bagaimana cara meminimalkan masalah-masalah yang mungkin terdapat pada setiap teknik yang digunakan.

### **1. MODEL ESAI**

Model esai adalah model evaluasi kinerja yang penilainya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. Definisi setiap indikator juga berisi deskriptor level kinerja setiap dimensi yang menunjukkan kinerja sangat baik sampai sangat buruk untuk setiap dimensi. Esai mengenai kinerja pegawai, antara lain berisi: 1) persepsi menyeluruh penilai mengenai kinerja ternilai termasuk keunggulan dan kelemahan setiap indikator-indikator kinerja, 2) kemungkinan promosi ternilai, 3) jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan ternilai sekarang, 4) kekuatan dan kelemahan ternilai, 5) kebutuhan pengembangan SDM ternilai.

catatan setiap hari, maka waktunya akan habis hanya untuk membuat catatan, ia tidak dapat mengembangkan pekerjaan dan produktivitas unit kerjanya.

**Tabel 9.2**

**Contoh Instrumen Untuk Model Evaluasi Kinerja *Critical Incident***

Nama Pengawas : Sundo Batubara Nama Penilai : Dr. Sunami Fizza		Unit Kerja : Laboratorium Kimia Energi Periode Penilaian : 1 Jan – 30 Des 2005	
2-1-2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Melaporkan kebocoran pipa saluran limbah sehingga pencemaran dapat diminimalisasi</li> <li>Mengingatkan teman sekerjanya untuk membersihkan dan menyimpan peralatan lab. sebelum pulang</li> </ul>	8-1-2005	Tidak menutup kembali botol bahan kimia setelah menuangkan isinya ke gelas percobaan
11-2-2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Merencanakan proyek laboratorium dengan teliti sebelum melakukan percobaan</li> </ul>	18-1-2005	Makan permen di dalam ruangan laboratorium
29-1-2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Berupaya memperbaiki sendiri kompor listrik sehingga anggaran dapat dihemat</li> </ul>	30-1-2005	Meninggalkan bahan kimia di meja lab., tidak menempatkannya di rak
4-2-2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menyelesaikan proyek sampai pukul 20.30 dan pada hari libur</li> </ul>	6-2-2005	Terlambat memberikan laporan perkembangan proyek
5-2-2005	<ul style="list-style-type: none"> <li>Membantu teman sekerjanya yang menghadapi problem untuk menganalisis reaksi kimia</li> </ul>	8-2-2005	Tidak memakai peralatan keselamatan kerja ketika bekerja

Sumber: Wirawan (2009)

### 3. RANKING METHOD

*Ranking method* atau metode meranking, yaitu mengurutkan para pegawai dari yang nilainya tertinggi sampai yang paling rendah. Metode ini dimulai dengan mengobservasi dan menilai kinerja para karyawan, kemudian me-ranking kinerja mereka. Di Indonesia, metode ini dipraktikkan oleh pegawai negeri dalam Daftar Urutan Kepangkatan (DUK). DUK disusun berdasarkan tinggi rendahnya kepangkatan para pegawai dan kinerjanya. Pegawai yang pangkatnya tertinggi dan kinerjanya tinggi ditempatkan pada urutan pertama, sedangkan pegawai yang pangkatnya terendah dengan kinerja. *Metode* ranking

adalah indikator kinerja karyawan dikemukakan beserta definisi singkat. Selain itu, deskriptor level kinerja dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka. Dalam metode ini, penilai mengobservasi indikator kinerja karyawan ternilai dan memberi tanda centang (Matau silang (X) pada skala. Angka-angka tersebut kemudian dijumlahkan dan hasilnya diubah kembali ke dalam kata sifat.

Tabel 9.4  
Contoh Instrumen Graphic Rating Scale

a. karyawan .....  
 Judul pekerjaan .....  
 Unit kerja .....  
 Penilai .....  
 Periode penilaian .....

Indikator Kinerja	Tidak memuaskan	Di bawah rata-rata	Rata-rata	Baik	Sangat baik
Kuantitas kerja. Pertimbangkan volume prestasi kerja. Apakah produktivitas pada level yang dapat diterima?					
Kualitas kerja. Pertimbangkan ketekunan, ketepatan, kecapaian, dan kelengkapan dalam melaksanakan kewajiban.					
Dapat dipercaya. Pertimbangkan dapat dipercayanya karyawan untuk memenuhi komitmen kerja.					
Inisiatif. Pertimbangkan kemandirian, penggunaan akal, dan kemauan untuk menerima tanggung jawab.					
Adaptabilitas. Pertimbangkan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan.					
Kerja sama. Pertimbangkan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain.					
Pernyataan karyawan yang dinilai: Saya setuju                      Tidak setuju                      dengan penilaian ini.  Karyawan                      Tanggat  Penilai                      Tanggat					

Sumber: Wirawan (2009)

menengah. Penilai yang mempunyai rentang pengawasan luas dan kesempatan yang kecil dalam mengamati perilaku kemungkinan menilai sebagian besar pemegang pekerjaan dengan skala menengah dan bukan terlalu tinggi atau terlalu rendah. Inilah strategi "bermain aman." Kecenderungan menengah mungkin juga merupakan akibat sampingan metode penetapan rating. Format distribusi paksaan menuntut agar sebagian besar karyawan dinilai rata-rata.

**Keutamaan dan Kebaruan Kejadian.** Periode penilaian yang biasa, enam bulan sampai setahun, terlalu lama bagi setiap penilai untuk mengingat semua informasi yang relevan dengan kinerja secara memadai. Sebagai jalan pintas untuk mengetahuinya, penilai mungkin menggunakan informasi awal untuk menggolongkan orang yang dinilai sebagai pelaksana dengan kinerja baik atau buruk. Selanjutnya, informasi yang mendukung penilaian awal dikumpulkan, dan informasi yang belum pasti diabaikan. Kesalahan ini disebut bias *keutamaan*.

Sebaliknya, seorang penilai mungkin mengabaikan kinerja karyawan sepanjang kurun waktu penilaian, sampai mendekati saat wawancara penilaian. Ketika penilai kemudian mencari petunjuk-petunjuk kinerja, perilaku atau output terakhir adalah yang paling menonjol, sehingga kejadian-kejadian yang baru mendapatkan bobot lebih besar daripada semestinya. *Kesalahan kebaruan kejadian* bisa berakibat serius bagi karyawan yang berkinerja baik selama enam bulan atau setahun tetapi membuat kesalahan serius atau merugikan selama seminggu atau dua minggu terakhir sebelum dia dievaluasi.

**Efek Kontras.** Jika kriteria yang tidak jelas atau jika sistem ranking digunakan, akan terjadi efek kontras. Apabila dibandingkan dengan karyawan yang lemah, seorang karyawan kategori rata-rata akan tampak hebat; apabila dievaluasi berdasarkan karyawan yang sangat baik, karyawan kategori rata-rata akan dipandang berkinerja rendah. Sekali lagi, solusinya adalah dengan mempunyai kriteria kinerja spesifik yang ditetapkan sebelum berlangsung periode pengevaluasian; kemudian setiap karyawan yang mempunyai kinerja yang memadai memperoleh rating yang bisa diterima.

**Penaikan Komitmen.** Kesalahan fatal penaikan komitmen terjadi ketika manajer tidak mampu mengurangi kerugiannya. Perhatikan situasi berikut ini: Seorang manajer baru lapis menengah bergabung

## H. MANAJEMEN BERDASARKAN SASARAN (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objectives* = MBO) banyak sekali digunakan dalam sektor swasta maupun pemerintah. MBO dimulai dengan penetapan tujuan atau sasaran untuk periods kinerja yang akan datang. Kemudian, atasan dan bawahan melukiskan suatu strategi yang tepat untuk mencapai sasaran itu. Manajer-manajer yang berpengalaman dan berkinerja tinggi dapat mengembangkan sendiri strategi mereka; kebebasan melaksanakan pekerjaan dengan cara yang mereka pikir paling baik akan mengokohkan diri. Bagi pemegang pekerjaan yang kurang berpengalaman atau berkinerja rendah, penyelia mungkin perlu campur tangan.

Kejelasan gambaran bagaimana suatu sasaran harus dicapai akan mengurangi ambiguitas dan lebih memungkinkan pencapaian sasaran. Pengembangan strategi meliputi perincian tahap-tahap yang diperlukan untuk mencapai tiap sasaran, demikian juga hambatan-hambatan yang mungkin menghalangi pencapaian sasaran. Akhirnya, perlu ditentukan tanggung jawab pemegang pekerjaan dan penyelia.

Pada kesimpulan periode kinerja, kinerja aktual dievaluasi dalam kaitannya dengan sasaran yang disepakati. Di sini, sangat bermanfaat mengembangkan suatu algoritma pemberian nilai yang tepat. Karena orang tidak mensintesa data-data multi dimensi secara baik, tiap sasaran harus diberi nilai terpisah. Algoritma pemberian nilai bisa sedethana (menunjukkan apakah sasaran terpenuhi atau tidak) ataupun rumit (menandakan seberapa jauh kinerja aktual melebihi atau jauh dari sasaran). Setelah evaluasi, atasan dan bawahan bersama-sama mempelajari alasan-alasan mengapa sasaran tidak tercapai ataupun terlampaui. Langkah ini membantu menentukan kebutuhan pelatihan dan kemungkinan pengembangan.

Langkah terakhir adalah memutuskan sasaran-sasaran baru dan strategi-strategi baru yang dimungkinkan bagi sasaran yang tidak tercapai sebelumnya. Pada titik ini, keterlibatan bawahan dan atasan dalam penetapan sasaran mungkin berubah. Bawahan yang berhasil mencapai sasaran yang ditetapkan mungkin diperkenankan berpartisipasi lebih banyak dalam proses penetapan sasaran di masa mendatang.

1. Analisis Pekerjaan

Bawahan dan atasan secara bersama-sama melakukan peninjauan atas deskripsi pekerjaan.

2. Menetapkan Standar Kinerja

Penetapan standar kinerja berdasarkan deskripsi pekerjaan. Bawahan dan atasan secara bersama-sama menentukan standar kinerja. Dimensi ditentukan secara jelas dan terukur, agar penilaian diperoleh secara objektif.

3. Penetapan Sasaran

Bawahan dan atasan bersama-sama menetapkan sasaran. Penetapan sasaran haruslah realistis dan dapat dicapai.

4. Penilaian Kinerja

Bawahan dan atasan menggunakan sasaran tersebut sebagai dasar untuk melakukan penilaian kinerja.



## **BAB 10**

# **KOMPENSASI**

### **A. PENDAHULUAN**

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individual sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Suatu kompensasi dapat bersifat finansial maupun nonfinansial, walaupun pada umumnya istilah kompensasi tersebut dipakai sebagai atau dalam pengertian proses pengadministrasian gaji dan upah.

Secara umum kompensasi merupakan sebagian kunci pemecahan bagaimana membuat anggota berbuat sesuai dengan keinginan organisasi. Sistem kompensasi ini akan membantu menciptakan kemauan diantara orang-orang yang berkualitas untuk bergabung dengan organisasi dan melakukan tindakan yang diperlukan organisasi. Secara umum berarti bahwa karyawan harus merasa bahwa dengan melakukannya, mereka akan mendapatkan kebutuhan penting yang mereka perlukan. Dimana didalamnya termasuk interaksi sosial, status, penghargaan, pertumbuhan dan perkembangan.

### **B. PENGERTIAN DAN FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI**

Istilah kompensasi mengandung cakupan yang lebih luas daripada sekadar pemberian upah dan gaji. Konsep upah dan gaji lebih menekankan pada balas jasa yang bersifat finansial saja,

mempengaruhi perumusan penetapan kompensasi tersebut. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. *Kebenaran dan Keadilan*. Hal ini mengandung pengertian bahwa pemberian kompensasi kepada masing-masing karyawan atau kelompok karyawan harus sesuai dengan kemampuan, kecakapan, pendidikan dan jasa yang telah ditunjukkan kepada organisasi.
- b. *Dana Organisasi*. Kemampuan organisasi untuk dapat melaksanakan kompensasi baik berupa “finansial” maupun “non-finansial” amat tergantung kepada dana yang terhimpun untuk keperluan tersebut. Terhimpunnya dana tersebut tentunya juga sebagai akibat prestasi-prestasi kerja yang telah ditunjukkan oleh karyawan-karyawannya.
- c. *Serikat Karyawan*. Para karyawan yang tergabung dalam suatu serikat karyawan dapat juga mempengaruhi pelaksanaan ataupun penetapan kompensasi dalam organisasi, sebab suatu serikat karyawan dapat merupakan “simbol kekuatan” karyawan dalam menuntut perbaikan nasib, yang perlu mendapatkan perhatian atau perlu diperhitungkan oleh pihak manajemen/pimpinan organisasi.
- d. *Produktivitas Kerja*. Produktivitas kerja karyawan merupakan faktor yang mempengaruhi penilaian atas prestasi kerja karyawan. Prestasi kerja karyawan merupakan faktor yang diperhitungkan dalam penetapan kompensasi.
- e. *Biaya Hidup*. Penyesuaian besarnya kompensasi, terutama yang berupa upah/gaji, dengan biaya hidup karyawan beserta keluarganya sehari-hari, harus mendapatkan perhatian pimpinan organisasi/perusahaan. Namun demikian cukup sulit pula dalam pelaksanaannya, karena biaya hidup seseorang sehari-hari sangat relatif sifatnya, karena tak ada ukuran yang pasti seberapa besar hidup yang layak itu.
- f. *Pemerintah*. Fungsi pemerintah untuk melindungi warganya dari tindak sewenang-wenang majikan/pimpinan organisasi ataupun perusahaan, dalam pemberian balas jasa karyawan, jelas berpengaruh terhadap penetapan kompensasi.

3. Membutuhkan pengawasan yang ketat agar karyawan sungguh-sungguh bekerja.
4. Kurang mengakui adanya prestasi kerja karyawan.

b. *Kelebihan.*

Kelebihan-kelebihan cara ini sebagai berikut:

1. Dapat mencegah hal-hal yang tidak atau kurang diinginkan seperti pilih kasih, diskriminasi maupun kompetisi yang kurang sehat.
2. Menjamin kepastian penerimaan upah secara periodik.
3. Tidak memandang rendah karyawan yang cukup lanjut usia.

***Upah Menurut Senioritas.*** Cara pengupahan ini didasarkan pada masa kerja atau senioritas (kewerdaan) karyawan yang bersangkutan dalam suatu organisasi. Dasar pemikirannya adalah karyawan senior, menunjukkan adanya kesetiaan yang tinggi dari karyawan yang bersangkutan pada organisasi di mana mereka bekerja. Semakin senior seorang karyawan semakin tinggi loyalitasnya pada organisasi, dan semakin mairtap dan tenangnya dalam organisasi. Kelemahan yang menonjol dari cara ini adalah belum tentu mereka yang senior ini memiliki kemampuan yang tinggi atau menonjol. Sehingga mungkin sekali karyawan muda (junior) yang menonjol kemampuannya akan dipimpin oleh karyawan senior, tetapi tidak menonjol kemampuannya. Mereka menjadi pimpinan bukan karena kemampuannya, tetapi karena "masa kerja"-nya. Dalam situasi yang demikian dapat timbul situasi, di mana para karyawan junior yang "energetic" dan mampu tersebut berusaha keluar dari organisasi atau perusahaan. Untuk menghindarkan hal-hal tersebut, kiranya tepat apabila cara ini dikombinasikan dengan cara pemberian upah menurut prestasi kerja.

***Upah Menurut Kebutuhan.*** Cara ini menunjukkan bahwa upah pada karyawan didasarkan pada tingkat urgensi kebutuhan hidup yang layak dari karyawan. Ini berarti upah yang diberikan adalah wajar apabila dapat dipergunakan untuk memenuhi kehidupan yang layak sehari-hari (kebutuhan pokok minimum),

- f. Hubungan masyarakat yang lebih baik.
- g. Pemuasan kebutuhan-kebutuhan karyawan.
- h. Meminimalkan biaya kerja lembur.
- i. Mengurangi kemungkinan intervensi pemerintah.

### ***Prinsip-prinsip.***

Prinsip pokok program-program "*benefits*" karyawan adalah bahwa *benefits* harus memberikan kontribusi kepada organisasi, paling tidak sama dengan biaya yang dikeluarkan. Beberapa prinsip lainnya antara lain sebagai berikut:

- a. Program *benefits* karyawan hendaknya memuaskan kebutuhannya.
- b. *Benefits* hendaknya sesuai dengan kegiatan-kegiatan di mana pendekatan kelompok lebih efisien daripada perorangan.
- c. *Benefits* hendaknya disusun atas dasar cakupan kegunaan seluas mungkin.
- d. Ada program komunikasi yang terencana baik dan mempunyai jangkauan luas, agar program pelayanan karyawan bermanfaat bagi perusahaan.
- e. Biaya-biaya program *benefits* hendaknya dapat dihitung dan dikelola dengan kebijaksanaan pembelanjaan yang baik.

## **F. BAYARAN BERDASARKAN KINERJA**

Keadilan eksternal dan internal, sebagaimana yang telah dibahas, terpusat pada nilai pekerjaan masing-masing dalam pasar tenaga kerja dan organisasi. Secara bersama-sama semuanya menjadi gaji pokok pekerjaan-pekerjaan tertentu dalam suatu organisasi. Sebaliknya, bayaran berdasarkan kinerja terpusat pada nilai kontribusi kinerja individu, tim, atau unit organisasi. Bayaran selanjutnya ditentukan oleh jumlah kontribusi kinerja itu.

Bayaran berdasarkan kinerja bisa memiliki banyak bentuk. Bentuk yang paling luas pemakaiannya dan paling dikenal adalah penilaian berkala yang digunakan untuk menentukan peningkatan gaji. Pembayaran jasa (*merit pay*) mempunyai tiga sifat kunci: jenis ini

# BAB 11

## MOTIVASI

### A. PENDAHULUAN

Sangat penting untuk disadari oleh setiap pimpinan dalam suatu organisasi, adanya teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan, antara lain adalah memberikan motivasi (dorongan) kepada bawahannya agar dapat melaksanakan tugas mereka sesuai aturan dan pengarahan. Karena itulah pengetahuan tentang motivasi perlu diketahui dan dimiliki sebaik-baiknya oleh setiap pimpinan atau setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

Motivasi pada dasarnya adalah proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan. Dengan kata lain adalah dorongan dari luar terhadap seseorang agar mau melaksanakan sesuatu. Dengan dorongan (*driving force*) di sini dimaksudkan: desakan yang alami untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhan hidup, dan merupakan kecenderungan untuk mempertahankan hidup.

### B. PENGERTIAN

Kata motif disamakan artinya dengan kata-kata: motive, motip, dorongan, alasan dan *driving force*. Motif adalah daya pendorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Dikatakan bahwa rumusan yang berbunyi *motive are the why's of behaviour* adalah tepat. Tepat apa yang didefinisikan oleh dua orang ahli sebagai berikut:

maksud tertentu yang memang dikehendaki yang bersangkutan.

Tidak semua perbuatan didorong oleh motif. Perbuatan yang dilakukan dengan sadar memang ada motifnya, dan itulah tindakan akan tetapi perbuatan yang dilakukan dengan tidak sadar tidak ada motifnya dan hal itu dalam hubungannya dengan motif bukanlah suatu tindakan, tetapi suatu perbuatan tanpa motif. Dengan demikian jelas tindakan (*action*) yang dimaksud di sini adalah perbuatan yang sadar tujuan.

Namun yang perlu dimengerti adalah bahwa tidak selalu dapat diketahui dengan jelas apakah yang menjadi motif dari tindakan seseorang itu. Hal ini persis seperti halnya kalau kita ingin mengukur besarnya gunung es. Yang terlihat hanyalah permukaannya saja, sedangkan besarnya gunung es yang sebenarnya tidak diketahui.

#### **D. TEORI-TEORI MOTIVASI**

Sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi, namun yang akan menonjol pendapat-pendapat adalah dari Teori A.H. Maslow, teori Douglas Me Gregor, teori Frederich Herzberg, teori David Me Clelland.

##### **1. Teori Kebutuhan Manusia-Maslow.**

Dengan mengetahui kebutuhan-kebutuhan manusia yang mendasar, dapatlah kita temukan suatu obat atau alat yang dapat dipergunakan untuk memenuhi kebutuhan manusia. Menurut Maslow, tingkatan kebutuhan dasar manusia adalah sebagai berikut:

###### **a. Kebutuhan Fisiologis Dasar.**

Kebutuhan fisiologis dasar adalah kebutuhan faali, kebutuhan biologis, seperti: istirahat, tidur, makan, minum, buang air, tempat berteduh, sex (seks) dan sebagainya

###### **b. Keselamatan dan Keamanan.**

Kebutuhan keselamatan dan keamanan dimaksudkan kebutuhan akan keselamatan jasmani maupun rohaninya, keamanan pribadi maupun keluarganya, rasa tentram,

Umumnya tingkah laku manusia justru didorong oleh kebutuhan-kebutuhan yang belum terpuaskan olehnya. Urutan-urutan tingkatan kebutuhan tersebut di atas dapat membantu manajemen di dalam memahami persoalan-persoalan yang menyangkut perilaku karyawan, dalam pelaksanaan pekerjaan. Penerapan sistem Maslow tersebut bagi masing-masing organisasi ataupun negara belum tentu cocok atau sama.

## 2. Teori Frederich Herzberg

Teori dua faktor (*two factor theory*) juga disebut teori motivasi higiene (*motivation hygiene theory*) yang dikemukakan oleh Frederick Herzberg. Keyakinannya adalah bahwa hubungan seorang individu dengan pekerjaan adalah mendasar dan bahwa sikap seorang individu dengan pekerjaan bisa dengan sangat baik menentukan keberhasilan atau kegagalan.

Penelitian yang dikembangkan menyajikan gagasan bahwa ada 2 rangkaian kondisi yang mempengaruhi seseorang di dalam pekerjaannya:

- a. Rangkaian kondisi pertama disebut "faktor motivator"
- b. Rangkaian kondisi kedua disebut "faktor higiene".

Adanya dua gagasan tersebut di atas itulah menyebabkan ada sementara orang yang menyebutkan gagasan Herzberg tersebut dengan nama konsep faktor motivator/higiene dari Herzberg, dan ada pula yang menyebut atau memberi nama teori dua faktor daripada kepuasan kerja. Menurut Herzberg, faktor-faktor yang berperan sebagai *motivator* terhadap pegawai, yakni yang mampu memuaskan dan mendorong orang untuk bekerja baik, yang terdiri dari:

- a. *Achievement* (Keberhasilan pelaksanaan).
- b. *Recognition* (pengakuan).
- c. *The work itself* (pekerjaan itu sendiri).
- d. *Responsibilities* (tanggung jawab).
- e. *Advancement* (pengembangan).

#### 4. Teori McGregor

Menurut teori Y dari Douglas Mc Gregor dikatakan bahwa manusia sering merupakan makhluk yang kontradiktif, yakni sering bertentangan antara satu dengan lain. Sebab, kenyataan menunjukkan, bahwa manusia sering menampilkan diri sebagai makhluk yang lemah lembut, simpatik dan menyayang, tetapi pada waktu yang sama mempunyai kecenderungan untuk bersikap kasar, bengis, membenci dan suka mengganggu. Dalam pengamatan Mc Gregor, berbagai manajer tradisional dalam menghadapi kecenderungan/ sikap manusia sebagaimana tersebut di atas, menganut berbagai anggapan, yang ia beri nama teori "X", yaitu:

- a. Rata-rata manusia mempunyai sikap tidak suka terhadap pekerjaan dan karenanya mereka akan berusaha sedapat mungkin untuk menghindarinya.
- b. Karena sikap tersebut di atas, maka para karyawan perlu diatur, diawasi dan dipaksa untuk menjalankan pekerjaan. Kalau perlu dengan ancaman hukuman.
- c. Rata-rata manusia lebih suka untuk diarahkan, lebih suka menghindari tanggung jawab, mempunyai sedikit ambisi dan menginginkan keamanan di atas segalanya.

Mc Gregor sendiri tidak sepakat seluruhnya dengan teori "X" tersebut, sehingga timbul teorinya yang lain dan berlawanan dengan teori "X" yakni teori "Y", yang intinya adalah sebagai berikut:

- a. Usaha yang dikeluarkan, baik mental maupun fisik, untuk bekerja adalah hal yang wajar sebagaimana bermain maupun istirahat.
- b. Manusia akan melakukan pengarahan dan pengawasan diri sendiri untuk mencapai tujuan yang disepakati bersama.
- c. Rata-rata manusia belajar di bawah kondisi yang layak, tidak hanya untuk menerima tanggung jawab tetapi juga untuk mencari tanggung jawab.
- d. Kemampuan untuk melaksanakan kreativitas dan ketulusan dalam tingkatan yang relatif tinggi untuk memecahkan



karyawan. Dengan memahami peranan penting motivasi karyawan akan mempermudah pimpinan mengharapkan prestasi dan kepuasan kerja karyawan. Ada tiga aspek utama yang mempengaruhi motivasi kerja karyawan yaitu:

1. Perbedaan karakteristik individu meliputi kebutuhan, minat, sikap dan nilai.
2. Perbedaan karakteristik pekerjaan. Hal ini berhubungan dengan persyaratan jabatan untuk setiap pekerjaan, yang menuntut penempatar pekerjaan sesuai dengan bidang keahliannya.
3. Perbedaan karakteristik organisasi (lingkungan kerja) yang meliputi peraturan kerja, iklim kerja, dan budaya kerja yang disepakati.

Oleh karena itu, pimpinan perlu memahami ketiga aspek tersebut agar perilaku kerja karyawan terkendali diarahkan untuk mencapai produktivitas kerja maksimal.

## 2. *Intervention Programs*

Insentif yang diberikan kepada karyawan sangat berpengaruh terhadap motivasi dan produktivitas kerja. Hal ini sesuai dengan Edwin Locke (1980) yang menyimpulkan bahwa “insentif berupa uang jika pemberiannya dikaitkan dengan tujuan pelaksanaan tugas sangat berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas kerja karyawan”. Oleh karena itu, pimpinan perlu membuat perencanaan pemberian insentif dalam bentuk uang yang memadai agar karyawan terpecut motivasi kerjanya dan mampu mencapai produktivitas kerja maksimal.

## 3. *Job Redesign*

Pada prinsipnya, merancang kembali pekerjaan merupakan proses terjadinya pengaruh secara berkelanjutan dan perubahan pekerjaan yang berhubungan dengan karakteristik pekerjaan tertentu yang diharapkan lebih memotivasi para karyawan. Pelaksanaan *job design* dilakukan dalam upaya mengatasi

## F. BERBAGAI PANDANGAN TENTANG MOTIVASI DALAM ORGANISASI

Para manajer mempunyai berbagai pandangan tentang motivasi dengan pendekatan model-model motivasi. Menurut mereka terdapat 3 model motivasi, yakni:

*Model Tradisional.* Pandangan ini menganggap bahwa pada dasarnya para karyawan adalah malas dan dapat didorong kembali hanya dengan imbalan keuangan. Meskipun demikian para manajer makin lama makin mengurangi jumlah imbalan tersebut.

*Model Hubungan Manusia (Human Relation Model).* Model ini lebih menekankan dan menganggap penting adanya faktor Kontak sosial yang dialami para karyawan dalam bekerja, daripada faktor imbalan sebagaimana dikemukakan oleh Model Tradisional. Hal ini tidak berarti masalah imbalan diabaikan. Menurut pencetus model ini, para manajer dapat memotivasi karyawan dengan cara mengakhiri kebutuhan sosial mereka dan dengan membuat mereka merasa penting dan berguna. Ini berarti kepuasan dalam bekerja karyawan harus ditingkatkan, antara lain dengan cara memberikan lebih banyak kebebasan kepada karyawan untuk mengambil keputusan dalam menjalankan pekerjaan mereka.

*Model Sumber Daya Manusia (Human Resources Model).* Model ini timbul sebagai akibat kritikan terhadap Model Hubungan Manusia tersebut di atas. Pengkritik-pengkritik tersebut antara lain Argyris, Mc Gregor, Maslow dan Libert, mengkritik model hubungan manusiawi sebagai model yang hanya memanipulasi para karyawan dengan cara lebih canggih (*sophisticated*). Mereka berpendapat bahwa motivasi karyawan tidak hanya pada upah atau kepuasan kerja, namun beraneka ragam. Motivasi yang penting bagi karyawan menurut model sumber daya manusia ini adalah: pengembangan tanggung jawab bersama untuk mencapai tujuan organisasi dan anggota-anggota organisasi, di mana setiap karyawan menyumbangkan sesuai dengan kepentingan dan kemampuan mereka.

Dengan memperhatikan berbagai pengertian teori dan model-model motivasi tersebut di atas, kita coba mengikhtisarkan bagaimana perpaduan antara motivator, kebutuhan organisasi dan kebutuhan karyawan. Dengan memperhatikan ketiga faktor tersebut, pimpinan akan lebih mudah mengambil langkah-langkah motivasi karyawan dengan lebih tepat.

## **BAB 12**

### **KEPUASAN KERJA DALAM ORGANISASI**

#### **A. PENDAHULUAN**

Salah satu sasaran penting dalam rangka manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi adalah terciptanya kepuasan kerja anggota organisasi yang bersangkutan yang lebih lanjut akan meningkatkan prestasi kerja. Melalui kepuasan kerja tersebut diharapkan pencapaian tujuan organisasi akan lebih baik dan akurat. Salah satu faktor yang memungkinkan tumbuhnya kepuasan kerja termaksud adalah pengaturan yang tepat dan adil atas pemberian kompensasi kepada para karyawan. Sebetulnya memang banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan ataupun produktivitas kerja karyawan, antara lain:

- a. Motivasi.
- b. Kepuasan kerja.
- c. Tingkat stres.
- d. Kondisi fisik pekerjaan.
- e. Sistem kompensasi.
- f. Aspek-aspek ekonomis.
- g. Aspek-aspek teknis.
- h. Perilaku-perilaku lainnya.

Kepuasan kerja pada dasarnya merupakan sesuatu yang bersifat individual. Setiap individu memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya.

dirasakan. Sehingga apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka orang akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy*, tetapi merupakan *discrepancy* positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.

2. Teori Keadilan (*Equity Theory*).

Teori ini mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini, komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.

Input adalah faktor bernilai bagi karyawan yang dianggap mendukung pekerjaannya, seperti pendidikan, pengalaman, kecakapan, jumlah tugas dan peralatan atau perlengkapan yang dipergunakan untuk melaksanakan pekerjaannya. Hasil adalah sesuatu yang dianggap bernilai oleh seorang karyawan yang diperoleh dari pekerjaannya, seperti; upah/gaji, keuntungan sampingan, simbol, status, penghargaan, dan kesempatan untuk berhasil atau beraktualisasi diri. Sedangkan orang selalu membandingkan dapat berupa seseorang di perusahaan yang sama, atau di tempat lain atau bisa pula dengan dirinya di masa lalu.

Menurut teori ini, setiap karyawan akan membandingkan rasio input hasil dirinya dengan rasio input hasil orang lain. Bila perbandingan itu dianggap cukup adil, maka karyawan akan merasa puas. Bila perbandingan itu tidak seimbang tetapi menguntungkan bisa menimbulkan kepuasan, tetapi bisa pula tidak. Perbandingan yang tidak seimbang akan menimbulkan ketidakpuasan.

3. Teori dua faktor (*two factor theory*)

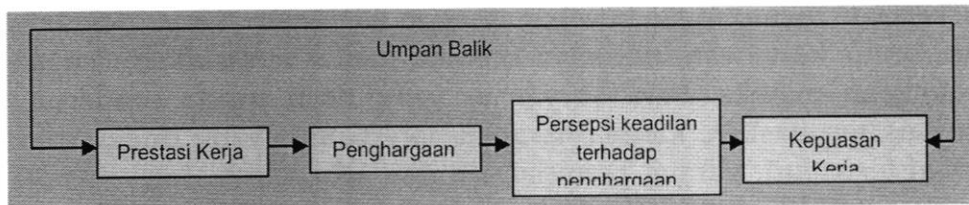
Menurut teori ini kepuasan dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan kerja bukan suatu variabel yang kontinu. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau motivator dan *dissatisfies*.

sebagai berikut: Betulkah bahwa kepuasan kerja tersebut akan dapat menimbulkan Prestasi kerja? Jawabannya adalah: belum tentu! Meskipun, memang sering ada hubungan positif antara kepuasan kerja yang tinggi dengan prestasi kerja yang tinggi pula. Dalam kenyataan di dunia kerja ternyata hubungan tersebut tidak selalu demikian.

Banyak karyawan yang kepuasan kerjanya tinggi namun produktivitas kerjanya rata-rata saja; sehingga terlihat bahwa kepuasan kerja itu sendiri bukan merupakan suatu motivator kuat, meskipun bagaimanapun juga kepuasan kerja itu selalu penting artinya bagi organisasi. Sementara pendapat mengatakan bahwa kepuasan kerja yang tinggi itu timbul justru karena adanya prestasi kerja yang tinggi. Karena dengan prestasi kerja yang tinggi tersebut mengakibatkan balas atau penghargaan yang tinggi pula dan penghargaan yang tinggi kalau dirasakan adil dan memadai, akan dapat meningkatkan kepuasan kerja. Hal ini dapat digambarkan sebagai berikut:

Gambar12.2

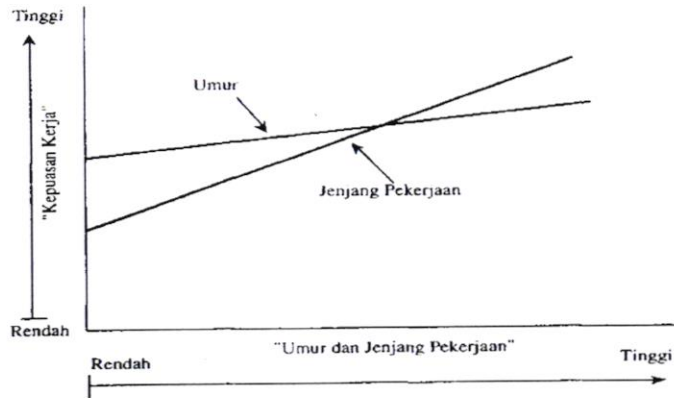
### Hubungan Prestasi Kerja Dengan Kepuasan Kerja



*Perputaran Karyawan dan Absensi.* Dalam hubungan ini rupanya ada korelasi antara kepuasan kerja dengan perputaran ("turnover") karyawan serta absensinya. Makin puas mereka bekerja dalam suatu organisasi, makin kecil perputaran dan makin jarang adanya absensi karyawan. Sebaliknya kepuasan kerja yang rendah, akan mengakibatkan perputaran karyawan dan ketidakhadiran (absensi) karyawan yang tinggi. Apabila digambarkan secara visual adalah sebagai berikut:

Gambar 12.4

Pengaruh Umur dan Jenjang Pekerjaan Terhadap Kepuasan Kerja



## BAB 13

# PEMELIHARAAN HUBUNGAN KERJA

### A. PENDAHULUAN

Salah satu segi hubungan antara perusahaan dengan karyawannya menyangkut apa yang lazim dikenal dengan istilah hubungan pekerja. Pemeliharaan hubungan pekerja dalam rangka keseluruhan proses manajemen SDM berkisar pada pemikiran bahwa hubungan yang serasi dan harmonis antara manajemen dengan karyawan yang terdapat dalam perusahaan mutlak perlu ditumbuhkan, dijaga, dan diperlihara demi kepentingan bersama dalam perusahaan.

Pada dasarnya dalam memelihara hubungan pekerja ini, meliputi 1) upaya untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) yang lebih baik, 2) bagaimana manajemen dan departemen SDM mempengaruhi kualitas kehidupan kerja, 3) bagaimana peran departemen SDM dalam berkomunikasi, dan 4) mengkaji kemungkinan adanya perbedaan antara disiplin preventif dan disiplin korektif. Penerapan hubungan kerja merupakan perwujudan dan pengakuan atas hak dan kewajiban karyawan sebagai partner pengusaha yang menjamin kelangsungan dan keberhasilan perusahaan. Semua pihak, baik pengusaha (manajemen), karyawan dan pemerintah pada dasarnya mempunyai kepentingan atas keberhasilan dan keberlangsungan perusahaan. Dengan demikian, hubungan kerja sangat penting artinya dalam upaya mewujudkan eksistensi perusahaan yang kompetitif.

### B. PENGERTIAN

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar

Seperti telah dijelaskan di atas bahwa dalam hubungan kerja ini menyangkut tiga dimensi yaitu 1) serikat pekerja, 2) karyawan, dan 3) perusahaan. Ketiganya mempunyai peran internal untuk menjaga hubungan yang harmonis. Di samping itu, dalam tataran untuk menjaga hubungan yang harmonis.

#### **D. UNSUR-UNSUR DAN TUJUAN DALAM HUBUNGAN KERJA**

Pemeliharaan hubungan kerja memiliki unsur-unsur yang saling berhubungan dalam rangka menciptakan hubungan kerja yang baik antara karyawan dengan perusahaan. Unsur-unsur tersebut adalah:

##### 1. Kerja

Didalam hubungan kerja harus ada pekerja tertentu sesuai perjanjian karena itulah hubungan ini dinamakan hubungan kerja

##### 2. Upah

Setiap hubungan kerja selalu menimbulkan hak dan kewajiban diantara kedua belah pihak dengan berimbang. Dalam hubungan kerja upah adalah merupakan salah satu unsur pokok yang menandai adanya hubungan kerja. Pengusaha berkewajiban membayar upah dan pekerja berhak atas upah dari pekerja yang dilakukannya

##### 3. Perintah

Didalam hubungan kerja harus ada unsur perintah yang artinya yang satu pihak berhak memberikan perintah dan pihak yang lain berkewajiban melaksanakan perintah. Dalam hal ini pengusaha berhak memberikan perintah kepada pekerja dan pekerja berkewajiban mentaati perintah tersebut

Adapun tujuan dalam menciptakan hubungan kerja adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn-over* karyawan.



cara mengintervensi untuk memberdayakan karyawan dan memperbaiki lingkungan hidup yang berkualitas, di antaranya melalui :

- a. Lingkaran kualitas (*quality circle*)  
Lingkaran kualitas adalah sekelompok kecil karyawan yang bertemu secara teratur untuk mengenali dan memecahkan persoalan yang berhubungan dengan pekerjaan.
  - b. Sistem sosioteknik (*sociotechnical system*)  
Sistem sosioteknik adalah campur tangan terhadap lingkungan kerja dan menyusun kembali struktur pekerjaan, kelompok kerja, dan hubungan antara pekerja dengan teknologi yang mereka gunakan dalam pekerjaan.
  - c. Kodeterminasi (*codetermination*)  
Praktik kodeterminasi telah dikembangkan pertama kali oleh perusahaan industri di Jerman, dimana setiap karyawan diperbolehkan diwakili dalam suatu even diskusi untuk mengambil keputusan mengenai pekerjaan mereka.
  - d. Kelompok kerja yang otonom (*autonomous work groups*)  
Kelompok kerja otonom adalah kelompok-kelompok pekerja tanpa pemimpin resmi yang ditunjuk oleh perusahaan secara mandiri dalam memutuskan hal-hal yang secara tradisional menjadi tugas pengawas.
4. Praktik Hubungan Kerja
- Dewasa ini, kebutuhan akan pendekatan-pendekatan yang seragam, legal dan berskala perusahaan, kalangan spesialis SDM diberikan derajat tanggung jawab yang tinggi dalam hubungan pekerjaan. Supervisor masih bertanggung jawab terhadap yang berkaitan dengan komunikasi dan konseling serta penerapan disiplin kepada karyawan dengan standar yang diterapkan oleh departemen SDM. Departemen SDM terlibat untuk memastikan bahwa perlakuan terhadap karyawan telah dilakukan dengan jujur dan seimbang.
5. Bimbingan Kepada Karyawan (*Employee Consulting*)
- Hubungan antara manajemen dengan karyawan dapat dipengaruhi oleh komunikasi, penyuluhan, dan praktik disiplin.

## DAFTAR REFERENSI

- Bangun, W. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Erlangga.
- Cahayani, A. 2005. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Indeks.
- Fathoni, A. 2006. *Organisasi & Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Rineka Cipta.
- Mangkunegara, A.P. 2006. *Evaluasi Kinerja*. PT. Refika Aditama.
- Mangkunegara, A.P. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Mangkuprawira, S dan S.V. Hubeis. 2007. *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia*. Ghalia Indonesia.
- Rivai, V., dan E.J. Sagala. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan. Dari Teori ke Praktek*. PT. Raja Grafindo Perkasa.
- Sudarmanto. 2009. *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*. Pustaka Pelajar.
- Winardi, J. 2009. *Manajemen Perilaku Organisasi*. Edisi Revisi. Prenada Media Group.

## BIODATA PENULIS



Suhermin lahir di Malang pada tanggal 13 Oktober 1972, dari ayah Soewignjo dan ibu Sri Harini. Sejak kecil hingga kuliah tinggal di Malang. Menyelesaikan Sarjana Ekonomi Studi Pembangunan di Universitas Merdeka Malang tahun 1995. Setelah lulus sarjana, hijrah ke Surabaya dan bekerja pada perusahaan swasta. Kemudian pada tahun 2000 memutuskan untuk menekuni pada dunia pendidikan. Tuntutan profesi sebagai dosen membuatnya untuk menyelesaikan studi Magister Manajemen pada tahun 2005 di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Mahardhika Surabaya. Dua tahun berikutnya memutuskan untuk melanjutkan Program Doktor Ilmu Manajemen di Universitas Brawijaya, dan berhasil selesai pada tahun 2011. Disertasi yang telah dihasilkan adalah tentang Pemberdayaan Kerja Profesional Sebagai Mediasi Dukungan Organisasi Dan Kualitas Pertukaran Pemimpin-Anggota (LMX) Terhadap Komitmen Organisasional. Demikian pula publikasi yang dilakukan adalah konsisten dengan.

Saat ini tercatat aktif sebagai dosen bidang Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Indonesia (STIESIA) Surabaya. Konsisten dengan konsentrasi yang diambil sejak studi S2 yaitu Manajemen Sumber Daya Manusia, maka mata kuliah yang diampu dalam rumpun tersebut, yaitu Manajemen Karir, Psikologi Industri, Komunikasi Bisnis, Perilaku Organisasi, dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Telah banyak publikasi nasional dan internasional yang dihasilkan serta International Conference yang diikuti. Demikian pula kegiatan pengabdian kepada masyarakat, dalam