

BAB I

MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pengertian MSDM

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.

B. 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:

- **Fungsi Pengadaan**

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

- **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.

- **Fungsi Kompensasi**

adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (*output*) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.

- **Fungsi Pengintegrasian**

adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.Dimana Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena

mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.

- Fungsi Pemeliharaan

adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .

C. Peran Strategik MSDM

Perubahan teknologi yang sangat cepat, memaksa organisasi untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan usahanya. Perubahan tersebut telah menggeser fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia yang selama ini hanya dianggap sebagai kegiatan administrasi, yang berkaitan dengan perekrutan pegawai *staffing* ,*coordinating* yang dilakukan oleh bagian personalia saja.

Saat ini manajemen SDM berubah dan fungsi spesialisasi yang berdiri sendiri menjadi fungsi yang terintegrasi dengan seluruh fungsi lainnya di dalam organisasi, untuk bersama-sama mencapai sasaran yang sudah ditetapkan serta memiliki fungsi perencanaan yang sangat strategik dalam organisasi, dengan kata lain fungsi SDM lama menjadi lebih bersifat strategik.

Oleh karenanya manajemen SDM mempunyai kewajiban untuk : memahami perubahan yang semakin kompleks yang selalu terjadi di lingkungan bisnis, harus mengantisipasi perubahan teknologi, dan memahami dimensi internasional yang mulai memasuki bisnis akibat informasi yang berkembang cepat. Perubahan paradigma dari manajemen SDM tersebut telah memberikan fokus yang berbeda dalam melaksanakan fungsinya di dalam organisasi.

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 fungsi-fungsi 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 fungsi-fungsi 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

Ditandai 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.

D. Faktor Pendorong Pembentukan Integrasi yang Efektif

- **Lingkungan** : Kekuatan lingkungan yang sangat berperan dalam persaingan yang semakin meningkat, perubahan teknologi dan perubahan demografi tenaga kerja
- **Sejarah dan kultur organisasi** : Budaya organisasi yang berorientasi pada sumber daya manusia yang kuat mampu mengembangkan hubungan alamiah antara kegiatan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis.
- **Strategis** : Strategi pemusatan pada satu jenis bisnis inti dapat memacu potensi bagi terciptanya hubungan perencanaan strategis dengan sumber daya manusia yang semakin integratif karena memungkinkan dikembangkannya dan diterapkannya program dan sistem sumber daya manusia di seluruh perusahaan.

- **Struktur** : Penempatan unit sumber daya manusia dalam struktur organisasi, senior eksekutif sumber daya manusia di beri status sama seperti direktur fungsional lainnya
- **Keterampilan dan Nilai yang dianut eksekutif** : Sumber daya manusia memiliki pengetahuan yang baik mengenai bisnis dan mampu memberikan masukan kedalam proses perencanaan strategis.
- **Keterampilan dan Nilai yang dimiliki Karyawan** : bantuan fungsi SDM yang diterima manajemen untuk memecahkan masalah ketenagakerjaan akan menguatkan pentingnya fungsi SDM.
- **Sistem Manajemen** yang meliputi sistem imbalan, sistem komunikasi dan informasi SDM sehingga SDM dan perencanaan strategi akan semakin terintegrasi jika para senior eksekutifnya memiliki persentase yang substansial kompensasi menanggung resiko.
- **Sistem Komunikasi** yang 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.

Menurut Nkomo (1980) evolusi manajemen SDM melewati tiga tahap, yaitu ;

1. **Defenisi Stage** : Yaitu ketika manajer personalia menyelenggarakan program-program yang kurang memberikan manfaat untuk kengurangi kekacauan karyawan dan kemungkinan perpecahan.
2. **Perencanaan Manpower** : dalam tahap ini digunakan kebutuhan pekerja dan perekrutan seleksik, training untuk menjamin terpenuhinya target manpower.
3. **Manajemen SDM Strategis** Ketika manajer SDM seharusnya lebih proaktif dalam memecahkan masalah manajemen perusahaan dan dalam memberikan kontribusi efektivitas organisasional yang lebih besar.

E. Paradigma Lama MSDM

Manajemen Sumber Daya Manusia yang biasanya disebut manajemen personalia, selama ini memiliki fungsi spesialisasi yang berkaitan dengan kegiatan administrasi bagian karwayan,yaknidalam 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 menjalankan peran baru dan berkerjasama dengan manajer lini lainnya untuk membuat perencanaan secara terpadu yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. 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.
5. Organisasi lebih kompleks berkaitan dengan produk, geografi, fungsi bisnis maupun konsumen (pasar).
6. Respon terhadap kekuatan eksternal berkaitan dengan perundang-undang dan regulasi, proses peradilan, serta peraturan lainnya.
7. Perubahan struktur organisasi yang lebih fleksibel, lebih rata (*flatter*) dan lebih (*leaner*) menyebabkan jumlah karyawan dan tipe pekerjaan yang dihadapi berbeda.
8. Meningkatnya persaingan dan kerjasama internasional
9. Terdapat diversitas dari angkatan kerja

Akibat perubahan-perubahan tersebut, SDM harus mampu beradaptasi dengan cepat untuk memprediksi perubahan yang tidak terduga dengan perubahan paradigma lama ke paradigma baru karena perubahan tersebut juga, menyediakan kesempatan baik bagi manajemen SDM maupun manajer lini.

Tabel 1.1. pergeseran paradigama Depertemna SDM

Faktor	Paradigma lama	Paradigma baru
Sasaran	<ul style="list-style-type: none"> • Keuntungan • Produktivitas • Individual 	<ul style="list-style-type: none"> • Kepuasan konsumen • Kualits • Team
Desain pekerjaan	<ul style="list-style-type: none"> • Efiesien • Produktivitas • Standar 	<ul style="list-style-type: none"> • Kualitas • Costomization • Inovasi
Struktur	<ul style="list-style-type: none"> • Sentralisasi • Sedikit keterlibatan manajer lini • Persaingan 	<ul style="list-style-type: none"> • Desentralisasi
Komunikasi	Satu arah Top down Fokus ke struktur Organisasi	Dua arag Bottom up Fokus ke SDm
Dasar kompensasi	Kinerja individual	Team atau Group

Sumber : Diolah dari Blackburn & Rossen (1993) dan Marco (1997)

F. Paradigma Baru MSDM

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompleks seperti demografi, geografis, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, mengharuskan organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungan yang *turbulens* dengan bersikap proaktif. Artinya manajemen SDM harus mampu mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi, kemudian melakukan berbagai tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada 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.

Dengan tuntutan seperti ini, merupakan keharusan bagi MSDM untuk merubah peranannya yang berorientasi pada “result”. Dengan demikian 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 *responsive* menjadiproaktif, dan sktruktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel danmelaksanakan 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 1.2. Perubahan Fungsi Departemen SDM

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

Sumber : Widyarto, 1996

G. Peran MSDM Untuk Meraih Keunggulan Kompetitif

Agar tujuan sumber daya manusia memberikan kontribusi yang lebih besar bagi organisasi untuk meraih keunggulan kompetitif diperlukan strategi yang tepat dalam perencanaan SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerjasama antar departemen SDM secara terpadu. Kegiatan dari strategi SDM didasarkan kerja sama antar departemen SDM dengan manajer lini serta keterlibatan manajemen puncak dalam menjelaskan visi dan misi organisasi yang dapat dijabarkan dalam tujuan bisnis yang strategis.

Tujuan utama dari strategi ini sangat meningkatkan kinerja sekarang dan yang akan datang secara berkesinambungan sehingga dapat mempertahankan keunggulan kompetitifnya. Proses pengembangan strategi MSDM memberikan keuntungan bagi organisasi, yaitu :

- a. Mendefinisikan kesempatan kendala MSDM dalam mencapai tujuan bisnisnya
- b. Memperjelas gagasan baru terhadap isu-isu MSDM yang berorientasi pada hasil dan memberi persepektif yang lebih luas
- c. Melakukan tes komitmen manajemen pada kegiatan, menciptakan proses pengalokasian SDM untuk program dan kegiatan yang spesifik
- d. Memfokuskan pada kegiatan jangka panjang yang dipilih dengan mempertimbangkan prioritas pertama untuk 2 atau 3 tahun mendatang.
- e. Melakukan strategi yang memfokuskan pada pengelolaan fungsi SDM dan pengembangan staff yang berkwalitas.

Departemen SDM dapat menciptakan keunggulan kompetitif dengan empat pendekatan, yakni:

1. *Strategic Partner* menjadi mitra manajer senior dan manajer lini dalam melaksanakan strategi yang telah direncanakan, menterjemahkan strategi bisnis ke dalam tindakan nyata dengan diagnosis organisasi, yakni sistem penilaian (*assessment*) dan penggabungan praktek organisasi dengan tujuan bisnis yang dapat dibentuk pada setiap level organisasi.

2. *Administrasi Expert*, Menjadi 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 focus 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. Dengan 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 mendefinisikan sumber daya baru (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.
4. *Change Agent*, menjadi agent 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 atau prosedur baru. *Kedua* perubahan proses dalam organisasi dengan memfokuskan kepada cara bagaimana melakukan kerja sama optimal. *Ketiga*, perubahan budaya akan terjadi jika strategi dasar organisasi bisnis dikonseptualkan kembali.

Keempat hal tersebut merupakan peran baru dari Departemen MSDM yang akan dapat meraih keunggulan kompetitif dengan kerja sama dengan manajer lini dan manajer puncak. Keunggulan kompetitif akan dicapai dengan tiga strategi yaitu : inovasi (*innovation*), peningkatan kualitas (*quality enhancement*) serta penurunan biaya (*cost reduction*).

BAB II

EQUAL EMPLOYMENT OPPORTUNITY

(PELUANG KERJA YANG SAMA)

A. The Civil Rights Act Of 1991

Perundang-undangan menghindari diskriminasi terhadap anggota-anggota kelompok minoritas di amerika serikat bukan merupakan hal baru. Sebagai contoh amandemen kelima dalam konstitusi AS menetapkan bahwa tidak ada orang yang akan kehilangan hidup, kemerdekaan, atau hak milik tanpa proses hukum. Amandemen ketigabelas menyatakan perbudakan tidak sah dan telah digunakan oleh pengadilan untuk menghambat diskriminasi rasial. Amandemen keempatbelas mengilegalkan negara bagianmanapun untuk membuat atau menjalankan undang-undangapapun yang mempersingkat hak istimewa dan kekebalan warga negara amerika serikat. Dan pengadilan pada umumnya sudah memandang undang-undang ini sebagai penghambatan diskriminasi berdasarkan jenis kelamin atau negar aasal juga ras. Undang-undang lain seperti juga keputusan-keputusan pengadilan membuat diskriminasi terhadap minoritas menjadi ilegal sejak awal sekali peralihan abad

Tetapi sebagai satu hal praktis congress dan banyak presiden merasa enggan untuk mengambil tindakan dramatik terhadap masalah kesamaan peluang kerja sampai awal 1960 an. Dalam hal ini mereka akhirnya didorong untuk bertindak pertama-tama sebagai akibat dari kegelisahan sipil dikalangan minoritas dan wanit ayang akhirnya menjadi terlindungi oleh perundang-undangan kesamaan hak yang baru dan perwakilan-pewakilan diciptakan untuk mengimplementasikan dan menjalankannya.

B. Civil Right Act 1964

Apa yang dikatakan oleh undang-undang pasal VII dari undang-undang hak sipil 1964 adalah salah satu yang pertama dari undang-undang baru ini. Pasal VII menetapkan bahwa seorang majikan tidak dapat melakukan diskriminasi berdasarkan ras, warna kulit, agama, jenis kelamin, atau negeri asal individu tersebut. Membatasi, memisahkan atau

mengklasifikasikan karyawannya atau pelamar-pelamar untuk pekerjaan sedemikian sehingga akan memperkecil peluang individu mana saja dari peluang-peluang kerja atau sebaliknya mempengaruhi secara merugikan statusnya sebagai karyawan, karena ras, warna kulit, agama, jenis kelamin atau negara asal.

C. Equal Pay Act 1963

Undang-undang pembayaran yang sama tahun 1963 membuat tidak sahnya diskriminasi dalam pembayaran berdasarkan pada jenis kelamin bila jabatan-jabatan itu menuntut pekerjaan yang sama, keterampilan, usaha, dan tanggung jawab yang sama dan dijalankan dalam kondisi kerja yang sama. Akan tetapi perbedaan-perbedaan dalam pembayaran itu tidak melanggar undang-undang jika perbedaan itu didasarkan pada sebuah sistem senioritas, jasa, sebuah sistem yang mengukur perolehan berdasarkan kuantitas atau kualitas produksi atau suatu perbedaan yang didasarkan pada faktor apasaja selain jenis kelamin.

D. Age Discrimination In Employment Act 1967

Diskriminasi usia dalam undang-undang kerja tahun 1967 membuat tidak sah pendiskriminasian terhadap karyawan atau pelamar pekerjaan yang berusia antara 40 dan 65 tahun. Ketika diamandemenkan oleh congress pada tahun 1978 undang-undang memperluas proteksi sampai ke usia 70 tahun untuk kebanyakan pekerja dan tanpa batas paling tinggi untuk karyawan pemerintah federal.

Sebuah pengaturan pengadilan tinggi tahun 1973 menegaskan bahwa kebanyakan perwakilan negara bagian dan lokal ketika bertindak dalam peran sebagai majikan harus juga taat pada provisi dari undang-undang yang melindungi karyawan dari diskriminasi usia. Tindakan-tindakan berikutnya oleh congress telah menghapuskan 70 tahun sebagai batas usia tertinggi secara efektif mengakhiri kebanyakan kewajiban pengunduran diri. Seperlima dari tindakan-tindakan pengadilan yang disimpan oleh EEOC adalah kasus ADEA. Undang-undang ini adalah undang-undang kesayangan di kalangan karyawan dan ahli hukum karena memungkinkan pemeriksaan hakim dan menggandakan kerugian bagi mereka yang menunjukkan diskriminasi yang disengaja.

E. Vocational Rehabilitation Act 1973

Undang-undang rehabilitasi kejuruan 1973 menuntut karyawan dengan kontrak-kontrak federal untuk mendapatkan tindakan afirmatif untuk pekerjaan dari orang-orang yang cacat. Undang-undang itu tidak menuntut bahwa seorang pribadi yang memenuhi persyaratan dipekerjakan. Yang dituntut adalah bahwa seorang majikan mengambil langkah untuk menampung seorang pekerja cacat kecuali jika dengan melakukan itu dia membawa suatu kesukaran yang tidak semestinya pada majikan. Sebuah pengadilan distrik federal baru-baru ini menegaskan bahwa kerusakan sebagai imbalan untuk kerugian keuangan masa depan, kesulitan emosional, penderitaan, ketidaknyamanan, tekanan mental, kehilangan kegembiraan hidup dan kehilangan non keuangan lain tersedia di bawah undang-undang rehabilitasi tahun 1973.

F. Vietnam Era Veterans' Readjustment Assistance Act 1974.

Ketentuan dari undang-undang penyesuaian diri kaum veteran era vietnam 1974 menuntut bahwa para majikan dengan kontrak pemerintah atau lebih mengambil tindakan afirmatif untuk mempekerjakan dan memajukan veteran penyandang cacat dan veteran-veteran yang memenuhi syarat dari era perang vietnam. Undang-undang itu diatur oleh OFCCP.

G. Pregnancy Discrimination Act 1978

Congress mengesahkan undang-undang diskriminasi kehamilan tahun 1978 sebagai suatu amandemen terhadap undang-undang hak sipil 1964. Undang-undang itu memperluas definisi tentang diskriminasi jenis kelamin yang mencakup kehamilan, kelahiran bayi atau kondisi medis terkait. Undang-undang tersebut juga menghambat penggunaan semua ini untuk diskriminasi dalam mempekerjakan karyawan, promosi, penskorsan atau pemutusan hubungan pekerjaan. Pada dasarnya undang-undang mengatakan bahwa jika seorang majikan menawarkan jaminan kepada karyawannya yang tak mampu, kehamilan atau kelahiran bayi harus diperlakukan seperti ketidakmampuan lainnya dan harus termasuk dalam rencana sebagai suatu kondisi yang dijamin.

Pengadilan tinggi AS mengatur dalam California Federal Savings and Loan Association. Bahwa seorang majikan tidak menawarkan cuti ketidakmampuan kepada siapapun karyawannya dia dapat memberikan cuti hamil kepada seorang wanita yang memintanya bila dia tidak mampu karena kehamilan, kelahiran bayi, atau kondisi medis terkait walaupun pria tidak mendapatkan kesejahteraan sebanding

Keputusan pengadilan Tinggi seperti *Wards Cove* dan *Patterson* memiliki efek yang membatasi perlindungan terhadap wanita dan kelompok minoritas dibawah undang-undang employment yang sama, ini mendorong Congress untuk mengajukan Undang-undang hak sipil yang baru pada tahun 1991. Undang-undang Hak sipil 1991 (CRA 1991) kemudian disahkan menjadi undang-undang oleh Presiden Bush pada bulan November 1991. Efek dasar CRA 1991 adalah untuk membalikkan beberapa keputusan pengadilan tinggi AS. Selanjutnya efeknya tidak hanya sekedar memutar kembali jarum jam kesaat keputusan-keputusan pengadilan tinggi ini terjadi. Efeknya adalah menambah perundang-undangan tambahan yang membuatnya bahkan lebih penting sehingga karyawan dan manajer serta penyelia mereka taat baik kepada semangat maupun huruf dari undang-undang EEO.

Provisi utama undang-undang tersebut :

1. **Tanggung Jawab Pengajuan Bukti-Burden Of Proof (*Wards Cove*).** Sebelum *wards cove* proses jalannya perkara employment yang sama pada dasarnya berjalan : Penggugat harus menunjukkan bahwa praktik employment memiliki dampak yang berbeda pada kelompok tertentu. Sebagai contoh suatu persyaratan bahwa karyawan harus mampu mengangkat barang-barang berat mungkin secara tak sengaja melakukan diskriminasi terhadap kaum wanita. Selanjutnya begitu penggugat memperlihatkan dampak berbeda tersebut, majikan harus menunjukkan bahwa praktik yang ditantang adalah berkaitan dengan jabatan untuk posisi yang dipersoalkan. Sebagai contoh majikan harus memperlihatkan bahwa persyaratan mampu mengangkat berat sesungguhnya dituntut untuk posisi yang diminta dan bahwa bisnis tidak dapat berjalan secara efisien tanpa persyaratan itu. Dalam *wards cove*, Pengadilan Tinggi mengatakan bahwa pengajuan bukti tidak lagi pada majikan untuk membuktikan bahwa persyaratan (mampu mengangkat berat) adalah suatu keperluan bisnis. Majikan hanya harus memperlihatkan suatu pembenaran bisnis dan

selanjutnya pengajuan bukti beralih ke penggugat. Penggugat selanjutnya harus membuktikan bahwa persyaratan itu dikemukakan untuk secara sengaja melakukan diskriminasi terhadap anggota kelompok minoritasnya. Ini sulit bagi penggugat untuk melakukannya. Undang-undang hak sipil tahun 1991 menolak posisi pengadilan dan pada dasarnya memutar kembali jarum EEO kesaat sebelum words cove berkenaan dengan masalah ini. Dengan penerimaan CRA 1991 tanggung jawab ini sekali lagi ada pada pihak majikan untuk menunjukkan keperluan bisnis bukan hanya membenaran bisnis.

2. Kerugian Uang-Money Damages.

Bagian undang-undang hak sipil yang baru mengemukakan bahwa seorang karyawan yang menuntut diskriminasi yang disengaja dapat menuntut kerugian kompensatori dan kerugian punitif jika dapat diperlihatkan majikan terlibat dalam diskriminasi karena pengabaian yang sembrono terhadap hak-hak yang dilindungi secara federal dari individu yang dirugikan. Ini adalah perubahan yang diputuskan dari kondisi yang berlaku sampai tahun 1991. Korban dari diskriminasi sengaja, yang tidak menderita kerugian keuangan dan yang menggugat berdasarkan pasal VII tidak lagi dapat menuntut kerugian kompensatori atau punitif. Yang dapat mereka harapkan adalah mendapatkan kembali pekerjaan mereka. Mereka juga memenuhi syarat untuk mendapat pembayaran kembali, biaya pengacara, dan biaya pengadilan. Korban-korban dari diskriminasi ilegal sekarang termasuk pelecehan seksual dapat juga menuntut kerugian kompensatori dan punitif. Ini tentu saja menaikkan taruhan bagi para majikan. Itu membuat lebih mungkin bahwa banyak majikan akan menjadi lebih cenderung menyelesaikan tuntutan diskriminasi diluar pengadilan. Dan itu tentu saja lebih memungkinkan para majikan untuk menjadi lebih sadar tentang menghindasri kondisi yang menyebabkan tuntutan tersebut.

3. Mempekerjakan dan promosi berdasarkan undang-undang hak sipil tahun 1866 (Patterson)

Ada beberapa keuntungan untuk menggugat berdasarkan undang-undang hak sipil tahun 1866 seksi 1981. Dalam kasus patterson pengadilan tinggi AS menegaskan bahwa undang-undang itu tidak melindungi karyawan yang begitu diangkat langsung didiskriminasi misalnya dalam promosi atau pemberhentian. Undang-undang hak

sipil tahun 1991 menolak keputusan *patterson* dan secara eksplisit menetapkan bahwa seksi 1981 berlaku untuk semua contoh dari diskriminasi rasial dan etnik di tempat kerja bahkan jika terjadi sesudah dipekerjakan.

4. Motif-motif yang tercampur –Mixed Motives (*Price Waterhouse*)

Pengadilan tinggi memutuskan bahwa jika sebuah keputusan personal diambil berdasarkan alasan-alasan non diskriminasi kenyataan bahwa ada juga alasan diskriminasi untuk keputusan itu tidak cukup untuk membuktikan adanya diskriminasi undang-undang hak sipil tahun 1991 dipihak lain menetapkan bahwa suatu praktik employment yang tidak sah terjadi bila pihak yang mengajukan keluhan menunjukkan bahwa ras, warnakulit, agama, jenis kelamin, atau negeri asal merupakan faktor motivasi baik praktik employment mana saja, walaupun faktor-faktor lain juga memotivasi praktik itu. Dengan kata lain berdasarkan undang-undang hak sipil seorang majikan tidak dapat lagi menghindari pertanggungjawaban dengan membuktikan bahwa tindakan yang sama akan diambil bahkan tanpa motif diskriminasi

5. Dekrit persetujuan –Consent Decrees (*Martin wilke*)

Efek dari *Martin* adalah mengizinkan individu-individu yang terlibat dalam dekrit persetujuan tindakan afirmatif untuk selanjutnya menggugat majikan atas diskriminasi yang sebaliknya. CRA 1991 membalikan keputusan itu. Khususnya individu-individu yang mempunyai perhatian aktual atas dekrit persetujuan pada waktu itu untuk membeberkan keberatan atau diwakili oleh seseorang yang kepentingannya sama dengan kepentingan mereka pada waktu itu tidak dapat kembali bertahun-tahun kemudian untuk menyerang dekrit persetujuan. Dekrit itu sering digunakan untuk melembagakan program tindakan alternatif akan sulit untuk diajukan lagi.

6 Karyawan diluar Negeri-Overseas Employment (*Arabian American Oil Company*)

Mengingat bahwa dalam kasus ini pengadilan tinggi menetapkan bahwa undang-undang hak sipil 1964 tidak berlaku di luar ameriak serikat. CRA 1991 mengatakan bahwa memang demikian. Khususnya itu sekarang berlaku untuk karyawan perusahaan AS di negara asing bila individu itu adalah warga negara AS.

7. Seksi lain dari CRA 1991

Undang-undang hak sipil ini mengandung dua seksi lagi yang mempengaruhi undang-undang employment. Pertama seksi 107 dari undang-undang ini dapat sesungguhnya lebih mempersulit kelompok minoritas untuk membuktikan adanya diskriminasi. Seksi ini mengatakan bahwa skor tes tidak dapat disesuaikan dengan mengganti hasil dari tes-tes yang berkaitan dengan employment berdasarkan ras, warna kulit, agama, jenis kelamin atau negara asal. Sampai sekarang beberapa majikan mungkin telah membiarkan pelamar minoritas yang mendapat penilaian. Penilaian seperti itu tidak lagi diizinkan berdasarkan CRA 1991.

Akhirnya, CRA 1991 bisa berubah menjadi tembakau besar pertama dalam perang untuk menerobos langit-langit kaca kumpulan dari hambatan-hambatan yang sulit dan barangkali tidak sengaja dan tidak mencolok sehingga sering menghambat wanita dan minoritas dari kemajuan dalam kerja. Hambatan dalam langit-langit kaca mungkin termasuk misalnya keanggotaan klub golf dan perjalanan-perjalanan untuk permainan sepakbola bagi para manajer pria terhadap kegiatan-kegiatan ini wanita dan minoritas sering dilarang secara tidak resmi. Undang-undang hak sipil tahun 1991 tidak mencabut perlindungan hukum atas langit-langit kaca tersebut. Akan tetapi, dia menetapkan satu komisi untuk mengkaji persoalan ini.

BAB III

FUNGSI PENGADAAN

ANALISA JABATAN

A. Pentingnya Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah merupakan fungsi operasional yang utama dari MSDM. Pengadaan tenaga-kerja ini merupakan masalah yang penting, sulit, & kompleks karena untuk mendapatkan dan menempatkan orang-orang yang kompeten, serasi serta efektif tidaklah semudah membeli & menempatkan mesin.

Tenaga-kerja adalah asset utama perusahaan yang menjadi perencana dan juga pelaku aktif dari setiap aktivitas dalam organisasi. Mereka mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan latar belakang pendidikan, usia, jenis kelamin yang heterogen, dibawa kedalam organisasi perusahaan; bukan seperti mesin, uang, & material yang sifatnya pasif dan dapat dikuasai serta diatur sepenuhnya guna mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

Tenaga-kerja yang cakap, mampu, dan trampil belum menjamin produktivitas kerja yang baik bila moral kerja & kedisiplinannya rendah. Mereka baru dapat dikatakan bermanfaat serta mendukung terwujudnya tujuan perusahaan bila mereka berkeinginan tinggi untuk menciptakan prestasi. Dan tenaga-kerja yang kurang mampu, tidak cakap, & tidak trampil akan mengakibatkan pekerjaan tersebut tidak dapat selesai tepat pada waktunya.

Kualitas dan kuantitas para tenaga-kerja juga harus disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan agar tujuan dapat tercapai secara efektif dan juga efisien. Penempatan tenaga-kerja juga harus tepat sesuai dengan kemampuan & ketrampilan yang dimilikinya. Sehingga gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik dan efektif guna menunjang terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan.

Pengadaan tenaga-kerja ini haruslah didasarkan pada prinsip *apa*, barulah kemudian disusul dengan *siapa*. *Apa* maksudnya kita harus terlebih dahulu menetapkan pekerjaan-pekerjaannya berdasarkan uraian pekerjaan (*job description*). Sedangkan *siapa*

maksudnya adalah kita akan mencari orang-orang yang tepat untuk menjabat di posisi tersebut yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Pengadaan tenaga-kerja yang berdasarkan pada *siapa* yang kemudian barulah disusul dengan *apa* ini akan menimbulkan mismanajemen didalam menempatkannya. Penempatan tenaga-kerja yang jauh diluar batas kemampuannya akan mengakibatkan moral kerja dan tingkat kedisiplinan yang rendah. Jadi kita harus menempatkan seorang karyawan itu sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya serta memberikan pekerjaan yang juga disenanginya.

Berdasarkan uraian diatas, maka kita telah mendapatkan gambaran tentang bagaimana pentingnya pengadaan tenaga-kerja ini. Agar lebih jelas lagi, di bawah ini diberikan beberapa definisi mengenai pengadaan tenaga-kerja.

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, & induksi untuk mendapatkan tenaga-kerja yang secara efektif & efisien mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Pengadaan tenaga-kerja merupakan langkah utama guna mencerminkan berhasil-tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Jika tenaga-kerja yang diterima berkompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah. Sebaliknya bila tenaga-kerja yang diperoleh kurang memenuhi persyaratan, maka akan sangat sulit bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pengadaan tenaga-kerja ini harus mendapatkan perhatian yang serius serta didasarkan kepada analisa jabatan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), persyaratan pekerjaan (*job requirement*) dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*), bahkan perlu juga untuk mempertimbangkan pemerdayaan pekerjaan (*job enrichment*), perluasan pekerjaan (*job enlargement*), dan penyederhanaan pekerjaan (*job simplification*).

Perekrutan calon tenaga-kerja hendaknya dilakukan dengan baik agar tenaga-kerja yang diterima sesuai dengan kebutuhan pekerjaan yang akan dilakukannya.

B. Analisa Jabatan (job analysis)

Analisa jabatan (*job analysis*) ini perlu dilakukan agar kita dapat mendesain organisasi & menetapkan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan serta evaluasi pekerjaan.

Analisa jabatan adalah menganalisis & mendesain pekerjaan-pekerjaan *apa saja* yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Analisa jabatan akan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bahkan kita juga dapat memperkirakan pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan, dan penyederhanaan pekerjaan pada masa yang akan datang.

Analisa jabatan dapat juga diartikan sebagai informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan dapat tercapai.

Manfaat dari analisa jabatan ini juga akan memberikan informasi tentang: aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia (*personnel requirement*), perilaku manusia, dan alat-alat yang dipergunakan.

Pengertian analisa jabatan berbeda dengan *motion study* (studi gerak). Bila analisa jabatan berupaya untuk menganalisis pekerjaan apa saja yang harus dilakukan dalam suatu perusahaan agar dapat mencapai tujuannya, sedangkan studi gerak tersebut mempelajari gerakan-gerakan yang paling efisien & efektif untuk melakukan suatu pekerjaan.

B. Langkah-langkah/Proses dalam Analisa Jabatan

Proses dalam menganalisa jabatan itu dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisa jabatan.
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.
- c. Menyeleksi muwakil (*representative*) jabatan yang akan dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi analisa jabatan.
- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan.
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- g. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Penjelasannya adalah sebagai berikut:

- a. *Menentukan penggunaan hasil informasi analisa jabatan* artinya bahwa penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisa jabatan itu. Karena hasil ini akan digunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi dari hasil analisa jabatan itu dipergunakan untuk menetapkan *job description, job specification, & job evaluation* dalam pengadaan tenaga-kerja.
- b. *Mengumpulkan informasi tentang latar belakang* artinya penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses dan uraian pekerjaan. Pengumpulan data ini dilakukan dengan metode penelitian deskriptif analisis, survey, sensus dan sample. Sedangkan teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, kuesioner, dan juga angket. Data yang terkumpul itu dikualifikasikan, dianalisis dan diaplikasikan di masa yang akan datang.
- c. *Menyeleksi muwakil jabatan yang akan dianalisis* artinya penganalisis harus memilih beberapa muwakil jabatan untuk dianalisis. Hal ini perlu dilakukan untuk menghemat biaya dan waktu apabila pekerjaan yang akan dianalisis tersebut amat banyak.
- d. *Mengumpulkan informasi analisa jabatan* artinya penganalisis kemudian mengadakan analisa jabatan secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat-syarat personil yang akan melaksanakan pekerjaan itu.
- e. *Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan* artinya analisa jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan. Informasi ini hendaknya diverifikasi dengan pekerja yang akan melaksanakan pekerjaan itu serta atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan. Dengan memverifikasi informasi, maka akan dapat membantu untuk menentukan kebenarannya dan melengkapinya secara faktual serta dapat dipahami dengan mudah oleh semua pihak yang berkepentingan. Langkah peninjauan ini juga akan dapat membantu perolehan penerimaan seseorang atas data analisa jabatan yang telah dihimpun dengan memberikan kesempatan bagi orang tersebut untuk memodifikasi uraian tentang aktivitas yang dilaksanakannya.

- f. *Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan* artinya penganalisis jabatan/pekerjaan harus menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan, dan evaluasi pekerjaan.
- g. *Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan* artinya penganalisis harus juga memperhitungkan/meramalkan perkembangan uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, apakah di kemudian hari diperlukan pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan dalam perusahaan tersebut. Hal ini diperlukan guna memperhitungkan kemampuan tenaga-kerja untuk masa kini dan masa depan agar mereka dapat tetap melaksanakan pekerjaan walaupun ada pemakaian teknokrat canggih dan reorganisasi perusahaan.

Dengan analisa jabatan maka kita akan dapat memperoleh informasi tentang uraian pekerjaan, uraian jabatan, spesifikasi pekerjaan, dan evaluasi pekerjaan pada perusahaan tersebut.

Analisa jabatan selain menghasilkan *job description, job specification, & job evaluation* juga berguna bagi:

a. *Perekrutan dan Seleksi (recruitment and selection)*

Analisa jabatan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat manusia yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Isi dari spesifikasi dijadikan dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat.

b. *Kompensasi (compensation)*

Informasi analisa jabatan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman, dll) orang yang akan menjabat jabatan itu, sehingga kita dapat menentukan gajinya.

c. *Evaluasi Jabatan*

Informasi analisa jabatan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya resiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan orang yang sesuai. Dengan demikian kita dapat menetapkan harga/gaji si pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

d. *Penilaian Prestasi Kerja (performance appraisal)*

Penilaian prestasi kerja merupakan upaya untuk membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah

suatu pekerjaan bisa dikerjakan/diselesaikan dengan baik, maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.

e. Latihan (training)

Informasi analisa jabatan digunakan untuk merangsang program latihan & pengembangan. Uraian pekerjaan, perlengkapan dan jenis ketrampilan pekerja dijadikan sebagai alat bantu dalam pengembangan program-program latihan.

f. Promosi dan Pemindehan

Informasi analisa jabatan akan digunakan untuk membantu dalam menentukan promosi ataupun pemindahan karyawan/tenaga-kerja.

g. Organisasi

Informasi jabatan yang diperoleh dari analisa jabatan seringkali memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu untuk diperbaiki.

h. Pemerdayaan Pekerjaan (job enrichment)

Informasi analisa jabatan dapat digunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.

i. Penyederhanaan Pekerjaan (work simplification)

Informasi analisa jabatan digunakan juga untuk penyederhanaan/spesialisasi pekerjaan dikarenakan adanya perkembangan perusahaan dan spesifikasi yang mendalam. Akibatnya pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.

j. Penempatan (placement)

Informasi analisa jabatan digunakan untuk menempatkan para tenaga-kerja pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan ketrampilannya agar mereka dapat bekerja secara efektif.

k. Peramalan dan Perekrutan

Informasi analisa jabatan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan dibutuhkan perusahaan.

l. Orientasi dan Induksi

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

C. Uraian Pekerjaan (job description)

Uraian pekerjaan (*job description*) dan uraian jabatan (*job position*) diketahui serta disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan oleh analisa jabatan/analisa pekerjaan.

Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga-kerja operasional, sedangkan uraian jabatan digunakan untuk tenaga-kerja manajerial. Uraian pekerjaan/jabatan ini harus ditetapkan secara jelas untuk setiap jabatan, agar pejabat tersebut dapat mengetahui tugas dan tanggung-jawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang menjabat jabatan tersebut. Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan itu. Uraian pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung-jawabnya pada jabatan tersebut. Hal ini mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak beres dan bahkan pejabat yang bersangkutan akan menjadi *overacting*. Disinilah letak pentingnya peranan uraian pekerjaan dalam setiap organisasi/perusahaan.

Apakah yang diartikan dengan uraian pekerjaan itu?

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung-jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Uraian pekerjaan harus jelas dan persepsinya juga harus mudah untuk dipahami, serta menguraikan hal-hal sebagai berikut:

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni memberikan nama jabatannya, seperti; rektor, dekan, dosen, kabag administrasi, dll.
2. Hubungan tugas dan tanggung-jawab, yakni perincian tugas dan tanggung-jawab secara nyata yang diuraikan secara terpisah, agar dapat dengan jelas untuk diketahui. Rumusan hubungan hendaknya menunjukkan hubungan antara pejabat dengan orang lain baik di dalam maupun di luar organisasi.
3. Standar wewenang dan pekerjaan yakni kewenangan dan prestasi yang harus dicapai oleh setiap pejabat tersebut harus jelas.

4. Syarat kerja harus diuraikan dengan jelas seperti alat-alat, mesin-mesin, dan bahan baku yang akan dipergunakan untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan atau jabatan, yaitu hendaknya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
6. Penjelasan tentang jabatan dibawah dan diatasnya, yaitu harus dijelaskan jabatan darimana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas akan dipromosikan. Jadi kesimpulannya adalah bahwa uraian pekerjaan haruslah diuraikan secara jelas agar pejabat yang akan menjabat jabatan tersebut dapat mengetahui tugas dan tanggung-jawab serta standar prestasi yang harus dicapainya. Uraian pekerjaan harus menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan agar pengisian jabatan yang didasarkan pada prinsip *apa* dan kemudian *siapa* tidak menimbulkan terjadinya mismanajemen.

D. Spesifikasi Pekerjaan (job specification)

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) ini disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan “apa ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut baik”. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melakukan seleksi.

Apakah spesifikasi pekerjaan itu?

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik & kompeten.

Pada umumnya spesifikasi jabatan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai:

1. Tingkat pendidikan pekerja
2. Jenis kelamin pekerja
3. Keadaan fisik pekerja
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
5. Batas umur pekerja
6. Menikah atau belum

7. Minat pekerja

8. Emosi dan tempramen pekerja

9. Pengalaman pekerja

Spesifikasi pekerjaan bagi setiap perusahaan tidak sama, karena spesifikasi ini pada dasarnya disusun dari uraian pekerjaan. Dan uraian pekerjaan dari tiap-tiap perusahaan juga tidak sama pula. Misalnya ada perusahaan yang membutuhkan tenaga-kerja dengan melihat dari tinggi badan, kecantikan, dsb.

BAB IV
FUNGSI PENGADAAN
PERENCANAAN PERSONIL & PEREKRUTAN

A. Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kerja

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Perencanaan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan pada informasi dari faktor internal & faktor eksternal perusahaan.

Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan:

- a. Jumlah produksi
- b. Ramalan-ramalan usaha
- c. Perluasan perusahaan
- d. Perkembangan teknologi
- e. Tingkat permintaan dan penawaran tenaga kerja
- f. Perencanaan karier tenaga kerja/pegawai

a. Jumlah Produksi

Bahwa jumlah produksi yang akan dihasilkan menentukan banyaknya karyawan yang dibutuhkan oleh setiap perusahaan. Semakin banyak produksi yang akan dihasilkan maka akan semakin banyak pula tenaga kerja yang dibutuhkan/direkrut.

b. Ramalan-ramalan Usaha

Hal ini meliputi perkiraan mengenai situasi perekonomian, siklus usaha yang menyangkut ketidakpastian di masa yang akan datang, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

c. *Perluasan Perusahaan*

Perencanaan tenaga kerja juga dipengaruhi oleh rencana perluasan perusahaan di masa yang akan datang. Jika perusahaan akan diperbesar maka perekrutan/penarikan tenaga kerja akan semakin banyak pula.

d. *Perkembangan Teknologi*

Perkembangan teknologi juga akan mempengaruhi jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan oleh suatu perusahaan. Perusahaan yang menggunakan alat-alat canggih, maka jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan sedikit. Hal inilah yang harus diperhitungkan agar dikemudian hari tidak terjadi PHK.

e. *Pasaran Tenaga Kerja*

Pasaran tenaga kerja haruslah diperhatikan sebab jika penawaran lebih besar dari permintaan maka tingkat upah akan cenderung rendah. Dalam hal ini perusahaan harus menghitung manakah yang paling menguntungkan, apakah dengan *labor intensive* atau *capital intensive*. Sehingga hal tersebut akan mempengaruhi kebijaksanaan kebutuhan tenaga kerja.

f. *Perencanaan Karier Tenaga Kerja*

Kemungkinan promosi di kemudian hari akan ikut mempengaruhi kebutuhan tenaga kerja. Jika promosi akan dilakukan di kemudian hari, maka calon karyawan/tenaga kerja yang dibutuhkan harus dengan spesifikasi yang lebih banyak lagi.

B. Prediksi Kebutuhan Tenaga Kerja

Berapa banyak jumlah tenaga kerja & tenaga kerja dengan skill yang bagaimana yang akan dibutuhkan di masa depan itu banyak digantungkan kepada informasi mengenai keadaan di masa lampau, keadaan saat ini dan asumsi-asumsi mengenai keadaan di masa depan.

Asumsi yang biasa digunakan adalah dengan melihat trend di masa lampau, sedangkan hubungan antara variabel dianggap tetap. Tetapi pada kondisi bisnis yang dinamis dan selalu berubah maka asumsi-asumsi tersebut mungkin akan tidak berlaku, sehingga perubahan-perubahan pada perencanaan mungkin dibutuhkan.

Terdapat tiga metode dalam memprediksi kebutuhan akan tenaga kerja, yaitu :

1. Metode Penilaian

Pada dasarnya metode penilaian memanfaatkan orang-orang yang cukup berpengalaman dalam memprediksi kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja di masa mendatang. Metode penilaian mempertimbangkan data kuantitatif, tetapi disamping itu juga dipertimbangkan faktor intuisi dan keahlian.

Metode penilaian yang paling sederhana adalah metode **Bottom-Up**, yaitu masing-masing unit, cabang, departemen, memperkirakan sendiri kebutuhannya akan tenaga kerja. Idealnya manajer menerima informasi & pengarahan, yang kemudian dikombinasikan dengan pandangan mereka sendiri untuk dapat membuat perkiraan yang dibutuhkan tersebut. Jumlah dari perkiraan masing-masing departemen akan merupakan jumlah keseluruhan kebutuhan akan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan.

Metode lainnya adalah metode **Top-down**, dimana para eksekutif mendiskusikan bagaimana kondisi perekonomian, trend bisnis, perencanaan yang telah dibuat serta berbagai faktor lain yang mungkin mempengaruhi kebutuhan perusahaan akan tenaga kerja. Mereka juga membuat perkiraan-perkiraan mengenai kemungkinan-kemungkinan terburuk yang mungkin terjadi.

Metode berikutnya adalah teknik **Delphi**, dimana para eksekutif pada masing-masing cabang tidak bertemu, tetapi mereka membuat konsensus dengan menjawab kuesioner-kuesioner yang diberikan oleh perusahaan mengenai perencanaan yang akan dibuat. Kuesioner-kuesioner ini dikirim berulang-ulang dengan mencantumkan hasil dari kuesioner sebelumnya, sehingga para eksekutif cabang tersebut dapat membandingkan dan membuat prediksi yang lebih tepat. Teknik ini akan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil, karena akan dapat menghilangkan perselisihan pribadi maupun kemungkinan adanya dominasi suara dalam proses pengambilan keputusan. Tetapi teknik ini juga memakan waktu yang lama, sehingga untuk keputusan-keputusan yang membutuhkan pengambilan keputusan yang cepat, maka teknik ini akan sangat sulit untuk digunakan.

2. Metode Matematika Sederhana

Metode ini memanfaatkan informasi-informasi yang tersedia yang menyangkut akan kebutuhan tenaga kerja, lalu kemudian dikombinasikan dengan rasio produktivitas untuk tenaga kerja langsung maupun rasio staf untuk tenaga kerja tidak langsung. Rasio produktivitas tidak langsung adalah perbandingan antara hasil produksi rata-rata dengan dengan tenaga kerja langsung setiap tahun. Sedangkan rasio staf untuk tenaga kerja tidak langsung ialah untuk menghitung jumlah tenaga kerja tidak langsung dalam proses produksi. Rasio-rasio ini dihasilkan dari data-data yang dikumpulkan secara periodik dalam jangka waktu yang lama.

Perkiraan dengan memanfaatkan rasio produktivitas mendasarkan pada asumsi bahwa jumlah dari tenaga kerja akan selalu meningkat sebanding dengan peningkatan jumlah pekerjaan yang harus dilakukan. Hal ini tidak selalu benar, karena ada kalanya perusahaan dapat memberlakukan aturan lembur.

Rasio produktivitas juga memanfaatkan learning curves, dimana diasumsikan bahwa produktivitas akan meningkat seiring dengan bertambahnya pengalaman. Karyawan yang telah bekerja cukup lama akan bisa mengetahui hal-hal apa yang dapat membantu meningkatkan efisiensi dan efektivitas dalam bekerja sehingga produktivitas akan meningkat.

Untuk memanfaatkan learning curve dipakai progress index, yang menunjukkan persentase belajar yang terjadi dalam setiap kali produksi menjadi dua kali lipat.

3. Metode Matematika Kompleks

Jenis metode ini dapat dipakai pada perusahaan besar yang telah memiliki pengalaman yang cukup lama dalam perencanaan Sumber Daya Manusia.

Salah satunya adalah Metode Regresi Berganda, yang memanfaatkan berbagai faktor yang berhubungan dengan kebutuhan akan tenaga kerja untuk memprediksi kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang.

C. Perekrutan Tenaga Kerja

Perekrutan (*recruitment*) adalah masalah penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika perekrutan berhasil, maka artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, dan tentu saja peluang untuk mendapatkan tenaga kerja yang baik semakin terbuka lebar,

karena kita dapat memilih yang paling terbaik diantara karyawan tersebut. Perekrutan tenaga kerja/pelamar dipengaruhi oleh:

1. Balas jasa yang diberikan. Jika balas jasa yang diberikan besar, maka pelamarnya akan semakin banyak. Sebaliknya bila balas jasa yang diberikan kecil, maka pelamar menjadi sedikit.
2. Status tenaga kerja. Jika statusnya adalah untuk menjadi tenaga kerja tetap maka pelamarnya akan relatif banyak. Tetapi bila statusnya adalah sebagai tenaga kerja honorer, maka pelamarnya sedikit.
3. Kesempatan promosi. Jika kesempatan promosi terbuka lebar maka jumlah pelamar akan banyak, begitu pula sebaliknya.
4. Job specification. Jika spesifikasi pekerjaannya sedikit, maka orang yang mencoba untuk melamar pekerjaan tersebut akan semakin banyak, begitu pula sebaliknya.
5. Metode penarikan. Bila perekrutan/penarikan terbuka luas melalui media massa atau lain sebagainya, maka pelamar yang mencoba semakin banyak, sebaliknya.
6. Soliditas perusahaan. Jika soliditas perusahaan cukup tinggi maka pelamarnya banyak, dan sebaliknya.
7. Peraturan perburuhan. Jika peraturan perburuhan longgar maka pelamar banyak, dan sebaliknya. Misalnya usia tenaga kerja, dsb.
8. Penawaran tenaga kerja. Jika penawaran tenaga kerja banyak maka pelamar yang mencoba akan semakin banyak, begitu pula sebaliknya.

Apakah perekrutan itu?

Perekrutan adalah usaha mencari & mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

Edwin B. Flippo

Recruitment is the process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational.

Maksudnya adalah bahwa perekrutan itu adalah suatu proses pencarian & pemikatan para calon tenaga kerja/pegawai yang mampu bekerja di dalam organisasi.

Jadi intinya yaitu perekrutan ialah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan pekerjaan yang ada pada suatu perusahaan.

Siapakah yang disebut tenaga kerja itu?

Menurut Pasal 1 Undang-undang No. 14 tahun 1969, tenaga kerja adalah: tiap orang yang mampu melakukan pekerjaan baik didalam maupun diluar hubungan kerja, guna menghasilkan barang ataupun jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Tenaga kerja ini harus memenuhi persyaratan peraturan pemerintah, seperti batas usia tertentu.

Jadi pengertian tenaga kerja ini lebih luas bila dibandingkan dengan pengertian karyawan, karena tenaga kerja merupakan orang yang bekerja baik didalam maupun diluar hubungan kerja. Ciri khas hubungan kerja adalah tenaga kerja itu bekerja dibawah perintah orang lain dengan menerima balas jasa.

Undang-undang No. 14 tahun 1969 dan peraturan pelaksanaannya tidak boleh diadakan diskriminasi. Dalam Pasal 4 dikemukakan bahwa tiap tenaga kerja berhak mendapat perlindungan atas keselamatan, kesehatan, kesulitan, pemeliharaan moral kerja, serta perlakuan yang sesuai dengan martabat manusia dan moral agama.

Kerja

Kerja adalah merupakan sejumlah aktivitas fisik dan mental yang dilakukan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

Buruh/kuli

Buruh/kuli adalah seseorang pekerja harian atau honorer yang bekerja dibawah perintah orang lain dan menerima balas jasa yang besarnya itu telah ditentukan.

Karyawan/pegawai

Karyawan/pegawai adalah seseorang pekerja tetap yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jaminan.

Proses perekrutan karyawan yang baik adalah sebagai berikut:

1. Penentuan dasar perekrutan
2. Penentuan sumber-sumber perekrutan
3. Metode-metode perekrutan
4. Kendala-kendala perekrutan

1. Penentuan Dasar Perekrutan

Dasar perekrutan calon karyawan harus terlebih dahulu ditetapkan agar para pelamar yang memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang akan dijabatnya. Dasar perekrutan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menjabat jabatan tersebut. *Job specification* harus diuraikan secara terinci & jelas, agar para pelamar dapat mengetahui kualifikasi-kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin, kesehatan, dll. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar & pedoman perekrutan, maka karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan atau pekerjaan tersebut.

2. Penentuan Sumber-sumber Perekrutan

Setelah diketahui spesifikasi pekerjaan karyawan yang dibutuhkan maka kita harus menentukan sumber-sumber perekrutan calon karyawan tersebut. Sumber perekrutan calon karyawan itu adalah sumber internal dan eksternal perusahaan.

Sumber Internal

Sumber internal adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau pemindahan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu. Pemindahan karyawan itu baik yang bersifat vertikal (promosi ataupun demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya pengisian jabatan tersebut diambil dari dalam perusahaan, khususnya untuk jabatan manajerial.

Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Apa saja kebaikan dan kelemahan sumber internal itu?

Kebaikan-kebaikan sumber internal

- a. Meningkatkan moral kerja & kedisiplinan karyawan, karena ada kesempatan promosi.
- b. Perilaku dan loyalitas karyawan semakin besar terhadap perusahaan.
- c. Biaya perekrutan relatif kecil, karena tidak perlu memasang iklan.
- d. Waktu perekrutan relatif singkat.
- e. Orientasi dan induksi tidak diperlukan lagi.
- f. Kestabilan karyawan semakin baik.

Kelemahan-kelemahan sumber internal

- a. Kewibawaan karyawan yang dipromosikan itu kurang.
- b. Kurang membuka kesempatan sistem kerja baru dalam perusahaan.

Bila tidak ada karyawan yang dapat memenuhi kualifikasi-kualifikasi jabatan yang lowong tersebut, maka kita merekrutnya dari sumber eksternal.

Sumber Eksternal

Sumber Eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong dilakukan perekrutan dari sumber-sumber tenaga kerja diluar perusahaan, yaitu:

- a. Kantor penempatan tenaga kerja.
- b. Lembaga-lembaga pendidikan.
- c. Referensi karyawan atau rekanan.
- d. Serikat-serikat buruh.
- e. Pencangkokan dari perusahaan lain.
- f. Nepotisme dan leasing.
- g. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa.
- h. Sumber-sumber lainnya.

Apa saja kebaikan dan kelemahan sumber eksternal itu?

Kebaikan-kebaikan sumber eksternal

- a. Kewibawaan pejabat relatif baik.
- b. Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik.

Kelemahan-kelemahan sumber eksternal

- a. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
- b. Biaya perekrutan besar, karena iklan dan seleksi.
- c. Waktu perekrutan relatif lama.
- d. Orientasi dan induksi harus dilakukan.
- e. Turnover cenderung akan meningkat.
- f. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui.

3. Metode-metode Perekrutan

Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode perekrutan calon karyawan baru dibagi atas metode tertutup dan metode terbuka.

Metode Tertutup

Metode tertutup yaitu dimana perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk menjadi relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.

Metode Terbuka

Metode terbuka adalah dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan banyak lamaran yang akan masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* menjadi lebih besar.

4. Kendala-kendala Perekrutan

Agar proses perekrutan berhasil maka perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari “organisasi, pelaksana perekrutan dan lingkungan eksternal”. Kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama, tetapi pada umumnya kendala-kendala itu adalah:

a. *Kebijaksanaan-kebijaksanaan organisasi*

Berbagai kebijaksanaan organisasi merupakan cermin utama atas berhasil atau tidaknya perekrutan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi perekrutan itu adalah:

- *Kebijaksanaan Kompensasi dan Kesejahteraan.*

Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil maka pelamar yang serius akan semakin banyak, tetapi sebaliknya jika gaji dan kesejahteraan rendah maka pelamar menjadi sedikit.

- *Kebijaksanaan Promosi*

Apabila kesempatan untuk promosi diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak, tetapi sebaliknya jika kesempatan untuk promosi sangat terbatas maka pelamar akan menjadi sedikit. Promosi merupakan idaman setiap karyawan, karena dengan promosi berarti status dan pendapatan akan bertambah besar.

- *Kebijaksanaan Status Karyawan*

Jika status karyawan menjadi karyawan tetap/*full-time* maka pelamar semakin banyak, tetapi jika status karyawannya honorer/harian/*part-time* maka pelamar akan semakin sedikit.

- *Kebijaksanaan Sumber Tenaga Kerja*

Jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja lokal maka pelamar yang serius akan sedikit, tetapi sebaliknya bila tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh Nusantara, maka pelamar akan semakin banyak.

b. Persyaratan-persyaratan jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar akan menjadi sedikit, sebaliknya jika jumlah persyaratannya sedikit maka pelamarnya akan semakin banyak.

c. Metode pelaksanaan perekrutan

Semakin terbuka perekrutan maka pelamarnya akan semakin banyak, sebaliknya apabila perekrutannya semakin tertutup maka pelamarnya semakin sedikit.

d. Kondisi pasar tenaga kerja

Semakin besar penawaran tenaga kerja maka akan semakin banyak pula pelamar yang serius. Tetapi sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamarnya juga menjadi sedikit.

e. Soliditas perusahaan

Soliditas perusahaan dapat diartikan sebagai besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misal; besarnya perusahaan tersebut. Jika soliditas perusahaan besar maka pelamar akan semakin banyak. Sebaliknya jika soliditas perusahaan rendah maka pelamarnya akan semakin sedikit.

f. Kondisi-kondisi lingkungan eksternal

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingannya juga banyak maka pelamar akan sedikit, tetapi jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, maka pelamarnya akan semakin banyak.

BAB V

SELEKSI KARYAWAN

A. Pentingnya Seleksi

Karyawan adalah kekayaan atau aset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai tujuannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang *qualified* pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaannya lebih berdaya guna serta berhasil guna.

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan agar karyawannya *qualified*. Pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima akan lebih *qualified* sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih mudah. Beberapa kutipan dari seleksi adalah:

a. Malayu Hasibuan

Seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak untuk menjadi karyawan perusahaan. Seleksi ini didasarkan kepada spesifikasi tertentu dari setiap perusahaan bersangkutan.

b. Dale Yoder

Seleksi adalah suatu proses ketika calon karyawan dibagi 2 bagian, yaitu yang diterima dan yang ditolak.

c. R.S. Dwivedi

Seluruh konsep dari seleksi dan penempatan karyawan yang efektif dapat diharapkan mengurangi tingkat perputaran atau keluar masuknya karyawan.

B. Dasar dan Tujuan Seleksi

a. *Dasar seleksi*

Dasar seleksi berarti penerimaan karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan supaya hasilnya dapat dipertanggungjawabkan. Dasar-dasar itu antara lain :

- Kebijakan perburuahan pemerintah
Seleksi penerimaan karyawan baru harus berdasarkan dan berpedoman kepada Undang-Undang Perburuahan Pemerintah. Seleksi usia harus didasarkan kepada Undang-Undang tanggal 6 Januari 1951 No.I Pasal 1.
Peraturan perburuahan melarang adanya diskriminasi kulit, agama, dan suku bangsa. Sebaliknya, Undang-Undang tidak memperbolehkan mempekerjakan anak-anak dibawah umur dan orang-orang yang terlibat dalam G-30-S/PKI. Hal-hal diatas harus menjadi dasar kebijakan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap organisasi dan perusahaan.
- Job specification
Dalam spesifikasi, telah ditetapkan, persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan pekerjaan tersebut. Dasar ini harus betul-betul menjadi pedoman pelaksanaan seleksi, prinsipnya adalah “ *the right man on the right place and the right man behind the right gun*” Jadi, titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat, baru siapa yang akan menjabatnya; bukan siapa baru apa. Jabatan atau pekerjaan apapun yang akan diisi hendaknya diseleksi berdasarkan atas spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut
- Ekonomis rasional
Tindakan ekonomis hendaknya menjadi dasar pelaksanaan seleksi supaya biaya, waktu, dan pikiran dimanfaatkan secara efektif sehingga hasil efektif dapat dipertanggungjawabkan.
- etika sosial
Seleksi harus dilakukan sesuai dengan etika sosial. Artinya, memperhatikan norma-norma hukum, agama, kebudayaan, dan adat istiadat masyarakat serta hukum yang berlaku di negara bersangkutan.

b. Tujuan seleksi penerimaan karyawan

Tujuannya adalah sebagai berikut :

- karyawan yang *qualified* dan potensial
- karyawan yang jujur dan berdisiplin

- karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
- karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
- karyawan yang memenuhi syarat Undang-Undang Perburuhan
- karyawan yang dapat bekerja sama
- karyawan yang dinamis dan kreatif
- karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab
- karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi
- karyawan yang mudah dikembangkan dimasa akan datang
- karyawan yang bekerja secara mandiri
- karyawan yang mempunyai budaya dan perilaku malu
- mengurangi tingkat absensi dan turn over karyawan

c. *Penetapan jumlah karyawan*

Langkah selanjutnya adalah penetapan jumlah karyawan yang diperhitungkan secara cermat supaya karyawan yang diterima tepat sesuai volume pekerjaan.

Metode penetapan jumlah karyawan :

1. Metode non-ilmiah

Dalam metode ini jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan atas perkiraan saja. Metode ini akan mengakibatkan jumlah karyawan yang diterima tidak sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan, sehingga menimbulkan kerugian.

2. Metode ilmiah

Dalam metode ini jumlah karyawan yang akan diterima betul-betul atas perhitungan dan analisis beban kerja serta standart prestasi kerja. Analisis beban kerja adalah penentuan jumlah pekerja yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

Analisis beban kerja hanya dapat diterapkan terhadap volume pekerjaan atau unit pekerjaan yang mempunyai standart fisik. Untuk pekerjaan yang tidak

mempunyai standart fisik, karyawan yang dibutuhkan berdasarkan metode non-ilmiah.

Perputaran karyawan adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan dari suatu perusahaan. Jadi, jika perputaran karyawan diperhitungkan, maka jumlah karyawan yang dibutuhkan adalah jumlah perhitungan analisis beban kerja ditambah absen dan turn over.

d. Cara seleksi

Ada dua cara yang dikenal yaitu :

1. Non-ilmiah

Seleksi yang dilaksanakan tidak berdasarkan kepada kriteria, standart, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan atau jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi non-ilmiah sering dilaksanakan di negara sedang berkembang, karena umumnya belum melaksanakan manajemen professional.

Unsur-unsur yang diseleksi meliputi :

- Surat lamaran bermaterai atau tidak
- Ijazah sekolah dan daftar nilai
- Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
- Referensi dari pihak yang dapat dipercaya
- Wawancara langsung
- Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- Keturunan dari pelamar bersangkutan
- Tulisan pelamar

Seleksi non-ilmiah kurang dapat dipercaya, bahkan menimbulkan kesulitan-kesulitan bagi perusahaan

2. ilmiah

Seleksi ini didasarkan kepada *job specification* dan kebutuhan nyata jabatan yang diisi serta berpedoman kepada kriteria dan standart-standart tertentu.

Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara-cara berikut :

- Metode kerja yang jelas dan sistematis.
- Berorientasi kepada prestasi kerja.
- Berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan.
- Berdasarkan kepada *job analysis* dan ilmu sosial lainnya
- Berpedoman kepada Undang-Undang Perburuhan.

e. Kualifikasi seleksi

Kualifikasi seleksi meliputi :

- Umur
Umur dapat mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang. Umur pekerja juga diatur dalam Undang-Undang Perburuhan.
- Keahlian
Keahlian menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Keahlian meliputi : *technical skill, human skill, conceptual skill*, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan.
- Kesehatan fisik
- Pendidikan
Pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk menyelesaikan suatu pekerjaan.
- Jenis kelamin
Jenis kelamin harus diperhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu pekerjaan, dan peraturan perburuhan.
- Tampang
Tampang hanyalah merupakan kualifikasi tambahan. Artinya, untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam tugasnya.
- Bakat
Orang yang berbakat lebih kreatif mengembangkan dirinya.

- Temperamen
Temperamen adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan yang melekat pada dirinya.
- Karakter
Karakter merupakan sifat pembawaan seseorang yang dapat diubah oleh lingkungan atau pendidikan.
- Pengalaman kerja
Orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang telah siap pakai
- Kerja sama
Kerja sama merupakan kunci keberhasilan perusahaan karena sifatnya positif serta berasaskan kemampuan.
- Kejujuran
Kejujuran merupakan kunci untuk mendelegasikan tugas pada seseorang.
- Kedisiplinan
- Inisiatif dan kreatif
Inisiatif dan kreatif merupakan kaulifikasi yang penting karena dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan tugasnya.

f. Sistem dan prosedur seleksi

Sistem seleksi menurut Andrew F. Sikula adalah *Succesive-Hurdles* dan *Compensatory-Approach*. *Succesive-Hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing. *Compensatory-Approach* adalah sistem seleksi dengan menghitung rata-rata nilai test pelamar, apakah mencapai standar atau tidak.

Prosedur seleksi ditetapkan dengan cermat berdasarkan asas efesiensi untuk memperoleh karyawan yang *qualified* dengan penempatan yang tepat.

g. Langkah-langkah seleksi

Langkah-langkah seleksi meliputi

1. Seleksi surat-surat lamaran.
2. Pengisian blanko lamaran.

3. Pemeriksaan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Test penerimaan

Test penerimaan meliputi Physical test (medical test), academic test (knowledge test), dan psychological test.

6. Test Psikologi

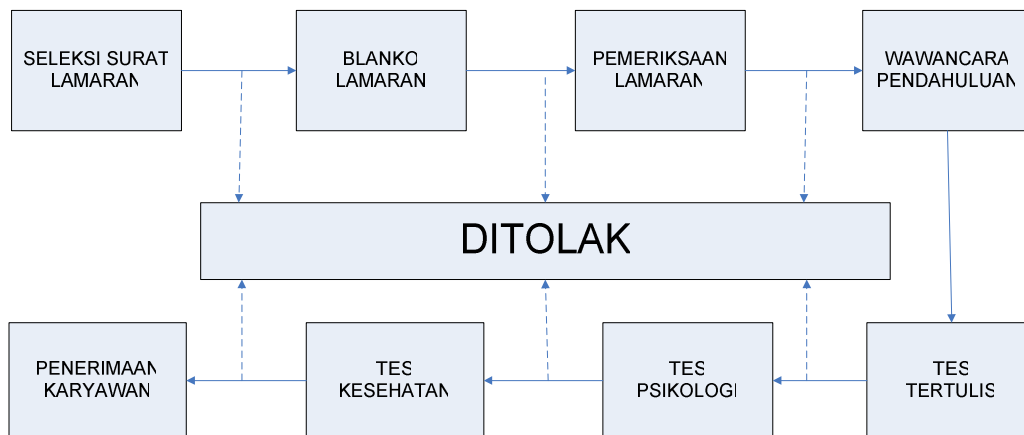
Jenis-jenis test psikologi :

- test kecerdasan
- test kepribadian
- test bakat
- test minat
- test prestasi

Pendekatan seleksi

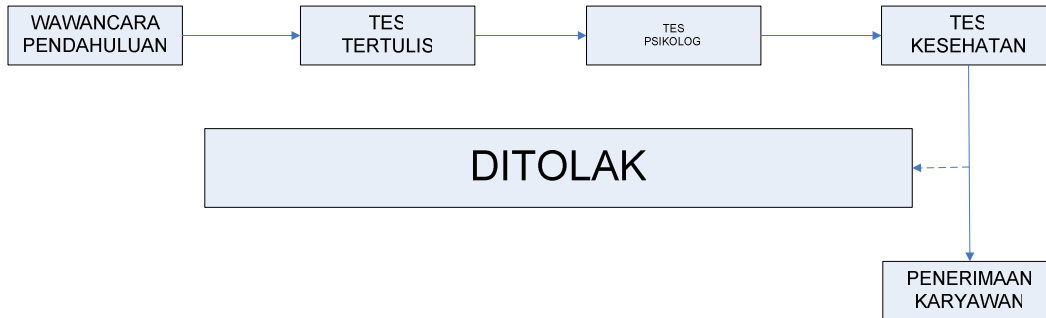
a. Successive Hurdles Selection Approach

Prosedur ini mengharuskan calon karyawan untuk mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Contoh gambar.



b. Compensatory Selection Approach

Dalam pendekatan ini seluruh calon karyawan diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh prosedur seleksi. Contoh gambar :



7. Test kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung
9. Memutuskan diterima atau ditolak

h. 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 :

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

i. Kendala-kendala seleksi

Kendala-kendala itu meliputi

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.

C. Penempatan

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.

Dengan kata lain kita dapat melakukan promosi jabatan untuk karyawan yang lama untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar, tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya akan lebih besar pula. Bagi perusahaan juga memperoleh keuntungan dari hal ini karena semakin banyak karyawan ingin memperoleh jabatan tersebut dan berpacu untuk memdapatkannya. Penghargaan kepada seseorang jauh lebih berharga, karena setiap orang ingin dihargai.

Dalam organisasi umumnya menggunakan dua kriteria utama dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan yaitu **prestasi kerja dan senioritas**. Promosi yang didasarkan pada prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Dan juga perlu adanya

analisis yang matang terhadap kemampuan seseorang dan mengenai potensi yang bersangkutan.

Sedangkan promosi yang didasarkan kepadasenioritas adalah dihitung dari lamanya bekerja. Dan perusahaan menempuh cara ini dengan tiga pertimbangan (Handoko, 2000 : 171) yaitu :

1. sebagai penghargaan atas jasa – jasa seseorang paling sedikit dilihat dari segi loyalitas kepada organisasi.
2. Penilaian biasa bersifat objektif dengan membandingkan masa kerja.
3. Mendorong organisasi untuk mengembangkan karyawan untuk dipromosikan.

Tetapi cara ini terdapat kelemahan karena karyawan yang paling senior belum tentu karyawan yang produktif.

BAB VI

FUNGSI PENGEMBANGAN

PELATIHAN KARYAWAN OPERASIONAL

Kita yakini bahwa belum ada suatu perusahaan pun yang dapat mengoperasikan faktor produksi tanpa memanfaatkan tenaga kerja. Bahkan ada semacam kecenderungan, makin besar perusahaan dari segi kualitas dan kuantitas, makin besar jumlah kebutuhan akan tenaga kerja. Meskipun telah ditemukan teknologi baru berupa mesin-mesin otomatis dan komputerisasi, tetapi bagi sebagian besar perusahaan belum dapat melaksanakan kegiatannya tanpa adanya tenaga kerja. Justru dengan semakin moderennya peralatan produksi (mesin-mesin) kebutuhan tenaga kerja yang professional juga makin meningkat.

Pengembangan suatu system 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. System orientasi tersebut sangat dibutuhkan sebagai wahana pembinaan ketenagakerjaan yang mampu beroperasi secara efektif dan menghasilkan tenaga kerja yang siap pakai.

Tujuan orientasi adalah untuk membantu karyawan baru, membuat penyesuaian yang mulus di tempat kerja mereka. Untuk melakukan hal itu, dibutuhkan program orientasi yang terencana dan di laksanakan dengan baik yang akan :

- Mengurangi tingkat kegelisahan karyawan
- Mendorong sikap positif terhadap organisasi
- Menjawab pertanyaan-pertanyaan yang tidak tertangani pada saat perekrutan
- Memperkuat dan menetapkan ekspektasi kerja yang realistis

Tujuan pelatihan di tempat kerja, baik karyawan baru ataupun karyawan lama, adalah untuk memastikan adanya kesesuaian antara persyaratan yang dituntut oleh suatu pekerjaan dengan ketrampilan serta kompetensi karyawan.

Orientasi memungkinkan karyawan baru mungkin akrab dengan lingkungan kerja dan mendapatkan rasa memiliki yang merupakan bibit dari komitmen terhadap organisasi. Sasaran utama orientasi di tempat kerja adalah untuk :

- Membuat karyawan baru merasa diterima dan nyaman
- Menciptakan persepsi positif terhadap organisasi
- Mengkomunikasikan prosedur dasar organisasi kepada karyawan baru
- Membentuk dasar untuk pelatihan berkelanjutan
- Mengkonfirmasi keputusan karyawan untuk bergabung dengan organisasi
- Memulai proses pengintegrasian karyawan baru ke dalam angkatan kerja organisasi

A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan

Penggunaan istilah pelatihan (training) dan pengembangan (development) dikemukakan oleh beberapa para ahli. Pendapat-pendapatnya dapat diketahui sebagai berikut :

Dale Yoder menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengawas, sedangkan istilah pengembangan ditujukan untuk pegawai tingkat manajemen. Istilah yang dikemukakan oleh Dale Yoder adalah *rank and file raining, supervisor training, dan management development*.

Edwin B. Flippo menggunakan istilah pelatihan untuk pegawai pelaksana dan pengembangan untuk tingkat pimpinan. Istilah-istilah yang dikemukakan olehnya adalah *training operative personnel* dan *executive development*.

B. Pelatihan Karyawan

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.

Berdasarkan rumusan tersebut, pelatihan merupakan kunci manajemen lini dan staf. Manajemen lini memiliki tanggung jawab yang sebesar terhadap penyelenggaraan pelatihan, sedangkan staf memberi teknis operasional untuk membantu lini dalam melaksanakan fungsinya. Pelatihan berhubungan dengan efektivitas pekerjaan individu tenaga kerja dan hubungan antar tenaga kerja yang dikembangkan merupakan program untuk memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. 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.

Manajer yang moderen berhubungan dengan lingkungan sosialnya yang meluas di luar pekerjaan. Mereka tidak hanya merasa puas dengan perumusan hubungan antarmanusia. Kecakapannya harus meliputi kemampuan untuk menyatakan secara umum keterangan riset yang pokok serta melihat, merasa, dan memahami antar hubungan dari keanekaragaman perwujudan perilaku individu dalam pekerjaan.

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

1) Metode *On The Job Training*

Hampir 90% dari pengetahuan pekerjaan diperoleh melalui metode on the job training. Prosedur metode ini informal, observasi sederhana dan mudah serta praktis. Pegawai mempelajari pekerjaannya dengan mengamati pekerja lain yang sedang bekerja, dan kemudian mengobservasi perilakunya. Aspek-aspek lain dari on the job

training adalah lebih formal dalam format. Pegawai senior memberikan contoh cara mengerjakan pekerjaan dan pegawai baru memperhatikannya.

Metode ini dapat pula menggunakan peta-peta, gambar-gambar, sample-sampel masalah dan mendemonstrasikan pekerjaan agar pegawai baru dapat memahaminya dengan jelas. Metode ini sangat tepat untuk mengajarkan skill yang dapat dipelajari dalam beberapa hari atau beberapa minggu. Manfaat dari metode ini adalah peserta belajardengan perlengkapan yang nyata dan dalam lingkungan pekerjaan atau job yang jelas.

2) Metode Vestibule atau balai

Vestibule adalah suatu ruangan isolasi atau terpisah yang disunakan untuk tempat pelatihan bagi pegawai baru yang akan menduduki suatu pekerjaan. Metode ini merupakan metode pelatihan yang sangat cocok untuk banyak peserta (pegawai baru) yang dilatih dengan jenis pekerjaan yang sama dan dalam waktu yang sama. Pelaksanaan metode ini biasanya dilakukan dalam waktu beberapa hari sampai beberapa bulan dengan pengawasan instruktur, misalnya pe;atihan pekerjaan, pengetikan klerek, operator mesin.

3) Metode Demonstrasi dan Contoh

Suatu demonstrasi menunjukkan dan merencanakan bagaimana suatu pekerjaan atau bagaimana sesuatu itu dikerjakan. Metode ini melibatkan penguraian dan memeragakan sesuatu melalui contoh-contoh. Metode ini sangat mudah bagi manajer dalam mengajarkan pegawai baru mengenai aktivitas nyata melauai suatu tahap perencanaan dari “Bagaimana dan apa sebab” pegawai mengerjakan pekerjaan yang ia kerjakan. Metode ini sangat efektif, kaena lebih mudah menunjukkan kepada peserta cara mengerjakan suatu tugas, karena dikombinasikan dengan alat Bantu belajar seperti : gambar-gambar, teks materi, ceramah, diskusi.

4) 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.

5) 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.

6) 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).

Pelatihan karyawan dewasa ini menjadi sangat penting dikarenakan beberapa alasan. Pelatihan dapat mengurangi jumlah waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai suatu tingkat atau standar yang telah ditetapkan pada suatu pekerjaan tertentu. Pelatihan bermanfaat bagi karyawan secara individual karena memungkinkan mereka memperoleh tambahan pengetahuan dan ketrampilan dan bahkan mungkin dapat membentuk sikap positif karyawan yang bermanfaat bagi organisasi. Bagi organisasi secara keseluruhan, pelatihan memberi peluang yang lebih baik bagi suatu perusahaan untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja, baik dari segi jumlah maupun mutunya.

Pelatihan karyawan, seperti halnya penempatan karyawan, harus dipandang sebagai suatu proses, bukan sebagai kejadian sesaat (short affair). Pada umumnya dalam seluruh masa kerjanya, karyawan akan dilatih dan dilatih kembali berkali-kali dari waktu ke waktu.

C. Pengembangan Karyawan

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 gunanya mengirim seorang anggota tim untuk mengikuti kursus pelatihan berbiaya mahal jika ia tidak diberi kesempatan untuk mempraktekkan ketrampilan yang ia peroleh tersebut setelah kembali bekerja.

Jadi, titik awalnya adalah mengenali status kompetensi pemegang tugas. Kompetensi mana yang diperlukan untuk tugas itu? Ketrampilan mana yang dimiliki pemegang tugas, tetapi belum dimanfaatkan? Setelah mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pengembangan tersebut, seorang manajer dapat menyusun suatu rencana pengembangan. Pastikan bahwa rencana tersebut mencakup tindakan-tindakan SMART : spesifik (specific), dapat di ukur (measurable), dapat dicapai (achievable), realistis (realistic), dan terutama tepat waktu (timely). Barangkali sulit merencanakan pengembangan atau pelatihan untuk waktu yang paling sesuai, tetapi kegiatan-kegiatan yang terlalu cepat atau terlalu lambat akan kehilangan banyak nilai.

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

a) 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.

b) 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.

c) 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 diri, sehingga potensinya dapat berkembang secara optimal dan tujuan perusahaan dapat tercapai. Dengan penyuluhan pegawai, diharapkan aspirasinya dapat berkembang dengan baik dan pegawai yang bersangkutan mampu mencapai kepuasan kerja.

Lain halnya dengan fungsi pelatihan, arti pentingnya pengembangan manajer baru disadari dan diterima secara luas dewasa ini. Alasan mengapa pengembangan sangat penting adalah sama dengan alasan mengapa pelatihan penting. Jika kita berpendapat bahwa training dan re-training adalah suatu proses terus menerus yang tiada akhirnya, maka kita juga harus menerima pendapat pengembangan manajer yang terus menerus; dimana setiap manajer berkembang melalui serangkaian posisi atau jabatan operasional.

Pengembangan bukanlah sekedar pelatihan. Banyak kesempatan untuk menjalankan pengembangan muncul dari pekerjaan itu sendiri. Lihatlah apa yang dapat ditawarkan pekerjaan tersebut sebelum berinvestasi dalam alternative-alternatif lain yang mahal dan menyita waktu. Kesempatan-kesempatan ditempat kerja ini dapat terlewatkan atau diabaikan begitu saja hanya karena mengutamakan penyelesaian pekerjaan tersebut. Mendatangi tempat kerja adalah cara yang sangat baik untuk mempelajari persoalan-persoalan yang ada.

Jawaban yang paling sederhana dari pertanyaan mengapa pelatihan dan pengembangan tenaga kerja harus dikembangkan adalah jika perusahaan tidak mengembangkannya, maka perusahaan akan kehilangan karyawannya. Organisasi yang tidak memberi harapan bagi orang-orang yang mempunyai keterampilan kemungkinan

hanya akan memiliki staf yang tidak terampil dan tidak dapat diandalkan. Dalam kata-kata yang lebih positif, manusia yang berkembang adalah sumber yang lebih berharga. Manajer akan memperoleh lebih banyak dari mereka sebagai ganti uang yang perusahaan keluarkan. Pengembangan staf yang ada pun jauh lebih murah daripada merekrut dan mendidik karyawan-karyawan baru. Berinvestasi dalam orang dan pengembangannya akan mengurangi biaya operasi organisasi dan menghasilkan kepuasan pelanggan yang lebih besar.

Keputusan yang benar-benar sulit adalah menentukan berapa biaya investasi untuk mengembangkan orang-orang. Makin besar investasi, makin leluasa perusahaan dalam mempekerjakan seseorang, dan mereka makin tertarik memasuki persaingan. Setiap organisasi harus menentukan pilihan antara berinvestasi dalam manusia dan risiko kehilangan investasi tersebut.

Dari sudut pandang langsung perusahaan, pengembangan seseorang di tempat kerja dapat membantunya untuk secara lebih kompeten melakukan pekerjaannya. Ini akan makin meningkatkan produktivitasnya sendiri dan produktivitas organisasi tersebut.

Tanggung jawab untuk mewujudkan pengembangan manusia ini dapat dipandang sebagai suatu yang sangat mirip dengan peran orangtua. Beberapa manajer sangat bersikap mengajari dan keras. Manajer lain bersikap lebih membantu dan mendorong orang untuk mencari jalannya sendiri dan menilai perkembangannya sendiri. Jika anda sudah pernah merasakan orangtua yang baik, besar kemungkinan anda akan berkembang menjadi individu yang matang, percaya diri, sanggup menguasai diri, dan sanggup mengembangkan diri sendiri. Sama halnya, jika anda membimbing tim anda dengan cara memberdayakannya dan penuh perhatian, kemungkinan besar mereka akan menjadi anggota-anggota tim yang berhasil dan percaya diri. Lepas dari kepuasan karena ikut serta dalam pengembangan orang lain, sikap yang positif terhadap perkembangan orang lain ini membantu anda untuk berkinerja lebih baik dan memberi kontribusi yang lebih bernilai.

Pengembangan sering diartikan pelatihan dan terlalu sering pelatihan itu berarti kursus. Namun, sebenarnya pengembangan adalah suatu proses yang jauh lebih luas dan lebih kaya daripada hanya mengikuti kursus pelatihan. Belajar seumur hidup yang

sesungguhnya dapat terjadi dalam bentuk berbagai cara, lingkungan social, hubungan dan pembicaraan.

C. Proses Pelaksanaan pelatihan

Keputusan penyelenggaraan Pelatihan dan Pengembangan haruslah bertumpu pada data terbaik yang tersedia, yang dihimpun dalam suatu penilaian kebutuhan (*needs assessment*). Dalam penilaian kebutuhan dilakukan diagnosis terhadap masalah-masalah saat ini dan tantangan-tantangan di masa mendatang yang akan dihadapi. Cascio (1995) menyatakan Penilaian kebutuhan dilaksanakan dalam 3 (tiga) tipe analisis yaitu analisis organisasional, analisis operasional, dan analisis individu.

BAB VII FUNGSI PENGEMBANGAN PENILAIAN KINERJA

A. Penilaian Kinerja Sebuah Perspektif Organisasi

Penilaian kinerja menitikberatkan pada penilaian sebagai suatu proses pengukuran penilaian. Hal utama dari penilaian ini adalah teknik-teknik (seperti pola-pola skala) yang dapat dikembangkan untuk meningkatkan ketepatan serta validitas penilaian. Penelitian ini menjadi khas karena model-model yang disampaikan tidak memudahkan penggabungan antara ilmu dan aplikasinya dalam penilaian kinerja. Hal ini disebabkan karena mereka tidak mengidentifikasi variabel-variabel yang sangat penting dalam penilaian dan mereka gagal mencapai tujuan sehingga diperlukan pendekatan penelitian dan praktik yang lain.

Sebuah kemajuan dalam memberikan perkiraan penilaian perspektif sosial-psikologis bahwa peran konteks penilaian mendapatkan perhatian yang lebih besar. Lebih lanjut, perspektif ini menyebabkan para ahli ilmu jiwa lebih memiliki kesempatan menyelidiki masalah-masalah psikologis dan sosial-psikologis dengan proses penilaian. Hal ini akan menimbulkan pertanyaan apakah peran keadaan sosial dan norma-norma organisasi dalam proses penilaian atau apakah peran proses sosialisasi dalam pengembangan norma-norma dan standar kinerja.

B. Definisi Penilaian Kinerja

Dalam berbagai literatur pengembangan sumber daya manusia, digunakan berbagai istilah untuk kegiatan menilai prestasi kerja pegawai. Mulai dari istilah *performance appraisal*, *employee evaluation*, *performance measurement*, *employee assessment*, *performance evaluation* sampai pada *employee's performance evaluation*.

Hasil kerja atau karya pegawai yang dihasilkan dari gabungan atau *resultante* antara kemampuan serta semangat pegawai merupakan aspek penentu prestasi kerja yang mewujudkan pada kinerja dan produktivitasnya.

Dalam kaitannya dengan kebijakan personalia berdasarkan *merit system*, maka penilaian karya pegawai sebagai "*proses sistematis untuk menilai segenap perilaku kerja*

pegawai dalam kurun waktu kerja tertentu yang akan menjadi dasar penetapan kebijakan personalia dan pengembangan pegawai.”

Dalam definisi tersebut terkandung maksud bahwa, yang disebut sebagai sistematis adalah terkait dengan adanya kejelasan tujuan, tahap-tahap pelaksanaan, metode serta kurun waktu penilaian pegawainya. Sedangkan yang dimaksud dengan segenap perilaku kerja pegawai adalah meliputi perilaku nampak (*overt behaviour*) dan perilaku tak nampak (*covert behaviour*)

C. Tujuan Penilaian Kinerja

Pada hakekatnya terdapat dua tujuan utama dari kegiatan penilaian karya pegawai, yakni untuk kepentingan administratif serta dalam rangka peningkatan kinerja pegawai.

1. Penilaian karya pegawai untuk tujuan administrasi personalia, karena hasil penilaian karya pegawai akan menjadi dasar untuk:
 - a. Penetapan naik atau turunnya penghasilan pegawai.
 - b. Penetapan kepesertaan pelatihan pegawai.
 - c. Penetapan jenjang karir jabatan pegawai dalam wujudnya sebagai promosi, rotasi atau demosi jabatan.
 - d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja dan produktivitas organisasi dan unit kerja pada umumnya serta individu-individu pegawai dalam setiap jabatan mereka khususnya.
2. Penilaian karya pegawai untuk tujuan pengembangan diri pegawai, adalah meliputi:
 - a. Sebagai dasar untuk mengidentifikasi kelebihan atau kekurangan pegawai sehingga dapat menjadi salah satu bahan pertimbangan dalam melibatkan pegawai dalam program-program pengembangan pegawai.
 - 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

D. Metode Penilaian Kinerja

Sampai pada saat ini dikenal adanya tujuh metode penilaian untuk mengukur prestasi kerja pegawai, yakni 1) *rating scale*, meliputi (a) *skala grafik*; (b) *skala multiple-step*, (c) *skala behavior*; 2) *checklist*, meliputi (a) *weghted checklist*; (b) *force-choice checklist*; 3) *employee comparison*, meliputi (a) *forced –rank*, (b) *paired comparison*, (c) *forced distribution*; 4) *critical incident*; 5) *essay evaluation*; 6) *management by objective / MbO*; 7) *assesment center*.

1. Rating Scales.

Metode ini merupakan penilaian oleh atasan terhadap pegawai yang menjadi bawahannya berdasarkan sifat-sifat atau Karakteristik.

Faktor-faktornya Teknis Pelaksanaannya adalah, para atasan mengidentifikasi serta menentukan faktor-faktor apa yang dianggap penting dari tugas-tugas jabatan yang hendak diukur melalui penentuan parameternya.

Terdapat (3)jenis metode *rating scale*, yaitu:

- a. Skala grafik, dalam metode ini penilai memberikan tanda ($\sqrt{X;0}$) pada skala penilaian yang merupakan hasil penilaian dan dianggap sebagai posisi setepatnya yang mewakili diri pegawai yang dinilai. Tahap pemilihan faktor-faktor yang harus diukur dari para pegawai adalah merupakan bagian yang penting dan menentukan dari penggunaan sistem skala grafik. Terdapat dua jenis faktor yang lazim dipertimbangkan, yaitu:
 - 1) Sifat-sifat khusus, seperti motivasi dan inisiatif.
 - 2) Kontribusi, seperti jumlah dan mutu kerja.

Contoh Skala Grafik

• <i>Keterampilan Kerjanya</i>				
Buruk	Di bawah	Rata-rata	Diatas	Baik
	Rata-rata		Rata-rata	
• <i>Kuantitas hasil kerjanya</i>				
Buruk	Di bawah	Rata-rata	Di atas	Baik
	Rata-rata		Rata-rata	
• <i>Disiplin Kerjanya</i>				
Buruk	Di bawah	Rata-rata	Di atas	Baik
	Rata-rata		Rata-rata	
• <i>Tanggung Jawab Kerjanya</i>				
	Di bawah		Di atas	Baik
	Rata-rata		Rata-rata	

- b. Skala-multi-step, pada metode penilaian ini para penilai dihadapkan sejumlah kategori alternatif yang harus dipilihnya.
- c. Skala penilaian berbasis perilaku (*behavioral anchored rating scales/BARS*), yang harus memformulasikan terlebih dahulu faktor-faktor serta dimensi dari sifat dan karakteristik jabatan ke dalam bentuk perilaku yang bisa diukur dan menjadi dasar penetapan skala penilaian. Skala penilaian berbasis perilaku ini meliputi 2 (dua) jenis yaitu:
- 1) Skala perilaku harapan (*behaviour expectation scales / BES*), dengan dasarnya yang berupa uraian guna membantu penilai untuk merumuskan perilaku pegawai sebagai di atas rata-rata, rata-rata atau di bawah rata-rata :

**Contoh Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku Harapan
(Behaviour Expectation scale)**

Nilai	Deskripsi Prilaku yang Diharapkan
6	Bisa diharapkan untuk meningkatkan volume penjualan dengan bantuan empat Petugas Penjualan baru dan mengembangkan mereka menjadi Petugas Penjualan yang berhasil
5	Bisa diharapkan untuk meningkatkan kepercayaan diri dan rasa tanggung jawab para Petugas Penjualan yang dibawahinya dengan mendelegasikan banyak tugas penting kepada mereka
4	Bisa diharapkan untuk berhasil memberikan pelatihan mengenai teknik-teknik penjualan yang efektif bagi bawahannya sekurangnya lima kali dalam satu bulan
3	Bisa diharapkan untuk menunjukkan kepada para petugas penjualan bagaimana cara memberikan pesan positif kepada para pelanggan yang berlaku sopan dan hormat pada mereka
2	Bisa diharapkan untuk mengur petugas penjualan agar aktif melayani para pelanggan dan jangan hanya pasif menunggu saja
1	Bisa diharapkan untuk meminta agar petugas penjualan yang dibawahinya berdisiplin dalam bekerja dan tidak membolos

2) Skala pengamatan perilaku (*behaviour observatioan scale / BOS*).

Jika kita menggunakan skala BES, maka pengesahan suatu dasar perilaku di atas titik netral juga nampak akan memasukkan perilaku dari titik netral ke atas. Misalkan jika seorang pegawai mendapatkan nilai 6, maka hal itu juga berarti bahwa dia diharapkan untuk menunjukkan perilaku taraf 5;4;dan 3

Contoh Model Skala Pengamatan Perilaku

Beri tanda lingkaran atau lingkarilah (1) jika pegawai telah menunjukkan perilaku kurang dari (<) 50%; (2) jika 50%-64%; (3) jika 65%-79%; (4) jika 80%-89%; (5) jika 90%-100% tampil disepanjang waktu.

1	Menjadi pelanggan bengkel tentang apa saja keluhannya atas mobil atau kendaraannya dengan cara yang sopan dan penuh perhatian. Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu
2	Melakukan pemeriksaan standard yang diperlukan atas mobil atau kendaraan pelanggan untuk mencari penyebab yang dikeluhkan oleh pelanggan bengkel. Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu
3	Hanya bersedia melayani pelanggan lama dan meminta montir lain untuk melayani pelanggan baru. Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu
4	Dengan sigap menyambut setiap pelanggan bengkel yang datang dan menghentikan obrolannya sesama montir. Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu
5	Dengan sopan menyilakan pelanggan untuk menunggu sambil menonton TV atau membaca koran sementara mobil diperbaikinya. Tidak pernah 1 2 3 4 5 Selalu

2. Checklist

Pendekatan subyektif lainnya terhadap penilaian pegawai adalah dengan menggunakan metode checklist yang dapat pula diberi artian sebagai daftar periksa. Dalam metode penilaian ini, para penilai dihadapkan pada daftar pernyataan-pernyataan khusus berikut pencantuman pilihan nilainya:

TABEL 2.5**Contoh Model Forced-Choice Checklist**

No.	Pernyataan	ya	Tidak
1	Biasa memberikan gagasan yang baik		
2	Menunjukkan minat besar dalam bekerja		
3	Berlaku pilih kasih pada bawahan		
4	Bisa mencela bawahan		
5	Perlengkapan kerja dipelihara baik		
6	Memiliki pengetahuan jabatan yang baik		
7	Para bawahan menghortinya		
8	Membeda-bedakan bawahan		
9	Mendengarkan kesulitan bawahan		
10	Menegur bawahan di depan umum		

3. Employee Comparison

Metode penilaian pegawai dengan cara membandingkan antara satu pegawai terhadap pegawai lainnya terdiri atas 3 (tiga) macam, yakni:

- a. *Forced-rank*, dalam hal ini penilai diminta untuk membuat urutan atau peringkat (rangking) pegawai yang dinilai, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi

Tabel 2.6**Contoh model Forced-Rank dari Employee Comparison**

Urutan/Peringkat/Ranking	Nama Pegawai
1	Aji
2	Bonita
3	Chandra
4	Dewi
5	Erlangga
6	Fatmawati
7	Goltom

- b. Paired Comparison, metode ini berkaitan dengan proses pengambilan keputusan oleh penilai. Prosedurnya adalah:
 - 1) Penilai diminta untuk membandingkan setiap pasangan pegawai.
 - 2) Penilai memutuskan siapa di antara keduanya yang paling menonjol.
- c. Forced Distribution, dengan metode ini para penilai dipaksa membuat pengelompokan para pegawai ke dalam suatu skala prosentase sesuai dengan faktor penilaian prestasi kerja pegawainya. Metode ini bisa digunakan bila :
 - 1) Jumlah pegawai yang dinilai 30 orang atau lebih.
 - 2) Variasi Karakter individunya cukup menonjol (heterogen).
 - 3) Kecakapan kerja pegawai diasumsikan membentuk kurva normal.

Dengan metode ini kelompok pegawai dibagi-bagi lagi ke dalam urutan Kategori penilaian sebagai berikut:

- 1) Istimewa
- 2) Di atas rata-rata
- 3) Rata-rata
- 4) Di bawah rata-rata
- 5) Buruk

4. *Critical Incident*

Metode penilaian pegawai ini melibatkan para atasan yang harus mencatat semua kejadian-kejadian kritis yang dinilai penting (critical incident) dari perilaku pegawai yang biasa maupun yang luar biasa berdasarkan tampilan kejadian sehari-harinya. Misalkan saja untuk tingkatan manajer maka kriteria-kriteria yang dapat dipakai antara lain adalah :

- a. Kemampuan merencanakan.
- b. Pengambilan keputusan.
- c. Kesiapan mendelegasikan wewenang.
- d. Pembuatan laporan.
- e. Hubungan interpersonal dan sebagainya.

Untuk peningkatan para staf atau pelaksana, jenis-jenis kriteria yang dapat dipakai adalah dapat berupa:

- a. Tanggung jawab.
- b. Prakarsa atau inisiatif.
- c. Kerja sama dengan rekan sekerja.
- d. Disiplin dan sebagainya.

5. Essay Evaluation

Prosedur yang dilakukan metode ini adalah berupa penugasan atau meminta penilai untuk menyusun suatu karya tulis (*essay*) yang isinya bisa menggambarkan tentang kelebihan-kelebihan dan kelemahan-kelemahan setiap personil yang dibawahinya. Biasanya uraian tulisan dikelompokkan di bawah topik atau judul tertentu seperti :

- a. Prakarsa atau inisiatif.
- b. Kerja sama.
- c. Pengetahuan jabatan.
- d. Hasil kerja dan sebagainya.

6. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objective*)

Metode penilaian pegawai yang berorientasi pada hasil akhir atau final result oriented dan disebut MbO ini digunakan untuk mengatasi kekurangan-kekurangan dari metode penilaian lainnya yang lebih berfokus Pada proses. Pendekatan penilaian pegawai ini didasarkan pada perumusan sasaran-sasaran prestasi yang umumnya kuantitatif dan dapat diukur serta kerap kali ditentukan bersama oleh atasan dan bawahannya.

Prosedur dari metode penilaian MbO ini dilakukan melalui tahapan sebagai berikut :

- a. Setiap bawahan diminta untuk menentukan bagi dirinya sendiri sasaran atau target prestasi kerja jangka pendek beserta cara-cara bagaimana ia dapat memperbaiki pola kerjanya sendiri serta pola kerja dari unitnya.
- b. Atasan dan bawahan bersama-sama membicarakan apa yang diperlukan untuk mencapai sasaran tersebut dan untuk menyesuaikan terhadap organisasi sebagai keseluruhan.

- c. Pada akhir masa penilaian yang ditetapkan (misalkan 6 bulan) mereka bertemu lagi untuk menilai apakah sasaran-sasaran dapat dicapai dengan baik, membahas perihal apa saja yang dapat diperbaiki dan menetapkan sasaran-sasaran baru untuk masa penilaian berikutnya. Sebagai upaya untuk saling mengisi, maka atasan menuliskan hasil penilaian yang terperinci mengenai bawahannya dan bawahannya menuliskan prestasi kerja yang dapat atau tidak dapat dicapainya.

7. Assessment Center

Assessment center pertamanya berkembang di lingkup militer Jerman pada masa perang dunia II dan bertujuan memilih para calon perwira unggulan yang akan maju ke medan laga.

Yang diidentifikasi melalui metode *assessment center* secara umum meliputi tiga aspek, yaitu kecerdasan, kepribadian serta keterampilan manajerial. Metode yang digunakan dalam *assessment center* adalah berupa:

- a. *Psychological-test*, terdiri atas serangkaian test untuk mengidentifikasi taraf kecerdasan melalui jenis-jenis *achievement-test* yang mengukur kemampuan numerikal, verbal, daya tangkap, daya nalar — serta test kepribadian melalui test-test proyektif dan minat.
- b. *Simulation exercises*, terdiri atas beberapa kegiatan simulatif untuk mengidentifikasi aspek *managerial skill* pegawai melalui pelaksanaan *in-basket exercise* yang berisikan berbagai nota dinas, surat perintah, laporan, catatan telepon yang harus dijawab seluruhnya sekaligus dalam waktu singkat

E. Faktor Penilaian Kinerja

Sembilan Kriteria faktor penilaian karya pegawai, yaitu berupa :

- a. Reliable, measure atau harus mengukur perilaku kerja dan hasilnya secara obyektif.
- b. Content valid atau secara rasional harus terkait dengan kegiatan kerja.
- c. Defined specific atau meliputi segenap perilaku kerja dan hasil kerja yang dapat diidentifikasi.

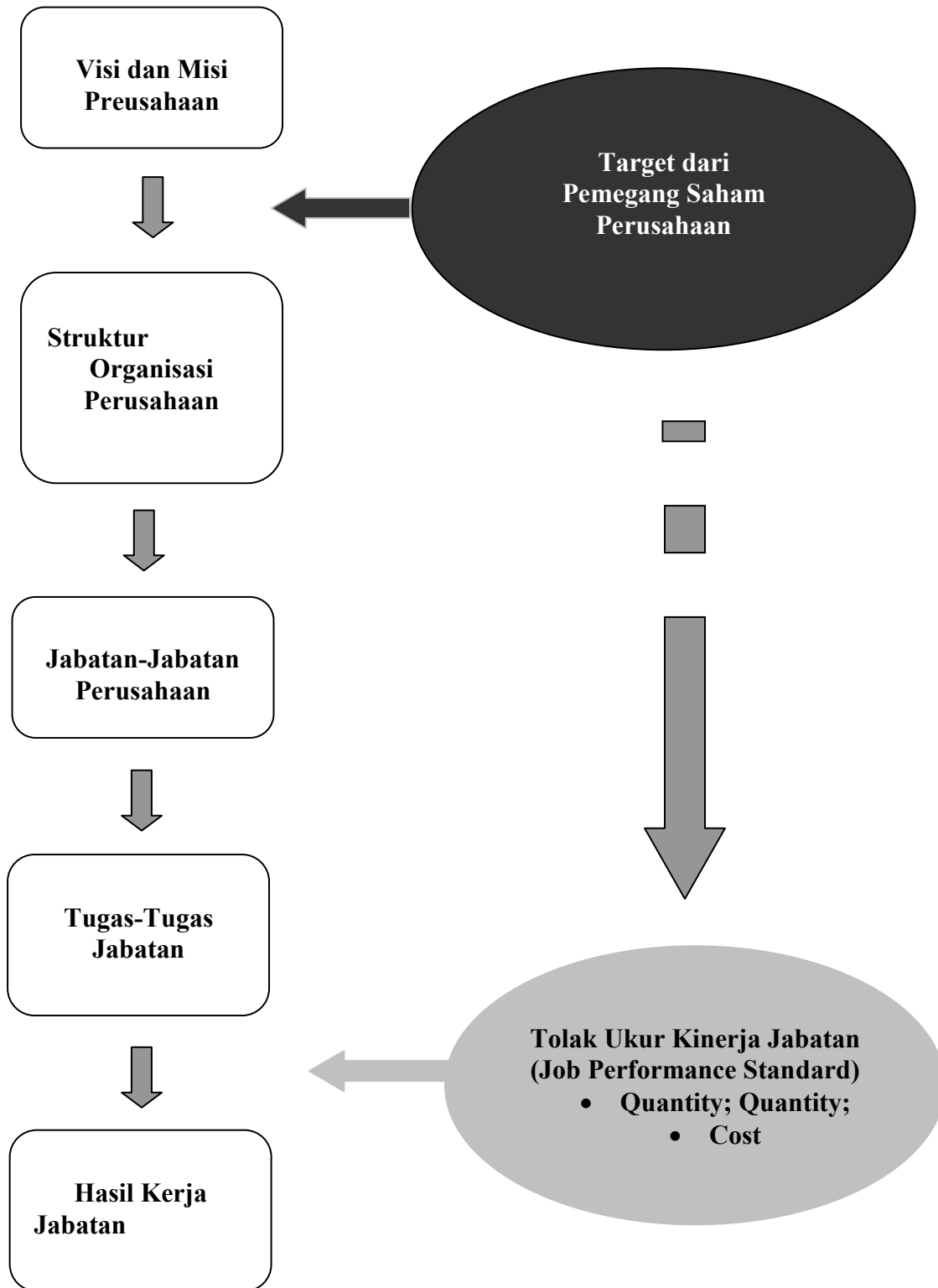
- d. Independent atau perilaku kerja dan hasil kerja yang penting harus tercakup dalam kriteria yang komprehensif.
- e. Non-overlapping atau tidak ada tumpang tindih antar Kriteria.
- f. Comprehensive atau perilaku kerja dan hasil kerja yang tidak penting harus dikeluarkan.
- g. Accessible atau kriteria haruslah dijabarkan dan diberi nama secara komprehensif.
- h. Compatible atau kriteria harus sesuai dengan tujuan dan budaya organisasi.
- i. Up to date atau sewaktu-waktu kriteria perlu ditinjau ulang menilik kemungkinan adanya perubahan organisasi.

F. TOLAK UKUR KINERJA (PERFORMANCE STANDARD)

Tolak ukur kinerja atau performance standar adalah daerah atau wilayah kinerja jabatan atau unit kerja perusahaan yang dapat diterima atau ditolak terkait dengan upaya perusahaan untuk mencapai visi dan misinya. Istilah ini jika diterapkan untuk jabatan akan menjadi pagu atau tolak ukur kinerja jabatan dan lazim pula disebut sebagai job performance standard. Sedangkan bila diterapkan pada unit kerja perusahaan akan menjadi pagu atau tolak ukur kinerja unit kerja atau organization unit performance standard. Dari bagian pada Gambar 2.2 tersebut nyata benar peran penting dan strategik dari sebuah tolak ukur kinerja jabatan dalam upaya nyata perusahaan untuk mencapai misi perusahaan dapat digapai secara sistematis.

Gambar 2.2

*Prosedur Umum Penetapan Tolak Ukur kinerja Jabatan
(job Performance Standard)*



G. MANAJEMEN KARIER

1. Mengembangkan Diri

Mungkin belum pernah terlintas dalam pikiran, bahwa suatu kesempatan besar akan datang dan membawa keberuntungan di masa mendatang. Segala sesuatu bergerak dengan cepat dalam organisasi tanpa peringatan terlebih dahulu. Begitu kesempatan datang, maka seseorang harus sudah siap untuk menerima kesempatan tersebut, sudah tentu jumlah pertimbangan yang diperoleh akan ditentukan oleh catatan prestasi yang dimiliki oleh pribadi masing-masing. Ini berarti bahwa pada waktu memulai pekerjaan yang pertama seseorang harus dapat membayangkan prospek masa depannya meskipun masa depan belum dianggap penting pada saat itu, tetapi seseorang harus berusaha bekerja dengan sungguh-sungguh dan berusaha untuk mencapai prestasi kerja sebaik mungkin.

Dengan belajardi pengalaman, mengamati sebab keberhasilan orang lain dan tidak mengulangi kesalahan yang dibuatnya, seseorang dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan lebih cepat, sehingga dapat dengan mudah dan benar-benar tahu apa yang harus dikerjakan. Kemampuan kerja seseorang dapat menarik perhatian seorang pemimpin dan rekan-rekan sekerja, serta membuka kesempatan bagi orang termaksud untuk lebih cepat menduduki jabatan yang lebih baik.

Promosi adalah kenaikan jabatan, yakni menerima wewenang dan tanggungjawab yang belum dimiliki sebelumnya. Promosi tidak selalu diikuti dengan kenaikan gaji. Gaji dapat tetap, tapi pada umumnya bertambah besarnya wewenang dan tanggungjawab seseorang, bertambah besar pula balas jasa yang diterimanya. Dengan promosi, dimaksudkan bahwa kepada seseorang diberikan jabatan yang lebih tinggi, dimana ia mempunyai tugas wewenang dan tanggungjawab yang lebih besar, jika dibandingkan dengan tugas, wewenang dan tanggungjawab yang dipegang sebelumnya. Hal ini dimaksudkan untuk mengembangkan lebih lanjut karier seseorang.

Dalam rangka mencapai kemajuan, seseorang terlebih dahulu harus bersikap dinamis dan lebih banyak memberikan jasa pada organisasi tempat ia bekerja, tanpa mengharapkan suatu ambisi yang berlebihan serta tidak terlalu mengharapkan imbalan jasa. Disamping itu seseorang harus berusaha untuk dapat memanfaatkan kesempatan, sehingga dapat membuktikan bahwa ada kesanggupan untuk menangani pekerjaan yang

lebih besar. Pekerjaan yang memerlukan tanggungjawab yang lebih besar merupakan tantangan bagi seseorang untuk lebih maju. Setiap tanggungjawab baru akan membuat seseorang untuk lebih dapat berdiri sendiri dan berguna di kantor, serta dapat memberikan pengalaman yang lebih luas kepadanya. Kemungkinan kesempatan tersebut datang dari diri seseorang sendiri, misalnya dengan menemukan cara yang lebih efisien dalam menyelesaikan beberapa pekerjaan atau penyampaian ide baru yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Setiap individu pada umumnya ingin maju, berkembang dan sukses, namun tidak banyak individu yang tahu kemana dan bagaimana pengembangan tersebut dilakukan. Beberapa hal yang dapat dipakai oleh setiap individu untuk mengembangkan dirinya, antara lain:

1. Berusaha mengenal diri sendiri.
2. Berusaha mengenal kekuatan diri sendiri.
3. Berusaha mengenal kelemahan diri sendiri.
4. Berusaha mengembangkan interaksi dan komunikasi terbuka dengan lingkungan yang positif dan edukatif.
5. Membiasakan diri selalu mengadakan kritik terhadap diri sendiri, mengevaluasi diri, dan mengembangkan rasa humor.
6. Mencoba menerima keadaan secara rasional dan objektif.
7. Membiasakan diri selalu mengadakan pengecekan, dan teliti dalam setiap tindakan.
8. Memiliki tujuan dalam tahapan waktu yang terprogram.
9. Tidak mengimitasikan diri pada seseorang, tetapi mandiri.

2. Pengelolaan Karir

Agar dapat menentukan tindakan yang ingin kita lakukan dalam hal karir, kita perlu melalui satu proses yang amat sederhana, yaitu proses perencanaan karir. Itu bukannya suatu persoalan dalam merencanakan kehidupan kita, melainkan sekedar cara dalam menyortir sasaran-sasaran jangka pendek kita, dalam menentukan apa yang harus kita lakukan berikutnya di dalam karir kita. Proses ini dapat diterapkan pada tahap

manapun dalam kehidupan kita: untuk beralih karir, atau untuk perencanaan karir awal, untuk berbagai keputusan karir.

Bagaimana mangikutinya? Cukup kita ikuti tahap-tahap yang digambarkan di bawah ini dan kita harus sampai pada beberapa jawaban dari pertanyaan semacam: Karir apa yang cocok bagi kita? Pilihan apa yang ada pada kita? Bagaimana kita dapat membuat keputusan?

Langkah-Langkah yang Ditempuh

- Menilai diri sendiri : Kenalilah kelebihan-kelebihan kita, kemampuan kita, minat kita dan berbagai atribut persoalan lainnya. Simaklah pengalaman kita sebelumnya. Gambarkan hasil temuan kita dalam suatu bentuk ringkasan atau rekaman.
- Meneliti gagasan dan kesempatan : Menengok kesempatan pada masa mendatang. Mencari dan mempertimbangkan informasi yang relevan. Menandai sumber-sumber bantuan dan dukungan.
- Membuat hubungan-hubungan : Dapatka umpan balik dari perkembangan karir kita. Kenali prioritas-prioritas dan dorongan-dorongan pribadi. Gabungkan hasil-hasil penilaian diri dengan pilihan-pilihan yang ada pada kita.
- Melakukan tindakan : Tuliskan dan laksanakan suatu rencana kegiatan. Komunikasikan secara efektif baik secara lisan maupun tertulis untuk mencapai sasaran. Tinjau kembali kemajuan kita dan amati segi-segi yang perlu dipelajari bagi perencanaan karir kita di masa mendatang.

Menilai Diri Sendiri

Ini merupakan langkah teramat penting dalam proses pengelolaan karir dan bagi sebagian besar orang inilah bagian yang paling sulit dan menimbulkan sejumlah pertanyaan. Bagaimana saya melakukannya? Patokan apa yang saya gunakan? Dengan siapa saya harus membandingkan diri saya?

Dengan jelas disebutkan bahwa ada tiga kriteria utama yang sangat vital dalam pengelolaan karir, yakni pengetahuan akan:

- Kemampuan dan keterampilan kita, misalnya, kemampuan dalam mencegah masalah, dalam berkomunikasi.
- Minat kita, misalnya, terhadap lingkungan, musik, olah raga
- Kelebihan-kelebihan kita, misalnya, keinginan untuk sukses, keinginan untuk membantu orang lain.

Dalam proses ini kita tak perlu membuat perbandingan antara diri kita dengan orang lain. Yang perlu kita lakukan adalah tindakan INTRAPERSONAL, yakni membandingkan berbagai keterampilan dan minat kita untuk mengetahui mana yang lebih penting. Ada berbagai macam cara untuk melaksanakan tugas ini. Kita dapat meninjau ulang pengalaman terlebih dahulu dalam mengenali minat dan kelebihan tertentu dalam diri kita. Kita dapat mempergunakan serangkaian kuesioner atau sistem panduan komputer. Kita juga dapat bertanya kepada orang lain mengenai kesan-kesan mereka terhadap kepribadian-kepribadian dan kelebihan-kelebihan kita. Umpan balik dari tindakan dapat mengejutkan, bahkan dapat pula menyakitkan, tetapi itulah gambarannya. Ada sejumlah cara dalam menjalani proses peninjauan diri dan refleksi diri semacam ini. Yang paling baik adalah mencoba berbagai cara untuk menentukan jawaban-jawaban yang konsisten.

Setelah kita mendapat beberapa kemajuan, akan berguna kiranya untuk menyimpulkan hasil temuan kita dalam suatu profil atau risalah pribadi dan karir yang akan mencatat semua hal mengenai diri kita yang relevan terhadap keputusan karir kita. Sebagai contoh, barangkali kita akan menemukan bahwa kita berkeinginan untuk memanfaatkan kualitas dengan suatu cara tertentu, atau bahwa keterampilan kita di tempat kerja ingin kita kembangkan lebih lanjut. Kita barangkali pula menyadari bahwa beberapa pengalaman yang kita dapatkan secara cuma-cuma atau bersifat main-main ternyata sangat berguna untuk menunjang rencana karir kita di masa mendatang.

Menetapkan Sasaran dan Merencanakan Tindakan yang Akan Kita Ambil

Mengetahui secara jelas apa yang akan kita lakukan adalah bagian utama dalam proses perencanaan karir karena tindakan itu dapat meningkatkan rasa percaya diri kita, disamping mempertegas tujuan kita. Apabila kita merasa terperangkap dalam

keputusan dan keraguan, penetapan sasaran akan membantu kita merasa lebih optimis tentang masa depan dan membuat kita lebih berani melakukan kontrol pada kehidupan kita. Ini merupakan salah satu dari tujuan penetapan sasaran dan perencanaan tindakan. Lantas apa keterkaitannya? Pada khususnya ada dua pertanyaan sederhana yang perlu kita jawab: ‘Kemana arah hidup saya?’ dan ‘Bagaimana saya dapat mencapainya?’

Apabila merasa sulit menetapkan suatu jangkauan karir, kita dapat pula mendaftar sejumlah pilihan dan, dalam rancangan tindakan yang kita buat, dapat dijelaskan alasan kita memilih salah satu dari hal tersebut. Kita barangkali perlu pula membuat perbedaan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang. Pertanyaan yang penting kita jawab adalah ‘Bagaimana saya tahu saya telah mencapai tujuan tersebut?’

Pengelolaan karir berawal dari bagaimana diri kita sebenarnya. Pengenalan kepribadian kita sendiri menentukan bagaimana karir yang akan kita peroleh. Bagaimana kita bisa mencapai karir dengan sukses jika kita sendiri tidak tahu apa yang sebenarnya ada pada diri kita.

Kedisiplinan dan penetapan sasaran adalah faktor yang menentukan dalam pengelolaan karir kita. Disiplin membuat kita menjadi orang yang bertanggungjawab dan penetapan sasaran menentukan bagaimana karir yang kita inginkan dapat tercapai.

BAB VIII

KOMPENSASI

Sistem kompensasi dalam organisasi harus dihubungkan dengan tujuan dan strategi organisasi. Akan tetapi, kompensasi juga menuntut keseimbangan antara keuntungan dan biaya pengusaha dengan harapan dari karyawan. Program kompensasi harus memiliki 4 (empat) tujuan :

1. Terpenuhinya sisi legal dengan segala peraturan dan hukum yang sesuai
2. Efektivitas biaya untuk organisasi
3. Keseimbangan individual, internal, eksternal untuk seluruh karyawan
4. Peningkatan keberhasilan kinerja organisasi

Untuk pengusaha, biaya kompensasi haruslah pada tingkat yang memastikan adanya efektivitas perusahaan maupun pemberian imbalan yang adil dan layak bagi seluruh karyawan untuk kemampuan, keterampilan, pengetahuan, dan pencapaian kinerja mereka. Untuk mengembangkan aspek-aspek tersebut sehingga pengusaha dapat menarik, memperhatikan dan memberi imbalan pada kinerja karyawan menuntut adanya pertimbangan beberapa jenis kompensasi yang ada.

A. Pembahasan

Sistem kompensasi sama dengan sistem balas jasa yang merupakan perancangan sutau sistim formal dan terstruktur untuk memberikan imbalan kepada SDM atas apa yang mereka lakukan demi keberhasilan perusahaan.

a. Pengertian Kompensasi

Kompensasi adalah faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang bekerja pada suatu organisasi dan bukan pada organisasi lainnya. Pengusaha harus cukup kompetitif dengan beberapa jenis kompensasi untuk memeperkerjakan, memperhatikan dan memberi imbalan terhadap kinerja setiap individu di dalam organisasi.

b. Jenis-jenis Kompensasi

Imbalan dapat berbentuk intrinsik dan ekstrinsik. Imbalan intrinsik antara lain termasuk pujian yang didapatkan untuk penyelesaian suatu proyek atau berhasil memenuhi beberapa tujuan kinerja. Efek psikologis dan sosial yang lain dari kompensasi juga merupakan gambaran dari jenis imbalan intrinsik. Kompensasi mempunyai dua komponen yaitu pembayaran keuangan langsung, gaji pokok (upah/gaji) dan gaji variabel (bonus, insentif, dan kepemilikan saham) dan pembayaran tidak langsung, tunjangan (asuransi kesehatan, pensiun, dan liburan/cuti). Untuk lebih jelas penggolongan kompensasi ini dapat dilihat pada gambar berikut.

Gambar 1. Komponen Program Kompensasi

KOMPENSASI	
Langsung <ul style="list-style-type: none">▪ Gaji Pokok<ul style="list-style-type: none">✓ Upah✓ Gaji▪ Gaji Variabel<ul style="list-style-type: none">✓ Bonus✓ Insentif✓ Kepemilikan saham	Tidak Langsung <ul style="list-style-type: none">▪ Tunjangan<ul style="list-style-type: none">✓ Asuransi kesehatan✓ Liburan pengganti✓ Dana pensiun✓ Kompensasi pekerja

Keterangan :

▪ **Gaji pokok**

Kompensasi dasar yang diterima oleh karyawan biasanya sebagai gaji atau upah. Banyak organisasi menggunakan dua kategori gaji yaitu : gaji pokok dan gaji harian.

✓ Upah

Bayaran yang secara langsung dihitung berdasarkan jumlah waktu kerja.

✓ Gaji

Bayaran yang konsisten dari suatu periode ke periode lain dengan tidak memandang jumlah jam kerja.

- ***Gaji variabel***

Kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individual, kelompok atau organisasi.

- ***Tunjangan***

Imbalan tidak langsung, seperti asuransi kesehatan, uang cuti, atau uang pensiun yang diberikan kepada karyawan sebagai bagian dari keanggotaannya di organisasi.

c. Aspek Dasar Penetapan Kompensasi

- 1) Berdasarkan lamanya periode waktu
- 2) Berdasarkan kompetensi (kinerja)
- 3) Berdasarkan senioritas
- 4) Berdasarkan berat ringannya pekerjaan

d. Proses Penetapan Tarif Upah

Proses penetapan untuk tarif upah menjamin keadilan eksternal dan internal menempuh lima langkah.

- 1) Lakukan sebuah survei gaji, tentang berapa pembayaran majikan lain untuk pekerjaan yang sejenis untuk keadilan eksternal
- 2) Tentukan nilai dari masing-masing pekerjaan dalam organisasi melalui evaluasi jabatan untuk keadilan internal. Adapun tujuan evaluasi jabatan menetapkan nilai relatif suatu jabatan. Evaluasi jabatan merupakan perbandingan formal dan sistematis dari jabatan untuk menetapkan nilai dari satu jabatan dalam hubungannya dengan jabatan lain, yang akhirnya menghasilkan suatu hirarki upah dan gaji. Sistem evaluasi jabatan ini masih sering diinginkan karena perbedaan keterampilan individual sehingga perusahaan menggunakan kisaran gaji untuk kelompok jabatan yang serupa, kisaran gaji yang digunakan perusahaan sering mencerminkan perbedaan dalam keterampilan.
- 3) Kelompokkan pekerjaan-pekerjaan serupaq kedalam tingkat upah.
- 4) Tentukan dengan tepat tarif upah, ini sesuai dengan UMP (Upah Minimum Pemerintah).

B. Balas Jasa Berdasarkan “MERIT “

Merit Pay adalah pembayaran imbalan yang dikaitkan dengan kinerja. Semakin tinggi kinerja, semakin tinggi imbalan yang dibayarkan. Tujuan utama setiap organisasi merancang sistem imbalan (*rewards*) adalah untuk memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja serta mempertahankan karyawan yang berkompeten.

Dengan merancang sistem imbalan yang baik akan memiliki dampak ganda, bagi organisasi dan perilaku serta sikap karyawan. Perusahaan harus dapat merancang sistem berdasarkan *job evaluation* terdapat kendala seperti perubahan desain pekerjaan, *skill* tenaga kerja yang beragam sehingga mempersulit keakuratan penilaian kinerja. Maka untuk menjembatani kepentingan dua belah pihak digunakan sistem merit.

Konsep *merit pay* merupakan sistem pembayaran yang mengkaitkan imbalan (*reward*) dengan prestasi (*performance*) karyawan, antara lain :

- 1) Pembayaran yang didasarkan prestasi/kinerja merupakan sistem pembayaran reguler dimana pekerja harus dievaluasi secara reguler kinerjanya.
- 2) Sebelum menerapkan sistem *Merit Pay*, pertanyaan yang harus dijawab :
 - Apakah pembayaran dinilai oleh karyawan
 - Apakah sasaran yang dicapai dibayar berdasarkan kinerja
 - Apakah nilai-nilai perusahaan menguntungkan bagi sistem pembayaran kinerja
 - Dapatkah kinerja diukur dan dievaluasi
 - Bagaimana bayaran akan dikaitkan dengan kinerja (peningkatan jasa, bonus, komisi, insentif) apakah sumber keuangan organisasi memadai
 - Tahapan apa yang ditempuh untuk memantau dan mengendalikan sistem
 - Tahap-tahap apa yang ditempuh manajemen dan karyawan mempunyai komitmen terhadap sistem.

C. Insentif Finansial

Insentif finansial dibayarkan kepada pekerja yang produknya melebihi standar yang telah dipopulerkan F. Taylor, pada saat sistem kerja dibayar berdasarkan hasil kerja (upah tarif per potong), yang penggunaannya kurang efektif. Pendekatan kompensasi

langsung (gaji variabel) secara tradisional di banyak organisasi, dimana karyawan hanya menerima imbalan berdasarkan upah/gaji semata, sedikit yang menerima tambahan bayaran yang dikaitkan dengan kinerja kecuali kenaikan gaji berkala pada gaji pokok.

Jenis rencana insentif

1. Insentif untuk karyawan operasi
2. Insentif untuk kelompok atau tim
3. Insentif untuk para manajer dan eksekutif
4. Insentif untuk para penjual
5. Insentif untuk profesional lain

Mengembangkan rencana insentif yang efektif

1. Bila unit-unit keluaran dapat diukur
2. Karyawan dapat mengontrol keluaran
3. Hubungan imbalan dan usaha jelas
4. Dapat mengontrol apa kualitas/kuantitas yang penting
5. Kondisi kompetitif menuntut biaya tenaga kerja harus diketahui.

D. Fasilitas Dan Jasa

Fasilitas (tunjangan) dan jasa merupakan kompensasi yang tidak langsung, karena tidak berhubungan dengan kinerja seseorang. Tunjangan dan jasa harus dilihat sebagai bagian dari paket total kompensasi yang ditawarkan kepada karyawan. Tapi sering terjadi manajer atau karyawan berpikir bahwa kompensasi itu hanya upah/gaji dan gagal melihat adanya biaya tambahan yang dihubungkan dengan biaya fasilitas dan jasa.

1. Tujuan dan Pentingnya fasilitas Jasa

Perusahaan menyediakan tunjangan dan pelayanan terutama memikat dan mempertahankan pekerja yang cakap, karena mereka percaya bahwa kompensasi yang tidak langsung akan membantu :

- a. Memikat pekerja yang baik
- b. Meningkatkan moral pekerja
- c. Mengurangi tingkat keluar masuknya pekerja
- d. Meningkatkan kepuasan kerja

- e. Memotivasi pekerja
- f. Meningkatkan citra organisasi dimata pekerja dan usaha.

2. Program Fasilitas dan Perayaan

Dewasa ini, tunjangan dan pelayanan merupakan persentase dari total imbalan (upah/gaji) yang dibayarkan perusahaan kepada karyawan misalnya asuransi kesehatan dan tunjangan pensiun serta keamanan sosial. Pengklasifikasian tunjangan dan jasa :

- a. Upah untuk waktu tidak bekerja
Tunjangan upah suplemen adalah tunjangan untuk masa tidak bekerja seperti asuransi pengangguran, upah cuti, liburan dan upah sakit
- b. Tunjangan Asuransi
Tunjangan ini dapat berupa asuransi jiwa, asuransi rumah sakit, medis, dan cacad.
- c. Tunjangan Pensiun
- d. Tunjangan Dinas Karyawan
- e. Program Pelayanan Lentur

Evaluasi kinerja karyawan dan kompensasi diselenggarakan dalam suatu organisasi memiliki tujuan tertentu. Pemberian kompensasi yang cukup baik dan tinggi mengandung implikasi terhadap organisai berupa kehati-hatian dalam penggunaan tenaga kerja supaya dapat seefisien dan seefektif mungkin. Sebab dengan cara demikian organisasi akan memperoleh manfaat/keuntungan yang maksimal. Selain itu, pemberian kompensasi yang efektif dan efisien secara langsung dapat membantu stabilitas organisasi, dan secara tidak langsung ikut andil dalam mendorong stabilitas serta pertumbuhan ekonomi Negara secara keseluruhan.

Disisi lain kompensasi mengandung tujuan-tujuan; 1). Memperoleh Personalia Yang Qualified .2) Memikat karyawan dan menahan karyawan yang kompeten. 3) Menjamin Keadilan 4) Menghargai Perilaku Yang Diinginkan(mendorong peningkatan prodktivitas kerja) 5) Mengendalikan Biaya-biaya 6) Memenuhi Peraturan-peraturan Legal 7) pengaitan kompensasi dengan kesuksesan organisasi; semakin organisasi mampu memberikan gaji yang tinggi menunjukkan semakin sukses organisasi tersebut

Dalam rangka memberikan gaji kepada karyawan perlu diadakan pengukuran kontribusi yang tepat. Sedangkan untuk mengadakan pengukuran kontribusi tersebut dapat dilakukan dengan melalui tiga cara :

a. Kelayakan karyawan (job worth)

Kelayakan karyawan merupakan sebuah criteria yang menyangkut bagaimana kondisi karyawan . Apakah karyawan tersebut layak untuk dilakukan dalam kapasitas yang sesuai atau tidak. Dan apakah karyawan tersebut cukup setara dengan karyawan yang menerima tugas, jika dibandingkan dengan tingkat kedudukan dan tugas yang relevan.

b. Karakteristik perseorangan (personal characteristics)

Karakteristik perseorangan akan menyangkut masalah senioritas dan yunioritas. Asumsi yang sering berlaku dan diyakini adalah bahwa karyawan yang cukup senior dipandang telah memiliki kinerja yang tinggi, sedangkan yang masih yunior masih perlu dikembangkan dan dibina lagi.

c. Kualitas kinerja karyawan

Kinerja sebagai criteria penting dalam penentuan struktur gaji. Melalui kinerja karyawan ini dapat diketahui bahwa sesungguhnya analisis dan penilaian karyawan tidak sekadar berdasarkan senioritas dan yunioritas. Senioritas belum tentu menentukan kemampuan kerja. Dapat terjadi seseorang yang berstatus sebagai karyawan yunior dapat bekerja dengan menunjukkan kinerja yang baik dari pada karyawan yang senior.

Dalam kompensasi, teori keadilan harus diciptakan karena penting bagi manusia. Ketidakadilan tidak menjadikan kepuasan karyawan . Organisasi menggunakan kompensasi untuk memotivasi karyawan nya. Organisasi tidak hanya harus memiliki sistem yang wajar dan adil, system ini juga harus dijelaskan kepada para karyawan nya. System kompensasi yang paling adil dan wajar adalah apabila karyawan merasakan bahwa system tersebut memang benar-benar adil. Untuk menjamin keadilan kompensasi harus diambil langkah-langkah :

a. Pembuatan program kompensasi harus didahului dengan aktivitas pengumpulan data dan analisis data yang terkait secara berhati-hati dan benar, selanjutnya hasil analisis

tersebut sebagai input utama pada policy maker dalam membuat keputusan kompensasi

- b. Kompensasi tidak boleh statis, dirubah sesuai kondisi
- c. Karyawan membutuhkan pengertian akan program kompensasi, terutama berkenaan dengan bagaimana reward didapatkan, karena kondisi ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan .

Pada masa sekarang ini beberapa organisasi mulai menggunakan reward system yang didesain dengan tujuan dapat memberikan bagian keuntungannya, baik bagi para anggota yang inovatif maupun organisasinya. Jika seorang individu muncul dengan ide mengenai sebuah produk atau jasa, baik yang sifatnya baru maupun beberapa modifikasi, mungkin dari desain karyawan yang sudah ditetapkan, akan diberikan reward berupa penghargaan ataupun sebagian dari perolehan keuntungannya.

BAB IX

PENGINTEGRASIAN

A. Pentingnya Pengintegrasian

Pengintegrasian (integration) ialah fungsi operasional manajemen personalia yang terpenting, sulit dan kompleks untuk merealisasikannya. Hal ini disebabkan karena karyawan/manusia bersifat dinamis dan mempunyai pikiran, perasaan, harga diri, sifat, serta membawa latar belakang, perilaku, keinginan dan kebutuhan yang berbeda-beda dalam organisasi perusahaan.

Karyawan tidak dapat diperlakukan seenaknya seperti menggunakan faktor-faktor produksi lainnya (mesin, modal atau bahan baku). Karyawan juga harus selalu diikutsertakan dalam setiap kegiatan serta memberikan peran aktif untuk menggunakan alat-alat yang ada. Karena tanpa peran aktif karyawan, alat-alat canggih yang dimiliki tidak ada artinya bagi perusahaan untuk mencapai tujuannya. Tujuan perusahaan hanya dapat dicapai jika para karyawan bergairah bekerja, mengerahkan kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan, serta berkeinginan untuk mencapai prestasi kerja yang optimal. Jika karyawan kurang berprestasi maka sulit bagi organisasi perusahaan dapat memperoleh hasil yang baik. Hal ini mengharuskan pemimpin menggunakan kewenangannya untuk mengubah sikap dan perilaku karyawan supaya mau bekerja giat serta berkeinginan mencapai hasil yang optimal.

Pengintegrasian adalah kegiatan menyatupadukan keinginan karyawan dan kepentingan perusahaan, agar tercipta kerja sama yang memberikan kepuasan.

Usaha untuk pengintegrasian dilakukan melalui hubungan antar manusia (human relation), motivasi, kepemimpinan, kesepakatan kerja bersama (KKB), dan Collective Bargaining.

Jadi pengintegrasian adalah hal yang sangat penting dan merupakan salah satu kunci untuk mencapai hasil yang baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan sehingga memberikan kepuasan kepada semua pihak. Karyawan dapat memenuhi kebutuhannya dan perusahaan memperoleh laba.

Tujuan Pengintegrasian

Tujuan pengintegrasian adalah memanfaatkan karyawan agar mereka bersedia bekerja keras dan berpartisipasi aktif dalam menunjang tercapainya tujuan perusahaan serta terpenuhinya kebutuhan karyawan.

Prinsip Pengintegrasian

Prinsip pengintegrasian adalah menciptakan kerjasama yang baik dan saling menguntungkan.

Metode Pengintegrasian

Metode-metode pengintegrasian yang kita kenal adalah sebagai berikut :

- 1). Hubungan antar manusia (Human Relations)
- 2). Motivasi (Motivation)
- 3). Kepemimpinan (Leadership)
- 4). Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)
- 5). Collective Bargaining

B. Hubungan Antarmanusia

Hubungan antarmanusia (Human Relation) adalah hubungan kemanusiaan yang harmonis, tercipta atas kesadaran dan kesediaan melebur keinginan individu demi terpadunya kepentingan bersama. Tujuannya adalah menghasilkan integrasi yang cukup kukuh, mendorong kerjasama yang produktif dan kreatif untuk mencapai sasaran bersama. Manajer dalam menciptakan hubungan antarmanusia yang harmonis memerlukan kecakapan dan keterampilan tentang komunikasi, psikologi, sosiologi, antropologi dan etologi, sehingga dia memahami serta dapat mengatasi masalah-masalah dalam hubungan kemanusiaan.

C. Pengertian dan Teori-Teori Motivasi

1). Pengertian Motif dan Motivasi

Motivasi berasal dari kata latin *movere* yang berartin dorongan atau menggerakkan. Motivasi (motivation) dalam manajemen hanya ditujukan pada sumber

daya manusia umumnya dan bawahan khususnya. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mengarahkan daya dan potensi bawahan, agar mau bekerja sama secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

Pentingnya motivasi karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi semakin penting karena manajer membagikan pekerjaan pada bawahannya untuk dikerjakan dengan baik dan terintegrasi kepada tujuan yang diinginkan.

Perterson dan Plowman mengatakan bahwa orang mau bekerja karena faktor-faktor berikut :

- a. The desire to live (keinginan untuk hidup)
- b. The desire for position (keinginan untuk suatu posisi)
- c. The desire for power (keinginan akan kekuasaan)
- d. The desire for recognition (keinginan akan pengakuan)

Motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mereka mau bekerja asama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan.

Edwin B Flippo

Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning employee and organization interest so that behavior result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives.

(Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai).

Menurut American Encyclopedia

Motivation: That predisposition (it self the subject of much controveny) within the individual wich arouses sustain and direct his behavior. Motivation involve such factor as biological and emotional needs that can only be inferred from observation behavior).

(Motivasi adalah kecenderungan (suatu sifat yang merupakan pokok pertentangan) dalam diri seseorang yang membangkitkan topan dan mengarahkan tindak-tanduknya. Motivasi meliputi faktor kebutuhan biologis dan emosional yang hanya dapat diduga dari pengamatan tingkah laku manusia).

Merle J. Moskowitz

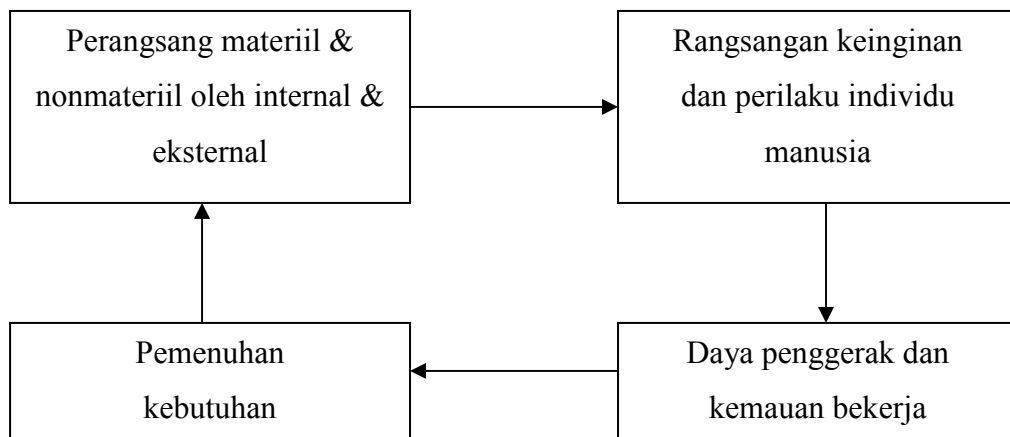
Motivation is usually refined the initiation and direction of behavior, and the study of motivation is in effect the study of course of behavior.

(Motivasi secara umum didefinisikan sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku dan pelajaran motivasi sebenarnya merupakan pelajaran tingkah laku).

Motif

Motif adalah suatu perangsang keinginan (want) dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai (Penulis).

Perbedaan pengertian keinginan (want) dan kebutuhan (needs) adalah keinginan (want) dari setiap orang berbeda karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang dan lingkungannya, sedangkan kebutuhan (needs) semua orang adalah sama.



Konsep motif dan motivasi

Keterangan ;

- 1). Perangsang berbentuk materiil atau nonmateriil yang tercipta oleh internal (keinginan) maupun eksternal yang dilakukan oleh manajer.
- 2). Rangsangan yang menciptakan keinginan (want) dan mempengaruhi perilaku seseorang (individu)
- 3). Keinginan menjadi daya penggerak dan kemauan bekerja seseorang (individu)
- 4). Kemauan bekerja menghasilkan pemenuhan kebutuhan dan kepuasan seseorang.
- 5). Kebutuhan dan kepuasan mendorong menciptakan perangsang selanjutnya dan seterusnya, jadi merupakan siklus.

Menurut Dr. David Mc. Clelland terdapat pola motivasi yang menonjol :

- 1). Achievement motivation, yaitu suatu keinginan untuk mengatasi/ mengalahkan suatu tantangan, untuk kemajuan, dan pertumbuhan.
- 2). Affiliation motivation, yaitu dorongan untuk melakukan hubungan dengan orang lain.
- 3). Competence motivation, yaitu dorongan untuk melakukan pekerjaan yang bermutu
- 4). Power motivation, yaitu dorongan yang dapat mengendalikan suatu keadaan. Dalam hal ini ada kecenderungan untuk mengambil risiko dan menghancurkan rintangan yang terjadi.

Sifat ini banyak dilakukan/terdapat pada orang-orang yang berkecimpung dalam bidang politik. Power motivation ini tidak akan berakibat terlalu buruk, jika diikuti oleh achievement, affiliation dan competence motivation.

2). Tujuan Motivasi

Tujuan motivasi antara lain sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral dan kepuasan kerja karyawan
- b. Meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- c. Mempertahankan kestabilan karyawan perusahaan
- d. Meningkatkan kedisiplinan karyawan
- e. Mengefektifkan pengadaan karyawan
- f. Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g. Meningkatkan loyalitas, kreativitas dan partisipasi karyawan

- h. Meningkatkan tingkat kesejateraan karyawan
- i. Mempertinggi rasa tanggung jawab karyawan terhadap tugas-tugasnya
- j. Meningkatkan efisiensi penggunaan alat-alat dan bahan baku

3). Asas-asas Motivasi

a. Asas Mengikutsertakan

Maksudnya mengajak bawahan untuk ikut berpartisipasi dan memberikan kesempatan kepada mereka mengajukan ide-ide, rekomendasi dalam proses pengambilan keputusan.

b. Asas Komunikasi

Maksudnya menginformasikan secara jelas tentang tujuan yang ingin dicapai, cara mengerjakannya dan kendala yang dihadapi.

c. Asas Pengakuan

Maksudnya memberikan penghargaan dan pengakuan yang tepat secara wajar kepada bawahan atas prestasi kerja yang dicapainya.

d. Asas Wewenang yang Didelegasikan

Maksudnya mendelegasikan sebagian wewenang serta kebebasan karyawan untuk mengambil keputusan dan berkreaitivitas dan melaksanakan tugas-tugas atasan atau manajer.

e. Asas Perhatian Timbal Balik

Asas perhatian timbal balik adalah memotivasi bawahan dengan mengemukakan keinginan atau harapan perusahaan disamping berusaha memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diharapkan bawahan dari perusahaan.

4). Metode Motivasi

a. Motivasi Langsung (Rirect Motivation)

Adalah motivasi (materiil dan nonmateriil) yang diberikan secara langsung kepada setiap individu karyawan untuk memenuhi kebutuhan serta kepuasannya.

b. Motivasi Tak Langsung (Indirect Motivation)

Adalah motivasi yang diberikan hanya merupakan fasilitas-fasilitas yang mendukung serta menunjang gairah kerja/kelancaran tugas sehingga para karyawan betah dan bersemangat melakukan pekerjaannya.

5). Alat-Alat Motivasi

Alat-alat motivasi (daya perangsang) yang diberikan kepada bawahan dapat berupa material incentive dan nonmaterial incentive. Material incentive adalah motivasi yang bersifat materiil sebagai imbalan prestasi yang diberikan oleh karyawan. Yang termasuk material incentive adalah yang berbentuk uang dan barang-barang.

Nonmaterial incentive adalah motivasi (daya perangsang) yang tidak berbentuk materi. Yang termasuk nonmaterial adalah penempatan yang tepat, pekerjaan yang terjamin, piagam penghargaan, bintang jasa, perlakuan yang wajar, dan sejenisnya.

6). Jenis-Jenis Motivasi

a. Motivasi Positif (Insentif Positif)

Maksudnya manajer memotivasi (merangsang) bawahan dengan memberikan hadiah kepada mereka yang berprestasi di atas prestasi standar.

b. Motivasi negatif (Insentif Negatif)

Maksudnya manajer memotivasi bawahan dengan standar mereka akan mendapat hukuman.

7). Teori – Teori Motivasi

a. Teori Motivasi Klasik

Frederik Winslow Taylor mengemukakan teori motivasi klasik atau teori motivasi kebutuhan tunggal. Teori ini berpendapat bahwa manusia mau bekerja giat untuk dapat memenuhi kebutuhan fisik/biologisnya, berbentuk uang/barang dari hasil pekerjaannya.

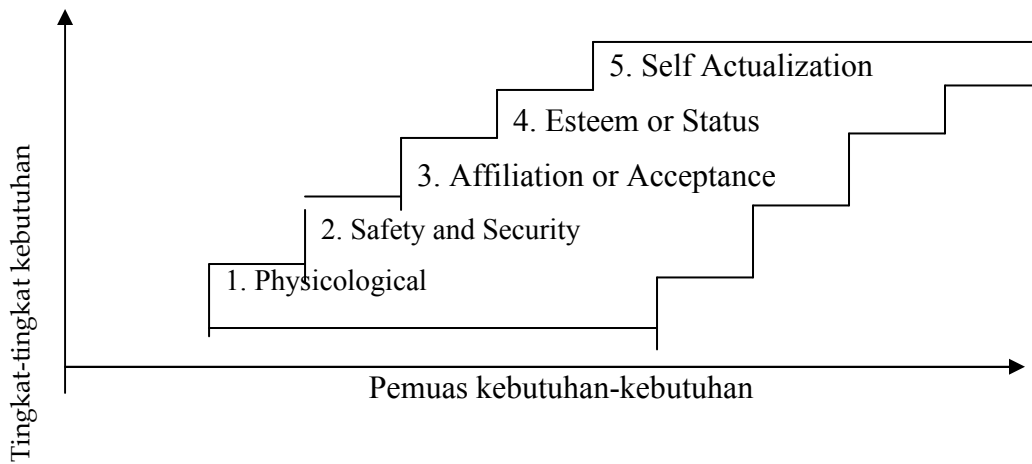
Konsep dasar teori ini adalah orang akan bekerja giat bilamana ia mendapat imbalan materi yang mempunyai kaitan dengan tugas-tugasnya. Manajer menentukan bagaimana tugas dikerjakan dengan menggunakan sistem insentif

untuk memotivasi para pekerja. Semakin banyak mereka berproduksi, semakin besar penghasilan mereka.

b. Maslow's Need Hierarchy Theory

Maslow (1943) mengemukakan teori motivasi yang dinamakan Maslow's Need Hierarchy Theory/A Theory of Human Motivation atau Teori Hierarki Kebutuhan dari Maslow. Hierarki Kebutuhan dari Maslow ini diilhami oleh Human Science Theory dari Elton Mayo.

Hierarki kebutuhan mengikuti teori jamak yakni seseorang berperilaku/bekerja, karena adanya dorongan untuk memenuhi bermacam-macam kebutuhan. Maslow berpendapat, kebutuhan yang diinginkan seseorang itu berjenjang. Artinya, jika kebutuhan yang pertama telah terpenuhi, kebutuhan tingkat kedua akan muncul menjadi yang utama. Selanjutnya jika kebutuhan tingkat kedua telah terpenuhi, muncul kebutuhan tingkat ketiga dan seterusnya sampai tingkat kebutuhan kelima.



Teori X dan Teori Y Mc. Gregor

Teori X

- [1] Rata-rata karyawan malas dan tidak suka bekerja
- [2] Umumnya karyawan tidak berambisi mencapai prestasi yang optimal dan selalu menghindarkan tanggung jawabnya dengan cara mengkambinghitamkan orang lain
- [3] Karyawan lebih suka dibimbing, diperintah dan diawasi dalam melaksanakan pekerjaannya
- [4] Karyawan lebih mementingkan diri sendiri dan tidak mementingkan tujuan organisasi.

Menurut teori X ini untuk memotivasi karyawan harus dilakukan dengan cara pengawasan yang ketat, dipaksa dan diarahkan supaya mereka mau bekerja sungguh-sungguh. Jenis motivasi yang diterapkan adalah cenderung kepada motivasi negatif yakni dengan menerapkan hukuman yang tegas.

Tipe kepemimpinan teori X adalah otoriter sedangkan gaya kepemimpinannya berorientasi pada prestasi kerja.

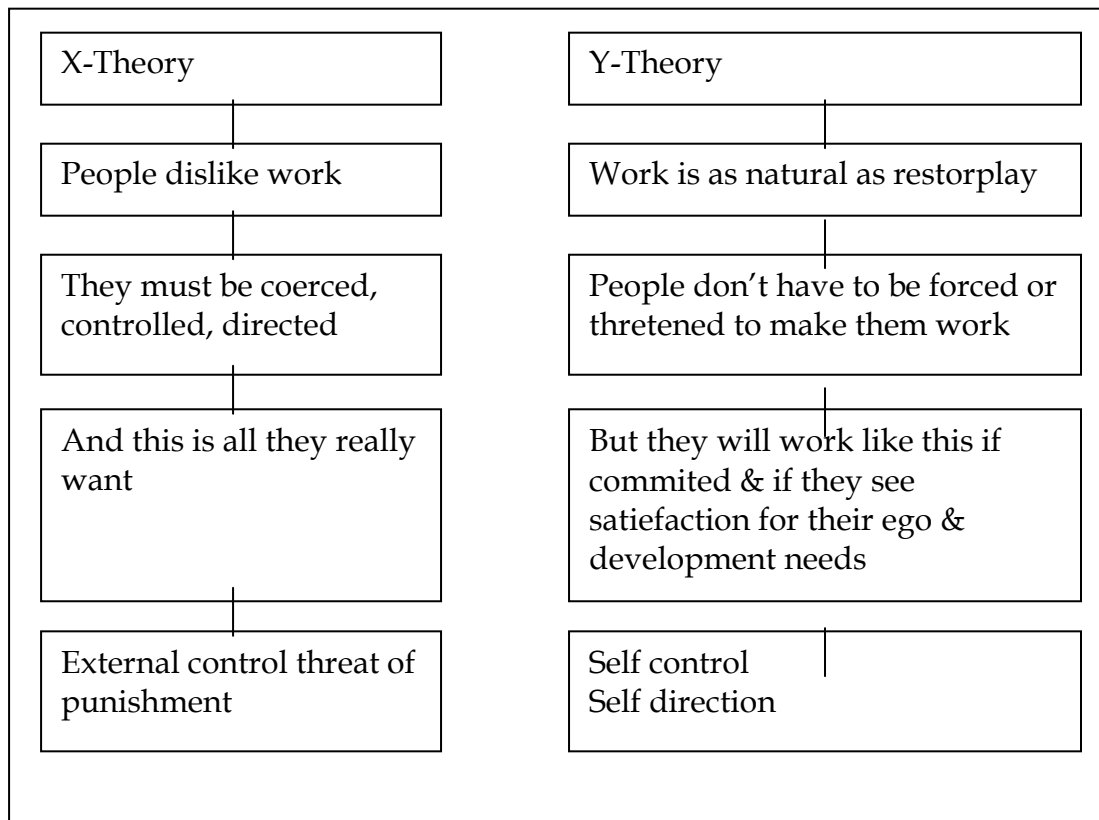
Teori Y

- [1] Rata-rata karyawan rajin dan menganggap sesungguhnya bekerja sama wajarnya dengan bermain-main dan beristirahat. Pekerjaan tidak perlu dihindari dan dipaksakan, bahkan banyak karyawan tidak betah dan merasa kesal jika tidak bekerja.
- [2] Lazimnya karyawan dapat memikul tanggung jawab dan berambisi untuk maju dengan mencapai prestasi kerja yang optimal.
- [3] Karyawan selalu berusaha mencapai sasaran organisasi dan mengembangkan dirinya untuk mencapai sasaran itu. Organisasi seharusnya memungkinkan karyawan mewujudkan potensinya sendiri dengan memberikan sumbangan pada tercapainya sasaran perusahaan.

Menurut teori Y ini untuk memotivasi karyawan hendaknya dilakukan dengan cara peningkatan partisipasi karyawan, kerjasama dan keterikatan pada keputusan. Tegasnya, dedikasi dan partisipasi akan lebih menjamin tercapainya sasaran.

Jenis motivasi yang diterapkan adalah motivasi positif, sedangkan tipe kepemimpinannya adalah kepemimpinan partisipatif.

A. W. Willsmore menggambarkan teori X dan Y secara umum sebagai konsep di bawah ini.



D. Pemimpin dan Teori Kepemimpinan

Kepemimpinan (leadership) yang ditetapkan oleh seorang manajer dalam organisasi dapat menciptakan integrasi yang serasi dan mendorong gairah kerja karyawan untuk mencapai sasran yang maksimal. Kepemimpinan adalah kata benda dari pemimpin (leader).

Pemimpin (Leader = head) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dalam mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan menurut pendapat penulis, yaitu :

1). Kepemimpinan Otoriter

Adalah jika kekuasaan atau wewenang, sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pemimpin, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan. Falsafah pemimpin ialah "bawahan adalah untuk pimpinan/atasan".

Orientasi kepemimpinannya difokuskan hanya untuk peningkatan produktivitas kerja karyawan dengan kurang memperhatikan perasaan dan kesejahteraan bawahan. Pimpinan menganut sistem manajemen tertutup (closed management) kurang menginformasikan keadaan perusahaan pada bawahannya. Pengkaderan kurang mendapat perhatiannya.

2). Kepemimpinan Partisipatif

Adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan. Falsafah pemimpin ialah "pimpinan (dia) adalah untuk bawahan".

3). Kepemimpinan Delegatif

Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan "Inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli, terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik". Disini pimpinan menyerahkan tanggung jawab atas pelaksanaan pekerjaan kepada bawahan dalam arti pimpinan menginginkan agar para bawahan bisa mengendalikan diri mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan tersebut. Kematangan pekerjaan dikaitkan dengan kemampuan untuk melakukan sesuatu yang berdasarkan pengetahuan dan keterampilan. Kematangan psikologis dikaitkan dengan kemauan atau motivasi untuk melakukan sesuatu yang erat kaitannya dengan rasa yakin dan keterikatan.

E. Kesepakatan Kerja Bersama dan Collective Bargaining

Kesepakatan Kerja Bersama (KKB)

Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) berperan penting dalam menciptakan pengintegrasian, membina kerja sama dan menghindari terjadinya konflik dalam perusahaan. Dengan KKB ini diharapkan permasalahan yang dihadapi karyawan dengan perusahaan dapat diatasi dengan baik.

Misalnya : kenaikan gaji/upah, tunjangan hari raya, pemecatan buruh, dan lain-lain

KKB adalah musyawarah dan mufakat antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat karyawan (buruh) dalam memutuskan masalah yang menyangkut kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan. Dengan landasan musyawarah dan mufakat diharapkan tercipta integrasi yang serasi dalam perusahaan. KKB karyawan menjadi partner kerja sama yang baik bagi perusahaan.

Collective Bargaining

Collective bargaining adalah adanya pandangan antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat buruh (karyawan) dalam menetapkan keputusan-keputusan yang menyangkut kepentingan perusahaan dan kebutuhan buruh. Hal ini dilakukan agar tercipta integrasi yang harmonis dan usaha-usaha untuk menghindari terjadinya konflik dalam perusahaan.

Collective bargaining didasarkan atas perundingan yang berarti adu kekuatan, siapa yang mempunyai posisi kuat maka dialah yang banyak menentukan keputusan. Sedangkan KKB didasarkan atas musyawarah dan mufakat dalam menetapkan keputusan, bukan atas adu kekuatan/posisi.

Collective bargaining dapat diibaratkan seperti demokrasi barat, sedangkan KKB seperti demokrasi Pancasila.

BAB X

PEMELIHARAAN

A. Pentingnya Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) karyawan harus mendapat perhatian yang sungguh-sungguh dari manajer. Jika pemeliharaan karyawan kurang diperhatikan, semangat kerja, sikap dan loyalitas karyawan akan menurun. Absensi dan turn over meningkat, disiplin akan menurun, sehingga pengadaan, pengembangan, kompensasi, dan pengintegrasian yang telah dilakukan dengan baik dan biaya yang besar kurang berarti untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Tujuan Pemeliharaan

- 1). Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan
- 2). Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan
- 3). Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turnover karyawan
- 4). Memberikan ketenangan, keamanan dan kesehatan karyawan
- 5). Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya
- 6). Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan
- 7). Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis
- 8). Mengefektifkan pengadaan karyawan

Asas-asas Pemeliharaan

- 1). Asas manfaat dan efisiensi
- 2). Asas kebutuhan dan kepuasan
- 3). Asas keadilan dan kelayakan
- 4). Asas peraturan legal
- 5). Asas kemampuan perusahaan

B. Metode-Metode Pemeliharaan

1). Komunikasi

Komunikasi harus digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk instructive, informative, influencing dan evaluative.

Simbol-simbol komunikasi adalah suara, tulisan, gambar, warna, mimik, kedipan mata, dan lain-lain. Dengan simbol-simbol inilah komunikator menyampaikan informasi kepada komunikan.

2). Insentif

a. Pengertian Insentif

Insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar karyawan terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya.

b. Metode Insentif

Metode insentif yang adil dan layak merupakan data penggerak yang merangsang terciptanya pemeliharaan karyawan. Karena dengan pemberian insentif karyawan merasa mendapat perhatian dan pengakuan terhadap prestasi yang dicapainya, sehingga semangat kerja dan sikap loyal karyawan akan lebih baik.

c. Jenis-jenis Insentif

1). Insentif positif

Adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau nonmaterial kepada karyawan yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.

2). Insentif negatif

Insentif negatif adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada karyawan yang prestasi kerjanya, dibawah prestasi standar.

d. Bentuk-bentuk Insentif

1). Nonmaterial insentif

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berbentuk penghargaan/pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya, seperti piagam, piala atau medali.

2). Sosial insentif

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan atau naik haji.

3). Material insentif

Adalah daya perangsang yang diberikan kepada karyawan berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. Material insentif bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan karyawan beserta keluarganya.

C. Pengertian dan Program Kesejahteraan

Pentingnya Kesejahteraan

Untuk mempertahankan karyawan ini kepadanya diberikan kesejahteraan/kompensasi pelengkap/fringe benefits/gaji tersembunyi/ indirect compensation/employee welfare. Kesejahteraan yang diberikan sangat berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental karyawan beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin dan sikap loyal karyawan terhadap sehingga labour turnover relatif rendah.

Begitu besarnya arti dan manfaat kesejahteraan karyawan sehingga mendorong manajer menetapkan program kesejahteraan karyawan. Program kesejahteraan karyawan harus disusun berdasarkan peraturan legal, berasaskan keadilan dan kelayakan (internal dan eksternal konsistensi) dan berpedoman kepada kemampuan perusahaan).

Kesejahteraan karyawan adalah balas jasa pelengkap (material dan nonmaterial) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan. Tujuannya untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik dan mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat.

Tujuan Pemberian Kesejahteraan antara lain sebagai berikut :

- 1). Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan karyawan kepada perusahaan
- 2). Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi karyawan beserta keluarganya
- 3). Memotivasi gairah kerja, disiplin dan produktivitas kerja karyawan

- 4). Menurunkan tingkat absensi dan turnover karyawan
- 5). Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman
- 6). Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan
- 7). Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas karyawan
- 8). Mengefektifkan pengadaan karyawan
- 9). Membantu pelaksanaan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia
- 10). Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan
- 11). Meningkatkan status sosial karyawan beserta keluarganya.

Jenis-Jenis Kesejahteraan

No	Ekonomis	Fasilitas	Pelayanan
1	Uang pensiun	Mushala/Masjid	Puskesmas/dokter
2	Uang makan	Kafetaria	Jemputan karyawan
3	Uang transpor	Olahraga	Penitipan bayi
4	Uang lebaran/natal	Kesenian	Bantuan hukum
5	Bonus/gratifikasi	Pendidikan/seminar	Penasihat keuangan
6	Uang duka kematian	Cuti dan cuti hamil	Asuransi/astek
7	Pakaian dinas	Koperasi dan toko	Kredit rumah
8	Uang pengobatan	Izin	

D. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (KKK) akan menciptakan terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik. KKK ini harus ditanamkan pada diri masing-masing individu karyawan, dengan penyuluhan dan pembinaan yang baik agar mereka menyadari pentingnya keselamatan kerja bagi dirinya maupun untuk perusahaan. Apabila banyak terjadi kecelakaan, karyawan banyak yang menderita, absensi meningkat, produksi menurun, dan biaya pengobatan semakin besar. Ini semua akan menimbulkan kerugian bagi karyawan maupun perusahaan bersangkutan, karena mungkin karyawan terpaksa berhenti bekerja sebab cacat dan perusahaan kehilangan karyawannya.

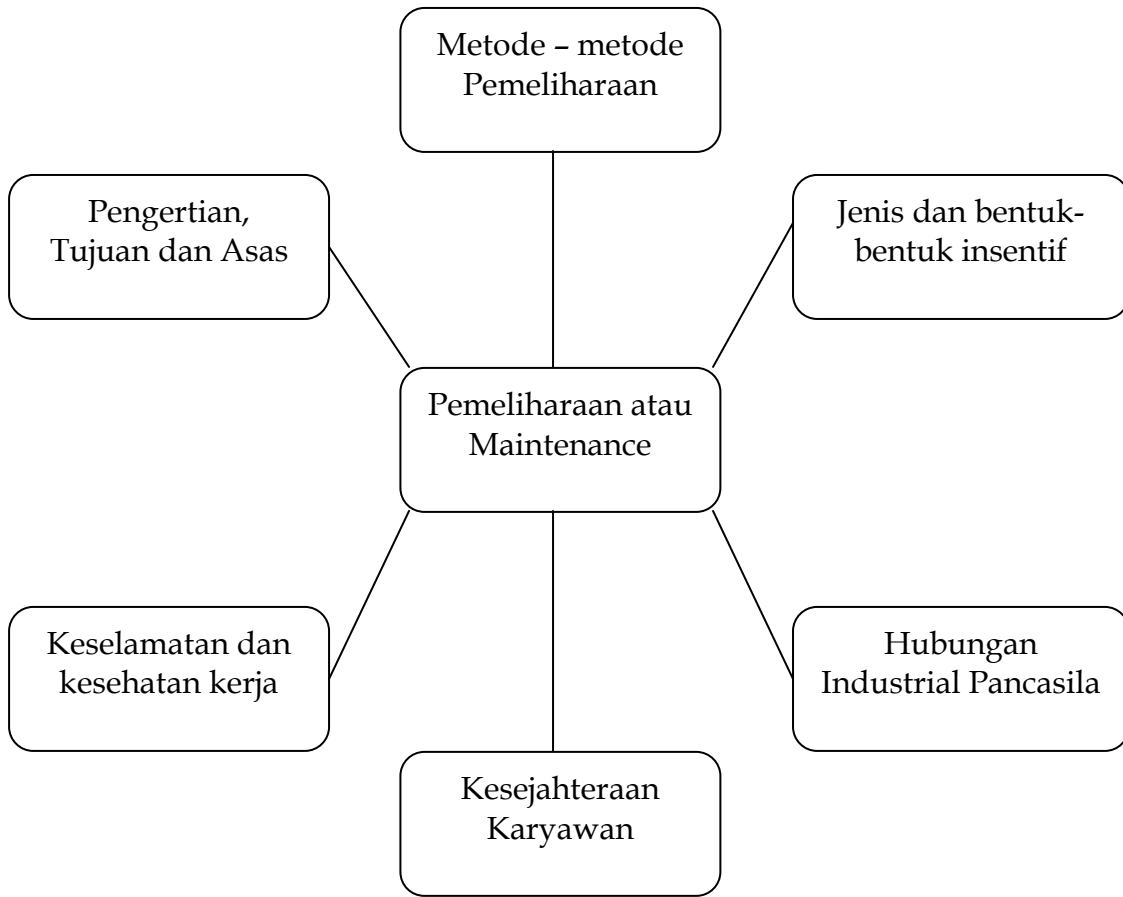
Hal inilah yang mendorong pentingnya KKK ditanamkan pada diri pada karyawan, bahkan perlu diberikan hukuman bagi karyawan yang tidak memakai alat-alat pengaman (seperti masker, sarung tangan, tutup mulut, dan hidung) saat bekerja. KKK ini merupakan tindakan kontrol preventif yang mendorong terwujudnya pemeliharaan karyawan yang baik.

E. Hubungan Industrial Pancasila (HIP)

HIP adalah hubungan antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (buruh, pengusaha dan pemerintah) didasarkan atas nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila Pancasila dan Undang-Undang Dasar 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

Ciri-ciri Khas HIP

- 1). HIP didasarkan atas Ketuhanan Yang Maha Esa, kemanusiaan yang adil dan beradab, persatuan Indonesia, kerakyatan yang dipimpin oleh hikmat kebijaksanaan dalam permusyawaratan perwakilan dan keadilan sosial bagi seluruh rakyat Indonesia di dalam satu pengertian yang utuh dan bulat.
- 2). HIP ialah hubungan perburuhan yang secara keseluruhan dijiwai oleh kelima sila Pancasila.
- 3). HIP didasarkan atas suasana serta keserasian, keselarasan dan keseimbangan antara pihak-pihak yang tersangkut dalam keseluruhan proses produksi, yaitu buruh, pengusaha, pemerintah dan masyarakat umum.
- 4). HIP berpegang pula pada Tridharma dimana antara buruh, pengusaha dan pemerintah tercipta saling merasa ikut memiliki, memelihara, mempertahankan dan terus menerus mawas diri, yang mengandung asas partnership dan tanggung jawab bersama.



Konsep pemeliharaan

DAFTAR PUSTAKA

Gary Dessler, Human Resources Management, 9th edition, Prentice Hall, 2003

Randal S. Schuler, Susan E. Jackson, MSDM Menghadapi Abad ke 21, 1997

Henry Simamora, MSDM Edisi 3 Tahun 2004

Anwar Prabu mangkunegara, MSDM perusahaan, 2004

Ujian Semester Ganjil T.A. 2006/2007

Mata Kuliah : MSDM
Hari/Tgl : Kamis, 14 Desember 2006
Waktu : 60 menit
Dosen : Dra. Komariah Pandia, Msi
Doli M. Ja'far Dalimunthe, SE
Dra. Yulinda, Msi

1. Bagaimana seorang manajer yang profesional menyediakan sejumlah karyawan yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasinya. Jelaskan prosesnya.
2. Untuk meningkatkan keterampilan karyawan dalam bekerja, dapat dilakukan melalui pelatihan. Jelaskan faktor-faktor yang mempengaruhi pelatihan yang efektif dan jelaskan juga alasan-alasan mengapa program pelatihan perlu dilakukan.
3. Ada dua bentuk kompensasi, uraikan secara ringkas pengertian kompensasi dan terapkan kompensasi secara langsung dan tidak langsung dengan memberikan satu contoh perusahaan dengan sistem kompensasinya.
4. Uraikan yang anda ketahui peran penting pengintegrasian berkaitan dengan produktivitas perusahaan.
5. Dalam perusahaan penting adanya K3 (Keselamatan, dan Kesejahteraan Kerja). Jelaskan pengertian K3 dan pentingnya pemeliharaan.
6. Setelah anda mengikuti mata kuliah MSDM, coba berikan ide/gagasan yang anda rasa efektif dalam memajukan perusahaan dalam masalah MSDM (Boleh dengan kasus yang anda cari pada tugas anda).

Ujian Mid Semester T.A. 2006/2007

Mata Kuliah : Manajemen Sumber Daya Manusia
Dosen : Dra. Komariah Pandia, Msi
Doli M. Ja'far Dalimunthe, SE
Dra. Yulinda, Msi
Tanggal : 5 Oktober 2006
Waktu : 90 menit

1. Uraikan secara sistematis Fungsi Operasional dari MSDM!
2. Berikan pengertian Fungsi Pengadaan Tenaga Kerja dan langkah-langkah yang diambil dalam proses Pengadaan Tenaga Kerja!
3. Apakah fungsi MSDM bagi Manajer untuk aplikasi pada strategik Perusahaan?
4. Bagaimana mengoptimalkan pendidikan dan latihan yang diberikani kepada tenaga kerja dalam menjalankan fungsi pengembangan tenaga kerja?
5. Berikan perbandingan antara external dan internal recruitment!
6. Ceritakan dengan ringkas keterkaitan dan pembeda antara Performanca Appraical (PA) dengan Job Value (JV)