

Dr. Abdul Muin, M.Pd., MM.

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



 **Press**  
**IAIN MADURA**

Editor: Habibur Rahman, M.Pd.

Editor : Habibur Rahman, M.Pd.

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Abdul Mu'in, M.Pd., MM.



Penerbit:  
IAIN Madura Press

---

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

---

Penyusun:

**Dr. Abdul Mu'in, M.Pd., MM.**

Editor:

**Habibur Rahman, M.Pd.**

*Desain Sampul* : Tim Desain IAIN Madura Press

*Setting & Layout* : Tim Redaksi IAIN Madura Press

Penerbit:

**IAIN Madura Press**

Jl. Panglegur Km. 04 Pamekasan

Email: [iaimadurapress@gmail.com](mailto:iaimadurapress@gmail.com)

Website: <https://press.iaimadura.ac.id/>

Alamat Penerbit: Jl. Panglegur Km. 04

Gd. Perpustakaan Lt. 4 IAIN Madura

**ISBN: 978-623-5614-08-3**

*Indonesian Library Cataloguing in Publication Data*

*a catalogue record for this book is available from the Perpunas RI*

Cetakan 1, Tahun 2022

vii + 108 hlm, 17,6 x 25,01 cm

*Copyright* © November 2022

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang dan ada pada penyusun.

Dilarang memperbanyak karya ini dengan cara apa pun, tanpa izin tertulis dari penyusun, dan atau penerbit.

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, atas karunia dan rahmat-Nya Buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini dapat terselesaikan dengan baik serta tanpa halangan yang berarti. Shalawat dan salam senantiasa penulis panjatkan kepada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Buku ini secara khusus disusun untuk pengayaan bahan bacaan untuk lingkungan pendidikan, baik para pengajar maupun mahasiswa secara umum dalam konteks pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia. Namun buku ini juga sesuai untuk dibaca oleh para peserta pendidikan dan pelatihan. Disamping itu, buku ini dapat juga menjadi bahan referensi bagi siapapun yang tertarik kepada bidang Manajemen Sumber Daya Manusia.

Sistematika isi dari buku ini adalah sebagai berikut:

1. Bab I berisi Konsep Dasar MSDM yang terdiri atas Pengertian MSDM, Kedudukan MSDM dalam Organisasi, Ruang Lingkup MSDM, dan Fungsi MSDM.
2. Bab II berisi Beberapa Faktor yang Mempengaruhi MSDM yang terdiri atas Faktor Kepuasan Kerja, Faktor Motivasi Kerja, Faktor Prestasi Kerja, dan Produktivitas Kerja.
3. Bab III berisi Perencanaan SDM yang terdiri atas Orientasi SDM, Pengertian Perencanaan SDM, Tujuan Perencanaan, dan Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM.
4. Bab IV berisi Pengadaan dan Seleksi SDM yang terdiri atas Pentingnya Pengadaan SDM, Dasar Pengadaan SDM, Seleksi SDM, dan Penempatan SDM.
5. Bab V berisi Desain Analisis dan Klasifikasi Kerja yang terdiri atas Desain Pekerjaan, Analisis Pekerjaan, dan Klasifikasi Pekerjaan.
6. Bab VI berisi Pengembangan SDM yang terdiri atas Pentingnya Pengembangan SDM, Tujuan Pengembangan SDM, dan Proses Pengembangan SDM.
7. Bab VII berisi Promosi dan Pengembangan Karier yang terdiri atas Promosi, Demosi, dan Pengembangan Karier.
8. Bab VIII berisi Penilaian Prestasi Kerja yang terdiri atas Pengertian dan Ruang Lingkup Prestasi Kerja, Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja, Metode Penilaian Prestasi Kerja, dan Kendala Penilaian Prestasi Kerja.
9. Bab IX berisi Kompensasi dan Kepuasan Kerja yang terdiri atas Kompensasi dan Kepuasan Kerja.

10. Bab X berisi Integrasi dan Konflik dalam Organisasi yang terdiri atas Integrasi dan Konflik dalam Organisasi.
11. Bab XI berisi Pemberhentian SDM yang terdiri atas Pengertian dan Alasan Pemberhentian Kerja dan Proses Pemberhentian Kerja
12. Bab XII berisi Hubungan Serikat Pekerja dengan Korporasi yang terdiri atas Serikat Pekerja dan Alasan Karyawan Masuk Serikat Pekerja, Dampak Serikat Pekerja Terhadap Manajemen, dan Tujuan Serikat Pekerja.
13. Bab XIII berisi Riset dan Audit SDM yang terdiri atas Riset SDM dan Audit SDM. Riset SDM mengandung Latar Belakang dan Kancan Kajian Riset SDM, dan Metode Penelitian SDM. Audit SDM mengandung Pengertian dan Pentingnya Audit SDM, Pendekatan dalam Audit SDM, dan Alat dalam Audit SDM.

Buku ini tercipta sebab dorongan dan motivasi penulis dan dari rekan-rekan dosen di lingkungan IAIN Madura. Penulis sangat berterima kasih dan memberikan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada semua pihak yang telah terlibat dalam penyusunan buku ini.

Tidak lupa penulis ucapkan terima kasih kepada Rektor IAIN Madura beserta jajaran civitas akademika yang telah memotivasi, membantu dan memfasilitasi penulisan buku ini dari awal hingga akhir.

Akhirnya, penulis senantiasa mengharapkan berbagai masukan dari para pembaca untuk menyempurnakan kualitas isi buku ini, sebab hanya dengan cara inilah penulis bisa memperbaiki kekurangan dan kelemahan buku ini dan mempersembahkannya kembali kepada pembaca dalam keadaan yang lebih baik.

Pamekasan, 07 November 2022

Penulis

Abdul Muin

# Daftar Isi

|   |           |
|---|-----------|
| Cover .....   | i         |
| Halaman Judul .....                                     | ii        |
| Kata Pengantar .....                                    | iv        |
| Daftar Isi .....  | vi        |
| <b>I. Konsep Dasar MSDM .....</b>                       | <b>1</b>  |
| 1. Pengertian MSDM .....                                | 1         |
| 2. Kedudukan MSDM dalam Organisasi .....                | 2         |
| 3. Ruang Lingkup MSDM .....                             | 4         |
| 4. Fungsi MSDM .....                                    | 6         |
| <b>II. Beberapa Faktor Yang Mempengaruhi MSDM .....</b> | <b>9</b>  |
| 1. Faktor Kepuasan Kerja .....                          | 9         |
| 2. Faktor Motivasi Kerja .....                          | 10        |
| 3. Faktor Prestasi Kerja .....                          | 11        |
| 4. Produktivitas Kerja .....                            | 12        |
| <b>III. Perencanaan SDM .....</b>                       | <b>14</b> |
| 1. Orientasi SDM .....                                  | 14        |
| 2. Pengertian Perencanaan SDM .....                     | 15        |
| 3. Tujuan Perencanaan .....                             | 17        |
| 4. Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM .....                 | 18        |
| <b>IV. Pengadaan dan Seleksi SDM .....</b>              | <b>23</b> |
| 1. Pentingnya Pengadaan SDM .....                       | 23        |
| 2. Dasar Pengadaan SDM .....                            | 24        |
| 3. Seleksi SDM .....                                    | 29        |
| 4. Penempatan SDM .....                                 | 33        |
| <b>V. Desain, Analisis dan Klasifikasi Kerja .....</b>  | <b>35</b> |
| 1. Desain Pekerjaan .....                               | 35        |
| 2. Analisis Pekerjaan .....                             | 36        |
| 3. Klasifikasi Pekerjaan .....                          | 37        |
| <b>VI. Pengembangan SDM .....</b>                       | <b>38</b> |
| 1. Pentingnya Pengembangan SDM .....                    | 38        |
| 2. Tujuan Pengembangan SDM .....                        | 38        |
| 3. Proses Pengembangan SDM .....                        | 40        |

|  |     |
|--|-----|
| <b>VII. Promosi dan Pengembangan Karier</b> .....                  | 46  |
| 1. Promosi .....   | 46  |
| 2. Demosi .....  | 49  |
| 3. Pengembangan Karier .....                                       | 50  |
| <b>VIII. Penilaian Prestasi Kerja</b> .....                        | 54  |
| 1. Pengertian dan Ruang Lingkup Prestasi Kerja .....               | 54  |
| 2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja .....               | 55  |
| 3. Metode Penilaian Prestasi Kerja .....                           | 56  |
| 4. Kendala Penilaian Prestasi Kerja .....                          | 65  |
| <b>IX. Kompensasi dan Kepuasan Kerja</b> .....                     | 67  |
| 1. Kompensasi .....  | 67  |
| 2. Kepuasan Kerja .....  | 71  |
| <b>X. Integrasi dan Konflik dalam Organisasi</b> .....             | 73  |
| 1. Integrasi .....   | 73  |
| 2. Konflik dalam Organisasi .....                                  | 84  |
| <b>XI. Pemberhentian SDM</b> .....                                 | 87  |
| 1. Pengertian dan Alasan Pemberhentian Kerja .....                 | 87  |
| 2. Proses Pemberhentian Kerja .....                                | 91  |
| <b>XII. Hubungan Serikat Pekerja dengan Korporasi</b> .....        | 92  |
| 1. Serikat Pekerja dan Alasan Karyawan Masuk Serikat Pekerja ..... | 92  |
| 2. Dampak Serikat Pekerja Terhadap Manajemen .....                 | 96  |
| 3. Tujuan Serikat Pekerja .....                                    | 97  |
| <b>XIII. Riset dan Audit SDM</b> .....                             | 99  |
| 1. Riset SDM .....   | 99  |
| a. Latar Belakang dan Kancah Kajian Riset SDM .....                | 99  |
| b. Metode Penelitian SDM .....                                     | 100 |
| 2. Audit SDM .....   | 104 |
| a. Pengertian dan Pentingnya Audit SDM .....                       | 104 |
| b. Pendekatan dalam Audit SDM .....                                | 105 |
| c. Alat dalam Audit SDM .....                                      | 107 |

## Daftar Pustaka

# BAB I

## KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### 1. Pengertian MSDM

Sebuah organisasi memiliki banyak macam sumber daya sebagai 'input' yang kemudian diubah menjadi 'output' berwujud produk barang atau jasa. Sumber daya yang dimaksud meliputi modal, teknologi penunjang proses produksi, metode atau strategi yang dijalankan untuk beroperasi, manusia dan sebagainya. Diantara berbagai macam sumber daya tersebut, manusia atau sumber daya manusia (SDM) adalah bagian yang sentral.

Guna merencanakan, mengelola dan mengendalikan sumber daya manusia diperlukan suatu alat manajerial yang dikenal sebagai Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). MSDM sendiri dapat dipahami sebagai sebuah proses dalam organisasi dan bisa pula dimaknai sebagai sebuah kebijakan atau policy.

Secara etimologis MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) mengandung dua konsep yang mempunyai pengertian yang berbeda yaitu manajemen dan sumber daya manusia. Stoner dan Freeman (1992) mendefinisikan manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan lain-lain sumber daya organisasi guna mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sedangkan sumber daya manusia dalam perspektif H. Hadari Nawawi (2000) ialah manusia yang bekerja dalam lingkup satu organisasi, mereka bertindak sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.

Menyambung rumusan makna di atas, Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mempunyai berbagai definisi lain yang telah dikembangkan. Beberapa definisi tersebut antara lain seperti yang dikemukakan oleh R. Wayne Mondy & Robert M. Noe dalam buku "Human Resource Management" (2005:2) yang mendefinisikan MSDM sebagai pemanfaatan atau utilisasi karyawan untuk mewujudkan berbagai tujuan organisasi. Senada dengan itu, Flipppo (1984) berpendapat bahwa MSDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan untuk

mewujudkan tujuan perusahaan, individu karyawan dan masyarakat. Pedapat Flippo ini erat kaitannya dengan argumentasi yang disampaikan Tulus (1992) yang mengartikan MSDM sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, masyarakat.

Ditinjau dari berbagai pendapat di atas, memang tidak ada definisi yang sama persis mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia. Hal yang dapat ditengarai adalah MSDM merupakan bagian manajemen, oleh karena itu pula maka teori-teori manajemen menjadi pondasi pembahasannya. Di samping itu, mengacu pada definisi tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa, MSDM merupakan hal yang berkaitan dengan cara mengelola sumber daya insani yang berada dalam satu organisasi atau lingkungan yang mempengaruhinya sehingga mereka mampu berkontribusi secara maksimal dalam mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

## **2. Kedudukan MSDM Dalam Organisasi**

Dalam perjalanannya setiap pejabat atau pimpinan pada satu organisasi adalah manajer sumber daya manusia. Hal ini berarti para manajer harus turun tangan dalam memutuskan berbagai kegiatan dan langkah-langkah manajemen sumber daya manusia, dimulai dari perencanaan ketenagakerjaan sampai pada pemensiunan karyawan/pegawai.

Dalam suatu organisasi biasanya akan dibentuk satuan kerja yang menjalankan tugas mengelola sumber daya manusia yang kemudian satuan kerja tersebut secara fungsional akan bertanggungjawab dalam menjalankan berbagai tugas dan mengambil berbagai langkah dalam manajemen sumber daya manusia.

Setidaknya terdapat dua alasan mendasar mengapa satuan kerja fungsional tersebut dibutuhkan.

- a. Pertama, Setiap manajer juga bertindak sebagai manajer sumber daya manusia, secara operasional manajer diberi mandat dan tanggung jawab melakukan tugas pokok maupun fungsional, sehingga fokus perhatiannya berkurang pada aspek sumber daya manusia mengingat terdapat tugas pokok lain yang lebih penting.

- b. Kedua, Manajer sumber daya manusia wajib/mutlak perlu tenaga spesialis untuk menanganinya secara profesional karena hanya dengan cara itu manajemen sumber daya manusia yang sangat kompleks dapat ditangani dengan optimal.

MSDM merupakan bidang manajemen yang secara khusus mengkaji peranan dan hubungan manusia di dalam organisasi. Unsur MSDM ialah manusia yang bertindak sebagai tenaga kerja pada perusahaan. Maka dengan begitu fokus yang dipelajari MSDM ini berorientasi pada problem yang berkaitan dengan tenaga kerja manusia saja.

Manusia senantiasa ikut aktif dan dominan pada setiap kegiatan organisasi, karena di sana manusia berperan sebagai perencana, pelaksana dan penentu terealisasinya tujuan organisasi. Tujuan ini akan sulit terwujud apabila tidak ada peranan aktif manusia (karyawan), karena bagaimanapun canggihnya alat yang dioperasikan suatu organisasi/perusahaan, tidak ada manfaatnya tanpa manusia.

Selanjutnya, menyikapi pengaturan manusia/karyawan yang terbilang tidak mudah, karena mereka memiliki perasaan, keinginan, status, dan latar belakang yang kompleks. Maka MSDM mengambil peran sebagai katalis dalam mengelola/mengatur manusia yang tidak mudah seperti mengatur barang.

MSDM mengelola dan menentukan program kepegawaian yang meliputi;

- a. Menentukan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif menurut kebutuhan organisasi/perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement dan job evaluation.
- b. Menentukan penarikan, seleksi dan penempatan karyawan atas dasar asas the right man in the right place and the right man in the right job.
- c. Menentukan program kesejahteraan, pengembangan, promosi serta pemberhentian
- d. Memproyeksikan kebutuhan tenaga kerja
- e. Mengikuti perkembangan organisasi buruh dan UU perburuhan
- f. Memberikan/melaksanakan pendidikan, pelatihan, serta penilaian terhadap karyawan
- g. Mengelola mutasi karyawan dan pemberhentian pegawai.

### 3. Ruang Lingkup MSDM

Sumber daya manusia dalam sebuah organisasi berisikan seluruh orang yang berkegiatan dalam organisasi itu. MSDM seperti yang telah disinggung sebelumnya berhubungan dengan berbagai aktivitas organisasi seperti seleksi calon karyawan, penerimaan, pelatihan, dan pengembangan, penggajian, evaluasi, promosi pegawai, dan pemutusan hubungan kerja. Oleh karena itu di dalam MSDM terjadi proses yang panjang untuk mendapatkan, mengembangkan, membina, dan mengevaluasi pegawai, serta manakala telah sampai pada batas-batas tertentu akan diputus kembali sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ada. Seluruh kegiatan MSDM berada dalam kerangka organisasi yang secara sadar dan berencana mau mengoptimalkan kinerja.

Menjalankan MSDM dalam satu organisasi tidak segampang yang dipikirkan. Terdapat banyak hal yang wajib diperhitungkan untuk menjalankan MSDM yang bagus, misalnya lingkungan organisasi internal dan eksternal yang tidak terlepas dari permasalahan. Hal ini bisa terjadi pada semua organisasi baik di negara-negara berkembang maupun di negara-negara maju seperti Amerika. Pelaksanaan MSDM di banyak organisasi, seperti Amerika, di kabarkan belum memuaskan karena belum dijalankan secara sungguh-sungguh dalam kerangka amanah misi organisasi. Ada banyak aktivitas MSDM yang hanya terfokus pada persoalan-persoalan bersifat insidental daripada mengupayakan antisipasi secara terstruktur guna membentengi diri dari berbagai persoalan di masa depan.

MSDM dipercaya sebagai faktor penentu peningkatan produktivitas serta mutu pelayanan, oleh sebab itu satuan organisasi yang bertanggungjawab pada MSDM wajib dibuat semenarik mungkin dalam hal skema penggajian dan promosi. Skema penggajian dan promosi yang efisien seyogyanya bisa menyampaikan secara terbuka kepada pegawai, tentang hal apa saja yang menjadi kualifikasi dalam penilaian kinerja. Di samping itu, perwujudan MSDM yang baik dapat terlihat dari skema penggajian dan promosi ini, yang keduanya merupakan bagian yang saling terhubung.

Menurut Bernadin & Russel, ruang lingkup yang menjadi telaah dalam MSDM terdiri dari: *rancangan organisasi, manajemen kinerja, stafing, pengembangan pegawai dan organisasi, sistem reward, tunjangan-tunjangan &*

*pematuhan, komunikasi dan relasi publik. Secara garis besar dapat diamati pada table di bawah ini;*

| <b>Tabel 1.3.1. Ruang Lingkup MSDM</b>   |  |
|--|--|
| <b>Rancangan Organisasi</b>  | <b>Manajemen Kinerja</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Perencanaan sumber daya manusia</li> <li>- Analisis pegawai</li> <li>- Rancangan pegawai</li> <li>- Tim kerja (sistem sosio teknik)</li> <li>- Sistem informasi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Penilaian manajemen/MBO</li> <li>- Program peningkatan produktivitas</li> <li>- Penilaian kinerja</li> </ul>  |
| <b>Stafing</b>   | <b>Pengembangan Pegawai dan Organisasi</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Rekrutmen/interview/memperkerjakan</li> <li>- Affirmative action</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pengembangan pengawasan manajemen</li> <li>- Perencanaan/pengembangan karier</li> </ul>   |
| <b>Stafing</b>   | <b>Pengembangan Pegawai dan Organisasi</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promosi/pemindahan/separasi</li> <li>- Pelayanan-pelayanan outplacemet</li> <li>- Pengangkatan/orientasi</li> <li>- Metode-metode seleksi pegawai</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program-program pembinaan/asistensi</li> <li>- Pelatihan keterampilan non manajemen</li> <li>- Program-program persiapan pensiun</li> <li>- Penelitian-penelitian terhadap sikap</li> </ul> |
| <b>Sistem Reward, Tunjangan-Tunjangan &amp; Pematuhan</b>  | <b>Komunikasi dan Relasi Publik</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- Program-program keamanan</li> <li>- Pelayanan kesehatan/medis</li> <li>- Prosedur-prosedur pengaduan/disiplin</li> <li>- Administrasi tunjangan asuransi</li> <li>- Rencana-rencana pembagian laba/pensiun</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sistem informasi/laporan/catatan-catatan SDM</li> <li>- Komunikasi/publikasi pegawai</li> <li>- Sistem pemberian saran</li> <li>- Penelitian SDM</li> </ul>                                 |

#### 4. Fungsi MSDM

Terdapat beberapa macam fungsi manajemen sumber daya manusia. Dalam buku ini dikemukakan 11 fungsi, meliputi;



**Gambar 1.4.1. Fungsi-Fungsi MSDM**

##### a. Perencanaan

Perencanaan sumber daya manusia atau dalam bahasa Inggris disebut *'human resources planning'* ialah merencanakan tenaga kerja supaya sesuai dengan kebutuhan organisasi, efektif dan efisien dalam mengupayakan terrealisasinya tujuan. Perencanaan ini bertujuan untuk menentukan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan memudahkan tercapainya tujuan organisasi/perusahaan, karyawan dan masyarakat.

## b. Pengorganisasian

Pengorganisasian merupakan aktivitas untuk mengorganisasi seluruh karyawan dengan menentukan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasinya dalam bagan organisasi. Organisasi ialah alat untuk meraih tujuan. Dengan adanya organisasi yang baik, secara efektif hal ini akan memudahkan tercapainya tujuan.

## c. Pengarahan

Pengarahan atau *directing* merupakan aktivitas mengarahkan seluruh karyawan supaya berkeinginan bekerjasama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilaksanakan oleh pemimpin dengan kepemimpinannya, menginstruksikan/memerintah bawahan supaya melaksanakan tugasnya dengan baik.

## d. Pengendalian

Pengendalian atau *controlling* ialah aktivitas mengendalikan seluruh karyawan supaya mematuhi peraturan organisasi/perusahaan dan bertugas sesuai rencana. Apabila terdapat kesalahan atau penyimpangan, dilakukan tindakan revisi maupun penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan ini terdiri dari kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan tugas dan menjaga situasi atmosfer dunia kerja.

## e. Pengadaan

Pengadaan atau *procurement* ialah prosedur penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan. Pengadaan yang baik akan meningkatkan peluang besar tercapainya tujuan.

## f. Pengembangan

Pengembangan atau *development* merupakan cara meningkatkan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui edukasi dan training/pelatihan. Pendidikan dan training yang diberikan wajib sesuai dengan kebutuhan tugas saat ini dan masa yang akan datang.

## g. Kompensasi

Kompensasi atau *compensation* merupakan pemberian balas jasa baik langsung atau tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai

upah jasa atas dedikasinya terhadap organisasi/perusahaan. Prinsip kompensasi ialah adil dan layak. Adil menandakan sesuai dengan prestasi kerjanya, layak bermakna mampu memenuhi kebutuhan primernya dan berpedoman terhadap batas upah minimum pemerintah serta berlandaskan internal dan eksternal konsistensi.

#### h. Pengintegrasian

Pengintegrasian atau *integration* ialah aktivitas menyatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan karyawan, guna menciptakan kerjasama yang selaras dan saling menguntungkan. Organisasi/perusahaan mendapatkan laba, karyawan bisa mencukupi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian adalah poin penting dan alot dalam MSDM, dikarenakan menyatukan dua kepentingan yang betolak belakang.

#### i. Pemeliharaan

Pemeliharaan atau *maintenance* merupakan aktivitas memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan supaya mereka senantiasa mau bekerjasama sampai masa akhir tugas (pensiun). Pemeliharaan yang baik dilaksanakan dengan program kesejahteraan berlandaskan kebutuhan mayoritas karyawan dan berpedoman pada internal dan eksternal konsistensi.

#### j. Kedisiplinan

Kedisiplinan adalah salah satu fungsi MSDM, yang paling utama dan menjadi kunci terealisasinya tujuan. Tanpa disiplin yang baik akan sulit mewujudkan tujuan secara optimal. Kedisiplinan ialah kemauan dan kesadaran guna mematuhi aturan organisasi/perusahaan dan norma sosial.

#### k. Pemberhentian

Pemberhentian atau *separation* merupakan pemutusan hubungan kerja seseorang dari satu organisasi/perusahaan. Pemutusan hubungan kerja ini bisa diinisiasi oleh karyawan sendiri, perusahaan/organisasi, kontrak kerja yang berakhir, pensiun, dan sebab lainnya. Pemberhentian ini diatur dalam UU No. 12 Tahun 1964.

## **BAB II**

### **BEBERAPA FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MSDM**

#### **1. Faktor Kepuasan Kerja**

Seperti yang dihimpun Sinambela (2016), terdapat beberapa definisi mengenai kepuasan kerja dari para ahli, diantaranya dari Steve M. Jex yang mendefinisikan kepuasan kerja sebagai tingkat afeksi positif seorang pekerja pada pekerjaan dan situasi pekerjaan, kepuasan kerja selalu berhubungan dengan sikap pekerja atas pekerjaannya. Sikap itu terjadi dalam aspek kognitif dan aspek perilaku. Aspek kognitif kepuasan kerja ialah kepercayaan pekerja menyangkut pekerjaan dan situasi pekerjaan.

Serupa dengan pendapat sebelumnya, Greenberg dan Baron mengatakan bahwa kepuasan kerja merupakan sikap positif atau negatif yang dimiliki seseorang terhadap pekerjaannya. Pendapat ini juga berkorelasi dengan Mangkunegara yang berpendapat, kepuasan kerja merupakan suatu perasaan yang mendorong atau tidak mendorong diri pegawai yang berkaitan dengan pekerjaannya ataupun dengan kondisi dirinya.

Dari ketiga definisi kepuasan kerja di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja menyangkut perasaan individu (pekerja) terhadap pekerjaan yang dilakukannya. Karena hal ini berkaitan dengan perasaan, maka tidak heran jika kepuasan kerja dapat mengalami pasang surut. Sehingga menjadi hal penting bagi para manajer untuk selalu memberikan perhatiannya agar kepuasan kerja karyawan tersebut terus positif.

Di samping itu, bergabungnya seorang karyawan dalam sebuah organisasi, secara alami akan membawa seperangkat keinginan, kebutuhan, hasrat, serta pengalaman yang menyatu menciptakan harapan kerja. Maka, kepuasan kerja kemudian dapat terlihat dan terbentuk dari kesesuaian antara harapan yang dimiliki seseorang tadi dengan imbalan yang disediakan dalam pekerjaan.

Dengan mengetahui kepuasan kerja karyawan akan menjadi informasi penting bagi pimpinan untuk ditindaklanjuti. Mengingat ketidakpuasan kerja wajib diantisipasi sebab berdampak negatif yang bisa merugikan organisasi, seperti banyaknya pembolosan oleh karyawan, pergantian karyawan, pencurian, penurunan motivasi dan komitmen kerja, karyawan menjadi stres, penurunan kinerja hingga konsekuensi terberat, yakni karyawan keluar dari organisasi dan menyebarkan informasi negatif ke publik.

Dalam sebuah riset MSDM yang dilakukan oleh Tehmina Sattar et al. (2015), menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan antara kinerja karyawan dan kepuasan kerja mereka pada sektor perbankan di Pakistan. Penelitian ini juga menemukan training dan pengembangan yang dipakai pada variabel praktik MSDM begitu kuat pengaruhnya terhadap kinerja dan kepuasan karyawan dibandingkan dengan pemberian reward atau insentif. Akan tetapi reward atau insentif secara signifikan berpengaruh terhadap keterlibatan karyawan dan aktivitas organisasi. Selain itu keterlibatan karyawan ini secara partial memediasi hubungan praktik MSDM terhadap kinerja dan kepuasan kerja karyawan. Hal ini bermakna bahwa praktik manajemen sumber daya manusia berpengaruh pada meningkatnya kinerja dan kepuasan kerja karyawan dengan melibatkan dukungan dari karyawan tersebut.

## **2. Faktor Motivasi Kerja**

Motivasi banyak dimaknai sebagai dorongan, yang berarti tenaga yang menggerakkan jiwa dan jasmani untuk melakukan tindakan. Motivasi juga dianggap sebagai sebuah perangsang keinginan, daya penggerak agar seseorang bersedia untuk bekerja.

Dalam kaitannya dengan organisasi, Flippo mendefinisikan motivasi sebagai suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi supaya bersedia bekerja dan berhasil, sehingga tercipta keinginan para pegawai sekaligus terwujud tujuan organisasi (Flippo, 1987). Motivasi juga bisa dimaknai sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku.

Masing-masing karyawan dalam sebuah organisasi memiliki kebutuhannya sendiri, seperti kebutuhan mendapatkan penghasilan, menghidupi dirinya dan keluarga, rasa bangga, dan aktualisasi diri. Berdasarkan hal tersebut, maka motivasi menjadi dorongan bagi pegawai dalam organisasi untuk mewujudkan kebutuhannya.

Hal ini mengindikasikan bahwa fungsi motivasi pada manajemen SDM begitu penting terutama dalam bagaimana mengelola dorongan-dorongan pribadi yang timbul untuk mencapai pengharapan melalui mekanisme pengaturan organisasi. Apabila organisasi mengabaikan motivasi dan pengharapan dari para karyawannya, maka organisasi tersebut tidak akan bisa berkembang secara maksimal. Sehingga pada akhirnya, karyawan tidak akan lagi menjadi aset penting dalam organisasi melainkan menjadi bumerang bagi pertumbuhan organisasi tersebut (motivasi lebih lanjut dibahas pada Bab Integrasi).

### 3. Faktor Prestasi Kerja

Merangkum beberapa definisi yang ditulis oleh Kurniawan dalam penelitiannya yang bertajuk "*Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Excelcomindo Engineering Indonesia Sumatera*", bahwa prestasi kerja adalah: Hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dihasilkan oleh seorang karyawan/pegawai dalam menjalankan tugas menurut tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2005). Pendapat lain datang dari Liang Gie (2002) yang menyatakan prestasi kerja adalah pemberian dorongan dalam kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk menggiatkan dan menyemangati mereka agar dapat mencapai hasil sesuai dengan yang dikehendakinya.

Selain kedua pendapat di atas, menurut Siswanto (2003) prestasi kerja merupakan hasil kerja yang diperoleh oleh seorang tenaga kerja dalam menjalankan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kebanyakan prestasi kerja seseorang karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman dan kesungguhan karyawan tersebut.

Berdasarkan ketiga argumentasi di atas, bisa ditarik kesimpulan bahwa prestasi kerja ialah hasil kerja dari masing-masing karyawan yang diukur oleh organisasi tempat mereka bekerja. Hasil tersebut kemudian menjadi acuan bagi perusahaan apakah pekerja tersebut produktif dan layak mendapat imbalan.

Prestasi kerja sendiri dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal adalah faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Contohnya, *skill* atau kemampuan, disiplin dan kerja keras. Sedangkan faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari lingkungan. Seperti iklim organisasi, sikap, perilaku, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, serta fasilitas kerja.

Temuan dari penelitian Kurniawan ini mengungkapkan beberapa masalah yang perlu dibenahi oleh manajemen SDM, karena ditemukan banyak posisi suatu jabatan yang diisi oleh orang yang bukan seharusnya menduduki posisi tersebut (kesalahan penempatan). Temuan lain yang menjadi koreksi dalam riset tersebut adalah lingkungan kerja dan pemberian kompensasi. Kondisi ini jika tetap kurang mendapat perhatian bagian manajemen personalia dengan serius dapat mengakibatkan kurang efektifnya kegiatan perusahaan yang pada akhirnya akan menghambat jalannya operasional perusahaan dalam mencapai tujuannya.

#### 4. Produktivitas Kerja

Proses peningkatan produktivitas sangat dipengaruhi oleh sumber daya manusia, karena alat produksi dan teknologi pada dasarnya adalah hasil ciptaan manusia itu sendiri. Umumnya produktivitas yang semakin meningkat merupakan buah dari pendayagunaan sumber daya secara efisien. Dalam proses produksinya suatu perusahaan wajib berkomitmen untuk memperhatikan dan mempertimbangkan bagaimana cara mencapai produktivitas yang tinggi dengan sumber daya atau faktor-faktor produksi dimiliki.

Jahari (2018) mendefinisikan produktivitas sebagai suatu perbandingan antara hasil kerja dengan bahan, waktu, dan tenaga yang dipakai dalam memproduksi suatu barang atau jasa dengan melibatkan sumber-sumber yang ada secara efektif dan efisien serta tetap mempertahankan mutu barang atau jasa hasil produksinya.

Seperti pada pemaparan sebelumnya dia atas bahwa sumber daya manusia memiliki peranan penting dalam proses meningkatkan produktivitas. Alat produksi dan teknologi pada hakekatnya adalah hasil karya manusia. Pengukuran produktivitas kerja ialah suatu pengukuran yang sering dilaksanakan sebab: (1) Tenaga kerja merupakan faktor paling penting untuk menjalankan berbagai jenis produksi; (2) Elemen tenaga kerja ini gampang diukur.

Produktivitas kerja memiliki pengertian sebagai perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja dalam satu waktu. Peningkatan produktivitas kerja adalah pembaruan pandangan hidup dan kultural dengan sikap mental yang mengapresiasi kerja serta peningkatan usaha untuk merekonstruksi kehidupan sosial ekonomi.

Dalam temuan riset-riset yang dihimpun oleh Wijaya & Manurung (2021), menemukan bahwa budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan dan bawahan, dan kompensasi memiliki pengaruh terhadap produktivitas karyawan BRI Cabang Wonogiri. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keempat variabel budaya organisasi, komitmen organisasi, komunikasi atasan bawahan, dan kompensasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap produktivitas karyawan.

Temuan riset lainnya, adalah tentang pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kedisiplinan kerja terhadap produktivitas kerja pegawai PT Jasa Raharja (Persero) perwakilan Surakarta, menunjukkan

bahwa secara bersama-sama variabel independen (kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi kerja, dan kedisiplinan kerja) berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja.

Penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa keterkaitan antara kepuasan kerja karyawan dan manajemen SDM yang dikelola oleh suatu organisasi. Artinya, pengelolaan manajemen sumber daya manusia yang berkualitas akan dapat mempengaruhi produktivitas kerja para karyawan, yang pada gilirannya organisasi yang memiliki tata kelola organisasi yang berkualitas tersebut bisa mencapai tujuannya secara maksimal.

# BAB III

## PERENCANAAN SDM

### 1. Orientasi SDM

Perencanaan sumber daya manusia akan bisa terlaksana dengan baik dan benar apabila perencanaannya memahami apa dan bagaimana sumber daya manusia itu. Sumber daya manusia atau man power disingkat SDM adalah daya yang tersimpan di dalam setiap manusia. SDM sendiri bersikan daya pikir dan daya fisik yang terkandung dalam diri setiap manusia. Ringkasnya daya atau kemampuan setiap manusia dibedakan oleh daya pikir dan daya fisiknya. Manusia/SDM menjadi elemen pertama dan utama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Sehingga betapapun canggihnya peralatan yang andal, tanpa peran aktif SDM, hal itu tidak akan berarti apa-apa.

Sumber daya manusia mengandung lima unsur berikut;



**Gambar 3.1.1 Unsur-Unsur SDM**

Daya pikir berhubungan dengan kecerdasan yang dibawa sejak lahir atau disebut pula modal dasar, sedangkan kecakapan adalah usaha yang didapatkan dari belajar dan latihan. Baik kecerdasan dan kecakapan

digunakan untuk menciptakan ide, inovasi, kreativitas, dan skema kerja yang baik.

Daya fisik berkaitan dengan segala daya/kekuatan dan ketahanan seseorang dalam melakukan pekerjaan berat, lama dan kuat.

Perilaku/ sifat individu ditentukan oleh keturunan dan lingkungan. Perilaku seorang individu dapat dikembangkan dalam keluarga yang harmonis, atmosfer pergaulan yang sehat, bimbingan iman yang tepat, pelaksanaan hukum yang adil dan tegas serta pemberian contoh yang baik. Dari perilaku individu yang baik ini kemudian akan mendorong produktivitas.

Keinginan berprestasi adalah dorongan atau motivasi dalam berkarya yang mana hal tersebut dapat dapat dikembangkan melalui rangsangan dan dorongan penggerak yang mencukupi.

Berdasarkan gambaran di atas, bisa dipahami bahwa manusia pada dasarnya ialah orangnya, sedangkan ability atau kemampuan yang dimiliki manusia tersebut (pikir, fisik) adalah sumber daya manusianya (SDM). Kualitas SDM inilah yang wajib dikembangkan supaya produktivitas kerja meningkat yang pada akhirnya akan berdampak pada kesejahteraannya.

## 2. Pengertian Perencanaan SDM

Pandangan klasik mengenai perencanaan sumber daya manusia menyatakan bahwa perencanaan pada dasarnya adalah pengambilan keputusan saat ini yang berhubungan dengan hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang. Dengan kata lain, jika mendiskusikan tentang perencanaan sumber daya manusia akan berhubungan dengan aktivitas meramalkan atau memproyeksikan kebutuhan sumber daya manusia pada masa yang akan datang, supaya tindakan yang menjamin terealisasinya kebutuhan bisa dicapai.

Perencanaan adalah perkara memilih, yakni memilih tujuan dan cara paling tepat guna meraih tujuan dari berbagai alternatif yang ada. Perencanaan juga berarti memilih, menghubungkan fakta serta menerapkan premis-premis yang berhubungan dengan masa depan yang kemudian divisualisasi dan dirumuskan menjadi aktivitas yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan.

*Human Resources Planning* atau perencanaan sumber daya manusia adalah fungsi pertama dalam MSDM. Perencanaan sumber daya manusia ini diolah oleh *Planner* atau perencana dan hasil olahan tersebut dikenal sebagai

*Plan* atau rencana. Di dalam rencana itu kemudian ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan sekaligus menjadi dasar kendali atau kontrol. Tegasnya, jika tidak ada rencana maka kontrol tidak bisa dilakukan. Begitupun sebaliknya, jika tidak ada kontrol maka pelaksanaan rencana tidak dapat diketahui baik ataupun salahnya.

Ada banyak definisi yang disampaikan berkaitan dengan makna perencanaan sumber daya manusia, diantaranya seperti yang diutarakan oleh tiga tokoh di bawah ini;

- a. Andrew F. Sikula (1981) berargumentasi bahwa: *Human resources planning or man power planning has been defined as the process of determining man power requirement and the means for meeting those requirement in order to carry out the integrated plans of the organization.* Pernyataan Sikula ini bermakna bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dipahami sebagai proses penetapan kebutuhan tenaga kerja dan cara mengisi kebutuhan itu guna menjalankan rencana terpadu dari organisasi.
- b. Stones (1982) mengemukakan: *Human resources planning is the process of forecasting future human resources needs of an organization so that steps can be taken to ensure that these needs are met.* Yang berarti, perencanaan sumber daya manusia ialah memproyeksikan kebutuhan mengenai sumber daya manusia dari satu organisasi untuk periode yang akan datang supaya langkah-langkah dapat diambil guna menjamin bahwa kebutuhan tersebut bisa terpenuhi.
- c. Minner and Minner berpendapat bahwa: *Human resources planning may be described as a process that seeks to ensure that the right number and kinds of people will be at the right place at the right time in the future, capable of doing those things that are needs so that the organization can continue to achieve its goals.* Pendapat ini memiliki arti bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah satu proses yang berupaya memastikan jumlah dan jenis pegawai yang tepat akan ada pada tempat dan waktu yang tepat pada masa mendatang, mampu mengerjakan hal-hal yang diperlukan supaya organisasi senantiasa meraih tujuannya.

Berdasarkan uraian berbagai definisi di atas, bisa dipahami bahwa sejatinya perencanaan sumber daya manusia adalah aktivitas untuk merencanakan tenaga kerja supaya selaras dengan kebutuhan perusahaan, efektif dan efisien dalam meraih tujuan. Dengan menetapkan program: pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemutusan karyawan/pegawai.

### 3. Tujuan Perencanaan

Telah dipaparkan sebelumnya, perencanaan sumber daya manusia ialah aktivitas merencanakan tenaga kerja agar selaras dengan kebutuhan. Dari pemahaman tersebut tersirat maksud bahwa perencanaan sumber daya manusia wajib dibutuhkan karena setiap organisasi tidak hanya menemui ketidakpastian, melainkan juga akan menemui keterbatasan dalam hal kepemilikan sumber daya manusia.

Situasi keterbatasan tersebut menyampaikan indikasi bahwa sumber dana dan sumber daya manusia wajib direncanakan dan dilaksanakan sebagaimana mestinya sehingga dari situ dapat diperoleh benefit atau manfaat yang optimal. Hal ini berkenaan dengan perencanaan sumber daya manusia yang memiliki delapan tujuan, seperti yang tergambar di bawah ini.



Gambar 3.3.1. Tujuan Perencanaan SDM

#### 4. Perencanaan Fungsi-Fungsi MSDM

Dalam upaya menjalankan setiap fungsi agar berjalan dengan baik dan tepat, maka fungsi-fungsi tersebut pertama-tama mesti direncanakan. Manajemen sumber daya manusia telah didokumentasikan dalam beberapa fungsi dengan tujuan sebagai berikut.

- a. Analisis ulasanya bersifat sistematis, teratur, dan baik sehingga gampang dipahami.
- b. Menjadi panduan untuk manajer dalam menjalankan kegiatan leadership/kepemimpinannya pada sektor sumber daya manusia. Dengan tujuan setiap fungsi MSDM diaplikasikan dengan baik dan tepat, karenanya terlebih dahulu dilakukanlah perencanaan.

##### 1. Perencanaan organisasi

Organizing atau pengorganisasian ialah 1) penetapan sumber daya–sumber daya dan aktivitas-aktivitas yang diperlukan guna mewujudkan tujuan organisasi. 2) Perancangan dan pengembangan sebuah organisasi atau grup kerja yang akan bisa ‘memikul’ hal-hal tersebut kearah tujuan. 3) Penugasan tanggungjawab tertentu dan, 4) Pendelegasian wewenang yang dibutuhkan kepada masing-masing orang untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Fungsi ini membentuk struktur formal di mana pekerjaan ditentukan, dibagi, serta dikoordinasikan.

Organisasi menjadi tempat dan alat bagi individu-individu untuk bekerjasama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif dan harmonis. Supaya hal ini bisa direalisasikan, maka yang harus direncanakan dalam pengorganisasian adalah sebagai berikut:

- a. Besar kecilnya organisasi yang diperlukan, agar efektif dan efisien dalam mewujudkan tujuan
- b. Tipe organisasi yang paling tepat
- c. Hubungan dan alur perintah serta tanggung jawab
- d. Struktur dan jumlah departemen yang diperlukan
- e. *Job Description* dalam setiap jabatan
- f. Rentang kendali setiap departemen

##### 2. Perencanaan Pengarahan

Fungsi *leading* atau pengarahan secara sederhana adalah membuat atau mendapatkan para pegawai mengerjakan apa yang dikehendaki, dan wajib mereka mengerjakannya. Fungsi ini menyertakan kualitas, gaya dan

kekuasaan pemimpin serta aktivitas kepemimpinan seperti komunikasi, motivasi dan disiplin.

Supaya SDM yang dimiliki bekerja lebih giat, efektif dan efisien, maka perencanaan dalam pengarahan harus diadakan. Perencanaan dalam pengarahan ini terdiri dari:

- a. Peraturan perusahaan yang berhubungan dengan sanksinya
- b. *Delegation of authority* (sentralisasi atau desentralisasi)
- c. Cara melakukan komunikasi
- d. Alat motivasi dan bagaimana cara memberikannya
- e. Pengaturan pemberian insentif

### 3. Perencanaan Pengendalian

*Controlling* atau pengendalian SDM wajib direncanakan dengan matang, agar pelaksanaan pengendalian efektif. Fungsi pengendalian berkaitan dengan pengawasan. Pengawasan ialah penemuan dan penerapan cara dan peralatan guna memastikan bahwa rencana telah dijalankan sesuai dengan yang telah ditentukan.

Melalui pengendalian akan diketahui sejak dini masalah yang terjadi sehingga bisa segera diambil tindakan revisi atau perbaikan. Adapun hal yang harus dikerjakan dalam melakukan fungsi pengendalian adalah sebagai berikut:

- a. Sistem dan unsur-unsur yang akan dinilai.
- b. Periode dan proses penilaian yang akan dilaksanakan.
- c. Metode penilaian yang akan diaplikasikan.
- d. Respon terhadap hasil penilaian SDM.

### 4. Perencanaan Pengadaan

Procurement atau pengadaan SDM adalah poin penting yang perlu diperhatikan dan direncanakan dengan baik dan tepat supaya kualitas dan kuantitas yang dibutuhkan bisa terpenuhi. Pengadaan ini berhubungan dengan penarikan dan seleksi. Penarikan ialah pengadaan calon pegawai sesuai dengan rencana sumber daya manusia, sedangkan seleksi meliputi penilaian dan pemilihan diantara calon karyawan.

Hal-hal yang mesti direncanakan dalam pengadaan SDM, diantaranya sebagai berikut:

- a. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang akan dibutuhkan
- b. Sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya

- c. Dasar, sistem, metode, dan tingkat seleksi yang akan dilaksanakan
- d. Kualifikasi-kualifikasi dan prosedur seleksi yang akan dilaksanakan
- e. Cara penugasan calon karyawan.

## 5. Perencanaan Pengembangan

Perencanaan pengembangan dilaksanakan dalam rangka meningkatkan produktivitas pegawai saat ini dan masa yang akan datang. *Development* atau pengembangan merupakan proses peningkatan skill/keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui edukasi dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang disediakan mesti sesuai dengan needs/kebutuhan pekerjaan saat ini maupun yang akan datang.

Pengembangan ini memiliki tujuan untuk memperbaiki efektivitas kerja pegawai dalam hasil kerja yang telah ditentukan. Pengembangan mempunyai ruang lingkup yang lebih luas dalam mengembangkan dan meningkatkan kemampuan, sikap, dan sifat kepribadian.

Poin-poin yang perlu dipertimbangkan dalam perencanaan pengembangan SDM adalah sebagai berikut:

- a. Tujuan dan peserta pengembangan
- b. Metode-metode dan kurikulum serta instruktur pengembangan yang akan dilaksanakan
- c. Tolok ukur pengembangan yang akan diaplikasikan
- d. Implementasi evaluasi yang akan dikerjakan, seperti dasar, ruang lingkup, kriteria dan alat
- e. Asas dan dasar promosi pegawai
- f. Biaya pengembangan yang akan diperlukan.

## 6. Perencanaan Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian pada pegawai dalam bentuk pembayaran finansial sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang telah diselesaikan sebagai motivator untuk pelaksanaan aktivitas di masa depan. Dengan perencanaan yang matang dalam hal penyelenggaraan kompensasi, maka otomatis akan memotivasi gairah kerja pegawai.

Hal yang mesti direncanakan dalam kompensasi, antara lain sebagai berikut:

- a. Dasar, sistem, dan metode kompensasi yang akan diterapkan.
- b. Kebijaksanaan kompensasi yang akan diterapkan.
- c. Waktu pembayaran kompensasi yang akan diberlakukan.

## 7. Perencanaan Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan penyatupaduan keinginan pegawai dan kepentingan organisasi/perusahaan supaya terbentuk kerjasama yang memberi kepuasan terhadap kedua belah pihak. Dalam upaya meningkatkan motivasi berprestasi pegawai, salah satunya perlu diadakan perencanaan pengintegrasian. Poin yang mesti direncanakan diantaranya:

- a. Metode pengintegrasian yang akan dijalankan
- b. Alat dan jenis motivasi yang akan diberikan
- c. Penetapan pemimpin dan kesepakatan kerja bersama
- d. Biaya yang dibutuhkan untuk melakukan motivasi.

## 8. Perencanaan Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan pegawai berkaitan dengan perlindungan kondisi fisik, mental dan emosi pegawai. Apabila pemeliharaan pegawai kurang diperhatikan maka bisa berakibat pada menurunnya semangat kerja, sikap dan loyalitas pegawai. Jika hal ini terjadi pada akhirnya akan mengakibatkan meningkatnya absensi dan turn over (penggantian pegawai).

Dalam rangka meminimalisir intensitas penggantian pegawai dalam periode waktu tertentu (labor turnover), maka pemeliharaan atau *maintenance* mesti direncanakan dengan betul. Perencanaan pemeliharaan ini sebagai berikut:

- a. Jenis kesejahteraan ekonomi yang akan diberikan pada pegawai.
- b. Jenis kesejahteraan fasilitas yang akan diberikan pada pegawai.
- c. Jenis jaminan sosial yang disediakan untuk pegawai.
- d. Biaya yang digelontorkan dalam pemeliharaan SDM.
- e. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan.

## 9. Perencanaan kedisiplinan

Disiplin merupakan wujud pengendalian diri karyawan dan pelaksanaan yang teratur rapi serta menunjukkan tingkat kesungguhan kelompok kerja di dalam satu organisasi. Tindakan disipliner menuntut suatu hukuman terhadap karyawan yang gagal memenuhi standar yang ditentukan.

Kedisiplinan sebagai wujud dari tanggungjawab karyawan harus direncanakan dengan baik. Perencanaan kedisiplinan ini meliputi hal-hal berikut:

- a. Peraturan dan sanksi hukum yang akan diterapkan kepada karyawan.

- b. Sistem pengawasan yang akan digunakan.
- c. Penyelesaian persaingan, konflik yang akan digunakan oleh perusahaan.

#### 10. Perencanaan Pemberhentian

Pemberhentian merupakan pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan satu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian maka berarti berakhirilah keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan tersebut.

Separation atau pemberhentian SDM ini wajib direncanakan dengan sebaik-baiknya supaya tidak menimbulkan kesulitan bagi perusahaan. Karena bagaimanapun juga setiap karyawan akan berhenti cepat atau lambat.

Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pelaksanaan pemberhentian ialah:

- a. Penetapan syarat status setiap karyawan dalam perusahaan (tetap, kontrak, percobaan, dan lain-lain)
- b. Merencanakan peraturan pemberhentian yang berkaitan dengan status SDM beserta alasan-alasan pemberhentiannya
- c. Merencanakan persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun atau pesangon
- d. Merencanakan prosedur pemberhentian dengan tidak hormat bagi karyawan yang dengan alasan tertentu harus diberhentikan dengan cara tersebut.

## BAB IV

### PENGADAAN DAN SELEKSI SDM

#### 1. Pentingnya Pengadaan SDM

*Procurement* atau pengadaan merupakan fungsi operasional pertama MSDM. Pengadaan karyawan ini merupakan hal penting, sulit, dan kompleks, karena dipakai untuk menjaring dan memposisikan individu-individu yang berkompoten, serasi dan efektif.

Karyawan menjadi asset utaman perusahaan karena berhasil tidaknya sebuah perusahaan bergantung pada kemampuan yang dimiliki karyawannya. Karyawan sebagai manusia mempunyai pikiran, perasaan, status, serta latar belakang yang heterogen. Sehingga *treatmen* atau perlakuan terhadap karyawan berbeda dengan perlakuan terhadap mesin atau barang.

Kualitas dan kuantitas karyawan harus selaras dengan kebutuhan perusahaan, agar tercipta sebuah efektivitas dan efisiensi dalam mewujudkan tujuan organisasi/perusahaan. Pengadaan karyawan ini pada prinsipnya didasarkan pada “apa” dan baru “siapa”. Apa dalam arti menentukan terlebih dahulu pekerjaan yang akan dilakukan sesuai dengan “*job description*”. Sedangkan “siapa”, mengacu pada kualifikasi seorang individu yang akan mengisi jabatan tersebut, berdasarkan pada “*job specification*”. Jika pengadaan karyawan mendasarkan pada “siapa” lebih dulu, baru kemudian “apa”, maka akan mengakibatkan terjadinya mismanajemen dalam penempatan, karena memicu terjadinya kesalahan dalam penempatan.

*Procurement* atau pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan karyawan yang efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan. Pengadaan karyawan ini adalah langkah pertama dan mampu menggambarkan berhasil-tidaknya suatu perusahaan merealisasikan tujuannya. Jika karyawan yang diterima kompeten (memiliki kemampuan yang memadai), berarti upaya untuk mewujudkan tujuan relatif mudah, namun sebaliknya apabila karyawan yang diperoleh tidak berkompoten atau kurang memenuhi syarat, maka akan sulit bagi perusahaan mencapai tujuan.

Pada perusahaan besar fungsi pengadaan ini biasanya dipercayakan kepada para ahli di bagian personalia. Sedangkan untuk perusahaan skala kecil dilakukan sendiri oleh pimpinan perusahaan.

## 2. Dasar Pengadaan SDM

Pengadaan karyawan harus mendapatkan perhatian yang serius, serta didasarkan pada analisis pekerjaan (*job analysis*), uraian pekerjaan (*job description*), spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan evaluasi pekerjaan (*job evaluation*).

### a. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah upaya yang sistematis dalam mengumpulkan, menilai dan mengorganisasikan semua jenis pekerjaan yang terdapat dalam suatu organisasi. Dengan begitu analisis jabatan (pekerjaan) akan menganalisis suatu jabatan, dengan memberi jawaban atau pertanyaan tentang langkah apa yang mesti diambil, bagaimana menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) harus dilakukan supaya bisa dirancang organisasi dan ditetapkan deskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan serta evaluasi pekerjaan. Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis terkait dengan pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar mencapai tujuannya. Manfaat dilakukannya analisis pekerjaan ini adalah agar memberikan informasi mengenai aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia serta alat yang dipakai.

Definisi analisis pekerjaan ini berbeda dengan *motion study* (studi gerak). Analisis pekerjaan menganalisis pekerjaan apa saja yang wajib dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuannya tercapai, sedangkan studi gerak menelaah gerakan-gerakan yang paling efektif dan efisien untuk mengerjakan pekerjaan.

Secara rinci perbedaan diantara keduanya digambarkan pada tabel berikut:

| Tabel 4.2.1. Perbedaan Job Analisis dan Motion Study |   |                                      |
|--|---|--------------------------------------|
| Faktor   | Job Analisis                                | Motion Study                         |
| 1. Tujuan  | Memberikan gambaran pada suatu jabatan      | Merubah dan merevisi metode kerja    |
| 2. Ruang lingkup                                     | Menyeluruh mencakup tugas dan tanggungjawab | Merubah dan merevisi gerakan-gerakan |

| Tabel 4.2.1. Perbedaan Job Analisis dan Motion Study |                                    |                                      |
|--|------------------------------------|--------------------------------------|
| Faktor   | Job Analisis                       | Motion Study                         |
| 3. Tingkat ketelitian                                | Kurang teliti                      | Sangat teliti                        |
| 4. Organisasi  | Dilakukan oleh bagian personalia   | Dikerjakan oleh industrial engineers |
| 5. Teknik  | Observasi, wawancara, kuesioner    | Observasi, photographi, stopwatch    |
| 6. Kegunaan  | Perekrutan, latihan dan pengupahan | Memperbaiki metode dan standarisasi  |

Langkah yang dapat dilakukan dalam upaya mengadakan analisis pekerjaan adalah :

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi hasil analisis pekerjaan. Pada bagian ini penganalisis harus paham secara jelas apa kegunaan hasil informasi dari analisis pekerjaan ini. Karena hasil ini akan dipergunakan untuk menetapkan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi hasil analisis pekerjaan dipakai untuk menetapkan *job description*, *job specification*, dan *job evaluation* dalam pengadaan.
- b. Mengumpulkan informasi mengenai latar belakang (bagan organisasi, bagan proses, uraian pekerjaan)
- c. Menyeleksi muwakil (*representative*) jabatan yang akan dianalisis. Dalam hal ini dipilih beberapa sample (muwakil) jabatan yang akan dianalisis.
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan (aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang dibutuhkan, kondisi kerja dan syarat yang dibutuhkan)
- e. Meninjau informasi dengan pihak yang berkepentingan (untuk memverifikasi informasi yang diperoleh)
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
- g. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Analisis pekerjaan selain menghasilkan *job description*, *job specification* dan *job evaluation* juga bermanfaat bagi:

a) Perekrutan dan seleksi (*recruitment dan selection*)

Analisis pekerjaan memberikan informasi mengenai uraian pekerjaan dan syarat-syarat individu yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan itu. Isi spesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang layak direkrut dan diangkat.

b) Kompensasi (*compensation*)

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman, dll) orang yang akan menjabat jabatan itu, sehingga kita bisa menentukan gajinya.

c) Evaluasi Jabatan (*job evaluation*)

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya resiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan manusiaya. Dengan demikian kita bisa menentukan harga/gaji pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

d) Penilaian Prestasi Kerja (*preformance appraisal*)

Penilaian prestasi kerja adalah usaha 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 analisis pekerjaan digunakan untuk menstimulasi program latihan dan pengembangan. Uraian pekerjaan, perlengkapan dan jenis keterampilan pekerja digunakan bahan pembantu di dalam pengembangan program-program latihan.

f) Promosi dan Pemindahan

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk membantu dalam menentukan promosi ataupun mutasi karyawan.

g) Organisasi

Informasi analisis pekerjaan yang didapatkan dari analisis pekerjaan seringkali memberikan petunjuk bahwa organisasi tersebut butuh diperbaiki.

h) **Pemerayaan Pekerjaan (*job enrichment*)**

Informasi analisis pekerjaan bisa dipergunakan untuk memperkaya pekerjaan pada suatu jabatan tertentu.

i) **Penyederhanaan Pekerjaan (*work simplification*)**

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan pula untuk penyederhanaan/spesialisasi pekerjaan, karena perkembangan perusahaan dan spesifikasi yang mendalam, oleh sebab itu pekerjaan-pekerjaan yang harus dilaksanakan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.

j) **Penempatan (*placement*)**

Informasi analisis pekerjaan dipakai untuk menempatkan setiap karyawan pada pekerjaan-pekerjaan yang sesuai dengan keterampilannya agar mereka bekerja secara efektif.

k) **Peramalan dan Perekrutan**

Informasi analisis pekerjaan juga dipakai untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan diperlukan perusahaan.

l) **Orientasi dan Induksi**

Informasi analisis pekerjaan dipergunakan untuk orientasi dan induksi pada karyawan baru tentang sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi dan lain-lainnya.

**b. Uraian Pekerjaan**

Uraian pekerjaan (*job description*) dan uraian jabatan (*job position*) dipahami serta disusun atas dasar informasi yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan. Uraian pekerjaan biasanya dipakai pada tenaga kerja operasional, sedangkan uraian jabatan dipakai pada tenaga kerja manajerial.

Uraian pekerjaan/jabatan ini harus ditetapkan secara jelas dalam setiap jabatan, agar pejabat yang bersangkutan mengetahui tugas dan tanggungjawab yang harus dilaksanakan. Uraian pekerjaan ini akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang wajib diwujudkan oleh seorang pejabat yang menjabat jabatan tersebut.

Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menentukan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang menjabat jabatan tersebut. Uraian kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya pada

jabatan tersebut akan mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pejabat yang bersangkutan menjadi *overacting*. Di sinilah letak pentingnya peranan uraian pekerjaan dalam setiap organisasi.

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 mudah dimengerti, serta menguraikan hal-hal di bawah ini :

1. Identifikasi pekerjaan atau jabatan yakni memberikan nama jabatan seperti rektor, dekan, dosen, kabag administrasi dan lain-lainnya.
2. Hubungan tugas dan tanggung jawab, yakni perincian tugas dan tanggung jawab secara nyata, yang diuraikan secara terpisah, agar jelas dipahami. Rumusan hubungan selayaknya menyatakan hubungan antara pejabat dengan orang lain di dalam maupun di luar organisasi.
3. Standar wewenang dan pekerjaan yaitu kewenangan dan prestasi yang wajib dicapai oleh masing-masing pejabat harus jelas.
4. Syarat kerja wajib diuraikan dengan jelas seperti alat-alat, mesin dan bahan baku yang akan dipakai untuk melakukan pekerjaan tersebut.
5. Ringkasan pekerjaan/pejabat, yakni harusnya menguraikan bentuk umum pekerjaan dengan hanya mencantumkan fungsi-fungsi dan aktivitas utamanya.
6. Penjelasan mengenai jabatan di bawah dan di atasnya, yaitu wajib dijelaskan jabatan dari mana si petugas dipromosikan dan ke jabatan mana si petugas dipromosikan.

Di dalam menyusun deskripsi jabatan bagian paling penting ialah membuat/menuliskan tugas yang wajib dikerjakan untuk jabatan tersebut. Oleh sebab itu bisa dimulai dengan mencoba menjawab pertanyaan "apa" dan "mengapa" kita melaksanakan pekerjaan tersebut, dan "bagaimana" melaksanakannya.

Uraian pekerjaan harus diuraikan secara jelas supaya pejabat yang akan menjabat jabatan itu memahami tugas dan tanggung jawab dan standar prestasi yang harus dicapainya. Uraian pekerjaan wajib menjadi dasar penetapan spesifikasi pekerjaan, agar pengisian jabatan didasarkan pada "apa" baru "siapa" sehingga mismanajemen bisa dihindari.

### **c. Spesifikasi Pekerjaan**

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan pekerjaan dengan menjawab pertanyaan "apa ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman, dan lain-lain orang yang akan mengerjakan pekerjaan tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi.

Spesifikasi pekerjaan ialah uraian persyaratan kualitas minimum individu yang dapat diterima supaya bisa melaksanakan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan berisikan ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dan pemangku jabatan tersebut.

Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi tentang hal-hal berikut:

1. Tingkat pendidikan pekerja
2. Jenis kelamin pekerja
3. Keadaan fisik pekerja
4. Pengetahuan dan kecakapan pekerja
5. Batas umur pekerja
6. Status perkawinan
7. Minat pekerja
8. Emosi dan temperamen pekerja
9. Pengalaman pekerja

### **d. Evaluasi Pekerjaan**

Evaluasi pekerjaan (*job evaluation*) ialah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecilnya risikopekerjaan dan memberikan nama, ranking, serta harga dari suatu jabatan.

## **3. Seleksi SDM**

Karyawan merupakan asset utama dalam setiap perusahaan, karena peran mereka sangat menjadi penentu berhasil tidaknya perusahaan dalam mewujudkan tujuannya. Setiap perusahaan harus selalu berupaya mendapatkan dan menempatkan karyawan yang qualified dalam setiap jabatan dan pekerjaan agar pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna dan berhasil guna.

Proses seleksi pegawai adalah salah satu bagian yang teramat penting dalam keseluruhan proses manajemen sumber daya manusia. Hal ini

dikarenakan di dalam organisasi sekelompok pegawai bisa memenuhi tuntutan perusahaan atau tidak itu berrgantung pada tepat tidaknya proses seleksi yang dilaksanakan.

Seleksi bukanlah aktivitas yang berdiri sendiri, melainkan sebuah kelanjutan dari proses penarikan (rekrutment). Yoder (1981) mengatakan bahwa seleksi merupakan suatu proses di mana calon karyawan dibagi ke dalam dua bagian, yaitu yang akan diterima dan ditolak. Mandel juga memberikan pendapat bahwa seleksi kegiatan memilih dengan cermat dan menempatkan karyawan sehingga mereka secara fisik, mental dan temperamen sesuai dengan pekerjaan yang mereka harapkan, membuat karyawan baru bisa berkembang dengan keinginan mereka, dengan begitu akan meminimalisir jumlah karyawan yang tidak sesuai tempatnya. Sedangkan Stoner (1978) berpendapat bahwa proses seleksi terdiri dari penilaian dan penetapan di antara calon pegawai.

Berdasarkan definisi-definisi di atas bisa disimpulkan bahwa seleksi adalah aktivitas pemilihan dan penentuan calon karyawan (pelamar) untuk diterima atau ditolak menjadi karyawan yang didasarkan pada spesifikasi jabatan yang dibutuhkan.

#### **a. Tujuan Pelaksanaan Seleksi**

Seleksi penerimaan karyawan baru memiliki tujuan untuk memperoleh karyawan yang:

1. Berkualitas dan potensial
2. jujur dan disiplin
3. Cakap, terampil dan bergairah dalam bekerja
4. Memenuhi persyaratan UU perburuhan
5. Bisa bekerjasama (secara vertikal dan horisontal)
6. Dinamis dan kreatif, inovatif dan bertanggung jawab
7. Loyal dan berdedikasi, dapat bekerja secara mandiri serta memiliki budaya malu

Hal-hal yang disebutkan di atas tidak lain adalah untuk mengurangi tingkat turnover karyawan, sehingga kredibilitas perusahaan tetap terjaga.

Setelah tujuan ditentukan langkah selanjutnya adalah menetapkan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Untuk penetapan kebutuhan tenaga kerja (karyawan) ialah dengan menggunakan tingkat absen serta menggunakan analisis beban kerja dan *turn over*.

Untuk menghitung analisis beban kerja dapat digunakan rumus:

$$\text{Analisis Beban Kerja} = \frac{\text{Volume Pekerjaan}}{\text{Standart Prestasi}} \times 1 \text{ orang}$$

$$\text{Turnover} = \frac{\text{Jumlah yang diterima} - \text{Jumlah yang keluar}}{\frac{1}{2} (\text{Jlm. Kary.awal} + \text{Jlm. Kary.akhir})} \times 100\%$$

Dari perhitungan di atas bisa diketahui bahwa jumlah tenaga yang dibutuhkan ialah jumlah analisis beban kerja ditambah (absen dan turnover).

### ***b. Sistem dan Prosedur Seleksi***

Sistem dan prosedur seleksi harus berasaskan efisien (uang, waktu, tenaga) dan bertujuan untuk mendapatkan karyawan yang terbaik dan menemukannya dengan tepat.

Sistem seleksi terdapat dua jenis, yaitu:

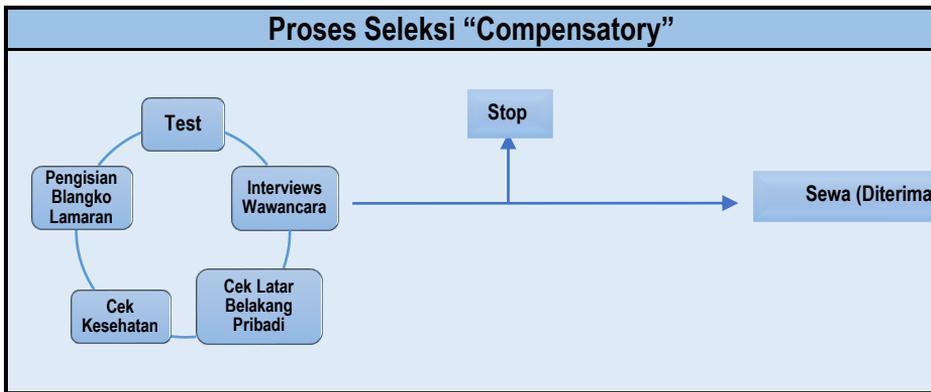
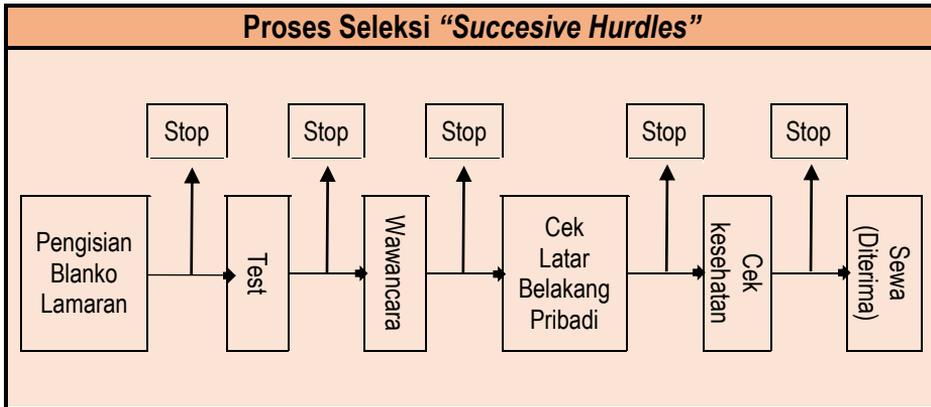
1. Succesive-Hurdles merupakan sistem seleksi yang dilakukan berdasarkan uraian testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.
2. Compensatory-approach ialah sistem yang dilaksanakan di mana si pelamar mengikuti seluruh testing, kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan gagal atau tidak diterima (Sikula).

Prosedur (proses) atau langkah-langkah pelaksanaan seleksi mesti ditetapkan dengan teliti dan berdasarkan asas efisiensi guna mendapatkan karyawan yang qualified dengan penempatan yang tepat.

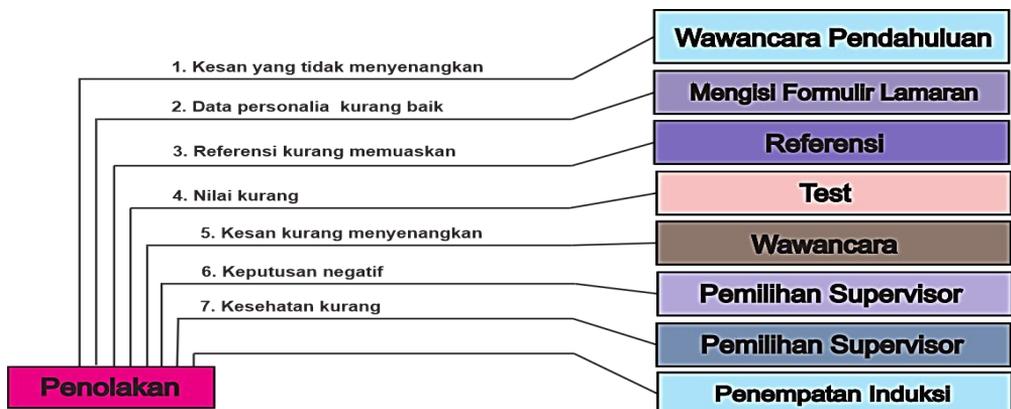
Langkah-langkah seleksi:

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Pengisian blanko lamaran
3. Pengecekan referensi
4. Wawancara pendahuluan
5. Tes-tes penerimaan
6. Tes psikologi
7. Tes kesehatan
8. Wawancara akhir atasan langsung

## 9. Memutuskan diterima atau ditolak



## Penerimaan Pelamar



#### 4. Penempatan SDM

Penempatan (*placement*) karyawan merupakan tindak lanjut dan seleksi yakni menempatkan calon pegawai yang diterima/lulus seleksi pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan wewenang/authority kepada orang yang bersangkutan. Dengan begitu calon karyawan tersebut akan bisa melaksanakan tugas-tugasnya di jabatan yang diterima.

Penempatan ini harus didasarkan pada *job description* dan *job specification* yang telah ditetapkan serta berpedoman kepada prinsip “penempatan orang-orang yang tepat pada tempat yang tepat dan penempatan orang yang tepat untuk jabatan yang tepat” atau “*The right man in the right place and right man behind the right job*”.

Prinsip penempatan ini wajib dilakukan secara konsekuen agar masing-masing pekerja bisa bekerja sesuai dengan spesialisasi atau keahliannya. Dengan penempatan yang tepat itulah maka gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan menemui hasil yang optimal bahkan kreativitas serta prakarsa pegawai bisa berkembang.

Memang banyak yang mengatakan bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Pendapat ini benar selagi seleksi dilakukan pada pegawai baru. Akan tetapi teori sumber daya manusia modern menggaris bawahi bahwa penempatan tidak hanya dialami oleh karyawan baru, melainkan juga terjadi pada karyawan lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

Dengan kata lain konsep penempatan ini sebenarnya juga terkait dengan promosi, transfer, dan bahkan demosi sekalipun. Dikatakan demikian karena sebagaimana pegawai baru, pegawai lamapun harus direkrut secara internal, perlu dipilih dan umumnya juga perlu mengalami program pengenalan sebelum ditempatkan ke dalam posisi baru mereka dan melakukan pekerjaan baru.

Lain dari pada itu, pasca karyawan baru maupun lama telah ditempatkan pada posisinya masing-masing, manajer personalia atau atasan langsung pegawai bersangkutan akan memberikan orientasi dan induksi. Orientasi atau perkenalan berjuan untuk menyatakan bahwa mereka sungguh-sungguh diterima menjadi karyawan yang kemudian bekerjasama dengan pegawai lain dalam satu perusahaan tersebut. Hal-hal yang akan diperkenalkan antara lain ialah “sejarah perusahaan, bidang usaha perusahaan, struktur organisasi perusahaan, kesejahteraan karyawan, peraturan-peraturan dalam perusahaan, hak dan kewajiban karyawan, peraturan promosi, dan karyawan lama beserta kedudukannya dalam perusahaan itu.” Sedangkan induksi merupakan tugas

dasar dari seorang atasan langsung pegawai bersangkutan untuk mengubah perilaku pegawai agar beradaptasi dengan tata tertib perusahaan sehingga pegawai perusahaan itu mentaati aturan dan bekerja dengan baik.

## BAB V

### DESAIN, ANALISIS DAN KLASIFIKASI KERJA

#### 1. Desain Pekerjaan

Organisasi atau perusahaan memerlukan karyawan yang mampu mengerjakan pekerjaan yang ada sehingga dapat menciptakan output atau layanan yang berkualitas. Pekerjaan-pekerjaan tersebut dibagi ke dalam beberapa bagian untuk membantu produktivitas organisasi agar efisien dan menjangkau individu-individu yang berkualitas dan tepat untuk mengerjakan pekerjaannya dengan baik. Oleh karena itu, dibutuhkan pengetahuan dan pemahaman yang baik tentang analisis dan desain pekerjaan pada departemen sumber daya manusia karena mereka akan mengkomunikasikan kebutuhan SDM melalui lowongan kerja.

Desain pekerjaan (*job design*) mengandung arti sebagai suatu proses penentuan tugas-tugas yang akan dikerjakan, metode yang dipakai untuk mengerjakan tugas (task) itu dan bagaimana pekerjaan tersebut bertalian dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Sederhananya, desain pekerjaan ialah proses menemukan cara mengerjakan pekerjaan yang ada dan detail kerja yang diperlukan.

Menurut beberapa penulis, desain pekerjaan ini memiliki enam tujuan dalam organisasi, meliputi:

- a. Menaikkan produktivitas, efisiensi operasional dan kualitas produk atau layanan
- b. Memenuhi kebutuhan individu berupa minat, tantangan kerja dan target pencapaian
- c. Menentukan kualifikasi yang dibutuhkan oleh pemegang jabatan
- d. Melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan karyawan, mengevaluasi kebutuhan karyawan, pemindahan, atau promosi
- e. Menentukan kebutuhan akan program pelatihan
- f. Menetapkan kompensasi serta menilai keluhan-keluhan yang menyoroti masalah keadilan dalam organisasi.

Berbagai tujuan di atas akan menginisiasi terciptanya komitmen pegawai dalam menjalankan tugas untuk meraih tujuan organisasi. Dari sini dapat ditengarai pentingnya diadakan perumusan desain pekerjaan dikarenakan banyak pegawai yang bisa menghabiskan waktunya untuk bekerja daripada mengerjakan hal yang kurang produktif. Desain pekerjaan juga akan memberi

kemudahan bagi karyawan merampungkan tugasnya karena mereka telah memahami fungsi mengenai uraian aktivitas pekerjaan yang bisa digunakan sebagai acuan kerja yang wajib diselesaikan sesuai batas waktu yang diberikan.

## 2. Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan (*job analysis*) merupakan proses pengumpulan dan pemeriksaan terhadap kegiatan kerja pokok di dalam sebuah posisi, serta kualifikasi (keahlian, pengetahuan, kemampuan serta sifat individu lainnya) yang dibutuhkan untuk menjalankan aktivitas-aktivitas yang ada. Analisis pekerjaan juga sering kali disebut dengan beberapa istilah seperti analisis jabatan (*job analysis*), analisis tugas, analisis aktivitas, dan penelitian kerja.

Hal-hal yang biasanya dianalisis dalam analisis pekerjaan meliputi, 1) aktivitas yang dilaksanakan seorang karyawan; alat, perlengkapan, dan bantuan kerja yang dipakai oleh pegawai. 2) Kondisi dimana kegiatan itu dikerjakan.

Analisis pekerjaan secara sistematis mengumpulkan data dan menyusun pertimbangan-pertimbangan tertentu terkait seluruh informasi penting yang berkaitan dengan bentuk suatu pekerjaan. Tujuan dari analisis pekerjaan ialah memberikan pemahaman mendalam pada manajemen mengenai isi dan persyaratan dari sebuah jabatan atau pekerjaan. Hasil dari analisis itu kemudian menjadi input bagi banyak kegiatan manajemen sumber daya manusia.

Tujuan analisis pekerjaan ini lebih lengkap telah dijabarkan oleh Suryani & FoEh, di mana terdapat lima tujuan analisis pekerjaan untuk menggali informasi hal di bawah ini:

- a. **Tujuan keseluruhan** – menguraikan mengapa pekerjaan tersebut ada dan kontribusi apa yang diinginkan dari pekerjaan itu, serta tujuan yang wajib terealisasi oleh pekerjaan itu.
- b. **Tujuan organisasi** – menguraikan kepada siapa pemegang kerja itu wajib melapor dan siapa yang wajib melaporkan kepada pemegang pekerjaan tersebut.
- c. **Tujuan wilayah kerja dan pertanggungjawaban** – menguraikan apa yang diperlukan oleh pelaksana pekerjaan tersebut guna meraih tujuan yang telah ditetapkan.

- d. **Tujuan persyaratan kompetensi** – menguraikan kompetensi apa yang diperlukan oleh pekerjaan itu dan pengetahuan apa yang diminta oleh pelaksana pekerjaan tersebut.
- e. **Tujuan evaluasi** – pekerjaan tersebut juga akan dianalisis berdasarkan indikator-indikator yang dipakai dalam skema evaluasi pekerjaan.

Setiap informasi yang dihimpun dari hal-hal di atas menjadi panduan menganalisis pekerjaan yang dirancang sehingga menghasilkan pekerjaan yang efektif sesuai kebutuhan organisasi. Apabila analisis ini dikerjakan, kemudian dipadukan dengan desain pekerjaan agar menciptakan titik temu antara keinginan pegawai dan keinginan organisasi.

### 3. Klasifikasi Pekerjaan

Klasifikasi pekerjaan adalah proses pengelompokan kedudukan sesuai dengan jenis kerja yang dilaksanakan, jenis kecakapan yang diperlukan, atau faktor lain yang berhubungan dengan kerja.

Klasifikasi memudahkan analisis pekerjaan karena klasifikasi bermakna uraian pekerjaan dan standar kualifikasi yang ditetapkan dapat dirumuskan untuk sekelompok posisi. Pekerjaan sebetulnya adalah gabungan kedudukan yang sangat mirip sesuai dengan tugas-tugas dan kualifikasi-kualifikasi untuk pembuktian eksistensinya sebagaimana ditetapkan pada uraian pekerjaan.

Sistem klasifikasi pekerjaan dilandaskan pada beberapa faktor berikut:

- a. *Masukan informasi*: Dimana dan bagaimana seorang pekerja mendapatkan informasi yang dibutuhkan untuk manifestasi pekerjaan.
- b. *Proses-proses mental*: Pertimbangan apa yang difokuskan dalam penyusunan keputusan, perencanaan dan aktifitas proses informasi apa yang dilibatkan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- c. *Output pekerjaan*: kegiatan-kegiatan fisik apa yang dilaksanakan oleh para pekerja dan alat-alat apa yang digunakan para pekerja.
- d. *Relasi dengan orang*: bagaimana wujud relasi dengan orang lain yang dituntut dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. *Konteks pekerjaan*: dalam konteks fisik dan sosial apa pekerjaan yang dikerjakan.
- f. *Metode-metode kerja*: metode atau teknik apa yang dipakai dalam melaksanakan pekerjaan.
- g. *Ciri-ciri pekerjaan*: ciri-ciri kepribadian atau kemampuan-kemampuan apa yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan.

# BAB VI

## PENGEMBANGAN SDM

### 1. Pentingnya Pengembangan SDM

Pengembangan merupakan suatu upaya meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan *needs* atau kebutuhan organisasi melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan itu berkaitan dengan peningkatan pengetahuan umum dan pemahaman lingkungan secara utuh. Sedangkan latihan ialah usaha meningkatkan pengetahuan dan keterampilan pegawai untuk mengerjakan sebuah pekerjaan.

Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) harus dilakukan secara terencana dan berkesinambungan terhadap karyawan baru ataupun karyawan lama. Maka dari itu perlu diadakan terlebih dahulu sebuah program pengembangan. Pengembangan tersebut tampak semakin penting eksistensinya untuk menjawab tuntutan pekerjaan dan jabatan sebagai dampak dari kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi serta persaingan antara perusahaan sejenis yang semakin ketat.

Bagi karyawan yang tergolong baru pengembangan ini berguna agar mereka mendapatkan kemampuan yang nyata dalam mengerjakan tugas disamping pengetahuan teoritis yang sebelumnya sudah didapatkan di bangku sekolah. Sedangkan bagi karyawan lama pengembangan ini berguna untuk menghadapi tuntutan tugas baru seperti transfer tugas dan promosi.

Program pengembangan karyawan perlu disusun secara cermat, dilandaskan pada metode ilmiah dan mengacu pada kebutuhan keterampilan yang diinginkan perusahaan. Di sinilah manajemen dituntut senantiasa memperhatikan dan menyusun program pengembangan secara berkesinambungan untuk menghadapi perubahan-perubahan yang terjadi secara dinamis.

### 2. Tujuan Pengembangan SDM

Tujuan pengembangan karyawan tak lain adalah untuk memperbaiki efektivitas karyawan dalam mewujudkan hasil kerja yang telah ditentukan. Perbaikan efektivitas kerja bisa diadakan dengan cara memperbaiki pengetahuan, keahlian ataupun sikap pegawai mengenai tugas yang ampunya. Hal ini sama dengan pernyataan yang disampaikan oleh Gilley dan Steven

(1991) bahwa tujuan pengembangan sumber daya manusia ialah meningkatkan *knowledge, skills, attitude and behavior* dalam menjalankan suatu organisasi.

Beberapa tujuan yang hendak dicapai dalam pengembangan karyawan adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan produktivitas kerja
- b. Meningkatkan efisiensi
- c. Meminimalisir kerusakan
- d. Menghindari atau mengurangi kecelakaan
- e. Meningkatkan pelayanan konsumen
- f. Memperbaiki dan meningkatkan moral karyawan
- g. Meningkatkan karier
- h. Meningkatkan cara berpikir secara konseptual
- i. Meningkatkan kepemimpinan
- j. Meningkatkan prestasi yang pada gilirannya akan berpengaruh pada peningkatan balas jasa (gaji)

Dari tujuan-tujuan di atas, bisa ditangkap bahwa pengembangan karyawan memberi manfaat baik pada perusahaan, karyawan, dan masyarakat konsumen dalam mewujudkan tujuannya. Manfaat lainnya yang bisa didapat adalah menumbuhkan dan memelihara hubungan yang harmonis diantara pegawai. Hal ini bisa terjadi karena terbentuknya komunikasi yang efektif, kesamaan persepsi, kepatuhan pada aturan normatif, iklim yang baik diantara pegawai, dan menjadikan organisasi tempat berkarya yang nyaman.

| Tujuan                           | Sifat                     | Proses                                    | Metode   |
|----------------------------------|---------------------------|---|--|
|                                  | Pengembangan pengetahuan  | Pengembangan Intelektualitas              | Sekolah, Kuliah, Ceramah, Program Pengajaran (AVA)                           |
| Memperbaiki efektivitas kegiatan | Pengembangan keterampilan | Latihan / Praktek                         | Diskusi, Kasus bisnis game, Project Study, Consulting Project, Role Playing. |
|                                  | Pengembangan sikap        | Pengembangan sikap / sifat yang emosional | Games, Sensitive, Training   |

### 3. Proses Pengembangan SDM

Guna meraih hasil yang optimal, pengembangan karyawan harus didasarkan pada prosedur yang tepat. Langkah-langkah tersebut dapat diamati pada penjelasan di bawah ini:



**Gambar 6.3.1. Langkah-langkah proses pengembangan Karyawan**

#### **a. Penentuan Kebutuhan**

Penentuan kebutuhan wajib diadakan untuk mengetahui perlu tidaknya dilakukan program pengembangan. Karena pada pelaksanaan program pengembangan berhubungan erat dengan dana. Terdapat dua hal penting yang butuh diidentifikasi dalam penentuan kebutuhan, yakni: masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan baru yang proyeksikan muncul di waktu mendatang.

Dalam mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan, terdapat tiga pihak yang terlibat yaitu: 1) satuan organisasi yang mengelola SDM, 2) menejer berbagai satuan, 3) dan pegawai yang bersangkutan.

Informasi kebutuhan dan keinginan ketiga pihak tersebut yang selanjutnya didiskusikan bersama bagian pelatihan dan pengembangan

karyawan. Di luar ketiga informasi tadi bagian pengembangan karyawan memanfaatkan sumber lain, di antaranya:

1. Perencanaan karier karyawan yang telah dirancang sebelumnya
2. Daftar penilaian pelaksanaan pekerjaan
3. Catatan mengenai produksi
4. Berbagai laporan keluhan, keselamatan kerja, dan kemangkiran
5. Data mutasi karyawan
6. Hasil “exit interview”

### ***b. Penentuan Sasaran***

Merujuk pada analisis kebutuhan tentang pelatihan dan pengembangan bisa ditentukan berbagai sasaran. Sasaran yang hendak diwujudkan bisa berupa keterampilan teknis dalam melaksanakan pekerjaan, atau bisa pula meningkatkan kecakapan dalam memimpin dan konseptual skill. Penetapan sasaran tersebut wajib mengacu pada kebutuhan jabatan atau pekerjaan karyawan terkait.

Manfaat didapatkannya sasaran kegiatan pengembangan ialah: 1) sebagai tolok ukur untuk menentukan berhasil tidaknya program pengembangan itu, 2) panduan untuk menentukan kurikulum dan metode pelatihan.

### ***c. Penetapan Isi Program***

Bentuk dan sifat suatu program setidaknya ditentukan oleh hasil analisis kebutuhan dan sasaran yang ingin diwujudkan. Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin diwujudkan. Tujuan dari materi yang akan disampaikan dalam upaya mencapai tujuan dicantumkan di dalam kurikulum pelatihan.

Kurikulum atau nama pelajaran yang akan disampaikan harus mendukung pada terwujudnya sasaran dari pengembangan. Kurikulum ditentukan secara sistematis yang berisikan jumlah jam pertemuan, metode dan sistem evaluasi yang akan digunakan.

### ***d. Identifikasi Prinsip-Prinsip Belajar***

Guna mengoptimalkan hasil yang hendak dicapai, maka program pengembangan karyawan wajib memperhatikan prinsip-prinsip belajar. Prinsip tersebut terdiri dari lima bagian, yaitu: partisipatif, repetisi, relevansi, dan umpan balik.

Partisipatif merujuk pada metode pembelajaran yang bersifat langsung mengerjakan sendiri (teori dan praktek yang digunakan). Repetitive atau pengulangan berkaitan dengan tindakan yang senantiasa diulang, supaya apa yang dipelajari terekam dalam ingatannya. Relevansi berhubungan dengan pengalaman yang telah dimiliki. Umpan balik berguna untuk mengecek apakah peserta didik telah memahami materi dan mencapai tujuan belajar sehingga bisa terwujud kepuasan pada diri mereka.

Mengingat para peserta program pelatihan adalah orang dewasa, maka dalam program pelatihan dilaksanakan dengan memakai pendekatan “andragogi”. Beberapa prinsip yang wajib diperhatikan dalam pendekatan “andragogy” adalah:

- 1) Peserta didik selayaknya mengerti dan menyetujui tujuan pendidikan dan pelatihan
- 2) Peserta didik mempunyai keinginan belajar
- 3) Menciptakan atmosfer belajar yang bersahabat
- 4) Penataan ruang menyenangkan
- 5) Peserta didik turut serta dalam penyelenggaraan latihan dan pendidikan
- 6) Mengaplikasikan pengalaman peserta didik sebagai bahan ajar (saling membelajarkan)
- 7) Memakai metode yang bervariasi (Atmadja, 1985)

#### ***e. Pelaksanaan Program***

Pengadaan program pelatihan dan pengembangan bersifat situasional. Hal bermakna dengan perhitungan kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, pelaksanaan prinsip belajar bisa berbeda dalam aksentuasi dan intensitas, yang selanjutnya tergambar pada pemakaian teknik dalam proses pembelajaran.

Penyelenggaraan program pelatihan dan pengembangan pada dasarnya adalah melaksanakan proses belajar mengajar, dengan kata lain terdapat seorang pelatih yang mengajarkan suatu mata pelajaran. Oleh sebab itu benar tidaknya teknik mengajar tergantung pada pertimbangan yang hendak ditonjolkan, seperti penghematan dalam pembiayaan, materi dan fasilitas yang ada, kemampuan peserta, kemampuan pelatih dan prinsip belajar yang dipakai.

Terdapat empat metode yang bisa diaplikasikan dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan, seperti yang tergambar di bawah ini:



**Gambar 6.3.2. Metode Program Pelatihan dan Pengembangan**

*On the job* atau pelatihan dalam jabatan adalah teknik pelatihan di mana para peserta dilatih langsung di tempat orang tersebut bekerja. Sasaran yang ingin diwujudkan adalah peningkatan kemampuan peserta dalam tugas yang diemban saat ini, pelatihnya bisa seorang pelatih formal, atasan langsung, rekan kerja senior yang berpengalaman.

Empat tahanan pelatihan dalam jabatan ini meliputi: 1) Peserta pelatihan memperoleh informasi mengenai tugas-tugasnya berikut dengan hasil yang diminta. Semua itu dihubungkan dengan relevansi pelatihan untuk meningkatkan kemampuan peserta. 2) Pemberian demonstrasi oleh pelatih tentang cara yang tepat dalam mengerjakan tugas untuk kemudian dicontoh peserta. 3) Peserta pelatihan diminta mempraktekkan demonstrasi dari pelatih. 4) Karyawan menunjukkan kemampuan kerja dari hasil belajar secara mandiri.

*Vestibule* ialah metode pelatihan guna meningkatkan keterampilan khususnya yang bersifat teknis di tempat kerja tanpa mengganggu aktivitas harian organisasi. Dengan kata lain organisasi menyediakan lokasi dan fasilitas khusus untuk berlatih supaya tidak mengganggu pekerjaan yang sebenarnya.

*Apprenticeship* adalah metode pelatihan magang yang digunakan untuk pekerjaan yang memerlukan keterampilan yang relatif tinggi. Metode ini biasa dikombinasikan dengan *on the job training*. Empat macam kegiatan magang ini, yaitu: 1) Karyawan belajar dari karyawan lainnya yang lebih berpengalaman. 2) Pelatihan di mana seorang pemimpin mengajarkan cara kerja yang tepat di tempat pekerjaan kemudian cara tersebut ditiru bawahan yang berlatih. 3) Menjadikan karyawan yang dilatih sebagai asisten. 4) Menugaskan karyawan

tertentu menjadi berbagai kepanitiaan sehingga karyawan tersebut kaya pengalaman.

*Classroom Method* adalah model yang disusun dalam bentuk pembelajaran dalam kelas dengan metode ceramah dan diskusi. 3 faktor yang mempengaruhi kesuksesan metode ini ialah faktor peserta. Semakin sedikit (ideal) peserta semakin efektif. Faktor bahan belajar, semakin siap instruktur dalam menyiapkan bahan belajarnya maka akan semakin baik jalannya pembelajaran. Terakhir adalah faktor instruktur, instruktur dituntut betul-betul mampu menguasai kelas dan semua kelebihannya.

#### ***f. Penilaian Pelaksanaan Program***

Keberhasilan program pengembangan karyawan dilihat dari peningkatan kemampuan kerja karyawan, perubahan perilaku, disiplin dan etos kerja. Untuk mengetahui ada tidaknya perubahan tersebut maka diadakanlah penilaian. Pelaksanaan penilaian yang baik meliputi:

1. Penetapan kriteria penilaian memakai tolok ukur yang jelas.
2. Pelaksanaan tes untuk mengukur pencapaian kemampuan, keterampilan, dan sikap yang telah dirumuskan dalam program pengembangan, di samping untuk mengetahui tepat tidaknya program pelatihan dan pengembangan itu diadakan.
3. Pemantuan pasca pelatihan saat peserta kembali bertugas.
4. Tindak lanjut yang berkesinambungan.

## *Tolok Ukur Keberhasilan Program Pengembangan*

1. Prestasi kerja karyawan meningkat

6. Tingkat pemborosan bahan baku, tenaga kerja dan waktu rendah

2. Kedisiplinan karyawan meningkat

7. Tingkat kerjasama karyawan meningkat

3. Absensi karyawan rendah

8. Insentif karyawan meningkat

4. Tingkat kerusakan produksi, alat dan mesin rendah

9. Prakarsa karyawan meningkat

5. Tingkat kecelakaan rendah

10. Kepemimpinan dan keputusan manajer lebih bijaksana

**Gambar 6.3.3. Tolok Ukur Keberhasilan Program Pengembangan**

## BAB VII

# PROMOSI DAN PENGEMBANGAN KARIER

### 1. Promosi

Salah satu alasan seorang manusia mau bekerja dalam sebuah organisasi atau perusahaan adalah adanya peluang untuk maju. Hal ini selaras dengan sifat dasar manusia yang senantiasa ingin lebih baik, lebih maju dari posisinya sekarang.

Kesempatan maju maupun peluang untuk maju dalam sebuah organisasi inilah yang disebut sebagai naik pangkat/promosi. Promosi memiliki arti sebagai perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan yang lain yang memiliki status dan tanggungjawab lebih tinggi. Umumnya, perpindahan jabatan itu diikuti oleh kenaikan gaji dan haknya yang lain. Namun, ada pula promosi yang tidak mempunyai kenaikan gaji, disebut promosi “kering”. Promosi dan transfer berbeda, transfer hanya terjadi antar jabatan yang sama (status, tanggungjawab dan gaji).

Dalam perjalanannya, tidak semua pegawai ingin dipromosikan. Namun, kebanyakan dari mereka mau mendapatkan hal ini. Oleh sebab itu, dalam sebuah organisasi dibutuhkan penyusunan program promosi yang menyangkut: (1. K arah mana sebuah jabatan akan menuju? Jabatan apa yang menjadi jenjang akhir dari suatu jabatan? (2. Kriteria apa yang digunakan untuk menentukan orang/pejabat yang akan dipromosikan?

Untuk lebih mendalami apa itu promosi, di bawah ini terdapat definisi-definisi promosi, yaitu:

- a. Pertama, promosi ialah suatu perpindahan dari satu jabatan ke jabatan lain yang memiliki status dan tanggungjawab yang lebih tinggi. Perpindahan jabatan ke yang lebih tinggi ini diikuti oleh kenaikan gaji atau upah lainnya, namun ada pula yang tidak disertai kenaikan gaji (Flippo, 1982).
- b. Kedua, definisi promosi menurut Sikula merupakan perpindahan dari satu posisi ke posisi lainnya di dalam suatu organisasi yang melibatkan peningkatan status dan upah.

Definisi-definisi tersebut mengindikasikan bahwa sebuah promosi memberikan kesempatan pada karyawan wewenang yang lebih pada jabatan yang lebih tinggi dalam organisasi sehingga kewajiban, status, hak, dan

penghasilannya semakin meningkat. Promosi mempunyai peran penting bagi karyawan bahkan menjadi idaman mereka.

Kesempatan untuk dipromosikan akan merangsang *recruiting*/penarikan, pelamar semakin banyak memasukkan lamarannya yang selanjutnya akan berefek pada *procurement*/pengadaan yang relative lebih gampang. Sebaliknya apabila promosi jarang ada maka semangat kerja, disiplin kerja dan prestasi kerja karyawan akan menyusut, pada gilirannya akan berdampak pada *recruitment* dan *procurement* pegawai. Melihat begitu pentingnya peranan promosi ini bagi karyawan maka semestinya manajer personalia menentukan program promosi dan menginformasikannya.

Selanjutnya, apa yang menjadi dasar pelaksanaan promosi? Untuk menjawab pertanyaan ini maka pelaksanaan promosi didasarkan pada: (1. Kecakapan kerja dan (2. Senioritas. Dasar kecakapan kerja lebih disenangi oleh pihak manajemen sebagai dasar pelaksanaan promosi karena mereka berpendapat bahwa kompetensi merupakan pondasi dari kemajuan. Sedangkan pihak karyawan menginginkan unsur senioritas lebih diutamakan dalam promosi dengan alasan semakin lama seorang karyawan bekerja maka semakin berpengalaman karyawan tersebut, sehingga kecakapan kerja mereka diharapkan lebih bisa diandalkan.

Alasan yang mendukung senioritas menjadi dasar promosi ialah 'lama kerja karyawan'. Karena lama kerja tersebut mencerminkan kesetiaan seorang karyawan pada satu perusahaan. Menurut karyawan, pengukuran senioritas merupakan yang paling obyektif dan mudah. Sedangkan pengukuran kecakapan kerja sedikit banyak mengandung unsur subjektifitas.

Promosi yang didasarkan pada senioritas umumnya berasal dari pertimbangan sebagai penghargaan atas jasa seseorang (loyalitas) terhadap perusahaan. Sebaliknya, pemakaian dasar kecakapan kerja menjamin bahwa hanya mereka yang cakaplah yang dapat dipromosikan. Dasar kecakapan ini menjadi dasar organisasi memberi penghargaan pada karyawan yang berprestasi.

Ringkasnya baik dasar senioritas dan kecakapan kerja, sama-sama digunakan sebagai dasar dilaksankannya promosi. Karena dalam penentuan promosi sering digunakan suatu kompromi antara dasar kecakapan kerja dan senioritas.

| <b>Tabel 7.1.1. Tujuan Promosi</b>  |
|---|
| 1. Memberikan pengakuan, jabatan dan balas jasa yang semakin meningkat pada karyawan yang berprestasi.                    |
| 2. Memunculkan kepuasan dan kebanggaan pribadi, status sosial yang semakin tinggi dan penghasilan yang semakin meningkat. |
| 3. Merangsang karyawan supaya lebih bersemangat dalam bekerja, berdisiplin tinggi dan memperbesar kerjanya.               |
| 4. Menjamin stabilitas kepegawaian dengan penilaian yang jujur dan adil   |
| 5. Memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengembangkan kreativitas dan inovasinya yang lebih baik                      |
| 6. Mengisi kekosongan jabatan akibat ada pejabat yang berhenti  |
| 7. Mempermudah recruitment  |
| 8. Memperbaiki status karyawan  |

Di samping kedelapan tujuan promosi di atas, terdapat manfaat lain diadakannya promosi bagi organisasi dan karyawan, yaitu: 1) Memungkinkan perusahaan mendayagunakan keahlian dan skill pegawai setinggi mungkin. 2) Memberikan imbalan terhadap kinerja karyawan yang sangat baik. Mereka yang respek terhadap promosi akan termotivasi bekerja lebih bagus. 3) Terdapat hubungan yang signifikan antara kesempatan untuk promosi dan tingkat kepuasan kerja.

Di samping dasar promosi kecakapan kerja dan senioritas yang telah dibahas di atas, alasan seorang pegawai diberikan promosi apabila memenuhi persyaratan berikut:



**Gambar 7.1.1. Syarat Karyawan yang Akan Dipromosikan**

Lain dari pada itu, dalam sebuah promosi terdapat jenis-jenis promosi yang biasa dilakukan. Jenis-jenis promosi tersebut di antaranya:

- a. Promosi sementara, yaitu pemberian kenaikan jabatan kepada pegawai untuk sementara waktu dikarenakan terdapat jabatan kosong yang wajib segera diisi.
- b. Promosi tetap, yaitu kenaikan jabatan pegawai menjadi lebih tinggi sebab yang bersangkutan sudah memenuhi syarat untuk dipromosikan.
- c. Promosi kecil, yaitu menaikkan jabatan pegawai dari jabatan yang tidak sulit ke jabatan yang sulit yang menuntut keterampilan tertentu, namun tidak diikuti peningkatan wewenang dan tanggungjawab serta gaji/upah.
- d. Promosi kering, yaitu menaikkan jabatan seorang pegawai dengan diikuti oleh tanggungjawab, wewenang, namun tidak disertai kenaikan gaji/upah.

## 2. Demosi

Demosi merupakan pemberhentian. Hal ini dilakukan karena setiap organisasi perusahaan maupun organisasi non-profit senantiasa menginginkan setiap karyawannya mengerjakan tugas dengan baik. Hampir semua

perusahaan tidak ingin mengalami kerugian, oleh sebab itu sebuah keharusan bagi pegawai bekerja dengan baik sehingga tujuan organisasi tercapai. Hal ini hanya bisa terjadi apabila karyawan bekerja secara maksimal.

Demosi (penurunan pangkat) juga sering mempertimbangkan unsur senioritas. Masalah demosi ialah penurunan jabatan seorang karyawan ke jabatan yang lebih rendah, berikut dengan wewenang dan upahnya. Demosi yang dianggap sebagai bentuk pendisiplinan pegawai yang masih dipertanyakan unsur pendidikannya. Ringkasnya demosi ini sebetulnya merupakan hukuman terhadap pegawai yang kurang mampu mengerjakan tugasnya.

Melihat persoalan di atas, maka dirasa perlu bagi perusahaan untuk menyusun pedoman demosi (*Policy*). Ini bermaksud agar setiap permasalahan perusahaan memiliki perlakuan yang sama, berdasarkan yang baik, tanpa perlu memakai pendekatan kasus per kasus.

Dalam perjalanannya, demosi terjadi sebab alasan-alasan di luar kendali pegawai. Perubahan organisasional seperti reorganisasi, merger perusahaan atau penurunan bisnis bisa mengakibatkan perampingan pekerjaan yang pada akhirnya memaksa pegawai menerima jabatan yang lebih rendah.

### 3. Pengembangan Karier

Mendiskusikan karier dalam kehidupan organisasi, umumnya yang dimaksud adalah keseluruhan pekerjaan yang dilaksanakan dan jabatan yang diterima oleh seseorang selama ia bekerja. Seseorang yang menempuh jalur karier dipengaruhi oleh prestasi kerja, pengalaman, pelatihan dan pengembangan. Agar mengetahui pola karier yang terbuka bagi seorang pekerja, maka perlu memahami: 1) Sasaran karier, 2) Perencanaan karier, 3) Kesiapan mengambil langkah dalam pengembangan karier.

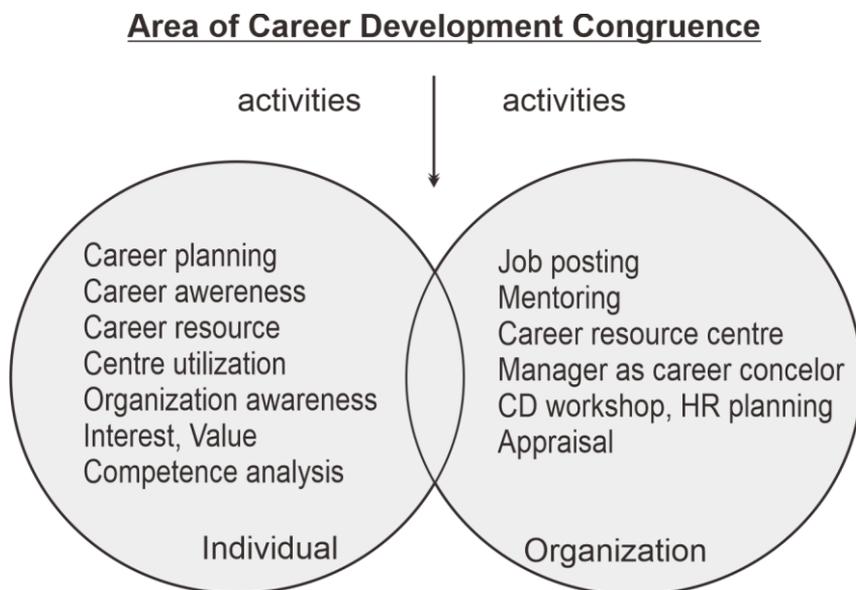
Gutteridge & Otte, 1983 mengatakan pengembangan karier sebagai *an organized, planned effort comprised of structured activities or processes that result in a mutual career plotting effort between employees and the organization*. Artinya, pengembangan karier merupakan usaha terorganisir dan terencana yang mengandung aktivitas terstruktur dari suatu proses yang menghasilkan upaya perencanaan karier antara pegawai dan organisasi.

Sebaik-baiknya suatu rencana karier yang telah disusun oleh seorang pekerja diikuti oleh suatu tujuan kariernya yang wajar dan realistik, rencana itu

tidak akan terealisasi tanpa adanya pengembangan karier yang sistematis dan programatis.

Pekerja adalah orang yang paling berkepentingan dalam pengembangan karier, karena merekalah yang akan menikmati hasilnya, dan ini merupakan salah satu prinsip pengembangan karier yang sangat mendasar, meskipun demikian kepentingan organisasi juga tidak dapat diabaikan. Hal ini serupa dengan pernyataan Reynierse (1982) bahwa *a marriage between the organization and individual is essential in career development* (keselarasan antara organisasi dan pegawai merupakan hal mendasar dalam pengembangan karier).

Korelasi antara pengembangan karier organisasi dan individu tersebut dapat digambarkan seperti di bawah ini:



**Gambar 7.3.1. Hubungan Pengembangan Karier Individu dan Organisasi**

Terdapat beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam upaya pengembangan karier, yakni:

- a. Prestasi kerja yang memuaskan
- b. Pengenalan oleh pihak lain
- c. Kesetiaan pada organisasi
- d. Pemanfaatan mentor dan sponsor
- e. Dukungan dari bawahan
- f. Pemanfaatan kesempatan untuk bertumbuh

g. Berhenti atas permintaan sendiri.

Dalam upaya menetapkan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan kariernya, seorang karyawan berasal dari keinginan untuk memenuhi kebutuhannya. Sehingga salah satu pertimbangan seseorang menata kariernya ialah sampai seberapa besar kebutuhan dan kepentingan pribadinya bisa terwujud, bukan hanya karena kepentingan perusahaan atau organisasi.

Jalur karier merupakan suatu bagian progresi yang fleksibel apabila seorang karyawan bergerak sepanjang kepegawaiannya dalam suatu organisasi (perusahaan). Mengikuti jalur karier yang dirancang karyawan bisa melakukan pengembangan karier dengan bantuan perusahaan.

Pengembangan karier ialah pendekatan formal yang dipilih organisasi guna memastikan bahwa individu dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat, ada pada saat diperlukan. Di samping itu, perencanaan karier merupakan proses berkelanjutan. Perencanaan ini mempertimbangkan perubahan yang terjadi di dalam diri individu dan organisasi. Kenyataan inilah yang wajib mendapat perhatian bagian kepegawaian untuk bersikap proaktif dalam pengembangan karier para anggotanya.

Dengan bersikap demikian paling tidak bisa:

- a. Membantu para pegawai dalam pengembangan karier yang pada akhirnya bisa menumbuhkan loyalitas karena yang mereka merasa terbantu dalam mencapai kemajuan.
- b. Tersedianya sekelompok pegawai yang mempunyai potensi dan kemampuan untuk dipromosikan di masa yang akan datang
- c. Membantu pimpinan/instruktur dalam mengidentifikasi kebutuhan karyawan dalam pelatihan dan pengembangan.
- d. Perbaikan dalam prestasi kerja, peningkatan loyalitas dan penumbuhan motivasi di kalangan para pegawai
- e. Meningkatkan produktivitas dan mutu karya para karyawan.

Supaya berbagai sasaran itu bisa dicapai, para manajer mutlak harus memberikan support kepada program yang diadakan oleh bagian kepegawaian dan bagian pendidikan dan pelatihan. Salah satu teknik pemberian dukungan itu adalah memakai pendekatan “satu anak tangga ke bawah”.

Perencanaan karier mempunyai dua elemen utama yaitu perencanaan karier organisasional dan perencanaan karier individual. Perencanaan karier organisasional mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sekumpulan aktivitas karier, lebih menitik beratkan pada jenjang atau jalur karier. Sedangkan

perencanaan karier individual terfokus pada individu dan keinginan, keahlian dan hasrat mereka. Perencanaan karier individual terdiri dari latihan diagnostik dan prosedur untuk menolong individu yang bersangkutan menetapkan “siapa saya” dalam potensi dan kemampuan yang dimiliki.

Karier individual dan organisasional merupakan satu kesatuan, seorang karyawan yang rencana-rencana karier individualnya tidak bisa dicapai dalam organisasi, cepat atau lambat karyawan itu berpotensi meninggalkan perusahaan. Sebab itulah organisasi perlu membantu karyawan dalam perencanaan karier sehingga keduanya bisa memenuhi kebutuhannya.

### ***Perjalanan Karier***

Karier didapat melalui suatu rangkaian yang relatif bisa diperkirakan, dimulai dengan karier awal, karier pertengahan dan karier akhir.

Pada saat pegawai memasuki sebuah organisasi akan mengalami tahap *getting in*, pada tahap ini karyawan mencoba menangkap gambaran yang realistik mengenai organisasi, selanjutnya melangkah ke tahap berlatih (*breaking-in*), karyawan berusaha menjadi partisipan yang aktif, dan akhirnya menginjak pada tahap mengatur (*setting in*) karyawan berupaya menyelesaikan persoalan yang ada.

Karier awal tidak selalu berjalan lancar, hal ini disebabkan oleh seringnya karyawan mengalami berbagai persoalan berikut:

- a. Frustrasi yang berasal dari harapan mereka yang tidak tercapai.
- b. Penyelia tidak kompeten
- c. Kriteria evaluasi kinerja tidak jelas
- d. Ketegangan antara senior dan junior
- e. Ketidakpastian mengenai arti loyalitas.

Dalam perjalanan berkarier banyak individu yang menemui pengalaman masa transisi atau perubahan pertengahan karier yang kemudian menjadi krisis pertengahan karier pada beberapa individu. Pada fase ini individu menilai ulang pencapaian yang telah didapat dan kemungkinannya untuk tujuan kedepan. Proses introspeksi, retrospeksi sangat penting untuk melakukan renungan. Strategi yang harus dijalankan dalam menghadapi karier pertengahan ialah mencegah keusangan (*absolescence*), untuk ini bisa mengirim pegawai ke seminar, pendidikan lanjutan.

Individu-individu yang produktif bisa mengemban peran staf senior atau manajemen puncak, atau mereka mungkin tetap sebagai kontributor dalam peran non kepemimpinan.

## BAB VIII

# PENILAIAN PRESTASI KERJA

### 1. Pengertian dan Ruang Lingkup Penilaian Prestasi Kerja

Bisa dikatakan bahwa setiap perusahaan merasa perlu melaksanakan penilaian prestasi kerja para karyawannya untuk mengukur sejauh mana prestasi yang bisa dicapai oleh setiap karyawan, apakah prestasi tersebut tergolong kategori baik, cukup atau kurang. Dengan mengadakan penilaian mengindikasikan pegawai mendapat perhatian dari pimpinan, sehingga mereka termotivasi untuk lebih giat dalam bekerja. Semua itu bisa terjadi apabila penilaian dilaksanakan secara jujur dan objektif.

Ada berbagai macam istilah penilaian prestasi kerja, seperti *konduite*, *employee rating*, *performance appraisal*, *employee evaluation*, *personal review*, *service rating* dan atau *behavioral assesment*.

Penilaian prestasi kerja merupakan aktivitas manajer untuk mengevaluasi perilaku dan prestasi kerja pegawai serta menentukan kebijaksanaan berikutnya.

Penilaian kerja (Performance appraisal) berbeda dengan penilaian pekerjaan (job evaluation). Penilaian kinerja berhubungan dengan seberapa baik seseorang melaksanakan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, sedangkan penilaian pekerjaan menentukan seberapa besar sebuah pekerjaan bermanfaat (berharga) bagi organisasi. Semisal, apabila suatu organisasi membutuhkan seorang web developer, maka jika dilakukan penilaian seberapa berat pekerjaan web developer itu dan berapa upah yang pantas untuk seorang web developer, maka di sini telah dilaksanakan penilaian pekerjaan. Namun jika peruntukkan pada seseorang apakah dia adalah web developer yang baik bagi suatu organisasi, berarti di sini telah dilaksanakan penilaian kinerja.

Penilaian bisa pula diartikan sebagai *the process of estimating or judging the value, excellence, qualities or status of some object, person or thing* (Sikula, 1981). Sedangkan penilaian prestasi kerja mempunyai pengertian sebagai berikut: *employee appraising is the sistematic evaluation of a worker's job performance and for development*. (Penilaian prestasi kerja ialah evaluasi yang sistematis pada pekerjaan yang telah diselesaikan karyawan dan diarahkan untuk pengembangan).

Penilaian prestasi kerja mempunyai indikator-indikator, seperti:

- a. Merupakan evaluasi terhadap perilaku, prestasi kerja, dan potensi pengembangan yang telah dikerjakan
- b. Merupakan suatu proses estimasi dan menetapkan nilai keberhasilan pelaksanaan tugas para pegawai
- c. Membandingkan realisasi nyata dengan standar yang diraih pegawai
- d. Dikerjakan oleh pimpinan kepada bawahan
- e. Hasilnya untuk menetapkan kebijakan berikutnya.

## **2. Manfaat dan Tujuan Penilaian Prestasi Kerja**

Manfaat penilaian prestasi kerja yang masuk akal dan objektif setidaknya dirasakan oleh karyawan yang bersangkutan dan organisasi. Bagi pegawai, penilaian bermanfaat untuk memberikan umpan balik mengenai sejumlah hal seperti kemampuan, kekurangan, potensi yang pada gilirannya bermanfaat untuk menetapkan jalur, rencana dalam pengembangan karier. Bagi organisasi, hasil penilaian prestasi kerja berguna untuk pengambilan keputusan mengenai sejumlah hal seperti kebutuhan program pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan, promosi, sistem upah dan keseluruhan proses manajemen SDM secara efektif.

Disamping itu tujuan penting dilaksanakannya penilaian kinerja ialah mendapatkan informasi yang akurat dan valid terkait dengan perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dikumpulkan maka semakin besar potensi nilainya terhadap organisasi. Secara khusus tujuan penilaian kinerja ini tidak lain ialah untuk: (1) evaluasi, dan (2) pengembangan.

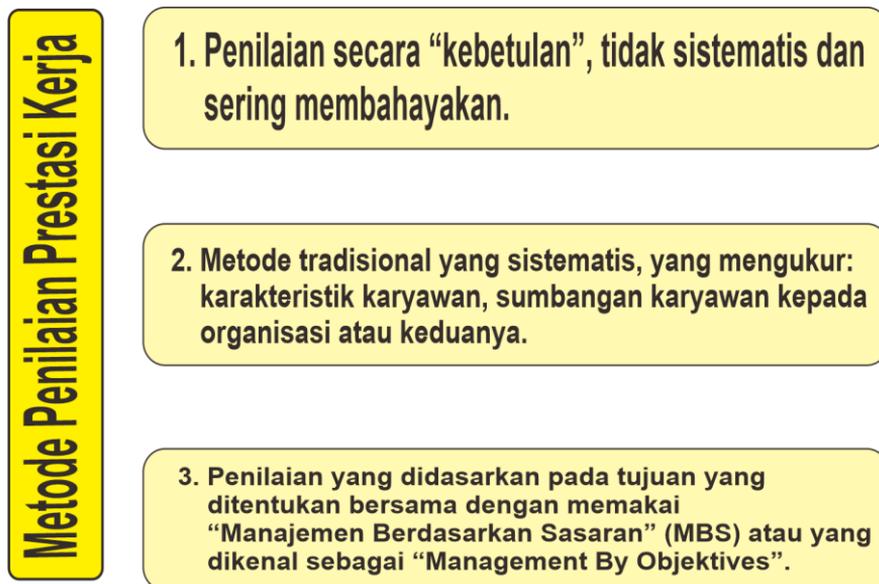
Pengadaan penilaian kinerja ini sangat dibutuhkan, karena setidaknya akan bermanfaat sebagai:

- a. Sebagai pondasi dalam mengambil keputusan yang dipakai untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa
- b. Untuk mengetahui prestasi kerja, yaitu sejauh mana pegawai dapat sukses dalam pekerjaannya
- c. Sebagai pondasi untuk mengevaluasi efektivitas semua aktivitas di dalam perusahaan
- d. Sebagai pondasi untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, kondisi kerja dan peralatan kerja
- e. Sebagai indikator untuk menetapkan kebutuhan latihan bagi karyawan

- f. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan untuk mengetahui minat dan kebutuhan karyawan
- g. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai supaya memperoleh *performance* kerja yang baik
- h. Sebagai kriteria di dalam menjalankan seleksi dan penempatan pegawai
- i. Sebagai pondasi untuk merevisi dan mengembangkan *job description*.

### 3. Metode Penilaian Prestasi Kerja

Terdapat beberapa metode yang biasa dipakai dalam melaksanakan penilaian prestasi kerja. Metode-metode tersebut digolongkan menjadi tiga, yakni:



**Gambar 8.3.1. Metode Penilaian Prestasi Kerja**

#### a. Cara Penilaian Yang Tidak Sistematis

Cara penilaian yang tidak sistematis dan diadakan secara kebetulan, sering berisiko di dalam pengaplikasiannya. Contoh terdapat suatu jabatan yang kosong pada suatu organisasi, selanjutnya dilakukan penilaian seketika pada para pegawai untuk kemungkinan pengisian jabatan tersebut. Bisa ditengarai bahwa cara ini kurang sistematis karena baru dilaksanakan pada saat ada lowongan dan tidak konsisten. Sebab itulah perusahaan yang teratur sebaliknya memakai pendekatan yang sistematis.

### *b. Penilaian Sistematis yang Tradisional*

Penilaian yang sistematis dan dilaksanakan secara berkala memiliki banyak manfaat bagi organisasi. Manfaat pertama, dan yang paling penting, ialah memberikan informasi yang sangat membantu di dalam keputusan-keputusan yang berhubungan dengan persoalan-persoalan seperti promosi "lay off" dan transfer. Penilaian yang sistematis ini menyediakan informasi sebelum sesuatu itu mungkin dibutuhkan, jadi menghindari kemungkinan dipakainya "judgement" sesaat. Selain itu penilaian sistematis memberikan informasi di dalam bentuk yang memungkinkan diadakannya perbandingan, dan bisa mendukung berbagai keputusan dalam bidang personalia.

Manfaat yang kedua ialah dapat dipakai untuk mendukung dan memimpin pengembangan karyawan. Umumnya orang hendak mengetahui apa bagaimana mereka bekerja. Program penilaian kecakapan kerja menyediakan informasi ini dalam bentuk yang biasanya dapat dikomunikasikan kepada para pegawai.

Persyaratan untuk melaksanakan penilaian yang akurat dan periodik akan memberikan dukungan kepada pihak atasan untuk melaksanakan penilaian yang lebih baik. Semua atasan wajib mengetahui apa dan bagaimana pekerjaan anak buahnya. Dan dengan adanya penilaian prestasi kerja ini tidak ingin membuat para atasan memperhatikan para bawahannya.

Terdapat bermacam sistem pengukuran prestasi kerja para karyawan. Sistem ini memiliki pondasi yang sama dengan sistem untuk penilaian jabatan (evaluasi jabatan). Walaupun demikian butuh disadari bahwa kedua jenis penilaian ini memiliki tujuan yang cukup berbeda. Penilaian prestasi kerja lebih diarahkan untuk menetapkan baik tidaknya seorang pegawai untuk dapat digunakan sebagai dasar promosi misalnya. Sedangkan penilaian jabatan diarahkan untuk menetapkan harga suatu jabatan, yang pada gilirannya nanti akan dibangun struktur gaji yang adil dan layak.

Sistem penilaian prestasi kerja tradisional ini diantaranya sebagai berikut:

- 1) Ranking
- 2) Perbandingan karyawan dengan karyawan ("person-to-person comparison")
- 3) Grading
- 4) Skala grafis ("Graphic scales")
- 5) Check lists

Penjabaran kelima sistem penilaian di atas dapat diamati di bawah ini:

a.) Ranking (*The ranking method atau The Simple Method*)

Cara paling lama dan paling sederhana untuk menilai prestasi kerja ialah dengan membandingkan karyawan yang seorang karyawan dengan karyawan yang lain untuk menetapkan siapa yang lebih baik. Perbandingan dilaksanakan secara menyeluruh, dengan kata lain tidak dicoba dipisah-pisahkan faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja.

Kendala cara ini ialah kesulitan-kesulitan yang harus dihadapi untuk menilai secara keseluruhan seorang individu. Artinya seorang individu mungkin baik dalam inisiatifnya, tetapi mungkin agak kurang dalam ketekunannya. Jadi bagaimana kita dapat mengatakan bahwa lebih baik daripada orang lain, tanpa harus memperhatikan karakteristik faktor-faktor tertentu tersebut?

Keberatan lainnya ialah bahwa kita akan terpaksa mengadakan perbandingan dalam skala yang cukup besar, lebih-lebih kalau jumlah pegawai yang harus dinilai (diperbandingkan) cukup banyak.

Sebagai contoh terdapat 5 pegawai A, B, C, D dan E. Dengan memakai cara ini berarti kita harus membandingkan karyawan A dengan B, A dengan C, A dengan D dan A dengan E dan seterusnya. Jumlah perbandingan ini akan sama dengan  $N(N-1) / 2$  dimana N adalah jumlah pegawai yang diperbandingkan. Jadi jika terdapat 5 pegawai, maka perbandingannya  $5(5-1) / 2 = 10$  kali perbandingan.

Berdasarkan hasil perbandingan ini selanjutnya disusun ranking seperti di bawah ini:

| Ranking | Jabatan |
|---------|---------|
| 1       | A       |
| 2       | B       |
| 3       | C       |
| 4       | D       |
| 5       | E       |

Kelebihan teknik ini ialah cepat dan mudah dilaksanakan. Evaluasi numerik yang diberikan kepada pegawai bisa langsung dikaitkan dengan perubahan kompetensi atau pertimbangan

penyusunan karyawan. Instrumen ranking sama sekali menghindari persoalan *central tendency* dan kemurahan hati.

b.) Perbandingan Karyawan dengan karyawan (The Factor Comparison Method)

Sebuah cara untuk memisahkan penilaian seseorang ke dalam berbagai faktor ialah dengan memakai perbandingan karyawan dengan karyawan. Faktor-faktor seperti kepemimpinan, inisiatif dan bisa tidaknya diandalkan, dipilih untuk maksud-maksud penilaian tersebut. Suatu skala penilaian disusun untuk masing-masing faktor yang dinilai. Namun skala penilaian tersebut bukannya dibangun definisi untuk masing-masing faktornya, tetapi dibandingkan dengan pegawai-pegawai tertentu, untuk menggambarkan tingkatan-tingkatan suatu faktor tertentu.

Sebab penetapan tingkat suatu faktor dibandingkan dengan pegawai kunci, maka akan muncul persoalan jika kita terpaksa harus membandingkan pegawai dari departement lain (karena persyaratan kerja untuk suatu jabatan mungkin, dan umumnya berbeda dari jabatan di departement lain).

Secara rinci proses penilaian tersebut bisa dijabarkan sebagai berikut:

- 1) Memilih dan memberikan penjelasan terhadap faktor yang akan dinilai.

| Faktor – Faktor Jabatan | Sub Faktor Jabatan   |
|-------------------------|--|
| Skill                   | 1. Pendidikan<br>2. Inisiatif<br>3. Pengalaman                                     |
| Usaha                   | 4. Usaha fisik<br>5. Usaha mental  |
| Tanggungjawab           | 6. Terhadap pekerjaan<br>7. Terhadap alat<br>8. Terhadap uang<br>9. Terhadap bahan |
| Kondisi Kerja           | 10. Lingkungan kerja<br>11. Resiko kerja   |

- 2) Melaksanakan pemilihan jabatan kunci. Jabatan ini seharusnya memenuhi syarat berikut:
  - i. Mempunyai deskripsi yang cukup jelas
  - ii. Merupakan jabatan yang dipandang penting
  - iii. Mempunyai faktor jabatan yang dipandang cukup luas
  - iv. Jabatan yang dipilih harusnya meliputi jabatan pada tingkatan upah terendah hingga tertinggi.
  
- 3) Diadakan penilaian atas faktor-faktor jabatan (sub-sub faktor jabatan) yang dilaksanakan oleh suatu tim.

Contoh hasil penilaian:

| Jabatan Kunci | Skill | Usaha | Tanggungjawab | Kondisi Kerja |
|---------------|-------|-------|---------------|---------------|
| Tata Usaha    | 1     | 3     | 1             | 3             |
| Juru Bayar    | 2     | 2     | 2             | 2             |
| Humas         | 3     | 1     | 3             | 2             |

- 4) Setelah ranking jabatan kunci didapatkan kemudian dirancang alokasi dari nilai uang untuk menetapkan besarnya gaji (disusun dan disepakati oleh tim).

Contoh nilai uang untuk tiap faktor.

| Ranking | Skill | Usaha | Tanggungjawab | Kondisi Kerja |
|---------|-------|-------|---------------|---------------|
| 1       | 40    | 30    | 20            | 15            |
| 2       | 25    | 20    | 15            | 10            |
| 3       | 10    | 10    | 10            | 5             |

Dengan memakai tabel penilaian ranking di atas bisa dirancang struktur gaji jabatan kunci.

- 5) Apabila ranking dan nilai rupiah untuk jabatan kunci telah terancang, kemudian dilaksanakan penilaian terhadap jabatan lainnya dengan membandingkan faktor jabatan dengan jabatan kunci.

Contohnya: Menilai jabatan bagian personalia, persamaannya bisa dicerminkan dalam jabatan kunci berikut:

| <b>Faktor Jabatan<br/>Bagian Personalia</b> | <b>Faktor Jabatan Kunci</b> |
|---|-----------------------------|
| Skill                                       | Sama dengan Bag. TU         |
| Usaha                                       | Sama dengan juru bayar      |
| Tanggungjawab                               | Sama dengan Humas           |
| Kondisi Kerja                               | Sama dengan Humas           |

Dengan demikian ranking dan nilai rupiah untuk jabatan bagian personalia bisa diketahui:

Keterampilan : 1 : Rp. 40  
 Usaha : 2 : Rp. 20  
 Tanggungjawab : 3 : Rp. 10  
 Kondisi Kerja : 2 : Rp. 10

---

Rp. 80

### c. Grading

Dalam metode ini terdapat suatu definisi yang jelas untuk masing-masing kategori yang telah disusun secara seksama. Kategori untuk prestasi kerja pegawai misalnya ialah sangat baik, memuaskan dan kurang memuaskan, yang masing-masing memiliki definisi (kriteria) yang jelas. Prestasi kerja dari setiap pegawai selanjutnya diperbandingkan dengan definisi masing-masing kategori ini, untuk dimasukkan ke dalam salah satunya. Biasanya kategori yang disusun dapat lebih dari tiga seperti pada contoh diatas.

Maka dari itu penilaian harus pula melaksanakan penilaian relatif diantara para pegawai tersebut di samping membandingkannya dengan definisi masing-masing kategori. Namun cara semacam ini dapat memunculkan frustasi, karena seorang pegawai dapat tetap berada pada kategori yang terendah meskipun prestasinya telah meningkat.

Contoh Penerapan:

1. Dibuat kelas jabatan dan deskripsi serta spesifikasi jabatannya

| Kelas Jabatan   | Spesifikasi Jabatan |             |            |                       |
|-----------------|---------------------|-------------|------------|-----------------------|
|                 | Kecerdasan          | Pengalaman  | Pendidikan | Tanggungjawab         |
| Pimpinan Atas   | Cerdas              | Banyak      | Tinggi     | Besar/Langsung        |
| Pimpinan Tengah | Agak Cerdas         | Sedikit     | Menengah   | Sedang/Tidak Langsung |
| Pimpinan Bawah  | Kurang Cerdas       | Tidak Punya | Dasar      | Ringan/Laporan        |

2. Mengadakan pencocokan antara deskripsi dan spesifikasi jabatan yang dinilai ke dalam kelas jabatan yang ada.

#### d. Skala Grafis

Metode ini mungkin menjadi metode penilaian tradisional yang paling banyak dipakai. Baik tidaknya pekerjaan seorang pegawai dinilai berdasarkan faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan pekerjaan tersebut. Setelah itu, setiap faktor tersebut, seperti contoh kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, sikap dan bisa tidaknya diandalkan, dikelompokkan ke dalam berbagai kategori, misalnya baik sekali, cukup, kurang dan sebagainya, yang diikuti dengan definisi yang jelas untuk setiap kategori. Jadi di sini penilai membandingkan prestasi kerja seorang pegawai dengan definisi untuk masing-masing faktor dan masing-masing kategori.

Pemilihan faktor yang dipakai dalam penilaian adalah hal yang tersulit dan membutuhkan pertimbangan yang mendalam dari pihak manajemen. Faktor yang dipilih umumnya berkisar antara 4 sampai dengan 12 faktor. Semakin banyak faktor yang dipertimbangkan semakin teliti penilaian, namun yang penting ialah apakah faktor itu cukup mewakili persyaratan kerja yang dinilai.

Dalam menyusun skala penilaian grafis, manajer, spesialis SDM atau konsultan terlebih dahulu meninjau analisis pekerjaan untuk menetapkan ukuran/dimensi kunci dari pekerjaan yang hendak dinilainya. Setelah menuliskan dimensi-dimensi ini, penyusun menetapkan skala apa yang dipakai untuk menilainya.

Contoh penerapan metode ini seperti: skala bisa menilai frekuensi terjadinya sesuatu (dari tidak pernah hingga selalu terjadi), dan tingkat terjadinya (dari sangat rendah hingga sangat tinggi).

Perancang setelah itu menetapkan jumlah poin untuk skala penulisan (lima, enam, tujuh dsb). Perancang kemudian mengedit item-item dan skala, dan berikutnya menguji skala penilaian itu untuk menyempurnakannya guna menghapus bias diantara item-item yang ada.

### c. Penilaian Dengan Memakai Manajemen Berdasarkan Tujuan (MBO)

Management by Objectives (MBO) atau Manajemen berdasarkan sasaran merupakan suatu gaya yang dewasa ini banyak dipakai untuk berbagai kepentingan dalam upaya meraih tujuan organisasi. Salah satu bentuk aplikasinya adalah melibatkan para anggota organisasi dalam menetapkan berbagai sasaran yang hendak diwujudkan oleh para karyawan (penyelia dan bawahan bersatu mengembangkan tujuan yang berfungsi sebagai kriteria penilaian).

Instrumen ini menggabungkan antara pengembangan dan evaluasi. MBO merupakan pendekatan formal yang mensyaratkan pengembangan rencana tujuan yang rinci dalam keseluruhan level organisasi. Pada saat diaplikasikan untuk evaluasi, maka tujuan yang dirumuskan bisa dipakai untuk:

1. Mengidentifikasi hasil tertentu yang diinginkan dan tindakan yang harus diambil.
2. Menentukan batas waktu pencapaian tujuan organisasi
3. Menentukan biaya untuk pencapaian tujuan secara tepat
4. Membuat alat ukur yang reliabel dan valid
5. Realistik, menantang, namun dapat dicapai
6. Konsisten terhadap rencana, kebijakan dan prosedur organisasi

Pada saat dipakai untuk pengembangan karyawan, maka tujuan harus mampu untuk menetapkan keahlian, pengetahuan, kemampuan dan pengalaman yang wajib didapat oleh pemegang jabatan dalam menjalankan tugasnya dengan baik.

#### Ciri-ciri MBO atau MBS

- a) Terdapat interaksi antara atasan dengan bawahan secara langsung
- b) Atasan bersama-sama dengan bawahan menetapkan sasaran dan kriteria pekerjaannya
- c) Berorientasi pada masa sekarang dan masa yang akan datang
- d) Berorientasi pada hasil yang ingin diraih.

### Kelemahan MBO (MBS)

- a) Sangat bersifat individualisme dalam hal menentukan tujuan dan kerjasama dalam penilaian
- b) Apabila penentuan sasaran tidak berhati-hati dapat mengakibatkan sasaran yang satu menghambat sasaran lainnya
- c) Susah menentukan sasaran yang memiliki tingkat kesulitan yang setara.

### Keunggulan MBO

- a) Dengan mendukung individu untuk menetapkan tujuan yang spesifik dan menantang, MBO mempunyai potensi meningkatkan motivasi pegawai dan kinerja, selain berfungsi sebagai basis penilaian kinerja.
- b) Sebab organisasi pada digilirannya memperhatikan hasil nyata, jadi sangat logis jika untuk mengevaluasi pegawai berdasarkan hasil yang diraih secara pribadi.
- c) Pegawai mengenal secara tepat apa yang diharapkan dan yang bisa dievaluasi secara obyektif.
- d) Penetapan tujuan secara sistematis di semua organisasi meringankan perencanaan dan koordinasi.

Setelah memahami metode dalam penilaian kerja, perlu diketahui pula dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai. Dasar penilaian ialah uraian pekerjaan (*job description*) dari setiap individu pegawai, karena dalam uraian pekerjaan inilah ditetapkan tugas dan tanggungjawab yang akan dilaksanakan oleh masing-masing pegawai.

Secara umum standar bermakna apa yang akan diraih sebagai ukuran untuk penilaian. Secara garis besar standard ini dikelompokkan menjadi dua, yaitu *tangible standard* dan *intangible standard*.

- 1) *Tangible standard* yakni target yang bisa ditetapkan alat ukurnya  
Standar ini dibagi atas:
  - i. Standar dalam bentuk fisik yang terbagi atas standar kualitas, kuantitas dan waktu
  - ii. Standar dalam bentuk uang yang terbagi atas standar biaya, penghasilan dan investasi.
- 2) *Intangible standard* yakni target yang tidak bisa ditentukan alat ukur atau standarnya (perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas, dedikasi karyawan).

Dengan penetapan standar untuk berbagai kebutuhan maka muncullah apa yang disebut “standardisasi” yakni penetapan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe, gaya tertentu berdasarkan suatu komposisi standar.

Terkait dengan unsur-unsur apa saja yang dinilai, terdapat sebelas item, meliputi:

- 1) Kesetiaan
- 2) Prestasi kerja
- 3) Kejujuran
- 4) Kedisiplinan
- 5) Kreativitas
- 6) Kerja sama
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kepribadian
- 9) Prakarsa
- 10) Kecakapan
- 11) Tanggung jawab

#### **4. Kendala Penilaian Prestasi Kerja**

Indeks prestasi pegawai harus ditentukan dengan baik, jujur dan objektif tidak dibuat-buat berdasarkan kenyataan yang ada. Namun akibat adanya hambatan *hallo effect* dan tolok ukur penilaian maka indeks prestasi sering kali tidak sesuai dengan kenyataan.

*Hallo effect* adalah kesalahan yang dialami oleh penilai. Hal ini bisa terjadi karena penilai kenal bahkan bersahabat dengan karyawan yang dinilai. Sehingga penilai cenderung akan memberikan indeks prestasi baik pada pegawai tersebut. Sebaliknya karyawan yang kurang dikenal oleh penilai cenderung diberikan indeks prestasi sedang/kurang. Penilai kerap kali mendasarkan penilaiannya atas dasar (like and dislike) suka atau tidak suka, bukan atas dasar salah benar (right or wrong). Bahkan penilai juga sering mempertimbangkan perihal keluarga, suku, golongan, yang semua itu berefek pada penilaiannya yang tidak dilaksanakan secara jujur, dan objektif.

Untuk dapat melaksanakan penilaian kerja yang baik dan tepat, maka penilai selayaknya mengikuti pedoman atau kunci sukses melaksanakan evaluasi kinerja. Kunci sukses evaluasi tersebut seperti: 1) Fokuskan pada perilaku, bukan pada orangnya, 2) Berusaha untuk tidak terpengaruh oleh perbedaan status, 3) Menghindari kesalahan-kesalahan penilaian, 4) Menjadi pendengar yang aktif, 5) Mencari berbagai sumber informasi kinerja karyawan,

semakin banyak sumber semakin valid data (informasi) yang diperoleh, 6)  
Mengingat bahwa evaluasi kinerja merupakan proses yang berkelanjutan,  
sehingga tidak harus dilakukan secara formal.

# BAB IX

## KOMPENSASI DAN KEPUASAN KERJA

### 1. Kompensasi

Kompensasi adalah seluruh pendapatan yang berupa uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima pegawai sebagai imbalan atas jasanya bagi perusahaan. Besarnya balas jasa (kompensasi) ini telah ditetapkan dan diketahui sebelumnya, sehingga karyawan secara pasti mengetahui besaran penerimaan kompensasi yang akan didapat.

Kompensasi inilah yang kemudian digunakan pegawai dan keluarganya dalam memenuhi kebutuhan hidup. Besaran kompensasi yang diterima menggambarkan status, pengakuan dan tingkat pemenuhan kebutuhan yang dinikmati oleh karyawan dan keluarganya. Apabila kompensasi yang didapat semakin besar, berarti semakin tinggi pula statusnya, dan pemenuhan kebutuhan menjadi semakin banyak, yang pada akhirnya kepuasan kerja semakin baik.

Letak pentingnya kompensasi bagi karyawan berada di sini, karena mereka bertindak sebagai seorang penjual tenaga (fisik dan pikiran). Yoder (1981) mengatakan bahwa balas jasa menjadikan anggota tim kerja bisa bekerjasama dan berprestasi.

Terdapat dua macam kompensasi yang bisa dikenali, yakni kompensasi langsung dan tidak langsung. Kompensasi langsung berupa gaji, upah, upah insentif, sedangkan kompensasi tidak langsung berwujud kesejahteraan pegawai.

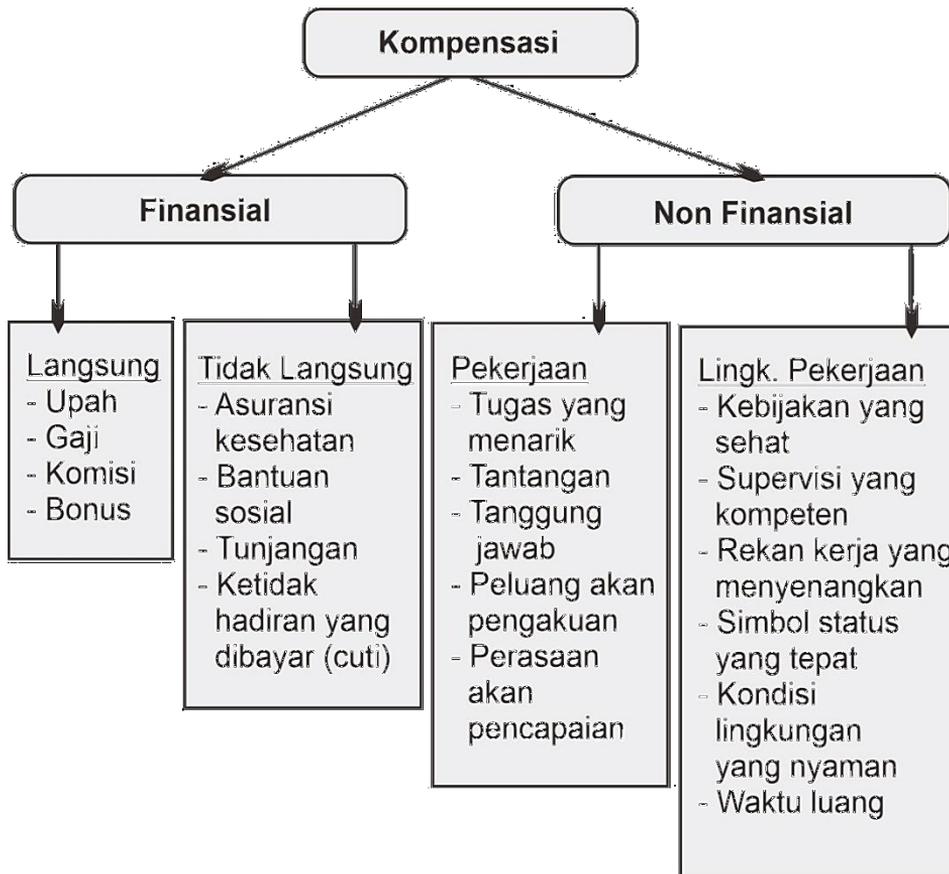
Gaji merupakan balas jasa yang dibayarkan secara periodik kepada pegawai tetap serta memiliki jaminan yang pasti. Upah ialah balas jasa yang diberikan kepada pekerja harian dengan mengacu pada perjanjian yang telah disepakati. Upah insentif merupakan tambahan balas jasa yang dibayarkan kepada karyawan tertentu yang berprestasi kerja diatas prestasi standar.

Menurut UU Kecelakaan tahun 1974 No. 33 Pasal 7 ayat a dan b dikatakan bahwa upah merupakan:

1. Tiap-tiap pembayaran berupa uang yang diterima oleh buruh sebagai ganti pekerjaan
2. Perumahan, makan, bahan makanan dan pakaian dengan percuma yang nilainya ditaksir menurut harga umum di tempat itu.

Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi pada dasarnya menyangkut dua hal, yaitu Kompensasi Finansial (langsung dan tidak langsung) serta Kompensasi non Finansial.

Cakupan kompensasi ini jika digambarkan seperti di bawah ini:



**Gamabar 9.1.1 Komponen Program Kompensasi**  
(Simamora, 1995)

### *Tujuan Pemberian Kompensasi*

Program kompensasi pada umumnya bertujuan untuk kepentingan perusahaan, karyawan, dan pemerintah/masyarakat. Secara rinci tujuan kompensasi terdiri dari:

#### 1. Ikatan Kerja Sama

Pemberian kompensasi menciptakan ikatan kerjasama formal antara majikan dan buruh, dimana karyawan (buruh) wajib mengerjakan tugas-

tugas dengan baik sedangkan pengusaha harus membayar kompensasi yang disepakati.

## 2. Kepuasan Kerja

Dengan balas jasa pegawai akan mampu memenuhi kebutuhan hidupnya sehingga akan didapatkan kepuasan kerja dari jabatan yang ditanggungnya.

## 3. Motivasi

Apabila balas jasa yang dibayarkan mencukupi maka manajer akan lebih gampang memotivasi karyawan, yang pada akhirnya akan berpengaruh pada peningkatan produktifitas.

## 4. Stabilitas Karyawan

Program kompensasi yang berprinsip adil dan layak akan menciptakan stabilitas pegawai yang lebih terjamin karena *turnover* relatif rendah.

## 5. Peningkatan Disiplin

Pembayaran kompensasi yang sesuai dengan prosedur akan berpengaruh pada peningkatan disiplin pegawai.

### *Metode Kompensasi*

Metode kompensasi terdiri dari dua macam, yakni metode tunggal dan metode jamak. Metode tunggal ialah suatu metode yang dipakai untuk menentukan besaran kompensasi (gaji) berdasarkan ijazah terakhir dari pendidikan formal yang dimiliki pegawai, (Sarjana gol IIIa).

Metode jamak adalah metode pemberian kompensasi yang berpedoman pada beberapa pertimbangan seperti ijazah, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga acap kali juga ikut menentukan besaran gaji pokok seseorang pekerja.

### *Sistem Kompensasi Yang Efektif*

Agar kompensasi berjalan secara efektif terdapat dua hal yang harus dipertimbangkan. (1) Sistem kompensasi harus responsif pada situasi yang ada; (2) Sistem kompensasi tersebut harus bisa memotivasi pegawai.

Pada umumnya pengaruh situasional seperti situasi ekonomi begitu memperngaruhi kenaikan gaji. Peningkatan inflasi akan berefek pada beban hidup pegawai akibat gaji yang diterimanya tidak bisa mengimbangi laju kecepatan inflasi.

Begitu juga dengan pengaruh lingkungan, dalam situasi ini manajer SDM setidaknya wajib mampu menjawab pertanyaan (1) Apa saja aspek lingkungan yang mempengaruhi kompensasi; (2) Haruskah perubahan dalam lingkungan diikuti oleh perubahan kebijakan kompensasi; (3) Apakah kebijakan kompensasi yang disusun perusahaan yang satu dengan yang lain sama; (4) Guna merespon potensi perubahan lingkungan, Bagaimana kompensasi harus diganti?

### *Sistem Imbalan*

Sistem imbalan ini terdiri dari dua macam, yakni imbalan intrinsik (*intrinsic rewards*) dan imbalan ekstrinsik (*extrinsic rewards*).

Imbalan intrinsik merupakan imbalan yang dinilai di dalam dan dari mereka sendiri. Imbalan intrinsik menempel pada aktivitas itu sendiri, dan aplikasinya tidak bergantung pada kehadiran atau tindakan dari orang lain.

Misalnya perasaan seseorang sebagai buah kinerjanya yang baik dalam pekerjaan yang telah dilaksanakan, perasaan kebebasan dari pengarahan dan tanggungjawab pribadi yang meningkat karena diberikan otonomi terkait dengan bagaimana sebuah aktivitas dikerjakan.

Imbalan intrinsik ini memiliki tiga manfaat: (1) Kesatuan korelasi antara kinerja yang efektif dan pelaksanaan imbalan dijamin oleh fakta bahwa pengalaman imbalan intrinsik timbul langsung dari persepsi pribadi bahwa yang bersangkutan bekerja dengan baik. (2) Efektivitas imbalan bukan bergantung pada kehadiran orang lain (manajer). (3) Imbalan intrinsik diciptakan secara mandiri oleh orang yang bersangkutan sehingga imbalan ini berbiaya rendah.

Imbalan ekstrinsik ialah imbalan yang dibagikan kepada individu oleh pihak lain. Jenis imbalan ini sering dipakai untuk memberi pengaruh terhadap perilaku dan kinerja tim. Imbalan semacam ini berupa gaji, bonus, pengakuan, pujian dari atasan, promosi, lingkungan yang nyaman, dan tunjangan pelengkap. Ketergantungan terhadap sumber eksternal untuk pembagian imbalan ekstrinsik memberikan konsekuensi pembiayaan yang harus diperhitungkan oleh organisasi, di mana semua itu mempunyai dua implikasi yaitu (1) mempunyai nilai yang tinggi, (2) imbalan ekstrinsik sangat tergantung pada kinerja yang efektif saat diberikan.

## 2. Kepuasan Kerja

Selaras dengan penjelasan sebelumnya, bahwa pemberian kompensasi mempunyai dampak terhadap kepuasan kerja. Bagi perusahaan yang mengeluarkan kompensasi secara cukup terhadap pegawainya akan menciptakan kepuasan kerja bagi pegawai tersebut, namun sebaliknya perusahaan yang memberikan kompensasi yang kurang mencukupi, akan kesulitan merealisasikan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan sikap emosional yang menggembirakan dan mencintai pekerjaannya. Sikap ini terlihat dari moral kerja, kedisiplinan dan prestasi kerja. Kepuasan kerja bisa pula dimaknai sebagai kondisi emosional pegawai yang mana terjadi titik temu antara nilai balas jasa kerja oleh perusahaan dengan tingkat balas jasa yang diharapkan pegawai, dalam bentuk finansial maupun non finansial.

Namun, demikian, tidak selamanya kepuasan kerja menjadi faktor motivasi yang kuat untuk berprestasi, karena pegawai yang puas dalam bekerja belum tentu prestasi kerjanya meningkat. Akan tetapi, para pengelola organisasi setidaknya memberikan perhatian serius terhadap persoalan kepuasan kerja.

Kepuasan kerja karyawan kerap kali disangka sebagai determinan yang kukuh dari perputaran pegawai. Pada kenyataannya persepsi karyawan terhadap perlakuan yang tidak adil menjadi prediktor yang lebih kuat dari pada kepuasan kerja. Apabila karyawan merasa diperlakukan secara tidak adil oleh organisasi maka akibatnya akan muncul tekanan. Persepsi ketidakadilan mengakibatkan suasana emosi yang tidak menyenangkan yang bisa menyurutkan karyawan untuk bekerja seoptimal mungkin yang pada akhirnya berakibat pada tindakan untuk meninggalkan organisasi.

Jika ditanya tolok ukur tingkat kepuasan yang mutlak, maka jawabannya tidak ada. Karena biasanya setiap karyawan memiliki perbedaan standar kepuasan. Namun, setidaknya indikator yang bisa dipakai untuk mengecek ada tidaknya kepuasan kerja, diantaranya seperti kedisiplinan, moral kerja karyawan serta rendahnya turn over.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja karyawan di antaranya:

- 1) Balas jasa yang adil dan layak
- 2) Penempatan yang tepat sesuai dengan keahlian
- 3) Berat ringannya pekerjaan
- 4) Suasana dan lingkungan pekerjaan
- 5) Peralatan yang menunjang pelaksanaan pekerjaan

- 6) Sikap pemimpin dan kepemimpinannya
- 7) Sifat pekerjaan (monoton/tidak)

Pemahaman mengenai kepuasan kerja bisa terealisasi jika analisis tentang kepuasan kerja dihubungkan dengan prestasi kerja, tingkat kemangkiran, keinginan pindah, usia pekerja, tingkat jabatan dan besar kecilnya organisasi.

Sangat mungkin apabila seseorang dalam melaksanakan tugasnya mengalami stress. Stress adalah kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, cara pikir dan keadaan fisik seseorang.

Stress yang tidak ditangani dengan baik berakibat pada ketidakberdayaan seseorang menjalin hubungan positif dengan lingkungannya. Tanda-tanda yang terlihat dari seseorang yang mengalami stress seperti: gugup, tegang, cemas, gangguan pencernaan, tekanan darah tinggi. Atau memperlihatkan tingkah laku yang suka minum minuman keras, perokok berat, suka marah, mudah tersinggung, agresif.

Dalam upaya menanggulangi stress, maka disarankan pada bagian kepegawaian (sumber daya manusia) agar bisa membantu para pegawai yang sedang mengalami stress.

Langkah-langkah yang bisa ditempuh ialah:

- a) Merumuskan kebijakan manajemen dalam membantu karyawan yang sedang stress
- b) Menyampaikan kebijaksanaan tersebut kepada seluruh karyawan sehingga mereka mengetahui kepada siapa mereka bisa meminta bantuan
- c) Melatih para manajer dengan tujuan agar mereka peka terhadap timbulnya gejala stress
- d) Melatih karyawan mengenali dan menghilangkan sumber stress
- e) Selalu membuka jalur komunikasi dengan para karyawan sehingga mereka benar-benar diikutsertakan untuk mengatasi stres
- f) Memantau kegiatan organisasi sehingga kondisi yang dapat menjadi sumber stres dapat diidentifikasi secara dini
- g) Menyempurnakan rancang bangun tugas dan tata ruang kerja sedemikian rupa sehingga berbagai sumber stress dapat dihindari
- h) Menyediakan jasa bantuan bagi para karyawan yang menghadapi stress.

# BAB X

## INTERGRASI DAN KONFLIK DALAM ORGANISASI

### 1. Integrasi

Fungsi operasional manajemen personalia adalah melakukan pengintegrasian. Pengintegrasian ini merupakan tugas yang cukup sulit dilaksanakan karena manusia (karyawan) adalah makhluk yang dinamis dan mempunyai perbedaan satu sama lain.

Pengintegrasian erat kaitannya dengan usaha menyatukan dua hal, keinginan pegawai dan kepentingan perusahaan, supaya terwujud kerjasama yang selaras serta saling menguntungkan. Upaya untuk menciptakan pengintegrasian ini bisa dilakukan dengan menggunakan hubungan antar manusia, motivasi, kesepakatan kerja, dan *collective bargaining*.

Berdasarkan hal tersebut maka bisa ditengarai bahwa pengintegrasian merupakan poin yang begitu penting dan menjadi salah satu kunci untuk meraih hasil yang diharapkan bagi kedua belah pihak, karyawan dan perusahaan, sehingga akan tercipta tujuan dari keduanya.

#### Tujuan Pengintegrasian

Tujuan dari pengintegrasian adalah untuk mendayagunakan pegawai supaya mereka bersedia bekerja dengan gigih dan berpartisipasi aktif dalam mendukung terciptanya tujuan perusahaan serta tercukupinya kebutuhan pegawai. Pengintegrasian dilaksanakan dengan berpedoman pada prinsip kerjasama yang saling menguntungkan.

#### Metode Pengintegrasian

Perusahaan hendaknya menggunakan pendekatan yang manusiawi dalam pengintegrasian. Organisasi harus menganggap para karyawan sebagai *asset* atau kekayaan utama yang perlu dirawat. Sehingga organisasi perusahaan bisa dengan mudah mempengaruhi sikap dan perilaku pegawai.

Beberapa metode yang bisa digunakan dalam melaksanakan pengintegrasian, yakni:

- 1) Hubungan antar manusia
- 2) Kepemimpinan
- 3) Kesepakatan kerja bersama (KKB) dan *Collective Bargaining*

#### 4) Motivasi

Penjelasan dari keempat metode di atas sebagai berikut:

##### 1) Hubungan Antar Manusia

Hubungan antar manusia ini erat kaitannya dengan peran komunikasi dalam organisasi. Hubungan antar manusia ialah hubungan kemanusiaan yang harmonis dan terwujud dari kesadaran dan kesediaan menyatukan keinginan individu-individu demi tercapainya kepentingan bersama.

Tujuan diadakannya hubungan antar manusia tersebut adalah menciptakan integrasi yang kuat untuk menopang kerjasama yang produktif dan kreatif guna meraih sasaran bersama.

Manajer harusnya terbuka dan mampu mendorong keikutsertaan dan keberanian bawahan dalam mengutarakan pendapat dan keluhannya. Hal ini bisa terbentuk apabila manajer melaksanakan komunikasi dua arah.

Merawat hubungan dengan pegawai membutuhkan komunikasi yang efektif. Organisasi besar maupun kecil harus senantiasa menyelenggarakan komunikasi yang berkesinambungan. Artinya, melalui komunikasi berbagai hal yang berhubungan dengan kehidupan organisasi disampaikan oleh pihak yang satu pada yang lain.

Pada prakteknya, ada empat arus komunikasi dalam sebuah organisasi, di antaranya:

##### Pertama: Komunikasi Vertikal Kebawah

Komunikasi jenis ini adalah tempat bagi manajemen untuk mengirimkan berbagai hal kepada para bawahannya, misalnya perintah, instruksi, kebijaksanaan baru, pengarahan, pedoman kerja, nasehat dan teguran. Semua itu merupakan upaya manajemen untuk lebih mempertegas bahwa tindakan, sikap dan perilaku pegawai sedemikian rupa sehingga kekuatan organisasi dalam meraih tujuan dan sejumlah sarannya semakin menguat yang pada akhirnya membuka potensi organisasi mencukupi kewajibannya terhadap anggotanya.

##### Kedua: Komunikasi Vertikal Keatas

Model komunikasi ini memungkinkan para anggota organisasi didengar suaranya oleh para atasan. Anggota organisasi dapat

menyampaikan berbagai hal seperti laporan hasil pekerjaan, persoalan yang dihadapi (baik yang bersifat kedinasan ataupun pribadi), saran yang terkait dengan pelaksanaan tugas individu-individu, dan bahkan juga dalam organisasi yang dikelola secara demokratis, kritik membangun demi kemajuan organisasi tersebut.

#### Ketiga: Komunikasi Horizontal

Komunikasi horizontal terjadi pada orang-orang yang berada pada tingkatan yang setara dalam hirarki organisasi, namun mereka menjalankan aktivitas yang berbeda. Menimbang suatu prinsip dasar yang dipakai dalam organisasi bahwa dalam menggerakkan roda sebuah organisasi ialah kerjasama bukan kompetisi, organisasi dilihat dan diperlakukan sebagai sebuah sistem. Maka eksistensi sejumlah satuan kerja dalam organisasi berasal dari keharusan adanya pembagian tugas. Pembagian tugas tidak boleh berpengaruh pada cara pikir dan cara kerja yang terdiferensiasi. Sebab itu, kerap kali dikatakan bahwa korelasi kerja antar berbagai unit wajib berupa hubungan yang bersifat simbiosis mutualis. Maksudnya, kendati ada perbedaan tugas, misal karena tuntutan spesialisasi, senantiasa dibutuhkan hubungan yang selalu saling menguntungkan. Dalam mengupayakan hal tersebut terealisasi, dibutuhkan komunikasi horizontal sebagai wadah untuk menyampaikan sejumlah hal seperti informasi, nasehat, dan saran sehingga sejumlah satuan kerja itu berjalan dalam satu kesatuan yang utuh, memiliki persepsi yang sama mengenai arah yang akan dilalui serta langkah yang selaras dalam menyelesaikan berbagai persoalan yang muncul.

#### Keempat: Komunikasi Diagonal

Komunikasi diagonal terjadi antara dua satuan kerja yang memiliki posisi hirarki yang berbeda dalam organisasi, akan tetapi mengadakan aktivitas serupa. Contohnya, dalam satuan perusahaan besar, mungkin di kantor pusat kelompok perusahaan tersebut memiliki seorang direktur produksi dan di berbagai anak perusahaan terdapat manajer produksi.

Pada struktur organisasi, manajer produksi anak perusahaan itu bukanlah bawahan langsung direktur produksi pada tingkat pusat, melainkan bawahan salah seorang direktur pada anak perusahaan tersebut. Dikarenakan mengerjakan atau menangani bidang aktivitas

yang serupa, dalam hal ini produksi-antara mereka butuh adanya komunikasi diagonal. Entah komunikasi itu untuk kepentingan penyampaian informasi ataupun untuk pelaporan atau untuk kepentingan lain mengacu pada kesepakatan bersama mengenai fungsi komunikasi diagonal tersebut.

Berdasarkan berbagai referensi mengenai komunikasi didapati bahwa pada intinya semua proses komunikasi terkait hal-hal berikut:

- a) Adanya dua pihak yang terlibat, yakni subjek dan objek komunikasi
- b) Adanya “pesan” yang ingin disampaikan oleh subjek kepada objek
- c) Pemilihan cara atau metode yang dipakai oleh subjek untuk menyampaikan pesan, lisan atau tertulis, dengan alat penyampaiannya
- d) Pemahaman metode penyampaian pesan oleh objek sehingga diterima dalam wujud yang dikehendaki oleh subjek
- e) Penerimaan oleh objek
- f) Umpan balik dari objek ke subjek.

#### *Subjek dan Objek Komunikasi*

Setiap wujud komunikasi dalam kehidupan organisasi yang telah diidentifikasi di awal selalu bersifat dua arah. Tergantung pada maksud komunikasi itulah yang kemudian bisa dikenali siapa yang bertindak sebagai subjek dan siapa yang bertindak sebagai objek komunikasi.

Sebagian besar komunikasi yang terjadi dalam kehidupan nyata organisasi merupakan komunikasi vertikal kebawah antara seorang pemimpin dengan para bawahannya. Maka bisa dikatakan bahwa komunikasi tersebut meminta para manajer supaya memperhatikan paling sedikit sepuluh hal agar komunikasi dengan bawahannya menemui hasil yang dikehendaki, yakni:

- a) Kesiapan untuk tidak mendominasi pembicaraan
- b) Mampu mewujudkan suasana yang tidak tegang
- c) Menunjukkan kepada “lawan bicara” bahwa pimpinan tersebut bersedia mendengar pihak lain
- d) Menghapus hal-hal yang bisa mengganggu perhatian dalam pembicaraan yang sedang terjadi

- e) Mampu memposisikan diri dalam posisi orang lain
- f) Sabar
- g) Mampu mengontrol emosi
- h) Mencengah munculnya suasana perdebatan
- i) Mengutarakan sejumlah pertanyaan sebagai bukti perhatian yang diberikan
- j) Tidak mendominasi pembicaraan

### *Pesan yang Hendak Disampaikan*

Telah diuraikan sebelumnya apa yang hendak disampaikan melalui komunikasi. Sudah terlihat bahwa dari atas ke bawah bisa berwujud perintah, instruksi, arahan, nasihat dan sebagainya. Sedangkan dari bawah ke atas berupa laporan, pendapat, persoalan, dan saran. Secara horizontal bisa berwujud informasi dan pandangan. Secara diagonal ke bawah berupa informasi dan saran sedangkan ke atas berupa laporan, informasi dan usul.

Hal yang penting mendapat perhatian adalah apapun wujud pesan yang akan disampaikan, harusnya pesan itu jelas, bagi subjek dan objek. Selain itu, terdapat dua cara dalam penyampaian pesan, yaitu secara lisan dan tertulis. Kemudian, apabila suatu pesan telah disampaikan maka harus ada umpan balik dari objek kepada subjek.

## 2) Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan supaya bersedia bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mewujudkan tujuan organisasi.

- a) Seorang pemimpin bisa melaksanakan tugasnya dengan baik jika:
- b) Memberi kepuasan terhadap kebutuhan langsung para bawahannya
- c) Merancang jalur pencapaian tujuan dengan jelas
- d) Menghapus hambatan-hambatan dalam mencapai tujuan
- e) Mengubah tujuan karyawan sehingga tujuan mereka dapat bermanfaat secara organisatoris (Kohn, 1976).

Argumentasi ini sama dengan yang diutarakan oleh Miljus bahwa pemimpin mempunyai tanggungjawab:

- a) Menetapkan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis

- b) Melengkapi karyawan dengan sumber dana yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas
- c) Mengkomunikasikan kepada pegawai mengenai apa yang diharapkan dari mereka
- d) Memberikan susunan hadiah yang setimpak untuk mendorong prestasi
- e) Menghapus hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif
- f) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya
- g) Menunjukkan perhatian kepada para pegawai (Miljus, 1970).

### *Gaya Kepemimpinan*

Terdapat beberapa gaya kepemimpinan yang kerap kali dipakai oleh para pemimpin. Menurut Hasibuan gaya kepemimpinan meliputi: (1) Otoriter, (2) Partisipatif, (3) Delegatif. Siagian mengatakan: Otokratis, Militeristis, Paternalistis, Kharismatis, Demokratis. Hersey dan Ken Blanchard menyatakan: Telling, Selling, Partisipating dan Delegating. White and Ronald Lippid mengatakan bahwa gaya kepemimpinan itu meliputi: Autocratic, Democratic, dan Laissez Faire (Hasibuan, 1997).

Selain gaya kepemimpinan yang telah disebutkan tadi, ada pula gaya kepemimpinan Pancasila yang mengandalkan pada sikap: *Ing Ngarso Sung Tulodo, Ing Madyo Mangun Karso, Tut Wuri Handayani*. Dalam kaca mata ini, seorang pemimpin harus bersikap sebagai pengasuh yang mendorong, menuntun, dan membimbing asuhannya.

Berdasarkan banyak gaya kepemimpinan yang ada, pada prinsipnya tidak ada salah satu gaya kepemimpinan yang mutlak, baik atau buruk. Sebab bagaimanapun juga gaya kepemimpinan tersebut tidak hanya ditentukan oleh gaya pemimpin, akan tetapi ditentukan pula oleh tujuan, kondisi bawahan, karakter pemimpin dan situasi.

Kendati tidak ditemukan sifat mutlak yang dapat diidentifikasi bagaimana kualitas seorang pemimpin yang memadai, tetapi setidaknya terdapat beberapa sifat yang wajib diperhatikan dalam memilih pemimpin yang tepat, seperti:

- a) Kemauan menerima tanggungjawab
- b) Kemampuan melakukan persepsi (melihat ke depan dan melaksanakan introspeksi pada diri sendiri)
- c) Kemampuan bersikap objektif
- d) Kemampuan menetapkan prioritas

e) Kemampuan berkomunikasi

### 3) Kesepakatan Kerja Bersama dan Collective Bargaining

Kesepakatan kerja bersama (KKB) ialah musyawarah dan mufakat antara pemimpin perusahaan dengan pemimpin serikat karyawan (buruh) dalam memutuskan persoalan yang berhubungan dengan kebutuhan karyawan dan kepentingan perusahaan. Dengan berlandaskan musyawarah dan mufakat maka diharapkan terbentuk integrasi yang selaras dalam perusahaan, sehingga menjadi rekan kerjasama yang baik bagi perusahaan.

KKB ini memiliki peran penting dalam mewujudkan pengintegrasian, menjalin kerjasama, dan menjauhi terciptanya konflik dalam perusahaan. Dengan kesepakatan kerja bersama persoalan yang ditemui karyawan bisa diantisipasi.

Collective Bargaining merupakan perundingan antara pimpinan perusahaan dengan pimpinan serikat buruh dalam memutuskan keputusan yang berhubungan dengan kepentingan perusahaan dengan kebutuhan buruh. Collective bargaining ini didasarkan atas perundingan, yang berarti terdapat kekuatan (siapa yang mempunyai posisi kuat, itu berarti dialah yang menentukan keputusan).

### 4) Motivasi

Salah satu tugas seorang pemimpin adalah mampu memberikan motivasi pada bawahannya supaya mereka bersedia bekerja sesuai arahan yang diberikan. Motivasi menghendaki bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi bawahan supaya bersedia bekerja secara produktif sukses mencapai dan mewujudkan tujuan yang sudah ditetapkan.

Motivasi dibutuhkan dalam proses organisasi, sebab motivasi merupakan hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia agar mau bekerja giat dan antusias dalam meraih hasil yang optimal. Perusahaan tidak hanya mengharapkan karyawan mampu, cakap dan terampil, namun yang paling penting adalah mereka bersedia bekerja giat dan berkeinginan meraih hasil yang maksimal.

### *Motif dan Motivasi*

Motif merupakan sebuah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang. Setiap motif mempunyai tujuan tertentu. Terdapat perbedaan antara keinginan dan kebutuhan. Keinginan berbeda pada masing-masing orang karena dipengaruhi oleh selera, latar belakang sosial budaya, sedangkan kebutuhan setiap orang sama.

Motivasi ialah suatu keahlian dalam mengarahkan karyawan dan organisasi supaya bersedia bekerja dan berhasil, sehingga tercipta keinginan para pegawai sekaligus terwujud tujuan organisasi (Flippo, 1987). Motivasi juga bisa dimaknai sebagai inisiasi dan pengarahan tingkah laku.

### *Tujuan Motivasi*

Ada sepuluh tujuan motivasi yang bisa dikenali, di antaranya:

- a) Meningkatkan moral dan kepuasan kerja pegawai
- b) Meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- c) Mempertahankan kestabilan pegawai perusahaan
- d) Meningkatkan kedisiplinan pegawai
- e) Mengefektifkan pengadaan pegawai
- f) Menciptakan suasana dan hubungan kerja yang baik
- g) Meningkatkan loyalitas, kreativitas, dan partisipasi pegawai
- h) Meningkatkan kesejahteraan pegawai
- i) Mempertinggi rasa tanggungjawab terhadap tugas-tugasnya
- j) Meningkatkan efisiensi penggunaan alat dan bahan baku.

### *Teori Motivasi*

#### a) Content Theory

Content theory menitik beratkan pada arti penting pemahaman faktor-faktor yang ada dalam individu yang mengakibatkan seseorang bertindak laku tertentu. Dalam pandangan teori ini setiap orang memiliki kebutuhan yang ada di dalam yang membuat mereka terdorong untuk melakukan sesuatu. Contohnya, kebutuhan untuk mendapat gaji yang besar sehingga mereka bersedia kerja lembur.

Teori ini terlihat begitu sederhana, karena terkesan bahwa yang dibutuhkan manajer ialah bagaimana menebak kebutuhan para pegawai melalui pengamatan perilaku mereka dan selanjutnya

menentukan cara apa yang bisa dipakai agar mereka bersedia bekerja sesuai kemauan manajer.

Content theory (teori kepuasan) ini mengatakan bahwa kepuasan fisik dan rohani adalah daya penggerak yang memotivasi semangat kerja seseorang. Semakin ada kesempatan untuk mendapatkan kepuasan, materil dan non-materil, dari hasil kerjanya maka semakin bergairah untuk bekerja dengan mengerahkan seluruh kemampuan yang dipunyai.

Penganut teori kepuasan ini antara lain ialah: 1) F.W.Taylor dengan teori motivasi klasik, 2) A.H. Maslow dengan teori hirarki kebutuhan, 3) Mc. Gregor dengan teori X dan teori Y, 4) Mc. Clelland dengan teori motivasi berprestasi.

#### 1) Teori Motivasi Klasik dari F.W.Taylor

Teori ini beranggapan bahwa manusia bersedia bekerja dengan giat untuk bisa mencukupi kebutuhan fisik/biologisnya dengan imbalan yang berwujud uang/barang dari hasil bekerjanya. Sebab itu sistem insentif sebagai alat untuk memotivasi para pegawai.

#### 2) Teori Hirarki Kebutuhan dari A.H. Maslow

Maslow berargumentasi jika kebutuhan yang dikehendaki seseorang tersebut berjenjang, artinya saat kebutuhan pertama telah tercukupi, maka kebutuhan tingkat kedua timbul kemudian menjadi yang utama, begitu terus hingga kebutuhan kelima.

Jenjang kebutuhan tersebut ialah:

- Kebutuhan fisik dan biologis
- Kebutuhan keselamatan dan keamanan
- Kebutuhan untuk diterima lingkungannya atau kebutuhan sosial
- Kebutuhan terkait penghargaan atau prestise
- Kebutuhan mengaktualisasikan diri

#### 3) Teori X dan Teori Y dari Mc. Gregor

Teori jenis ini berasal dari asumsi bahwa manusia secara jelas dan tegas bisa dibedakan atas manusia penganut teori X (tradisional) dan manusia penganut teori Y (demokratik). Teori

X mengatakan rata-rata karyawan itu malas; tidak berambisi untuk berprestasi dan selalu menghindar dari tanggungjawab; mereka cenderung suka dibimbing, diperintah, diawasi dalam melaksanakan pekerjaan serta lebih mementingkan diri sendiri.

Upaya yang bisa ditempuh untuk memotivasi orang yang menganut teori X adalah dengan melakukan pengawasan yang ketat oleh pimpinan. Sehingga motivasi untuk kelompok ini ialah motivasi negatif, pimpinan harus bersifat otoriter.

Sedangkan teori Y menganggap karyawan rajin dan bisa bekerjasama serta mempunyai keinginan bekerja keras; karyawan bisa memikul tanggungjawab dan berambisi untuk berprestasi, kreatif, inovatif; karyawan senantiasa berupaya meraih target organisasi serta mengembangkan pribadinya.

Motivasi yang bisa dipakai pada penganut teori Y adalah melalui peningkatan partisipasi pegawai, melakukan kerjasama. Pengawasan dan pengarahan harusnya diubah dengan pengintegrasian dan kerjasama. Jenis motivasi yang dipilih dalam teori ini adalah motivasi positif dengan model kepemimpinan partisipatif.

#### 4) Teori Motivasi Berprestasi dari Mc. Clelland

Teori ini mengatakan bahwa pegawai memiliki cadangan energi potensial. Kekuatan dorongan motivasi dan peluang memberi pengaruh terhadap pelepasan energi itu. Energi yang dimaksud akan dimanfaatkan sebab didorong oleh; 1) kekuatan motif dan kebutuhan dasar, 2) harapan keberhasilannya, 3) nilai insentif yang ada.

Jenis kebutuhan yang akan memotivasi seseorang ialah:

- Kebutuhan terhadap prestasi
- Kebutuhan terhadap afiliasi
- Kebutuhan terhadap kekuasaan

Manajer menyediakan peralatan yang dibutuhkan serta menciptakan suasana pekerjaan yang baik dan memberikan kesempatan untuk promosi pada bawahan saat memberikan motivasi, sehingga mereka bisa meningkatkan semangat kerjanya serta mencukupi ketiga kebutuhan di atas.

## b. Process Theory

Process Theory adalah pendekatan yang menitik beratkan pada bagaimana dan dengan tujuan apa masing-masing individu diberikan motivasi. Dalam pandangan ini kebutuhan hanyalah salah satu elemen dalam suatu proses terkait bagaimana setiap individu bertingkah laku. Contohnya, ada seseorang yang melihat potensi yang besar untuk mendapatkan suatu imbalan (memperoleh kenaikan gaji) jika mereka bertindak tertentu (dengan bekerja). Imbalan tersebut menjadi satu perangsang atau motivator bagi perilaku mereka.

Teori proses mengenai motivasi ini didasari oleh adanya pengharapan (expectancy) – yakni apa yang diyakini oleh para individu akan mereka dapatkan dari tingkah laku mereka. Contohnya, jika seseorang percaya bahwa bekerja dan mampu mencapai batas waktu yang ditentukan akan mendapatkan pujian, akan tetapi jika tidak bisa selesai dalam waktu yang ditentukan maka akan mendapatkan teguran, dan ia lebih suka memperoleh pujian maka dia akan bekerja untuk bisa selesai sebelum batas waktu (deadline) yang telah ditetapkan.

Kendala dari teori ini ialah valance atau kekuatan dari preferensi individu pada hasil yang diharapkan. Contohnya, jika bekerja agar bisa melebihi target akan mengakibatkan seseorang dinaik-pangkatkan menjadi supervisor, dan seseorang memang berkeinginan sangat kuat untuk menjadi seorang supervisor, maka dia akan bekerja keras untuk melebihi target produksi.

## c. Reinforcement Theory

Teori ini beranggapan bahwa konsekuensi perilaku di masa lalu yang mempengaruhi tindakan yang akan datang dalam sebuah siklus proses belajar. Pandangan ini melihat individu bertingkah laku tertentu sebab di masa lalu mereka belajar bahwa perilaku tertentu menghasilkan dampak yang kurang menyenangkan. Umumnya, individu lebih suka menerima dampak yang menyenangkan, mereka akan mengulangi perilaku yang akan memberi mereka konsekuensi yang menyenangkan. Contohnya, individu cenderung lebih mentaati hukum karena dengan tunduk pada hukum tersebut mereka akan memperoleh “pujian”, dan pelanggaran terhadap hukum akan memperoleh “hukuman”.

## *Asas Motivasi*

Asas motivasi yang dijalankan harus bisa menaikkan produktivitas kerja dan memberikan kepuasan terhadap pegawai. Produktivitas kerja merupakan perbandingan hasil dengan masukan, sedangkan produksi ialah sesuatu yang dihasilkan.

Supaya motivasi menghasilkan hasil yang optimal maka pimpinan harus memperhatikan asas-asas pemberian motivasi. Asas itu adalah: 1) Asas Mengikutsertakan. Melalui cara ini bawahan merasa ikut bertanggungjawab atas terwujudnya tujuan perusahaan, sehingga moral dan gairah bekerjanya akan naik. 2) Asas Komunikasi, melalui asas ini pimpinan akan berupaya memberikan informasi kepada bawahannya mengenai segala hal yang berhubungan dengan bidang tugasnya. 3) Asas Pengakuan, bawahan akan bekerja keras dan bersemangat jika prestasinya selalu memperoleh pengakuan dan penghargaan yang pada akhirnya akan memberikan kepuasan kerja. 4) Asas Wewenang yang didelegasikan, melalui pendelegasian ini bawahan merasa dipercaya mampu mengemban sebuah tanggungjawab. 5) Asas Perhatian Timbal Balik.

## **2. Konflik Dalam Organisasi**

Organisasi perusahaan terdiri dari orang-orang yang terbagi ke dalam berbagai jabatan, ada pimpinan dan ada bawahan. Semua individu tersebut menginginkan agar kebutuhan hidupnya tercukupi melalui perusahaan tersebut. Di pihak lain, pemilik perusahaan menghendaki perusahaannya berkembang dan maju lewat orang-orang yang ditunjuk. Terlihat di sini bahwa terdapat perbedaan kepentingan dari majikan dan buruh.

Perbedaan kepentingan itulah yang kerap kali menimbulkan konflik. Dan konflik pula terjadi tidak hanya antar majikan dan buruh, namun juga antar pegawai, dan antar pimpinan.

Terdapat beberapa pendapat mengenai konflik dalam perusahaan:

- 1) Pendapat yang menyatakan konflik sebagai sesuatu yang tidak diinginkan (pendapat tradisional). Mereka yang menganut teori ini mengatakan bahwa jika konflik terjadi dalam organisasi akan mengganggu jalannya roda organisasi yang pada akhirnya bisa mengakibatkan gagalnya organisasi menciptakan tujuannya.

- 2) Menurut pandangan dari penganut teori perilaku konflik bisa memberikan manfaat bagi organisasi (fungsional), akan tetapi bisa pula merugikan (disfungsional)
- 3) Penganut teori interaksi mengatakan bahwa konflik dalam organisasi merupakan hal yang tidak dapat dihindari dan bahkan diperlukan, kendati konflik kerap kali bisa merugikan organisasi namun bisa pula membuat organisasi lebih efektif. Manajer yang baik seharusnya mengelola konflik supaya lebih berguna.

Konflik ialah ketidaksepakatan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok dalam organisasi yang muncul karena mereka harus memakai sumber daya yang langka secara bersamaan dan atau sebab memiliki status, tujuan, nilai, dan persepsi yang berbeda.

Antara konflik dan persaingan itu berbeda. Konflik adalah persaingan yang kurang sehat berdasarkan ambisi dan sikap emosional dalam mendapatkan kemenangan. Konflik akan memunculkan ketegangan, konfrontasi, perkelahian dan frustrasi jika tidak terselesaikan. Sedangkan persaingan itu sendiri adalah kegiatan yang berdasarkan sikap rasional dan emosional dalam meraih prestasi kerja terbaik. Persaingan dilatarbelakangi oleh ambisi untuk memperoleh pengakuan, penghargaan dan status sosial yang terbaik.

Seringkali konflik bersifat negative, emosional dan merusak kerjasama sehingga bisa merugikan organisasi, sedangkan persaingan yang sehat bisa memotivasi moral kerja, produktivitas kerja dan kedisiplinan pegawai, akan tetapi persaingan yang kurang sehat akan memunculkan konflik.

Walapun demikian, konflik mempunyai hubungan yang erat dengan prestasi kerja, karena jika tidak ada konflik sama sekali akan terjadi stagnasi dan sebaliknya jika konflik terlalu besar akan menciptakan chaos.

Berdasarkan sejumlah penelitian yang dilakukan, terdapat beberapa hasil yang tercipta akibat konflik:

- 1) Munculnya kekompakan diantara anggota kelompok yang memiliki konflik dengan kelompok lain
- 2) Munculnya para pemimpin baru dari kelompok yang sedang konflik
- 3) Ada gangguan pada persepsi para anggota organisasi/kelompok yang mengalami konflik.
- 4) Perbedaan antara kelompok yang mengalami konflik terlihat lebih besar dan sebaliknya perbedaan pendapat antar individu dalam masing-masing kelompok semakin kecil
- 5) Terpilihnya wakil-wakil yang kuat dari pihak-pihak yang berkonflik

6) Munculnya ketidakmampuan berfikir dan menganalisa permasalahan secara jernih (Heidjrachman dan Suad Hasan, 1997).

Konflik dapat terjadi karena berbagai hal seperti langkanya sumber daya yang ada, perbedaan tujuan, saling ketergantungan dalam melaksanakan pekerjaan, perbedaan dalam nilai dan persepsi, dan sebab lain seperti kepemimpinan, komunikasi serta ketidakjelasan organisasi.

Berdasarkan pemaparan sebelumnya bahwa memang betul konflik fungsional terhadap organisasi, namun konflik tidak boleh dibiarkan berlarut-larut karena akan memberikan kerugian bagi perusahaan. Terdapat dua metode yang sering dipakai dalam mengatasi konflik, yaitu dengan cara mengurangi terjadinya konflik dan menyelesaikan konflik.

Agar konflik tidak semakin membesar dalam organisasi, para pemimpin sebaiknya mendeteksi konflik sejak dini, apakah dalam organisasinya terdapat konflik atau tidak. Caranya dengan: 1) menyusun prosedur penyelesaian konflik, supaya setiap karyawan berani untuk mengadu jika terjadi ketidakadilan, 2) observasi langsung di lingkungan organisasi, 3) membuat kotak saran, 4) melakukan politik pintu terbuka untuk menerima semua keluhan, kritik, saran dari pegawai, 5) mengangkat konsultan personalia, untuk menampung hambatan, keluhan para pegawai yang sedang mengalami persoalan, dan 6) mengangkat "ombudsman" yakni orang memiliki tugas membantu mendengarkan hambatan yang dialami pegawai untuk diteruskan kepada pimpinan.

# BAB XI

## PEMBERHENTIAN SDM

### 1. Pengertian dan Alasan Pemberhentian Kerja

Pemberhentian merupakan fungsi operasional terakhir dari manajemen sumber daya manusia (MSDM). Istilah pemberhentian identic denga separation, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja (PHK) pegawai dari suatu organisasi.

Pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian maka berakhir sudah keterikatan seorang pegawai dengan organisasi.

Berdasarkan Pen.Menaker No. 03/Men/1996 pasal ayat d, pemutusan hubungan kerja (PHK) ialah pengakhiran hubungan kerja antara pengusaha dengan pekerja berlandaskan izin panitia daerah atau panitia pusat. PHK besar-besaran (massal) ialah pemutusan hubungan kerja terhadap sepuluh orang pekerja atau lebih pada satu perusahaan dalam satu bulan atau terjadi rententan PHK yang mencerminkan suatu itikad pengusaha untuk mengadakan pemutusan hubungan kerja secara besar-besaran.

Kaitan antara pemberhentian dengan perselisihan antara karyawan dan perusahaan, adalah pemberhentian ini menjadi hukuman paling berat bagi karyawan (Simammora, 1997). Sebab itu pemberhentian dalam arti terminasi harus dipertimbangkan secara hati-hati, karena akan memberikan dampak yang sangat besar.

Pemberhentian dilaksanakan sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku UU No. 12 th. 1964 KUHP dan seizin P4D dan P4P terutama terkait tenggang waktu saat dan izin pemberhentian. Menurut UU No. 12 tahun 1964 KUHP pemberhentian didasarkan atas perikemanusiaan dan menghargai pengabdian yang diberikan kepada perusahaan/organiasasi.

#### Alasan Pemberhentian Kerja

Ada beberapa alasan pemberhentian kerja dilakukan, di antaranya:

##### a) Berhenti Karena Undang-Undang

Undang-undang bisa menyebabkan seorang pegawai diberhentikan dari sebuah organisasi perusahaan. Contohnya karyawan anak-anak, karyawan WNA, karyawan yang terlibat organisasi terlarang.

## b) Berhenti Karena Keinginan Perusahaan

Perusahaan memiliki kuasa untuk memberhentikan pegawai secara hormat ataupun tidak hormat. Pemberhentian semacam ini telah diatur dalam Undang-Undang No. 12 tahun 1964, seizin P4D dan P4P, serta tergantung status kepegawaian karyawan tersebut.

Alasan perusahaan memberhentikan karyawan antara lain, karyawan tersebut tidak mampu mengerjakan tugasnya; perilaku dan kedisiplinannya kurang, melanggar peraturan dan tata tertib perusahaan; tidak bisa bekerjasama; konflik dengan karyawan lain dan melakukan tindakan amoral.

Konsekuensinya adalah perusahaan wajib memberikan uang pesangon dan uang jasa kepada pegawai dengan status pegawai tetap yang besarnya disesuaikan dengan peraturan yang berlaku. Sedangkan bagi karyawan yang dalam masa percobaan dan kontrak tanpa uang pesangon.

Dalam memberhentikan karyawan, manajer wajib melakukan sejumlah hal sebagai berikut:

- 1) Mendata kekurangan kinerja secara jelas
- 2) Menunjukkan alasan yang menyebabkan diadakan pemecatan
- 3) Bersikap sensitive terhadap pribadi pegawai
- 4) Jika dimungkinkan menawarkan pensiun dini
- 5) Memberikan kesempatan supaya karyawan bisa tetap bekerja

Proses pemberhentian karyawan karena kehendak perusahaan ini dilaksanakan lewat beberapa tingkatan:

- 1) Perundingan antara karyawan dengan pimpinan organisasi
- 2) Perundingan antara pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
- 3) Perundingan P4D dengan pimpinan perusahaan
- 4) Perundingan P4P dengan pimpinan perusahaan
- 5) Keputusan Pengadilan Negeri

## c) Berhenti Karena Keinginan Karyawan

Bagi karyawan yang ingin berhenti, mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan dilengkapi dengan alasan dan saat kapan akan berhenti.

Hal ini perlu dilakukan supaya perusahaan dapat mencari pengganti, agar aktivitas perusahaan tidak terganggu. Alasan pengunduran diri ini antara lain: pindah ke tempat lain (alasan keluarga), kesehatan kurang baik, melanjutkan pendidikan, dan berwiraswasta.

Jika dijumpai banyak pegawai yang berhenti karena keinginannya, hendaknya manajer lebih perhatian untuk menemukan sebab-sebab sesungguhnya, sehingga turn over bisa ditanggulangi. Apabila berhenti atas permintaan sendiri maka uang pesangon hanya diberikan berdasarkan kebijaksanaan perusahaan saja, karena tidak ada ketentuan hukum yang mengaturnya.

#### d) Pensiun

Pensiun merupakan pemberhentian pegawai atas keinginan perusahaan, undang-undang maupun keinginan pegawai sendiri. Keinginan perusahaan memensiunkan karyawan karena produktivitas kerjanya rendah sebagai akibat usia lanjut, cacat fisik karena kecelakaan dalam melaksanakan pekerjaan.

Undang-Undang memensiunkan seseorang karena telah mencapai batas usia dan masa kerja tertentu. Sebagai contoh usia 56 tahun dan minimum mempunyai masa kerja 15 tahun.

Keinginan karyawan ialah pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan.

Bagi pegawai yang pensiun memperoleh uang pensiun yang besarnya diatur oleh UU atau peraturan yang dibuat perusahaan. Pembayaran uang pensiun sesungguhnya merupakan pengakuan dan penghargaan atas pengabdian seseorang terhadap organisasi dan memberikan sumber penghidupan bagi masa usia lanjutnya.

#### e) Kontrak Kerja Berakhir, Kesehatan Karyawan dan Meninggal Dunia

Karyawan kontrak akan diberhentikan jika masa kontrak telah berakhir. Pemberhentian ini tidak memunculkan konsekuensi, karena sudah diatur dalam perjanjian kontrak.

Kondisi kesehatan karyawan juga bisa menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian ini bisa bersumber dari kedua belah pihak.

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun pada keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang berlaku.

f) Perusahaan Dilikuidasi

Jika perusahaan ditutup atau bangkrut (dilikuidasi) maka karyawan akan dilepas. Bangkrutnya karyawan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku. Sedangkan karyawan yang dilepas memperoleh pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah.

Memberhentikan Sementara

Perusahaan kerap kali mengalami siklus naik turun. Pada saat permintaan banyak, maka perusahaan membutuhkan banyak tenaga kerja untuk mencukupi permintaan tersebut. Namun, saat permintaan turun maka tidak ada jalan lain kecuali memberhentikan sementara atau merumahkan pegawainya (*layoff*). Disini, kendati mengalami dirumahkan bukan berarti karyawan yang bersangkutan dipecat (*fired*), namun baik dirumahkan atau dipecat sama-sama membuat pegawai menganggur.

Dirumahkan bisa menjadi lebih buruk secara psikologis daripada diberhentikan. Karena jika diberhentikan, si karyawan sudah tidak memiliki hubungan lagi dengan perusahaan terkait dan bisa mencari kerja lain. Sedangkan apabila dirumahkan, si karyawan masih mempunyai hubungan dengan perusahaan.

Tidak sedikit karyawan yang dirumahkan belum tahu pasti kapan mereka akan dipanggil kembali. Pada saat yang sama, kekuatan finansial si karyawan juga melemah, yang semakin lama hal itu akan membuat karyawan tersebut frustrasi.

Oleh karena itu setiap pegawai yang akan diterima kerja wajib diinformasikan sistem yang dilaksanakan oleh perusahaan termasuk apabila karyawan terpaksa dirumahkan. Prosedur *layoff* ini umumnya disampaikan secara jelas dalam perjanjian kerja manajemen pegawai. Selain itu, prosedur menarik kembali (*recalling*) pegawai yang dirumahkan umumnya harus disampaikan secara jelas juga dalam perjanjian manajemen karyawan.

## **2. Proses Pemberhentian Kerja**

Pemberhentian karyawan sebaiknya didasarkan pada peraturan dan perundang-undangan yang berlaku supaya tidak menimbulkan persoalan. Pemberhentian selayaknya dilaksanakan dengan cara yang sebaik-baiknya sehingga tetap bisa menjaga hubungan informal yang baik antara mantan karyawan dengan perusahaan. Pemberhentian semacam ini pada dasarnya merupakan keinginan kedua belah pihak, karyawan dan perusahaan, namun pada perjalanannya pemberhentian diakibatkan oleh konflik yang sudah tidak bisa lagi dipecahkan.

Proses pemecatan atau pemberhentian wajib mengikuti prosedur berikut:

- 1) Musyawarah karyawan dengan pimpinan
- 2) Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan
- 3) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4D
- 4) Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan P4P
- 5) Pemutusan berdasarkan keputusan Pengadilan Negeri.

## BAB XII

# HUBUNGAN SERIKAT PEKERJA DENGAN KORPORASI

### 1. Serikat Pekerja dan Alasan Karyawan Masuk Serikat Kerja

Keberadaan serikat pekerja (*union*) secara istimewa mengubah sejumlah aktivitas sumber daya manusia. Proses perekrutan, prosedur seleksi, level-level upah, kenaikan gaji, paket tunjangan, sistem keluhan, dan prosedur disiplin bisa berubah secara dratis dikarenakan persyaratan perjanjian perburuhan (*labor agreement*). Tanpa serikat pekerja, perusahaan bebas untuk menciptakan keputusan unilateral (*unilateral decisions*) terkait gaji, jam kerja, dan kondisi-kondisi kerja. Keputusan ini bisa dikerjakan oleh perusahaan tanpa masukan atau persetujuan dari para karyawan.

Pegawai yang bukan anggota serikat pekerja haruslah menerima persyaratan manajemen, menegosiasikannya sendiri apabila hendak mengubahnya, atau keluar dari perusahaan. Saat karyawan memilih untuk mewakili serikat pekerja sebagai wakil mereka, perusahaan diwajibkan untuk menegosiasikan dengan serikat pekerja dalam menarik keputusan bilateral (*bilateral decision making*) tentang level gaji, jam kerja, kondisi kerja, dan persoalan lain dari keamanan pekerjaan.

Serikat pekerja umumnya berusaha untuk memperbesar kontrol mereka ke dalam wilayah lain manajemen seperti penjadualan kerja, penyusunan standar kerja, desain ulang pekerjaan, pengenalan peralatan dan metode baru. Sedangkan perusahaan umumnya tidak menerima pelanggaran batas ke wilayah penarikan keputusan ini dengan menyatakan bahwa perkara ini adalah hak prerogatif manajemen. Apakah manajemen sukses dalam menjaga pengendalian eksekutif pada hak-hak prerogatif ini akan tergantung pada daya relatif dari kedua belah pihak dalam perundingan kolektif (*collective bargaining*) dan pada penyelesaian terhadap konflik lainnya seperti keluhan, pemogokan, dan perlambatan kerja.

#### Alasan Karyawan Masuk Serikat Kerja

Pekerja mempunyai alasan yang bervariasi untuk bergabung dalam serikat pekerja, mulai dari kepercayaan ideologis hingga alasan pragmatis sederhana. Sejumlah orang mendasarkan keputusan mereka pada kepercayaan ideologis fundamental. Bagi orang-orang semacam ini, perjuangan buruh manajemen adalah konflik kelas antara kaum "berada" dengan yang "kurang berada" atau

antara kapitalis dengan para buruh. Kendati begitu, isu filosofis ini kemungkinan hanya mempunyai efek yang minim pada keputusan rata-rata pekerja. Bagi sebagian besar pegawai, keputusan untuk bergabung dengan serikat pekerja terletak pada dua permasalahan utama: keuntungan ekonomik dan peniadaan kondisi yang tidak adil.

Sejumlah besar anggota serikat pekerja percaya bahwa serikat pekerja haruslah disediakan kredit sebab dia menciptakan banyak keuntungan ekonomik, termasuk upah yang lebih tinggi, tunjangan kesehatan yang meningkat, tunjangan pensiun yang lebih besar, liburan yang lebih panjang, waktu istirahat yang lebih lama, dan sejumlah keuntungan lainnya. Anggota serikat pekerja percaya pula bahwa serikat pekerja menjaga mereka dari perlakuan yang tidak adil dan diskriminatif oleh manajemen.

Setiap individu bergabung dalam serikat pekerja dengan alasan yang berbeda-beda dan alasan itu cenderung berubah seiring waktu. Alasan tersebut bisa berupa pertimbangan pekerja, pribadi, sosial, atau politis. Tidak mungkin untuk mendiskusikan seluruhnya, namun berikut ini ada sejumlah alasan utamanya, yakni:

- 1) Ketidakpuasan terhadap manajemen
- 2) Kebutuhan akan saluran sosial (*social outlet*)
- 3) Kesempatan bagi kepemimpinan
- 4) Paksaan pembentukan serikat pekerja
- 5) Tekanan rekan sejawat.

#### 1) Ketidakpuasan terhadap Manajemen

Masing-masing pekerjaan mempunyai potensi untuk tidak puas secara nyata. Setiap individu memiliki titik didih yang bisa membuatnya untuk mempertimbangkan serikat pekerja sebagai satu solusi bagi persoalan nyata atau yang dirasakannya. Serikat pekerja meninjau persoalan di dalam organisasi dan kemudian menekankan manfaat keanggotaan serikat pekerja sebagai wadah untuk menjawab persoalan tersebut. Sejumlah alasan yang umum bagi ketidakpuasan karyawan diantaranya:

Kompensasi. Para karyawan menghendaki kompensasi mereka sangat wajar dan adil. Upah penting bagi mereka sebab upah memberikan kebutuhan hidup dan kesenangan. Apabila karyawan tidak puas dengan upah mereka maka mereka kemungkinan akan melirik serikat pekerja untuk bantuan dalam meningkatkan standart hidup mereka.

Aspek psikologis penting dari kompetisi terkait jumlah gaji yang diterima oleh seseorang dalam kaitannya dengan pekerja lain yang mengerjakan pekerjaan yang sejenis. Apabila seorang karyawan merasa bahwa manajemen telah memperlihatkan favoritisme dengan menggaji seseorang lebih banyak untuk melaksanakan pekerjaan yang sama atau pekerjaan level yang lebih rendah, karyawan kemungkinan akan menjadi tidak puas. Anggota serikat pekerja mengetahui secara persis basis gaji mereka dan bagaimana basis ini dibandingkan dengan yang lain. Oleh sebab itu, ketidakadilan gaji, dengan senioritas sebagai kriteria yang bisa diterima untuk ketidakadilan, kecil kemungkinannya menjadi bidang utama persoalan.

*Two-tier wage system.* *Two-tier-tier wage system* ialah struktur upah yang menggambarkan tarif gaji yang lebih rendah bagi karyawan yang baru diangkat saat dibandingkan dengan yang didapat oleh karyawan mapan yang mengerjakan pekerjaan yang serupa. Sistem ini merupakan salah satu perkembangan yang paling kontroversial dalam perundingan kolektif. Di bawah sistem upah ini, karyawan yang baru diangkat dibayar lebih kecil dibandingkan karyawan senior, yang telah ada dalam daftar gaji. Meskipun *two-tier wage system* ini pada dasarnya menyediakan gaji yang sama untuk pekerjaan yang serupa, sistem ini tidak banyak menghemat uang perusahaan dalam biaya tenaga kerja dan pada saat yang sama menyediakan pekerjaan lebih banyak.

Ada dua tipe dasar dari skala *two-tier - tempore* dan *permanen*. Dalam sistem *tempore*, karyawan yang baru diangkat lebih sedikit dari yang diangkat sebelumnya namun mereka bisa meningkat menjadi seimbang seiring waktu. Dalam sistem yang *permanen*, karyawan yang baru diangkat tidak akan pernah mencapai keseimbangan.

Keselamatan kerja. Bagi karyawan muda, keselamatan kerja (*job security*) kerap kali kurang penting dibandingkan bagi karyawan melihat manajemen secara konsisten memberhentikan karyawan yang lebih tua menyediakan tempat bagi karyawan yang lebih muda, lebih agresif, mereka mungkin memikirkan keselamatan kerja mereka. Jika perusahaan tidak memberikan karyawannya adanya rasa keselamatan kerja, pekerja mungkin akan berpaling ke serikat pekerja. Karyawan bahkan lebih memperhatikan daripada sebelumnya mengenai keselamatan kerja dikarenakan adanya penurunan lapangan pekerjaan dalam industry kunci seperti otomotif dan perminyakan.

Sikap manajemen. Orang mau merasa bahwa mereka penting. Mereka tidak mau dianggap komoditi yang dapat dibeli dan dijual. Oleh sebab itu, para karyawan tidak menyenangi menjadi subjek tindakan yang serampangan dan tidak terduga-duga oleh manajemen. Di dalam beberapa perusahaan, manajemen tidak sensitif terhadap kebutuhan para karyawannya. Saat situasi ini terjadi, para karyawan mungkin memandang bahwa mereka memiliki sedikit atau tidak ada sama sekali pengaruh dalam hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan. Pekerja yang merasa bahwa mereka benar-benar bukan bagian dari perusahaan adalah sasaran utama serikat pekerja dibentuk.

Sikap manajemen bisa terlihat dari tindakan kecil seperti bagaimana surat edaran ditulis. Surat edaran yang dialamatkan: "Kepada Semua Karyawan" sebagai pengganti "Kepada Karyawan Karni" bisa menandakan bahwa manajer acuh tak acuh terhadap kebutuhan-kebutuhan karyawan. Sikap seperti ini kemungkinan bersumber dari manajemen puncak, namun sikap tersebut diperhatikan pada awalnya oleh karyawan dalam tindakan penyelia lini pertama. Para karyawan mungkin memperhatikan bahwa penyelia menilai orang secara keseluruhan pada apa yang dapat mereka kerjakan, berapa banyak yang dapat mereka kerjakan, dan kapan mereka dapat mengerjakannya.

Para karyawan bisa saja mulai merasa bahwa mereka diperlakukan lebih sebagai mesin daripada sebagai manusia. Penyelia mungkin gagal memberikan alasan untuk penugasan yang tidak biasanya dan mungkin berharap para karyawan mengabdikan hidup mereka kepada perusahaan tanpa memberikan imbalan yang mencukupi. Manajemen yang tidak memikirkan kebutuhan karyawannya sebagai individu akan membentuk perusahaan matang bagi pembentukan serikat pekerja.

## 2) Saluran Sosial

Banyak orang yang mempunyai kebutuhan sosial yang kuat yang timbul secara alamiah. Kebanyakan mereka nyaman berada di sekitar orang lain yang mempunyai minat dan keinginan yang sama. Sejumlah karyawan bergabung dengan serikat pekerja sebab tidak ada alasan lain kecuali menikmati keuntungan dari kegiatan rekreasi dan sosial yang disponsori oleh serikat pekerja. Orang yang membangun hubungan pribadi yang dekat, baik dalam organisasi yang mempunyai serikat pekerja maupun tidak, kemungkinan akan bertahan bersama-sama dalam masa-masa sulit.

### 3) Menyediakan Kesempatan untuk Kepimpinan

Sejumlah individu menginginkan peran kepemimpinan namun tidak selalu mudah bagi karyawan operasional berkembang ke arah karyawan manajerial. Karyawan dengan aspirasi kepemimpinannya sering bisa dipenuhi melalui serikat pekerja. Manajemen kerap kali mengamati karyawan yang menjadi pemimpin dalam serikat pekerja. Sebab itulah bukan hal yang luar biasa apabila mempromosikan mereka ke posisi manajerial.

### 4) Paksaan Bergabung

Banyak dijumpai bahwa karyawan bergabung ke serikat pekerja karena serikat pekerja mempunyai ketentuan dalam kontrak dan karyawan harus menjadi anggota serikat pekerja untuk mempertahankan pekerjaan mereka.

### 5) Tekanan Teman Sejawat

Bergabungnya karyawan dalam serikat pekerja karena banyak desakan dari rekan sejawatnya. Karena bagaimanapun ada rasa solidaritas diantara mereka. Mereka yang tidak ingin diajak masuk serikat pekerja berarti penolakan terhadap rekan sejawatnya, dan ini kerap kali pula menjadi ancaman bagi dirinya.

## 2. Dampak Serikat Pekerja Terhadap Manajemen

Serikat pekerja mempunyai sumber daya dan pengaruh yang luar biasa terhadap praktek majerial, perilaku pekerja dan kondisi dasar pekerjaan. Serikat pekerja menyebabkan erosi signifikan otoritas pengambilan keputusan manajerial untuk mengontrol karyawan. Pengurangan ini paling utama terbukti pada penyelia tingkat pertama yang berinteraksi dengan para karyawan sehari-harinya. Banyak keputusan personalia yang penting wajib sesuai dengan isi kontrak perjanjian antara manajemen pekerja.

Pertarungan untuk otoritas semakin menguat sebab para manajerlah yang pada akhirnya bertanggung jawab dalam kesuksesan atau kegagalan organisasi, bukan serikat pekerja. Berangkat dari alasan inilah banyak manajer yang memberikan kesaksian bahwa serikat pekerja memaksa mereka untuk melanggar prinsip dasar organisasional dengan mengatakan bahwa otoritas haruslah setara dengan tanggung jawab.

Kendati serikat pekerja tidak menyerang perusahaan, hubungan yang rumit dan berhati-hati antara persekutuan buruh-manajemen menciptakan stress

harian dan ketegangan bagi pihak pekerja serta penyelia tingkat rendah. Agitasi yang konstan antara pekerja dan manajemen kerap kali memunculkan iklim kerja yang mempercepat perputaran karyawan yang tinggi dan ketidakhadiran serta moral kerja dan produktivitas yang rendah. Hal ini tidak untuk memberikan kesan bahwa kemitraan buruh-majikan yang kooperatif dan bebas konflik tidak ada dalam masyarakat industrial.

Terdapat banyak perusahaan yang tidak menikmati adanya pemogokan, hubungan manajemen karyawan yang harmonis selama bertahun-tahun. Namun kemungkinan konflik manajemen-buruh haruslah mendapat perhatian utama bagi manajer masa depan yang akan mengemban tanggungjawab yang penting untuk mewujudkan dan memelihara kedamaian antara buruh dan manajemen.

### 3. Tujuan Serikat Pekerja

Tujuan utama serikat pekerja ialah mempromosikan kepentingan anggotanya. Melalui perundingan kolektif, lobi bagi legislasi perburuhan, pemimpin serikat pekerja menaikkan standar kehidupan anggotanya dan membenahi banyak kondisi di sekitar pekerjaan mereka.

Tujuan lainnya adalah peningkatan tujuan sosial secara menyeluruh. Melalui pemanfaatan dana dan energi serikat pekerja yang dibuktikan secara khusus untuk meningkatkan kesejahteraan mereka sendiri.

Lebih jelasnya tujuan masuk serikat pekerja bisa dijabarkan seperti berikut ini:

#### 1) Keselamatan serikat pekerja

Keselamatan serikat pekerja atau daya untuk bertumbuh dan lebih sejahtera dalam kondisi ekonomi adalah tujuan paling penting serikat pekerja yang terorganisasi. Dalam menjamin keselamatan serikat pekerja bisa dilakukan dengan melaksanakan:

- a) *Union shop* yakni seluruh karyawan baru wajib bergabung dengan serikat pekerja dalam jangka waktu tertentu (30 hari). Para karyawan harus tetap menjadi anggota serikat pekerja sebagai suatu kondisi kepegawaian.
- b) *Agency shop* yaitu karyawan yang tidak bergabung dengan serikat pekerja diwajibkan membayar iuran serikat pekerja
- c) *Maintenance of membership shop* yakni para karyawan tidak diharuskan bergabung dengan serikat pekerja. Namun bagi

mereka yang bergabung harus tetap bergabung hingga kontrak berakhir.

- d) *Close shop* karyawan akan menjadi serikat pekerja saat mereka diangkat menjadi pegawai tetap. Sedangkan *open shop* ialah kebebasan yang diberikan kepada karyawan untuk bergabung atau tidak dengan serikat pekerja.
- e) *Sole bargaining* unit serikat pekerja mewakili seluruh karyawan dalam perundingan.

## 2) Keselamatan Pekerjaan

Keselamatan pekerjaan (job security) adalah salah satu tujuan utama karyawan. Keselamatan pekerjaan umumnya mencakup dua bentuk perlindungan yaitu keselamatan finansial selama pemberhentian dan perlindungan dari seluruh perlakuan yang tidak adil terhadap pekerja. Untuk melindungi anggota yang di PHK, perjanjian kerja bisa menyediakan tunjangan pengangguran tambahan, uang pesangon dan bentuk perlindungan lainnya. Perlindungan utama terhadap perlakuan yang tidak adil ialah melalui hak istimewa senioritas.

Serikat pekerja meningkatkan keselamatan pekerjaan terutama melalui pembatasan suplai tenaga kerja, mengontrol out put dan proyek yang menciptakan pekerjaan.

## 3) Mengendalikan Output Karyawan

Pemimpin serikat pekerja biasanya khawatir pada kemajuan teknologi dan praktek manajemen tertentu yang akan menggantikan karyawan yang tidak ahli dan semi ahli. Mereka merasa pengaplikasian manajemen ilmiah dan teknologi yang semakin canggih akan mengakibatkan pengangguran yang semakin besar.

## 4) Peningkatan Kompensasi

Isu ekonomik sudah menjadi perhatian utama serikat pekerja. Di sektor industrial tuntutan untuk upah yang lebih tinggi hampir selalu menjadi topik dalam bernegosiasi.

## 5) Kondisi Kerja

Kondisi kerja menjadi atensi penting dalam serikat pekerja. Serikat pekerja mengusulkan adanya perlengkapan keselamatan kerja yang baik, hari kerja yang lebih pendek, kewajiban lembur yang sedikit, jam istirahat yang panjang dan seterusnya.

## BAB XIII

### RISET DAN AUDIT SDM

#### 1. Riset SDM

##### a. Latar Belakang dan Kancan Kajian Riset SDM

Pelaksanaan riset sumber daya manusia merupakan penelitian yang sistematis SDM suatu perusahaan yang bertujuan mengoptimalkan pencapaian tujuan operasional organisasi dan pribadi. Manajemen sudah mulai menyadari kebermanfaatannya komponen sumber daya manusia pada kemampuan sebuah organisasi untuk mewujudkan tujuannya. Pencerahan ini terjadi saat bentuk persaingan bisnis membuat sulit untuk mendapatkan dan memperoleh individu yang berkualitas.

Kebutuhan akan riset sumber daya manusia yang meningkat berkaitan dengan perubahan yang cepat dalam komposisi tenaga kerja. Riset diperlukan untuk menentukan bagaimana tujuan tenaga kerja yang baru bisa disatukan dengan kebutuhan tenaga kerja lainnya.

Semakin majunya ilmu pengetahuan mengakibatkan perusahaan agar secara berkesinambungan berjuang mengupdate tenaga kerja mereka supaya para karyawan bisa menyesuaikan diri dengan perubahan yang disebabkan oleh teknologi baru. Melalui riset ini maka akan bisa ditemukan cara mana yang dapat diambil agar individu-individu menerima perubahan sehingga mereka dapat menjadi tenaga kerja yang produktif.

Riset yang dipakai dalam bidang sumber daya manusia ialah riset terapan bukan riset murni, sebab hasilnya butuh segera diterapkan untuk meraih tujuan organisasi, karyawan maupun masyarakat.

##### Kancan kajian Riset SDM

Riset sumber daya manusia mempunyai kajian dalam semua fungsi manajemen dan operasional. Pada riset perencanaan bisa dilaksanakan aktivitas yang akan membantu menerangkan mengapa seorang individu menjadi karyawan sukses di suatu perusahaan dan gagal di perusahaan lain walaupun pekerjaannya tersebut terlihat sama.

Riset rekrutmen ditujukan pada penentuan bagaimana seseorang yang memiliki potensi tinggi bisa didorong untuk melamar pekerjaan pada perusahaan. Tujuan riset pada aspek ini ialah menemukan calon karyawan

yang memiliki potensi paling besar dan sukses. Riset ini kerap kali berusaha untuk menentukan faktor-faktor seperti latar belakang, pengalaman, pendidikan dan nilai tes yang diperoleh dipakai untuk membedakan pelamar yang sukses dan yang kurang sukses.

Dalam pengembangan SDM riset juga dibutuhkan. Penelitian pada bidang ini bisa menemukan karyawan mana yang dapat memanfaatkan pelatihan yang akan dilaksanakan. Kegiatan pelatihan apa yang dibutuhkan oleh karyawan perlu dilaksanakan melalui riset karyawan, sehingga pelatihan dijalankan sesuai dengan kebutuhan SDM untuk mengembangkan dirinya.

Dalam upaya mempertahankan kebijakan gaji yang wajar, banyak perusahaan yang mengadakan survei gaji yang ekstensif. Begitu pula dengan riset terhadap karyawannya sendiri. Disinilah kiranya riset kompensasi sangat dibutuhkan.

Riset dalam bidang karyawan dan hubungan perburuhan terutama terfokus pada bidang-bidang yang berpengaruh terhadap kinerja masing-masing individu, terutama untuk menentukan faktor-faktor yang memungkinkan perusahaan agar tetap bebas serikat pekerja. Secara berkesinambungan memantau faktor-faktor yang mempengaruhi karyawan dan hubungan perburuhan kemungkinan akan selalu terbukti bermanfaat bagi karyawan maupun organisasi.

Tugas utama riset dalam bidang kesehatan dan keselamatan kerja adalah sesuatu yang sangat penting. Riset bisa dipakai untuk menentukan lokasi dan pemicu kecelakaan kerja, disamping itu juga bisa digunakan untuk mengenali karakteristik karyawan yang mempunyai potensi kecelakaan kerja yang lebih tinggi.

## **b. Metode Penelitian SDM**

Terdapat tiga metode pokok yang sering dipakai dalam riset SDM yakni: Studi kasus, metode survai dan eksperimen.

### **1) Studi Kasus**

Studi kasus ialah riset ke dalam sebab-sebab yang melatarbelakangi persoalan tertentu dalam sebuah pabrik, sebuah departemen, atau sebuah kelompok kerja. Hasil riset ini diaplikasikan hanya pada seperangkat persoalan tertentu dan tidak bisa digeneralisasikan pada kelompok atau persoalan yang lain.

Kendati hasilnya tidak bisa digeneralisasikan akan tetapi pendekatan seperti ini sangat dibutuhkan. Sebab melalui studi kasus ini penelitian dilaksanakan secara intensif dan mendalam sehingga dapat menguraikan mengapa keadaan itu terjadi dan peneliti diharapkan bisa mengidentifikasi hubungan yang tadinya tidak diharapkan. Teknik yang dipakai untuk mengumpulkan data bervariasi disesuaikan dengan jenis data yang dibutuhkan, tetapi yang lebih banyak dipakai adalah participant observation dan depth interview. Analisis data dikerjakan dengan menyusun kategorisasi dari fokus riset.

Jenis penelitian ini adalah riset yang rinci terkait suatu objek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam dan menyeluruh termasuk lingkungan dan kondisi masa lalunya. Kemudian peneliti berupaya menemukan korelasi antara faktor-faktor tersebut satu dengan yang lain.

Jenis permasalahan yang bisa diteliti lewat studi kasus diantaranya: tingkat perputaran karyawan yang berlebihan, tingkat ketidakhadiran yang terlalu tinggi, tingkat kecelakaan kerja, rendahnya etos kerja dan moral kerja.

## 2) Metode Survei

Pada pelaksanaan survei, informasi diperoleh dari responden dengan menggunakan kuesioner. Survei dilaksanakan dalam penelitian yang memakai sample dan informasi yang diperoleh dari sampel tersebut digeneralisasikan untuk populasi (Singarimbun, 1983).

Untuk mengadakan riset yang berhubungan dengan opini karyawan, perlu dijelaskan pada karyawan bahwa kerahasiaan jawabannya bisa terjamin. Dengan begitu karyawan bisa menyampaikan jawaban dengan jujur.

Survei dipakai untuk mengukur gejala yang ada tanpa menyelidiki kenapa gejala tersebut ada, sehingga tidak perlu memperhitungkan korelasi antara variabel sebab hanya memakai data yang ada untuk menjawab masalah daripada menguji hipotesis. Survei bisa memberikan manfaat untuk tujuan deskriptif, membantu untuk membandingkan kondisi yang ada dengan kriteria yang sudah ditetapkan sebelumnya dan juga untuk pelaksanaan evaluasi.

### 3) Eksperimen

Metode eksperimen adalah penelitian yang diadakan dengan memodifikasi variabel tertentu. menurut Sudjana (1980) disain dasarnya ialah replikasi, randomisasi dan kontrol.

Eksperimen sangat sesuai untuk pengujian hipotesis tertentu dan dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel intervensi atau variabel eksperimen efektif atau tidak. Pelaksanaan eksperimen membutuhkan konsep dan variabel yang jelas serta pengukuran yang cermat. Eksperimen bisa dilaksanakan dengan atau tanpa (control group) kelompok pembanding.

Ambillah contoh seorang manajer ingin menemukan efek yang akan timbul oleh suatu program pelatihan terhadap produktivitas. Kelompok kendali akan melakukan tugas dengan cara konvensional, sedangkan kelompok eksperimen melalui pelatihan. Dalam penelitian yang diadakan, kelompok pembanding akan dibandingkan produktivitasnya sebelum dan sesudah mengikuti pelatihan. Hipotesis yang hendak diuji ialah bahwa pelatihan berpengaruh terhadap produktivitas.

#### Langkah-langkah Riset

Ada enam langkah dalam dalam melakukan riset, yaitu:

- 1) Mengenali permasalahan
- 2) Merumuskan permasalahan
- 3) Memilih metode (pendekatan) penyelidikan
- 4) Melaksanakan pengumpulan data
- 5) Mengolah data dan menginterpretasikan hasil riset
- 6) Memberi rekomendasi dan melaksanakan tindakan

#### 1) Mengenali Permasalahan

Masalah adalah pijakan dalam menetapkan perlu tidaknya suatu penelitian. Dengan kata lain masalah bisa dikatakan sebagai hulu riset dan merupakan langkah yang sangat penting dalam proses riset ilmiah.

Masalah ialah kesenjangan antara kenyataan dan harapan, atau merupakan gap antara *das sollen* dan *das sein*. Contoh, harapannya ialah para karyawan rajin bekerja yang ditandai dengan tingkat kehadiran yang tinggi. Akan tetapi kenyataannya adalah tingkat absen karyawan cukup tinggi sehingga mempengaruhi produktivitas.

Pihak pimpinan bisa melaksanakan identifikasi semua aktivitas organisasi baik secara langsung maupun tidak langsung (melalui laporan), untuk mengetahui adanya permasalahan. Sumber-sumber untuk mengenali masalah meliputi: pengamatan terhadap aktivitas pegawai, melalui laporan, pengamatan terhadap lingkungan sekeliling, diskusi serta catatan pribadi.

Tujuan dalam pengenalan masalah adalah untuk: a) mencari sesuatu dalam rangka memuaskan keingintahuan terhadap gejala yang ada, b) meletakkan dasar untuk memecahkan masalah dan penelitian selanjutnya, c) menyediakan sesuatu yang bermanfaat (Nazir, 1988).

## 2) Merumuskan Masalah

Perumusan masalah adalah titik tolak bagi perumusan hipotesis, dan rumusan masalah bisa melahirkan proyek penelitian. Rumusan masalah umumnya dilaksanakan dengan kondisi berikut:

- a) Masalah dirumuskan dalam bentuk kalimat tanya
- b) Rumusan hendaknya jelas dan padat
- c) Rumusan masalah harus berimplikasi adanya data untuk memecahkan masalah
- d) Rumusan masalah harus merupakan dasar untuk membuat hipotesis
- e) Masalah menjadi dasar dalam penentuan judul penelitian.

Kerap kali menyusun masalah penelitian adalah hal yang sukar, sebab: (1) Tidak semua masalah di lapangan bisa diuji secara empiris, (2) Tidak ada pengetahuan atau tidak diketahui sumber atau tempat mencari masalah, (3) Kadang kala si peneliti dihadapkan pada begitu banyak masalah penelitian, dan si peneliti tidak bisa memilih masalah mana yang lebih baik untuk dipecahkan, (4) Ada kalanya masalah menarik untuk diteliti, namun datanya sukar didapat (Nazir, 1988).

## 3) Memilih Metode (pandekatan penelitan)

Pasca mengetahui masalah yang ada, peneliti bisa menetapkan metode mana yang akan dipakai. Apakah studi kasus, survai, atau eksperimen.

## 4) Mengumpulkan Data

Pengumpulan data bisa dilaksanakan dengan berbagai teknik, seperti observasi, wawancara, angket, studi dokumentasi. Pemilihan

teknik pengumpul data tergantung pada tujuan dan data yang akan dikumpulkan.

#### 5) Pengolahan Data dan Interpretasi Hasil

Pengolahan data dikerjakan dengan mentabulasikan dan atau mengkategorisasikan data yang sudah dikumpulkan. Dari tabulasi dan kategori itu barulah peneliti memberikan interpretasi dari masing-masing temuan. Pemberian interpretasi ini akan lebih baik jika dikerjakan oleh orang yang dengan situasi yang sedang diteliti.

Berdasarkan hasil interpretasi itu bisa dirumuskan sejumlah kebijakan sebagai usaha untuk menangani masalah yang ada. Pengolahan dan analisis data bisa dilaksanakan dengan kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan kebutuhan.

#### 6) Melakukan Tindakan

Bagian yang paling rumit dari proses penelitian ialah mengambil tindakan berdasarkan temuan riset. Hasil riset bisa jadi menunjukkan adanya perubahan dalam berbagai bidang pada organisasi. Riset hanya bermanfaat jika temuan yang didapat diteruskan dengan aksi nyata.

## 2. Audit SDM

### a. Pengertian dan Pentingnya Audit SDM

Pelaksanaan audit di bidang sumber daya manusia bisa dilaksanakan melalui fungsi pengawasan dengan tujuan supaya aktivitas organisasi dijalankan dengan berbagai prinsip seperti efisiensi, efektivitas, produktivitas, koordinasi, fungsionalisasi. Pengawasan sendiri adalah suatu aktivitas dalam hal mana pihak manajemen mengadakan pengamatan atas: Jumlah sumber daya manusia yang ada, jumlah SDM yang diperlukan, jumlah pasaran SDM yang ada, kualitas SDM yang dimiliki dan yang ada di pasaran tenaga kerja, kemampuan individu masing-masing SDM dalam organisasi, usaha peningkatan kemampuan SDM dalam organisasi dan semangat kerja mereka. Semua hal tadi dilakukan supaya pengelolaan organisasi bisa lebih efektif dan efisien.

Audit ialah pengecekan data. Sehingga audit sumber daya manusia ialah pemeriksaan atas data SDM yang dimiliki oleh suatu organisasi. Audit bisa pula dimaknai sebagai prosedur untuk meneliti/memeriksa apakah cara membina SDM dalam organisasi sudah benar dan menurut ketentuan yang berlaku serta pembinaan personil yang tepat sesuai dengan

kesepakatan. Audit SDM sesungguhnya mengevaluasi aktivitas karyawan yang dilaksanakan dalam suatu organisasi baik bagian demi bagian ataupun secara menyeluruh.

### Pentingnya Audit Manajemen SDM

Pentingnya audit manajemen SDM bagi organisasi atau perusahaan di antaranya:

- a) Mengidentifikasi kontribusi departemen SDM bagi organisasi dalam upaya mencapai tujuan
- b) Meningkatkan citra profesional departemen sumber daya manusia
- c) Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih tinggi diantara anggota-anggota departemen sumber daya manusia
- d) Menjernihkan tugas dan tanggung jawab departemen sumber daya manusia supaya tidak terjadi tumpang tindih dalam hal tugas, wewenang dan tanggung jawab
- e) Merangsang keseragaman berbagai kebijakan dan praktek personalia
- f) Menemukan persoalan sumber daya manusia yang kritis
- g) Memastikan ketaatan yang tepat waktu terhadap persyaratan legal
- h) Mengurangi biaya sumber daya manusia melalui prosedur personalia yang efektif
- i) Menciptakan peningkatan penerimaan terhadap perubahan yang diperlukan dalam departemen sumber daya manusia.

Departemen sumber daya manusia (SDM) yang efektif merealisasi tujuan perusahaan dan kebutuhan karyawan. Apabila kebutuhan karyawan tidak tercukupi perputaran karyawan, ketidakhadiran dan kegiatan pekerja kemungkinan akan terjadi. Karena itu tim audit sangat dibutuhkan untuk mengumpulkan informasi mengenai gaji, tunjangan, bantuan perencanaan karir, dan umpan balik yang didapat karyawan terkait kinerja mereka.

### **b. Pendekatan Dalam Audit SDM**

Terdapat sejumlah pendekatan yang sering diaplikasikan dalam audit SDM, seperti:

- 1) *Pendekatan Komparatif*. Dalam pendekatan ini tim audit SDM membandingkan perusahaan (dividi) dengan perusahaan (divisi) lainnya untuk mengungkap bidang kinerja yang buruk. Pendekatan ini lazimnya dipakai untuk membandingkan hasil kegiatan atau

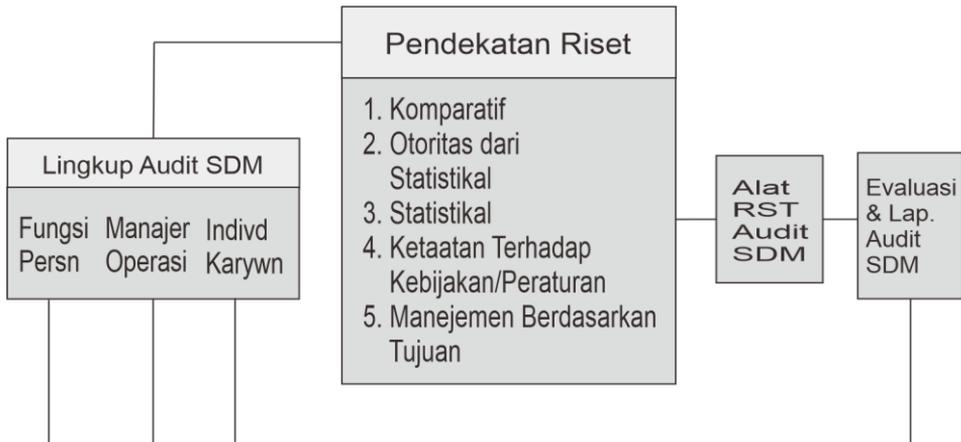
program yang spesifik. Pendekatan ini membantu menemukan bidang yang memerlukan peningkatan. Bagi para peneliti bisa dengan mudah mengusulkan berbagai perbaikan, sebab mereka pada umumnya bisa mencontoh langkah-langkah kerja yang sudah dilaksanakan oleh divisi (organisasi) lain.

- 2) *Pendekatan Otoritas Pihak Luar.* Tim audit SDM menggantungkan diri pada keahlian konsultan dari luar atau temuan riset yang dipublikasikan sebagai suatu standar terhadap program atau kegiatan SDM yang dievaluasi. Konsultan atau temuan penelitian bisa membantu menelaah pemicu permasalahan.
- 3) *Pendekatan Statistikal.* Pendekatan jenis ini didasarkan pada catatan yang ada, tim audit sumber daya manusia menciptakan standar statistikal terhadap kegiatan dan program SDM yang akan dievaluasi. Adanya standar matematis ini, maka tim audit bisa mengidentifikasi kesalahan sejak dini.
- 4) *Pendekatan Kepatuhan.* Dengan pendekatan ini tim audit dapat mencari penyimpangan dari sejumlah peraturan, kebijakan, serta prosedur perusahaan berdasarkan sampel elemen sistem informasi yang ada. Melalui usaha pencarian fakta, tim audit bisa mendeteksi apakah terdapat kepatuhan berbagai kebijakan dan peraturan perusahaan.
- 5) *Pendekatan Manajemen Berdasarkan Tujuan.* Dengan pendekatan ini tim audit bisa mencocokkan hasil aktual dengan tujuan yang dinyatakan, sehingga bidang kinerja yang buruk bisa segera ditindaklanjuti. Pendekatan "MBO" ini dilandaskan pada "satu langkah ke bawah". Mengacu pada prinsip satu langkah ke bawah, setiap anggota manajemen puncak bersama manajer yang menjadi bawahannya langsung, membahas dan menentukan sasaran departemental yang ingin diraih oleh satuan kerja yang dikepalainya.

Apabila para peneliti melaksanakan pendekatan ini dalam mengadakan audit kepegawaian, maka yang terjadi adalah para peneliti membandingkan hasil nyatanya dengan sasaran yang sudah ditentukan.

Pendekatan komparatif adalah pendekatan yang sangat sering digunakan. Akan tetapi tidak ada satu pendekatan yang bisa diaplikasikan pada seluruh bidang organisasi. Oleh sebab itu pemilihan pendekatan dicocokkan dengan kebutuhan, kondisi yang ada serta sumber daya manusia yang akan dievaluasi.

Mengenai proses audit SDM bisa diilustrasikan sebagai berikut:



**Gambar 13.2.1. Proses Audit Manajemen SDM**

### c. Alat Dalam Audit SDM

Sejumlah alat audit yang kerap kali dipakai adalah wawancara, kuesioner, analisis catatan, dan informasi internal.

Wawancara oleh manajer terhadap karyawan adalah sumber informasi terkait kegiatan SDM. Komentar mereka membantu tim audit mengidentifikasi bidang yang memerlukan perbaikan. Kritik dari karyawan bisa menunjukkan langkah yang harus ditempuh oleh departemen untuk memenuhi kebutuhan mereka.

Kuesioner dipakai sebab wawancara membutuhkan waktu yang terlalu lama sehingga mengakibatkan pemborosan. Melalui kuesioner cerminan yang lebih akurat dari perlakuan karyawan bisa dikembangkan.

Analisis catatan personalia adalah salah satu alat yang bisa digunakan untuk mengetahui sejumlah kekurangan di organisasi. Review ini dilakukan untuk memastikan kepatuhan terhadap prosedur dan peraturan. Catatan yang dilihat oleh tim audit terdiri dari catatan keselamatan dan kesehatan karyawan, keluhan, kompensasi, kebijakan dan program SDM.

Informasi eksternal ialah alat audit sumber daya manusia dengan membandingkan kondisi di dalam dengan kondisi di luar organisasi. Sumber informasi eksternal terdiri dari pemerintah, asosiasi industri, asosiasi profesional, konsultan, serta hasil riset yang dilaksanakan oleh perguruan tinggi.

## Daftar Pustaka

- Azizi, M. H. (2018). Analisis Pekerjaan dalam Perspektif MSDM. *Jurnal Intelegensia* , 119-129.
- Bernadin, J. H. (1993). *Human Resource Management*. Singapore: Mc. Graw-Hill, Inc.
- Flippo, E. B. (1984). *personel management. Six Edition*. New York: Mc Graw Hill Book Company.
- FoEh, N. K. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia-Tinjauan Praktis Aplikatif*. Badung: Nilacakra.
- Jahari, J. (2018). *Manajemen Sumberdaya Manusia Pendidikan*. Bandung: Yayasan Darul Hikmah.
- Kuliah, T. P. (n.d.). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Surabaya.
- Kurniawan, M. (2018). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Excelcomindo Engineering Indonesia Sumatera. *Jurnal Media Wahana Ekonomika*, 44-58.
- Manurung, C. W. (2021). *Produktivitas Kerja: Analisis Faktor Budaya Organisasi, Kepemimpinan Spiritual, Sikap Kerja, dan Motivasi Kerja untuk Hasil Kerja Optimal*. Jakarta: Kencana.
- Nawawi, H. H. ( 2000). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Gama Press.
- Neo, R. W. (2005). *Human Resource Management*.
- Sinambela, L. P. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia-Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Stoner. James AF., d. R. (1992). *Manajemen*. jakarta: Intermedia.
- Tehmina Sattar, K. A. (2015). Role of Human Resource Practice in Employee Performance and Job Saisfaction with Mediating Effect of Employee Engagement. *Pakistan Economic and Social Review*, 81-96.
- Tulus, M. A. (1994). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Yoder, D. (1981). *Personel Management and Industrial Relation Sixth Edition*. New Delhi: Prentice Hall of India.