

MODUL

MANAGEMENT SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Indiaty. M.Hum

NIDN : 0707096904



**SEKOLAH TINGGI ILMU SOSIAL DAN ILMU POLITIK (STISOSPOL)**

**" WASKITA DHARMA" MALANG**

**2021**

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur ke hadirat Allah SWT , Tuhan Yang Maha Kuasa, yang telah memberikan rahmat-Nya sehingga Modul Kuliah Managemen Sumber Daya Manusia untuk mahasiswa/i Sekolah Tinggi Ilmu Sosial dan Politik “Waskita Dharma” Malang, ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.

Modul kuliah ini dibuat sebagai pedoman dalam melakukan kegiatan perkuliahan dalam mata kuliah Managemen Sumber Daya Manusia. Modul perkuliahan ini diharapkan dapat membantu mahasiswa/i dalam mempersiapkan dan melaksanakan kegiatan belajar dengan lebih baik, terarah, dan terencana. Pada setiap topik telah ditetapkan tujuan pelaksanaan perkuliahan dan semua kegiatan yang harus dilakukan oleh mahasiswa/i serta teori singkat untuk memperdalam pemahaman mahasiswa/i mengenai materi yang dibahas.

Penyusun menyakini bahwa dalam pembuatan Modul Kuliah Managemen Sumber Daya Manusia ini masih jauh dari sempurna. Oleh karena itu penyusun mengharapkan kritik dan saran yang membangun guna penyempurnaan modul perkuliahan ini dimasa yang akan datang.

Akhir kata, penyusun mengucapkan banyak terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung.

Malang, 5 Maret 2021

Dr. Indiati

# BAB 1

## PENDAHULUAN

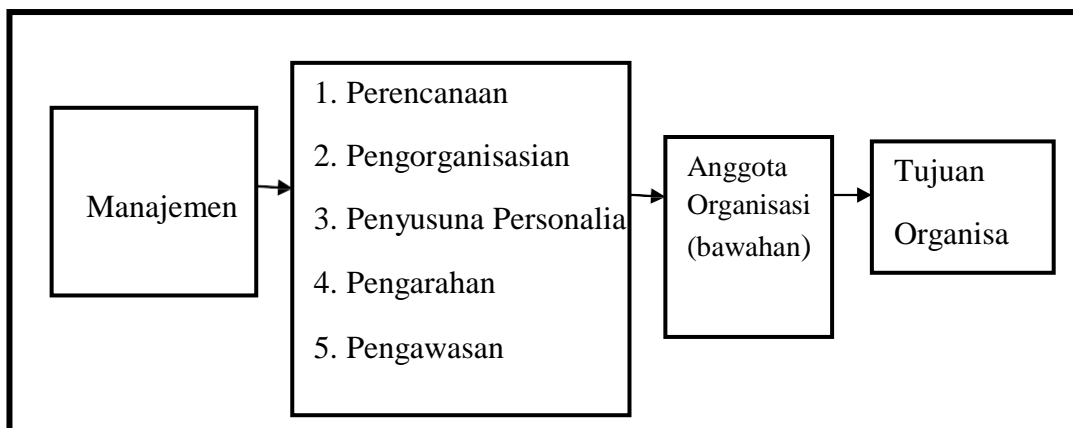
### A. Pengertian-Pengertian Dasar

#### 1. Pengertian Manajemen

Bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (planning), pengorganisasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan (leading) dan pengawasan (controlling).

**Gambar 1**  
*Arti Manajemen*

Periksa gambar 1.



#### 2. *Arti Manajemen Efisiensi dan Efektivitas*



- 1. Efisiensi**, Suatu kondisi atau keadaan dimana penyelesaian suatu pekerjaan dilaksanakan dengan benar dan dengan penuh kemampuan yang dimiliki. Dengan demikian, seorang manajer yang “efisien” adalah seseorang yang dapat mencapai hasil yang maksimal dengan menggunakan sumber daya yang terbatas menurut cara yang benar.
- 2. Efektivitas**, Suatu kondisi atau keadaan, dimana dalam memilih tujuan yang hendak dicapai dan sarana atau peralatan yang digunakan, disertai dengan

kemampuan yang dimiliki adalah tepat, sehingga tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan hasil yang memuaskan.

### **a. Sumber Daya**

Sumber daya pernah didefinisikan sebagai alat mencapai tujuan atau kemampuan memperoleh keuntungan dari kesempatan-kesempatan tertentu, atau meloloskan diri dari kesukaran. Sehingga dengan demikian perkataan “sumber daya” (resources) mendahului personase perkataan perkataan itu merefleksikan appraisal manusia. Jadi, perkataan sumber daya tidak menunjukkan suatu benda atau suatu substansi, melainkan kepada suatu fungsi dimana suatu benda atau suatu substansi dapat berperan dalam suatu proses atau operasi, yakni suatu fungsi operasional untuk mencapai tujuan tertentu, seperti memenuhi kepuasan.

### **b. Sumber Daya Manusia**

Eric Zimmerman dalam bukunya “Economic Principles and problems” dengan tepat mengatakan: “Resources are not, they become”. Artinya: Sumber daya berkembang dan mengkerut secara dinamis menurut irama kegiatan dan kebutuhan manusia. Dalam hal ini faktor yang menentukan adalah dunia industri dan perkembangan teknologi, di mana di dalamnya peranan sumber daya manusia amatlah penting dan tidak mungkin di abaikan. Karena justru sumber daya manusia lah yang akan menentukan apakah tujuan dunia industri dan/atau perkembangan teknologi dapat tercapai dengan tepat dan baik. Oleh karena itulah manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi, mutlak diperlukan dalam proses pembangunan yang bersinambungan.

## **3. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

MSDM atau Manajemen Sumber Daya Manusia adalah salah satu fungsi dalam sebuah perusahaan atau organisasi yang fokus pada kegiatan rekrutmen, pengelolaan dan pengarahan untuk orang-orang yang bekerja dalam perusahaan tersebut.

Secara umum, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu upaya yang dilakukan oleh perusahaan untuk mengatur sumber daya manusianya. Sumber daya ini diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah

ditetapkan sebelumnya.

Selain itu, divisi ini memiliki tugas dan tanggung jawab untuk mengembangkan perusahaan dengan menerapkan seluruh nilai dan budaya perusahaan. Mereka juga bertanggung jawab untuk memastikan bahwa perusahaan memiliki tim yang solid dan mengilhami pemberdayaan karyawan. Sejak permulaan abad kedua puluh, perhatian terhadap faktor produksi tenaga kerja atau manusia sebagai sumber daya menjadi jauh lebih besar dari masa sebelumnya. Bila pada masa sebelumnya manusia dipandang sebagai barang dagangan, maka pada permulaan abad kedua-puluhan ini, manusia sudah dianggap sebagai manusia yang mempunyai perasaan, pikiran dan kebutuhan. Manusia tidak lagi dianggap sebagai suatu barang, suatu benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak hati majikan, melainkan benar-benar sebagai sumber daya yang memiliki keinginan dan kebutuhan yang manusiawi dan mendapatkan perhatian yang mendalam dari pihak majikan agar prestasi mereka selaku sumber daya manusia dapat dilipat gandakan.

Perlu disadari oleh setiap managers bahwa “outputs” dari suatu Manajemen Sumberdaya Manusia, yang pada dasarnya merupakan lingkup tanggung jawabnya, adalah:

1. Kualitas Kehidupan kerja (Quality of Worklife).
  2. Produktivitas Kerja (Productivity).
  3. Kepuasan Pekerja (Human Resource Satisfaction).
  4. Pengembangan Pekerja (Human Resource Development).
  5. Kesiapan mengadakan perubahan-perubahan(Readiness for Change).
4. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Menurut Para Ahli:

**a. Menurut Melayu SP. Hasibuan**

MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

**b. Menurut (Henry Simamora, 1999:3)**

MSDM adalah sebagai pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau

kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi system perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengeloan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.

**c. Menurut Achmad S. Rucky**

MSDM adalah penerapan secara tepat dan efektif dalam proses akuisis, pendayagunaan, pengembangan dan pemeliharaan personil yang dimiliki sebuah organisasi secara efektif untuk mencapai tingkat pendayagunaan sumber daya manusia yang optimal oleh organisasi tersebut dalam mencapai tujuan-tujuannya.

**d. Menurut Mutiara S. Panggabean**

MSDM adalah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pimpinan dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

**e. Menurut (Rival, 2005:1)**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksana dan pengendalian.

**f. Menurut (Sofyandi, 2009:6)**

Manajemen sumber daya manusia didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading and controlling, dalam setiap aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumberdaya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

**g. Menurut (Nawawi, 2011)**

- Manajemen sumber daya manusia mengandung pengertian yang erat



kaitannya dengan pengelolaan sumber daya manusia atau pegawai dalam perusahaan.

- Sumber daya manusia dapat juga disebut sebagai personil.
- Tenaga kerja, pekerja, karyawan, potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya, atau potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal non material dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

**h. Menurut Mathis & Jackson (2012:5)**

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar dapat mencapai tujuan di setiap perusahaan.

**i. Menurut Flippo (dalam Hasibuan 2013:11)**

Manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat.

**j. Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2011:2)**

Manajemen sumber daya manusia adalah kombinasi kebijakan, praktik dan sistem yang mempengaruhi kebiasaan, tingkah laku dan performa karyawan dalam aktivitas berorganisasi.

Dalam paparannya, mereka memberikan rincian aktivitas sumber daya manusia, seperti analisis dan desain pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, merekrut sumber daya manusia, memilih sumber daya manusia, pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia, pemberian kompensasi, manajemen performa, serta relasi antara karyawan.

**k. Amstrong (1990:1)**

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pendekatan terhadap manajemen manusia yang berdasarkan empat prinsip dasar.

Pertama, sumber daya manusia adalah harta paling penting yang dimiliki oleh suatu organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah

kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.

Kedua, keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, dan memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan perusahaan dan perencanaan strategis.

Ketiga, kultur dan nilai perusahaan, suasana organisasi dan perilaku manajerial yang berasal dari kultur tersebut akan memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik. Serta yang terakhir adalah manajemen sumber daya manusia berhubungan dengan integrasi yakni semua anggota organisasi anggota tersebut terlibat dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Sumber : Amstrong, Micahels. 1990. Manajemen Sumber Daya Manusia.  
Jakarta: Elex Media Computindo

## **B. Tujuan MSDM**

Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) sebagai berikut ini:

1. Tujuan Umum
2. Tujuan Organisasional
3. Tujuan Fungsional
4. Tujuan Individual

- **Umum**

Manajemen Sumber Daya Manusia ataupun suatu departemen yang mengurus Sumber Daya Manajemen suatu organisasi, lebih-lebih organisasi yang cukup besar yang ada dalam suatu masyarakat akan terpenuhi harapannya apabila mampu mencapai tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia tersebut secara tepat, baik dan benar.

- **Tujuan Organisasional**

Sudah kita sadari, bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia atau “Human Resource Management” pada dasarnya adalah untuk tercapainya efektivitas maksimal dari suatu organisasi, dengan menggerakkan dan mengefektifkan Sumber Daya Manusianya di masing-masing organisasi.

- Tujuan Fungsional

Setiap unit organisasi yang mengelola atau menggunakan Sumber Daya Manusia, harus mampu memelihara keseimbangan yang tepat dalam “Kuantitas” maupun “Kualitas” Sumber daya Manusianya masing-masing dalam mencapai tujuan organisasi masing-masing yang sinkron dengan tujuan organisasi dalam arti luasnya.

- Tujuan Individual

Tujuan individual dalam manajemen sumber daya manusia adalah tujuan yang bersifat pribadi dari tiap-tiap anggota perusahaan yang bermaksud untuk mencapai kegiatannya didalam organisasi perusahaan.

Tujuan yang ingin dicapai melalui seluruh proses atau fungsi manajemen sumber daya manusia yaitu tidak lain untuk sumber daya manusia yang profesional, yang mempunyai karakter, berkompeten, serta termotivasi sbb :

1. Model seperti ini ingin menggaris-bawahi, khususnya didalam konteks perkembangan kekinian di Indonesia, betapa sangat pentingnya bagi organisasi atau perusahaan jenis apapun, untuk memiliki manusia yang mempunyai integritas serta moral yang tinggi.

Hal ini harus menjadi pondasi bagi tiap pemikiran, sikap, serta tindakan seluruh pihak didalam organisasi perusahaan, didalam seluruh bidang.

2. Sumber daya manusia profesional adalah mereka yang berkompetensi tinggi, sesuai profesi mereka yang ditekuni. Maksudnya, manusia yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap, serta atribut yang lain yang dibutuhkan supaya bisa berhasil dan sukses dalam pekerjaannya.
3. Model tersebut pun menunjukkan bahwa akhlak mulia serta tingkat kompetensi seseorang tidak cukup memadai untuk menghasilkan sebuah kinerja yang sesuai ekspektasi, apabila dia tidak mempunyai hasrat yang besar untuk melaksanakan suatu tindakan tertentu kearah untuk mencapai tujuan.

### **C. Fokus Manajemen SDM**

Manajemen SDM adalah fungsi perusahaan yang berkaitan dengan kepemimpinan dan penyelesaian isu yang terjadi antar karyawan di perusahaan tersebut.

Dari sini dapat dijabarkan bahwa fokus manajemen SDM di antaranya adalah:

1. Pemberian kompensasi
2. Perekrutan karyawan
3. Manajemen kinerja
4. Pengembangan perusahaan
5. Keselamatan karyawan
6. Kesehatan karyawan
7. Tunjangan karyawan
8. Motivasi kerja
9. Komunikasi

#### **D. Aktivitas MSDM**

**Umum.** Aktifitas Manajemen Sumber Daya Manusia, pada dasarnya adalah segala tindakan ataupun langkah-langkah yang dilakukan untuk menyediakan dan mempertahankan suatu jumlah dan kualitas Sumber Daya Manusia (tenaga kerja) yang tepat bagi organisasi agar tujuan manajemen tercapai dengan baik dan tepat. Aktifitas tersebut memang memerlukan anggota staf yang tepat dan baik serta jumlah anggaran yang cukup. Aktifitas yang tercakup dalam hal ini antara lain adalah:

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia (Human Resource Planning).
2. Rekrutment (Recruitment).
3. Proses Seleksi (Selection).
4. Orientasi (Orientation).
5. Penempatan (Placement).
6. Pendidikan dan Pelatihan (Education & Training).
7. Pengembangan (Development).
8. Penilaian Kerja (Appraisal of Performance).
9. Proses Kompensasi (Compensation).
10. Pemberian Incentive sesuai jasanya dalam organisasi (Required Services).
11. Hubungan Kerja (Employee Relation).
12. Penentuan Akhir (Assessment).

## **BAB 2**

### **SEJARAH PERKEMBANGAN MSDM**

Sejarah Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia dipandang sebagai barang, benda mati yang dapat diperlakukan sekehendak kali oleh majikan. Manusia tidak dihargai karena dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang disamakan dengan mesin, uang dan sebagainya.

Majikan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

- **Faktor Manusia Sebagai Sumber Daya Manusia**

Dalam perkembangan selanjutnya perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber daya manusia jauh lebih besar. Hal ini disebabkan oleh 5 faktor yaitu:

1. Perkembangan pengetahuan manajemen yang dipelopori oleh Taylor.
2. Kekurangan tenaga kerja pada perang dunia I bagi negara-negara yang terlibat peperangan.
3. Kemajuan yang dicapai serikat-serikat pekerja.
4. Semakin meningkatnya campur tangan pemerintah dalam hubungan antara majikan dan buruh.
5. Akibat depresi besar tahun 1930.

Adanya ke-lima faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi. Di Indonesia masalah sumber daya manusia baru mulai diperhatikan lebih serius pada tahun 1970-an. Hal ini dibuktikan dengan munculnya Undang-undang tentang tenaga kerja, peraturan upah minum, Kesejahteraan pegawai dan sebagainya.

Dalam arah pembangunan jangka panjang kedua disebutkan bahwa melalui upaya pembangunan, potensi sumber daya Nasional diarahkan menjadi kekuatan ekonomi, sosial budaya, politik dan pertahanan keamanan yang nyata, didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas yang memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi serta kemampuan manajemen.

## **BAB 3**

### **FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **1. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

##### **a. Staffing (Mengatur Keanggotaan)**

1. Staffing atau mengatur keanggotaan, dalam fungsi ini ada tiga kegiatan penting yang termasuk yaitu perencanaan, penarikan, juga proses seleksi.
2. Semakin banyaknya perusahaan yang berdiri, semakin banyak pula sumber daya manusia yang dibutuhkan. Inilah yang membuat manajemen sumber daya manusia berfungsi menyediakan, menyaring, memilih sdm yang akan bergabung dalam perusahaan.
3. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini berperan penting untuk menentukan kualitas sumber daya manusia dalam perusahaan-perusahaan.
4. Demi mendapatkan pekerja yang sesuai kriteria, departemen sumber daya manusia biasanya melakukan serangkaian kegiatan seperti wawancara, tes keahlian, dan menyelidiki latar belakang orang tersebut.

##### **b. Evaluasi**

1. Manajemen sumber daya manusia mempunyai fungsi lain yaitu evaluasi. Evaluasi di sini termasuk dalam melakukan pelatihan juga penilaian.
2. Biasanya departemen SDM memberi pelatihan terhadap para calon karyawan dan memastikan mereka mendapat evaluasi atau penilaian terhadap performance mereka.
3. Selain terhadap calon, departemen juga harus melatih para manajer untuk membuat standar kinerja yang dinilai baik dan membuat sebuah penilaian dengan akurat.

##### **c. Penggantian dan Kepuasan**

1. Masuk ke fungsi berikutnya yaitu penggantian atau kepuasan. Atau sering juga disebut sebagai 'reward'. Fungsi manajemen sumber daya manusia ini berurusan dengan reward akan kinerja yang telah dilakukan oleh para karyawan
2. Departemen sumber daya manusia memiliki tugas untuk membuat perkembangan atas struktur gaji yang baik, sementara pihak manajer memiliki tugas memberikan evaluasi kinerja untuk penentuan gaji yang akan diterima karyawan yang bersangkutan. Kedua pihak yang meliputi manajemen sumber daya manusia ini harus melakukan koordinasi yang baik.

#### **d. Pelatihan dan Penasehat**

1. Manajemen sumber daya manusia juga memiliki fungsi sebagai pelatih sekaligus penasehat. Pihak departemen SDM bertanggung jawab untuk membantu pihak manajer dalam membuat program-program pelatihan baik untuk calon karyawan, karyawan baru, atau juga karyawan lama demi menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas.
2. Selain melatih departemen SDM juga menjadi penasehat yang akan memberi masukan kepada pihak manajer, serta mencarikan solusi bila terjadi kasus atau masalah selama proses pengembangan.

#### **e. Membangun Relasi**

1. Manajemen sumber daya manusia berperan penting dalam membangun relasi dengan karyawan seperti melakukan negosiasi dengan pihak perserikatan pekerja.
2. Peran aktif dalam mencari jalan persetujuan antara perusahaan dengan serikat pekerja, akan mengurangi datangnya keluhan dari pekerja.
3. Departemen SDM juga harus berusaha agar tidak terjadi tindakan tidak sehat yang dapat dilakukan oleh para karyawan seperti mogok bekerja dan demonstrasi.
4. Departemen SDM merupakan sosok yang berperan menjaga ikatan antara karyawan dengan serikat pekerja dan perusahaan.

#### **f. Menciptakan Kondisi Aman dan Sehat**

1. Menciptakan kondisi yang aman dan sehat, yaitu menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dan beresiko seperti kecelakaan yang dialami pekerja.
2. Departemen SDM bertanggung jawab untuk melakukan pelatihan khusus seperti keselamatan kerja, memperbaiki kondisi yang dapat membahayakan pekerja, dan membuat program kesehatan untuk pekerja. Selain itu departemen SDM juga wajib untuk selalu membuat laporan setiap terjadi kecelakaan kerja.

#### **g. Mendalami masalah**

1. Pihak divisi manajemen SDM mempunyai fungsi sebagai pencari solusi terhadap berbagai masalah yang muncul baik secara personel ataupun kolektif (yang berkaitan dengan SDM). Masalah demi masalah yang ada di lembaga perusahaan haruslah mampu didalami oleh divisi dan kemudian akan dicarikan solusinya.
2. Masalah yang timbul tidak bisa begitu saja didiamkan tanpa adanya upaya



penyelesaian. Karenanya divisi ini harus mampu mengurai masalah dan menyelesaikannya dengan solusi terbaik sehingga SDM mampu bekerja dengan hasil yang optimal.

#### **h. Pengintegrasian**

1. Manajemen SDM ditinjau dari sisi fungsional lainnya salah satunya adalah fungsi integrasi. Fungsi integrasi pada manajemen SDM adalah lebih kepada penyatuan visi, misi, ikatan emosional, dan segala hal yang berkaitan dengan kinerja SDM.
2. Sinergisitas haruslah hadir dalam setiap SDM yang bekerja pada sebuah lembaga ekonomi, karenanya dibutuhkan adanya integrasi yang baik dan terpola. Proses integrasi yang baik akan menghasilkan sinergisitas yang akan mengacu pada optimalisasi kinerja SDM.

#### **i. Pemeliharaan**

Pegawai atau karyawan adalah SDM yang teramat esensial di dalam sebuah lembaga perusahaan. Fungsi pemeliharaan dalam manajemen SDM ini ditujukan guna meningkatkan kondisi fisik, mental ataupun loyalitas pegawai / karyawan agar kerjasama antara SDM semakin terjaga kesolidannya.

#### **j. Pemutusan Hubungan Kerja**

Pemutusan Hubungan Kerja adalah suatu upaya mengakhiri kerja sama antara perusahaan dengan karyawan. Umumnya istilah ini digunakan oleh perusahaan terhadap karyawannya. PHK ini juga merupakan salah satu fungsi dari manajemen SDM.

Administrasi dan pelatihan karyawan

1. Fokus manajemen SDM juga meliputi pengelolaan karyawan dan budaya serta nilai lingkungan kerja secara strategik dengan pendekatan yang tepat.
2. Manajemen SDM yang efektif memungkinkan karyawan untuk berkontribusi secara efektif untuk perusahaan demi mencapai tujuannya.
3. Jika sebelumnya fungsi manajemen SDM adalah mengerjakan urusan administrasi dan transaksional, kini fungsi dan fokus manajemen SDM diharapkan mampu terlibat dalam pemanfaatan karyawan secara strategis dan memastikan bahwa program untuk karyawan bisa memberikan dampak positif pada perusahaan.

## 2. FUNGSI PERENCANAAN MSDM

a. Fungsi MSDM dapat diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu adanya perencanaan.

### 1. Perencanaan organisasi

Organisasi merupakan alat dan wadah orang-orang dalam bekerja sama, terintegrasi, terkoordinasi, efektif, dan harmonis, maka perlu direncanakan terlebih dahulu. hal-hal yang perlu direncanakan antara lain :

- a. Besar kecilnya organisasi yang dibutuhkan
- b. Tipe organisasi yang paling tepat (lini, staff, lini dan staf, fungsional atau komite)
- c. Hubungan dan saluran perintah serta tanggung jawab
- d. Struktur dan jumlah departemen/bagian
  - Job description untuk setiap jabatan
  - Rentang kendali setiap departemen/bagian

### 2. Perencanaan pengarahan

Pengarahan SDM perlu direncanakan agar dapat bekerja giat, efektif dan efisien. Hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengarahan (directing) SDM antara lain :

- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman bagi yang melanggar
- b. Delegation of outhority (apakah desentralisasi atau sentralisasi)
- c. Cara pelaksanaan komunikasi dan simbolis komunikasi
- d. Alat-alat motivasi
- e. Pengaturan pemberian insentif dan upah insentif

### 3. Perencanaan pengendalian

Pengendalian (controlling) SDM harus direncanakan (untuk mengantisipasi tidak terjadinya kesalahan) :

- a. Sistem dan poin-poin yang akan dinilai
- b. Periode dan proses penilaian yang akan dilakukan
- c. Metode penilaian yang akan diterapkan
- d. Tindakan hasil penilaian terhadap SDM

### 4. Perencanaan pengadaan

Pengadaan (procurement) SDM harus direncanakan supaya kualitas dan kuantitas SDM sesuai kebutuhan. Hal-hal yang perlu direncanakan antara lain :

- a. Penentuan jumlah dan kualitas SDM yang diperlukan

- b. Sumber calon karyawan dan cara-cara penarikannya
- c. Dasar, sistem, metode dan tingkat-tingkat seleksi yang akan dilakukan
- d. Kualifikasi<sup>2</sup> dan prosedur seleksi
- e. Cara penempatan calon pegawai

#### 5. Perencanaan pengembangan

Pengembangan (development) SDM harus direncanakan untuk meningkatkan produktivitas karyawan masa kini dan m.y.a.d. hal-hal yang perlu direncanakan dalam pengembangan antara lain :

- a. Tujuan dan peserta pengembangan
- b. Metode<sup>2</sup> dan kurikulum pengembangan yang akan diberikan
- c. Tolok ukur metode pengembangan yang akan diterapkan
- d. Dasar penilaian dan unsur-unsur yang dinilai
- e. Asas dan dasar<sup>2</sup> promosi karyawan
- f. Biaya<sup>2</sup> pengembangan yang akan dikeluarkan
- g. Penilai dan ruang lingkup penilai

#### 6. Perencanaan kompensasi

kompensasi (compensation) SDM perlu direncanakan untuk mendorong gairah kerja karyawan. Hal yang perlu direncanakan antara lain :

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

#### 7. Perencanaan pengintegrasian

Tujuan untuk memotivasi, hal yang perlu diperhatikan antara lain:

- a. Metode pengintegrasian yang akan dilakukan
- b. Alat<sup>2</sup> dan jenis<sup>2</sup> motivasi yang akan diberikan
- c. Pemimpin dan kesepakatan kerja bersama
- d. Biaya<sup>2</sup> untuk alat<sup>2</sup> motivasi yang dikeluarkan

#### 8. Perencanaan pemeliharaan (maintenance)

Tujuan supaya labor turnover relatif rendah. Hal yang perlu diperhatikan antara lain :

- a. Jenis-jenis kesejahteraan ekonomis, fasilitas, yang akan diberikan dan pelayanan yang

akan disediakan

- b. Biaya-biaya yang akan dikeluarkan
- c. Cara dan waktu pemberian kesejahteraan

#### 9. Perencanaan kedisiplinan

Kedisiplinan cermin tanggungjawab karyawan. Hal yang perlu diperhatikan antara lain :

- a. Peraturan-peraturan perusahaan dan sanksi hukuman yang akan diberikan
- b. Sistem pengawasan yang diterapkan
- c. Penyelesaian persaingan konflik yang diberlakukan

#### 10. Perencanaan pemberhentian (separation)

Hal yang perlu diperhatikan antara lain :

- a. Penetapan syarat2 status karyawan (tetap, kontrak, percobaan)
- b. Peraturan2 pemberhentian yang dikaitkan dengan status SDM dan alasan2 pemberhentian
- c. Persyaratan pensiun dan pembayaran uang pensiun dan atau pesangon
- d. Prosedur pemberhentian dengan tidak hormat.

### **b. PERUMUSAN MSDM**

#### **1. Peran MSDM dalam perumusan Strategi**

Dapat dibedakan dalam 4 tingkat integrasi antara Fungsi MSDM dengan Fungsi Manajemen Strategis :

- a. Hubungan Administrasi
  - b. Hubungan Satu Arah
  - c. Hubungan Dua Arah
  - d. Hubungan Integratif
- Hubungan administrative
- 1. Perhatian fungsi MSDM difokuskan pada Aktivitas sehari-hari
  - 2. Departemen SDM terpisah dari unsur proses Manajemen Strategis
  - 3. Departemen SDM hanya terlibat pada pekerjaan administratif yang tidak terkait dengan kebutuhan bisnis inti perusahaan

➤ Hubungan Satu arah

1. Peran fungsi MSDM adalah merancang sistem-sistem dan/atau program-program yang menerapkan rencana strategis.
2. Hubungan ini dapat menjadi kendala perusahaan dalam mempertimbangkan masalah-masalah SDM pada saat merumuskan rencana strategis.

➤ Hubungan Dua arah

Memungkinkan adanya pertimbangan masalah-masalah SDM dalam proses perumusan strategis.

Integrasi : Tim perencanaan strategis menginformasikan fungsi MSDM dari berbagai strategi yang dipertimbangkan oleh perusahaan kemudian para eksekutif MSDM menganalisis dampak-dampak SDM dari berbagai strategi setelah keputusan strategis dibuat, rencana strategis diteruskan kepada eksekutif MSDM yang mengembangkan program untuk diterapkan.

➤ Hubungan Integratif

1. Hubungan ini bersifat dinamis dan banyak segi berdasarkan interaksi terus-menerus dari pada interaksi yang berurutan.
2. Fungsi-Fungsi MSDM dibangun langsung kedalam proses-proses perumusan dan pelaksanaan strategi.

### c. Perencanaan SDM

Suatu perencanaan harus senantiasa berpijak pada kenyataan yang ada, disertai penggunaan asumsi-asumsi untuk masa depan, sehingga sasaran yang ingin dicapai benar-benar dapat diwujudkan. Demikianlah, maka untuk perencanaan sumber daya manusia diperlukanlah kecermatan yang maksimal, karena bersangkutan dengan harkat dan hajathidup manusia.

Tabel 2.1

#### Tujuan Perencanaan SDM

1. Tujuan Konvensional	2. Tujuan Pemerataan
------------------------	----------------------

<p>a. Mendukung perkembangan ekonomi dengan:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyediaan tenaga kerja terdidik dan terlatih.</li> <li>2. Alokasi secara optimum sumber dana dan daya pendidikan.</li> </ol> <p>b. Pemenuhan permintaan masyarakat (social demand).</p>	<p>a. Keadilan Sosial melalui:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pemerataan Pendapatan</li> <li>2. Pemerataan Pendidikan</li> </ol> <p>b. Menciptakan kesempatan kerja.</p>
---	---

#### **d. Pengadaan Tenaga Kerja**

Dengan pengadaan tenaga kerja dimaksudkan upaya untuk memperoleh jumlah dan jenis tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja yang dibutuhkan guna mencapai tujuan organisasi. Fungsi ini terutama menyangkut tentang penentuan kebutuhan tenaga kerja dan penarikannya, seleksi dan penempatannya.

**Pengadaan (procurement)** adalah merupakan fungsi operasional yang utama dari MSDM. **Pengadaan** adalah proses penarikan, seleksi, orientasi serta pelatihan dan pengembangan untuk mendapatkan tenaga kerja yang efektif dan efisien mampu mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

**Pengadaan tenaga kerja** adalah suatu proses untuk mendapatkan tenaga yang berkualitas dan memberikan harapan yang baik pada calon tenaga kerja tersebut untuk membuat lamaran kerja guna bekerja pada instansi/perusahaan tersebut.

➤ Tujuan pengadaan tenaga kerja :

1. Menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja/karyawan yang memenuhi syarat.
2. Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan.
3. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
4. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan.

5. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja yang adil.

**e. Audit SDM**

Audit SDM merupakan tindak lanjut dari realisasi perencanaan<sup>2</sup> yang telah dilakukan. Penting untuk dilakukan untuk mengetahui apakah karyawan bekerja dengan baik dan berperilaku sesuai rencana dan juga penting bagi perusahaan maupun karyawan.

Kepentingan Audit bagi perusahaan adalah untuk mengetahui :

1. Prestasi karyawan
2. Menetapkan besarnya kompensasi karyawan
3. Kreativitas dan perilaku karyawan
4. Menetapkan apakah karyawan perlu di mutasi (V – H) dan atau diberhentikan.
5. Apakah karyawan dapat bekerja sama dengan karyawan lainnya

**f. Kepentingan Audit bagi SDM**

1. Memenuhi kepuasan ego manusia (ingin diperhatikan dan dapat nilai/pujian dari hasil kerjanya)
2. Karyawan ingin mengetahui apakah prestasi kerjanya lebih baik daripada karyawan lainnya
3. Untuk kepentingan jasa dan promosi
4. Mengakrabkan hubungan para karyawan dengan pimpinan

**g. Tujuan Audit SDM**

1. Apakah pelaksanaan dan hasil kerja karyawan sesuai dengan rencana
2. Apakah semua karyawan dapat menyelesaikan job description dengan baik dan tepat waktu
3. Sebagai pedoman menentukan besarnya balas jasa kepada setiap karyawan
4. Dasar pertimbangan pemberian pujian atau hukuman kepada setiap karyawan
5. Dasar pertimbangan pelaksanaan mutasi Vertikal (promosi/demosi) dan Horizontal dan atau alih tugas.

6. Untuk memotivasi peningkatan semangat kerja, prestasi kerja dan disiplin karyawan
7. Untuk menghindari terjadinya kesalahan dan tindakan perbaikan dapat dilakukan secepatnya.
8. Dasar pertimbangan ikut sertanya karyawan mengikuti pengembangan (pelatihan pendidikan)
9. Memenuhi ego dan kepuasan dengan memperhatikan nilai
10. Sebagai pedoman dalam melaksanakan seleksi penerimaan karyawan di m.y.a.d
11. Dasar penilaian kembali rencana SDM (sudah baik/tidak atau masih perlu disempurnakan).

**h. Pelaksanaan Audit SDM dilakukan ;**

1. Atasan langsung dan manajer urusan SDM baik secara individu maupun kolektif.
2. Secara formal dan informal, baik langsung maupun tidak langsung (laporan tertulis)
3. Audit formal oleh atasan langsung atau orang yang dapat memberikan sanksi
4. Audit informal dilakukan oleh masyarakat sehingga tidak dapat memberikan sanksi, tetapi penilaiannya sangat obyektif maka perlu diperhatikan penilai formal sebagai masukan
5. Audit SDM baru memiliki arti jika ada tindak lanjut dari hasilnya. Hal ini perlu untuk supaya karyawan termotivasi untuk meningkatkan disiplin, semangat kerja dan perilakunya.

**i. Tindak Lanjut Audit SDM**

1. Apabila nilai auditnya baik, diberikan kenaikan balas jasa (gaji dan atau kesejahteraan karyawan), dipromosikan dan atau mendapat penghargaan seperti : bintang jasa, piagam dll
2. Jika nilai auditnya kurang/jelek, dikenakan hukuman seperti gajinya tidak naikkan, demosi dan atau diberhentikan.



**j. Ruang Lingkup Audit SDM**

1. Cara, sistem, metode penilaian, dan penilai harus diinformasikan secara jelas kepada karyawan supaya mereka mengetahuinya.
2. What (apa) yang dinilai yaitu prestasi kerja, perilaku, kesetiaan, kejujuran, kerjasama, kepemimpinan, loyalitas saat sekarang, potensi akan datang, sifat, dan hasil kerja.
3. Why (kenapa) dinilai untuk meningkatkan kepuasan kerja karyawan, kepentingan, pengembangan.
4. Where (di mana) dinilai, didalam atau di luar pekerjaan
5. When (kapan) dinilai secara periodik (formal) dan secara terus menerus (informal)
6. Who (siapa) yang menilai yaitu dengan metode tradisional atau modern.

**Tradisional** seperti : rating scale, employer cooperation, alternative ranking, paired comparison.

**Modern** seperti assesment centre dan management by objective atau manajemen berdasarkan sasaran. (MBS=MBO)

## BAB 4

### ANALISIS JABATAN (Job Analysis)

#### A. Analisis Jabatan (Job Analysis)

Sebagaimana telah disebutkan di atas, maka untuk melaksanakan penarikan ataupun seleksi tenaga kerja dengan baik dan tepat, perlu terlebih dahulu diketahui keterangan-keterangan yang lengkap tentang jabatan yang perlu diisi. Pada dasarnya, analisis jabatan atau job analisis merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna suatu keperluan.

Analisa pekerjaan/analisa jabatan (*job analysis*) adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dilakukan, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa pekerjaan itu harus dilakukan. Analisa pekerjaan/analisa jabatan (*job analysis*) merupakan sebuah proses penyelidikan yang sistematis untuk memperoleh informasi mengenai pekerjaan (job) dan pekerjanya (job-holder). Informasi tersebut mencakup tugas-tugas yang dilaksanakan dan kualifikasi atau persyaratan yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan-pekerjaan yang ada di dalam sebuah organisasi.



## 1. *Manfaat Dan Fungsi Analisa Pekerjaan/Analisa Jabatan (Job Analysis)*

Beberapa kegiatan organisasi akan berjalan lebih baik hasilnya bila berlandaskan atau berpedoman pada analisa pekerjaan/analisa jabatan (job analysis).

Menurut Nitisemito (1992), analisa pekerjaan/analisa jabatan (job analysis) bermanfaat sebagai:

- a. Landasan untuk melaksanakan mutasi.
- b. Landasan untuk melaksanakan promosi.
- c. Landasan untuk melaksanakan training/pelatihan.
- d. Landasan untuk melaksanakan kompensasi.
- e. Landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja.
- f. Landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan.

Sedangkan fungsi dari analisa pekerjaan/analisa jabatan (job analysis) adalah untuk :

- a. Menentukan basis regional bagi struktur kompensasi.
- b. Mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu.
- c. Menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya deskriminasi dalam pengadaan SDM.
- d. Merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang.
- e. Memadukan lamaran dan lowongan kerja yang ada.
- f. Menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan bagi para karyawan.
- g. Mengembangkan rencana-rencana pengembangan pegawai yang potensial.
- h. Menetapkan standar prestasi kerja yang realistic.
- i. Menempatkan karyawan sesuai dengan ketrampilannya.
- j. Membantu revisi struktur organisasi.
- k. Memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka.
- l. Memperbaiki alur kerja.
- m. Memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi.
- n. Menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi.

## 2. Langkah-langkah/proses dalam Analisa Pekerjaan/Analisa Jabatan (Job Analysis)

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi jabatan.

Penganalisis harus mengetahui secara jelas apa kegunaan hasil informasi analisa jabatan itu, karena hasil tersebut akan digunakan untuk menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulan datanya. Informasi dari hasil analisa jabatan itu dipergunakan untuk menetapkan job description, job specification, dan job evaluation dalam pengadaan tenaga kerja.

- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang.

Penganalisis harus mengumpulkan dan mengkualifikasikan data, meninjau informasi latar belakang seperti bagan organisasi, bagan proses dan uraian pekerjaan. Pengumpulan data ini dilakuakn dengan metode penelitian deskriptif analisis, survey, sensus dan sample. Sedangkan teknik pengumpulan data dapat dilakukan melalui wawancara, observasi, kuisisioner dan juga angket.

- c. Menyeleksi muwakil (representative) jabatan yang akan dianalisis.

Penganalisis harus memilih beberapa muwakil jabatan untuk dianalisis. Hal ini dilakukan untuk menghemat biaya dan waktu apabila pekerjaan yang akan dianalisis tersebut amat banyak.

- d. Mengumpulkan informasi analisa jabatan.

Penganalisis mengadakan analisa jabatan secara actual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku karyawan yang diperlukan, kondisi kerja dan syarat- syarat personil yang akan melaksanakan pekerjaan tersebut.

- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan.

Analisa jabatan menyediakan informasi tentang hakikat dan fungsi pekerjaan. Informasi tersebut kemudian diverifikasi dengan pekerja yang akan melaksanakan pekerjaan itu serta atasan langsung dari karyawan yang bersangkutan.

- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Penganalisis jabatan/pekerjaan harus menyusun uraian pekerjaan, uraian jabatan, danevaluasi pekerjaan.

- g. Meramalkan/memperhitungkan perkembangan perusahaan.

Penganalisis harus juga memperhitungkan/meramalkan perkembangan uraian

pekerjaan, spesifikasi pekerjaan, apakah di kemudian hari diperlukan pemerdayaan pekerjaan, perluasan pekerjaan dan penyederhanaan pekerjaan dalam perusahaan tersebut.

## **B. Deskripsi Kerja**

Deskripsi pekerjaan dapat menjadi rintangan apabila tidak akurat, tidak lengkap dan kadaluwarsa. Penulisan deskripsi pekerjaan yang sempurna dapat menjadi asset dan dapat menggambarkan posisi dalam organisasi yang memberikan pandangan operasioanl secara keseluruhan dan menunjukkan bahwa diskripsi pekerjaan telah dirancang dan dianalisis sebagai suatu bagian integral dari pelayanan organisasi. Dalam menghadapi perkembangan ilmu pengetahuan dan inovasi teknologi, diskripsi pekerjaan adalah subyek perubahan. Deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis untuk semua tingkat posisi dalam unit yang mencerminkan fungsi, responsibilitas dan kualifikasi yang dibutuhkan. Deskripsi pekerjaan harus diperbaiki dan diperbaharui sesuai perkembangan iptek atau kebijakan organisasi.

## **C. Spesifikasi Pekerjaan (Job Specification)**

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten. Informasi yang terdapat didalam spesifikasi pekerjaan ada 3 (tiga) kategori, yaitu :

1. Persyaratan-persyaratan kualifikasi umum seperti pengalaman dan pelatihan.
2. Persyaratan-persyaratan pendidikan, termasuk pendidikan: menengah, universitas atau kejuruan.

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

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

7. Minat pekerja
8. Emosi dan tempramen pekerja
9. Pengalaman kerja.

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

Spesifikasi pekerjaan ini secara khusus dipersiapkan oleh para ahli, atasan langsung, pemegang jabatan, dan analisis pekerjaan. Tujuannya adalah untuk menentukan karakteristik personalia :

- latar belakang Pendidikan pengalaman pelatihan kejuruan

**DESKRIPSI DAN SPESIFIKASI/PERSYARATAN JABATAN**  
( BAMBANG WAHYUDI, 1996)

DESKRIPSI JABATAN	PERSYARATAN JABATAN
<p>GAMBAAN SECARA SINGKAT, CERMAT DAN TELITI MENGENAI FUNGSI, TUGAS, WEWENANG, TANGGUNGJAWAB DAN HUBUNGAN DARI SUATU JABATAN TERTENTU</p>	<p>PERNYATAAN TENTANG KUALITAS MINIMAL SESEORANG TENAGA KERJA YANG BISA DITERIMA UNTUK MENDUDUKI DAN MENJALANKAN TUGAS SUATU JABATAN TERTENETU DENGAN BAIK</p>
<p style="text-align: center;"><b>ISI JABATAN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. IDENTIFIKASI JABATAN               <ol style="list-style-type: none"> <li>A. NAMA JABATAN</li> <li>B. NAMA JABATAN PADANAN</li> <li>C. KODE JABATAN</li> </ol> </li> <li>2. SIFAT JABATAN               <ol style="list-style-type: none"> <li>A. URAIAN JABATAN</li> <li>B. WEWENANG</li> <li>C. HUBUNGAN DENGAN JABATAN</li> <li>D. SUPERVISI YANG DIPERLUKAN</li> <li>E. PERALATAN/MESIN YANG DIGUNAKAN</li> <li>F. KONDISI KERJA</li> </ol> </li> <li>3. TENTANG KUALIFIKASI               <ol style="list-style-type: none"> <li>A. KUALIFIKASI UMUM</li> <li>B. KUALIFIKASI KHUSUS</li> </ol> </li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ISI SPESIFIKASI JABATAN</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SYARAT UMUM               <ol style="list-style-type: none"> <li>A. PENDIDIKAN</li> <li>B. PENGALAMAN</li> </ol> </li> <li>2. SYARAT KHUSUS               <ol style="list-style-type: none"> <li>A. KONDISI FISIK / PSIKHIS</li> <li>B. JENIS KELAMIN</li> <li>C. MINAT DAN BAKAT</li> </ol> </li> </ol>

#### D. EVALUASI PEKERJAAN (JOB EVALUATION)

Analisis pekerjaan menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan yakni membandingkan suatu pekerjaan yang satu dengan pekerjaan- pekerjaan lainnya untuk menjamin bahwa pekerjaan yang satu dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya untuk menjamin bahwa pekerjaan tersebut dihargai secara

adil.

## 1. Metode Evaluasi Pekerjaan

Cara bagaimana pekerjaan dievaluasi ada empat macam, yaitu metode peringkat (ranking method), metode penggolongan (classification method), metode perbandingan faktor (factor comparison method) dan metode poin (point method).

### a. Metode Peringkat (Ranking Method)

Dengan cara ini penilai melakukan pengujian terhadap uraian dari masing-masing pekerjaan itu dalam urut-urutannya sesuai dengan nilainya atau tingkat kepentingannya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara yang digunakan sama dengan pada saat mengevaluasi kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada apa yang dinilai. Pada evaluasi pekerjaan yang dinilai adalah pekerjaannya. Sedangkan pada evaluasi kinerja yang dinilai adalah pekerja (job holder)-nya.

### b. Penggolongan Pekerjaan (Classification)

Metode ini diawali dengan pengenalan tentang suatu kelas atau grade untuk menggambarkan sebuah kelompok dengan uraian kelas. Kemudian para penilai membandingkan uraian pekerjaan dengan uraian kelas. Uraian kelas yang paling sesuai dengan uraian pekerjaan menentukan klasifikasi untuk pekerjaan itu.

### c. Metode Faktor Perbandingan (Factor Comparison Method)

Dengan cara ini pihak penilai tidak perlu mengingat-mengingat semua pekerjaan pada saat mengevaluasi, tetapi mereka mengambil keputusan berdasarkan beberapa aspek atau faktor dari pekerjaan. Asumsi dasar yang menggarisbawahi makin buruk adalah terdapat 5 (lima) faktor yang berlaku umum, yaitu :

- Persyaratan mental
- Keterampilan
- Persyaratan fisik
- Tanggung jawab
- Kondisi kerja

Panitia akan mengurutkan faktor-faktor ini menurut tingkat kesulitannya untuk setiap pekerjaan. Berbeda pekerjaan berbeda pula urutan kesulitannya dari masing-masing faktor itu. Semakin buruk kondisi kerjanya, semakin tinggi peringkatnya. Uraian pekerjaan merupakan alat utama dalam menentukan

urutannya.

d. Sistem Poin (Point System)

Pihak penilai memberikan nilai berupa angka untuk setiap unsur pekerjaan, kemudian menjumlahkannya untuk mengetahui harga relative dari setiap pekerjaan. Selanjutnya pihak penilai akan menggunakan uraian pekerjaan ini sebagai landasan untuk menjelaskan faktor- faktor yang digunakan untuk melakukan penilaian.

Faktor-faktor yang dinilai dapat berupa pendidikan, pengetahuan tentang pekerjaan, pengalaman usaha mental, usaha fisik, tanggung jawab, dan kondisi kerja.

**E. Tujuan Analisis jabatan**

1. Menentukan kualifikasi yang diperlukan pemegang jabatan
2. Melengkapi bimbingan dalam seleksi dan penarikan pegawai
3. Mengevaluasi kebutuhan pegawai untuk pemindahan atau promosi jabatan
4. Menetapkan kebutuhan untuk program latihan
5. Menentukan tingkat gaji, upah dan pemeliharaan administrasi upah dan gaji
6. Menilai keluhan-keluhan yang menyoroti masalah keadilan dan kompensasi
7. Menetapkan tanggungjawab, pertanggungjawaban, dan otoritas.
8. Menetapkan Menetapkan pola esensial dalam penetapan standar produksi
9. Menyediakan petunjuk untuk peningkatan metode dan penyederhanaan kerja



## PRINSIP DAN PROSEDUR ANALISIS JABATAN

PRINSIP ANALISIS JABATAN	PROSEDUR ANALISIS JABATAN
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. HARUS DITENTUKAN SECARA JELAS BATAS- BATAS PEKERJAAN DALAM JABATAN, HAL INI ADA DALAM JABATAN</li> <li>2. HARUS BERDASARKAN ATAS KENYATAAN SEBENARNYA (OBYEKTIF) MENGGUNAKAN DATA, BERKAITAN DENGAN WEWENANG YANG ADA, SUBYEKTIF PRIBADI DIHINDARKAN</li> <li>3. PROSES KEGIATAN DALAM JABATAN ITU HARUS DISUSUN SECARA KRONOLOGIS</li> <li>4. MEMPERHATIKAN SITUASI PEKERJAAN</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PENENTUAN TUJUAN ANALISIS JABATAN</li> <li>2. PERENCANAAN ANALISIS JABATAN</li> <li>3. PENGUMPULAN DATA JABATAN</li> <li>4. PENGOLAHAN DATA JABATAN</li> <li>5. PENYAJIAN HASIL ANALISIS JABATAN</li> <li>6. PENYUSUNAN PROGRAM MSDM LAINNYA</li> </ol>

2008/2009

19

### **Kesimpulan :**

1. Analisis jabatan merupakan prosedur dalam menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang seperti apa yang akan dipekerjakan untuk jabatan tersebut.
2. Analisis menghasilkan informasi tentang tuntutan jabatan yang selanjutnya digunakan untuk mengembangkan uraian jabatan (Job discription) dan spesifikasi jabatan (job spesification).

### **Diskusikanlah:**

1. Mengapa perencanaan sumber daya manusia penting untuk dilakukan oleh setiap perusahaan?
2. Jelaskan kaitan antara job analysis dengan jobdescription serta
3. dengan job specification

## BAB 5

### REKRUTMEN, SELEKSI DAN ORIENTASI

#### 1. Rekrutmen

Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancangan pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas manajer suatu perusahaan adalah mengisi jabatan dengan mencari manajemen sumber daya manusia yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu.

Rekrutmen merupakan suatu cara mengambil keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu ada dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi dan sumber dari dalam (internal) organisasi.

Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui berbagai tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan karyawan bertujuan untuk menyediakan karyawan yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan di perusahaan (Malthis : 2001).

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam perusahaan. Aktifitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan kemampuannya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktifitas rekrutmen dapat membengun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak dalam organisasi tersebut.

Hasibuan (2008) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2004) merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam

perencanaan kepegawaian. Aktifitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan. Hal ini memerlukan keahlian bagi manajer organisasi untuk jeli dan teliti dalam mengamati tahap demi tahap rekrutmen untuk mendapatkan calon pegawai yang memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut guna membantu mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan jauh sebelumnya.

Handoko (2008) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Lebih jauh lagi, Rivai (2009) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan pekerjaan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika proses rekrutmen berhasil atau dengan kata lain banyak pelamar yang memasukan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para calon pelamar.

#### **A. Penentuan Dasar Rekrutmen**

Menurut Handoko (2008), proses rekrutmen (penarikan) saat ini memiliki beberapa istilah populer seperti: Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evaluation, dan Job Classification. Uraianya adalah sebagai berikut :

##### **1. Job Analysis (Analisis Jabatan)**

Analisis jabatan merupakan prosedur untuk menentukan tanggung jawab dan persyaratan, keterampilan dari sebuah pekerjaan dan jenis orang yang akan dipekerjakan.

##### **2. Job Description (Uraian Jabatan)**

Menurut Yoder (2010) mengatakan uraian jabatan adalah mengikhtisarkan fakta- fakta yang diberikan oleh analisis jabatan dalam susunan yang sistematis. Uraian jabatan merupakan garis-garis besar yang ditulis dan dimaksudkan untuk memberikan penjelasan tentang fakta-fakta yang penting dari jabatan yang diberikan.

##### **3. Job Spesification (Persyaratan Jabatan)**

Persyaratan jabatan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Moekijat : 2010)

#### 4. Job Evaluation (Penilaian Jabatan)

Menurut Moekijat (2010) mengatakan penilaian jabatan adalah penilaian kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari suatu jabatan lainnya.

## 5. Job Classification (Penggolongan Jabatan)

Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat : 2010).

### **B. Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen**

Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

#### a. Sumber Internal

Sumber internal menurut Hasibuan (2008) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

Adapun kebaikan dari sumber internal adalah :

1. Tidak terlalu mahal.
2. Dapat memelihara loyalitas dan mendorong motivasi karyawan yang ada.
3. Karyawan telah terbiasa dengan suasana dan budaya perusahaan.

Sedangkan kelemahan dari sumber internal yaitu :

1. Pembatasan terhadap bakat-bakat.
2. Mengurangi peluang.
3. Dapat meningkatkan puas diri.

Adapun sumber-sumber internal melalui :

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (Job Posting Program)

Rekrutmen terbuka ini merupakan sistem mencari pekerjaan yang memiliki kemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong dengan memberikan kesempatan kepada semua karyawan yang berminat.

## 2. Perbantuan Pekerja (Departing Employees)

Rekrutmen ini dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain.

## b. Sumber Eksternal

Menurut Hasibuan (2008) mengatakan bahwa sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan. Sumber-sumber eksternal berasal dari :

1. Kantor penempatan tenaga kerja
2. Lembaga-lembaga pendidikan
3. Referensi karyawan atau rekan
4. Serikat-serikat buruh
5. Pencangkokan dari perusahaan lain
6. Nepotisme atau leasing
7. Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan melalui media massa
8. Dan sumber-sumber lainnya.

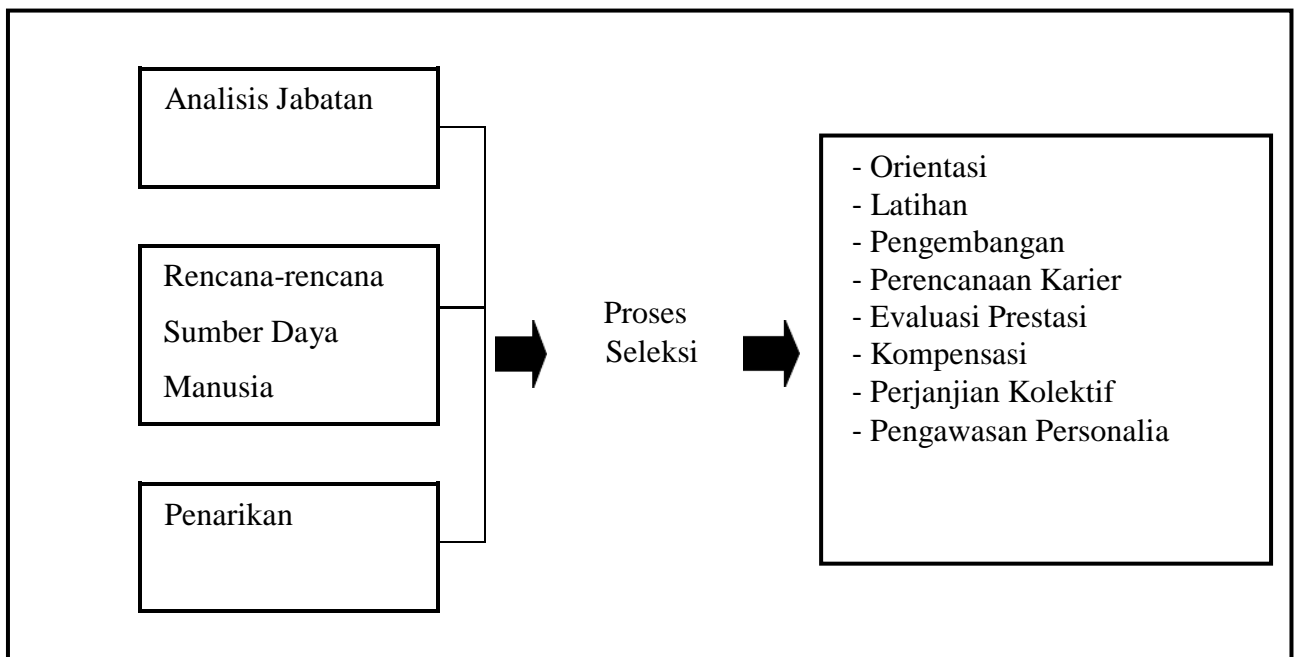
## C. Seleksi

Dengan istilah “seleksi” dimaksudkan “pemilihan tenaga kerja” yang sudah tersedia. Suatu seleksi pada dasarnya bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan memiliki kualifikasi yang sesuai dengan deskripsi jabatan yang ada dan/atau sesuai dengan kebutuhan organisasi. Dengan demikian maka semboyan “the right man on the right place” akan mendekati kenyataan. Untuk itu perlu sekali ditetapkan adanya dasar kebijakan dalam seleksi tersebut, sehingga ada landasan yang kuat untuk mencapai hasil penarikan tenaga kerja yang sebaik-baiknya. Setelah seleksi berhasil menetapkan jumlah tenaga kerja disertai dengan kualitas yang sesuai, maka perlu langkah “orientasi” atau “induksi” begitu tenaga kerja baru diterima sebagai karyawan/pegawai baru dari organisasi yang bersangkutan.

Secara sederhana, suatu seleksi tenaga kerja diartikan sebagai suatu proses pemilihan beberapa orang dari sekumpulan orang-orang dengan preferensi tertentu. preferensi yang dimaksud adalah hanya kualifikasi personil yang dibutuhkan sesuai dengan persyaratan jabatannya namun demikian, pelaksanaannya sering kali ada pertimbangan-pertimbangan lain seperti hubungan keluarga, kawan dekat, serta hubungan kekerabatan semacam itu, ikut dipergunakan sebagai preferensi dalam pemilihan tenaga kerja.

## D. Tujuan Seleksi

Sebagaimana diuraikan di atas, bahwa tujuan seleksi adalah untuk mendapatkan tenaga kerja yang paling tepat untuk memangku sesuatu jabatan tertentu. Dalam mengarah pada tujuan seleksi yang demikian itu setiap organisasi yang bersangkutan senantiasa akan berusaha dengan biaya yang serendahmungkin dengan menggunakan cara seleksi yang paling efisien tetapi efektif.



*Gambar.2*

*Keterkaitan antara Proses seleksi dengan Kegiatan-kegiatan*

## E. Proses Seleksi

Suatu seleksi tenaga kerja akan dapat terjadi dengan baik apabila empat komponen didalamnya telah dapat ditetapkan terlebih dahulu. Keempat komponen dalam suatu proses seleksi tersebut adalah :

- **Kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan:** Yaitu Komponen utama yang pertama yang harus ditetapkan terlebih dahulu didalam suatu proses seleksi adalah jumlah atau kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan. Jumlah ini dapat ditetapkan melalui analisa beban kerja dan kapasitas kerja (work-load and work force analysis). Dengan membandingkan beban kerja yang dihadapi, segala pencerminan dari forecasting penjualan yang akan dilakukan oleh perusahaan, dengan kapasitas kerja yang dimiliki oleh perusahaan dan tenaga kerja secara individual, akan dapat ditetapkan banyaknya tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mendukung kegiatan yang harus dilakukan guna



mencapai tujuan perusahaan. Secara rinci, dengan menggunakan analisa yang sama, dapat ditetapkan jumlah kebutuhan tenaga kerja untuk masing-masing jabatan yang ada dalam organisasi atau perusahaan tersebut.

- **Standart kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan** : Yaitu Sesuai dengan tujuan seleksi yaitu memilih beberapa calon tenaga kerja dengan preferensi tertentu dari sejumlah calon tenaga kerja, maka tersedianya sejumlah calon tenaga kerja dengan kualifikasi yang mereka tawarkan masing-masing, merupakan salah satu komponen yang harus tersedia dalam suatu proses seleksi. Calon-calun tenaga kerja tersebut didapatkan sebagai hasil dari pelaksanaan program penarikan tenaga kerja (recruitment) yang telah dilakukan.

- **Serangkaian alat-alat seleksi:** Yaitu Untuk menyaring calon-calon tenaga kerja dengan cara membandingkan kualifikasi yang mereka miliki dengan standart kualifikasi yang dibutuhkan, diperlukan serangkaian alat-alat seleksi dalam penggunaannya, alat-alat seleksi tersebut disusun membentuk suatu tahapan rangkaian seleksi. Dengan mempergunakan alat-alat seleksi tersebut dapat pula diperoleh informasi yang lebih lengkap dan akurat tentang seorang calon tenaga kerja, baik yang menyangkut kondisi masa kini maupun potensi pengembangannya dimasa yang akan datang.
- **Kualifikasi dasar dalam seleksi:** Tujuan seleksi pada akhirnya adalah mendapatkan tenaga kerja yang paling efektif dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Dengan demikian merupakan suatu keharusan bahwa dalam proses seleksi diadakan penilaian akan sifat-sifat dan karakteristik dari pelamar. Pada umumnya beberapa kualifikasi yang disebut dibawah menjadi dasar seleksi pegawai. Kualifikasi-kualifikasi tersebut adalah:

a. Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Dalam jabatan-jabatan yang tidak memerlukan keahlian tertentu, kualifikasi keahlian itu dapat diabaikan.

Keahlian itu dapat digolongkan kedalam tiga kategori yaitu :

- **Technikal Skill,** Merupakan jenis keahlian yang utama yang harus dimiliki oleh para pegawai pelaksana.
- **Human skill,** Merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan.
- **Conceptual Skill,** Merupakan suatu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memegang jabatan pucuk pimpinan.

b. Pengalaman

Pengalaman penting artinya dalam proses seleksi tenaga kerja, pengalaman dapat menunjukkan apa yang dikerjakan oleh calon tenaga kerja pada saat ia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pemilihan pegawai. Umumnya perusahaan-perusahaan lebih condong memilih tenaga kerja yang berpengalaman.

c. Umur

Kualifikasi umur dalam proses seleksi pegawai banyak pula mendapatkan perhatian. Umumnya, perusahaan tidak begitu saja menerima calon yang berusia muda maupun mereka yang mempunyai usia lanjut.

d. Jenis Kelamin

Jenis kelamin sering pula diperhatikan sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu.

e. Pendidikan

Pendidikan sering digunakan dengan latihan, umumnya dianggap dapat menunjukkan kesanggupan dari pelamar.

f. Keadaan fisik

Untuk jabatan-jabatan tertentu, keadaan fisik calon harus mendapatkan perhatian. Jabatan yang memerlukan tenaga kerja yang kuat sudah barang tentu tidak boleh mengabaikan keadaan fisik pelamar yang akan memegang jabatan, seharusnya badannya kokoh dan kuat.

g. Tampang

Dengan tampang keseluruhan diri orang sebagai tampak pada orang lain. Dalam jabatan-jabatan tertentu, tampang juga merupakan berhasil tidaknya seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

h. Bakat

Bakat, dewasa ini mulai memainkan peranannya sebagai salah satu kualifikasi yang menentukan dalam proses pemilihan calon pekerja. Bakat ada dua macam, ada bakat yang tersembunyi disamping ada juga yang nyata.

i. Tempramen

Tempramen maksudnya pembawaan seseorang yang tidak dapat dipengaruhi oleh pendidikan, tempramen merupakan sifat yang bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani, iaditimbulkan oleh proses-proses bio-kimia.

j. Karakter

Tempramen tidak sama dengan karakter, meskipun ada hubungan yang erat antara keduanya. Tempramen adalah faktor endogen, sedangkan karakter adalah faktor eksogin. Karakter dapat diperbaiki dengan pendidikan, sedangkan tempramen tidak dapat diubah. karakter juga merupakan salah satu faktor yang perlu

dipertimbangkan dalam proses pemilihan tenaga kerja.

## **F. Prosedur dan Pendekatan Seleksi**

Suatu prosedur seleksi merupakan serangkaian tahap atau langkah dengan menggunakan berbagai macam metode atau teknik seleksi yang harus dilalui oleh para calon tenaga kerja peserta seleksi untuk memilih beberapa tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan atau organisasi. Ada beberapa tahapan seleksi yang digunakan yaitu :

- Blanko isian atau Lamaran (Application Blank)
- Testing
- Wawancara
- Ujian kesehatan
- Penelusuran latar belakang (Background investigation clearance test)

Kelima tahapan diatas, baik susunan maupun metodenya dapat disederhanakan. Untuk itu harus ditetapkan terlebih dahulu pendekatan seleksi yang dipilih. Dalam hal ini dikenal adanya 2 (dua) macam pendekatan seleksi, yaitu :

### **a. Successive hurdles selection approach**

Dalam pendekatan ini setiap calon tenaga kerja atau peserta seleksi diharuskan mengikuti prosedur seleksi secara bertahap. Pada setiap tahapan seleksi dilakukan pengujian atau evaluasi. Hanya calon yang dinyatakan lulus berhak mengikuti tahapan seleksi selanjutnya. Dengan demikian, setiap tahapan seleksi akan merupakan hambatan atau saringan yang harus dilalui sebelum dapat mengikuti tahapan berikutnya.

Efektifitas pendekatan ini tidaklah bisa dijamin, dalam arti kemampuannya untuk mendapatkan dan mengetahui kemampuan seorang tenaga kerja lengkap (comprehensif) sebab ada kemungkinan calon tenaga kerja yang mempunyai potensi besar terpaksa gagal pada saat tes pendahuluan. Padahal ini sangatlah efisien, baik dari segi biaya maupun waktu terutama bila jumlah pesertanya sangat banyak.

### **b. Compensatory selection approach**

Dalam pendekatan ini semua calon tenaga kerja atau peserta seleksi diberi kesempatan yang sama untuk mengikuti seluruh tahapan seleksi yang telah ditentukan. Dengan pendekatan ini maka kelemahan dan kekurangan dari seorang calon tenaga kerja pada suatu bidang tertentu akan dapat dikompensasi oleh kekuatan dan kelebihanannya

pada bidang yang lain. Penilaian untuk menentukan diterima atau ditolakny seorang calon didasarkan atas jumlah skor atau nilai keseluruhan yang dapat dikumpulkan oleh calon yang bersangkutan. Efektifitas dari pendekatan ini akan lebih terjamin karena pendekatan ini mampu mengetahui secara lengkap (comprehensip) kemampuan seorang calon, tetapi kurang efisien bila jumlah seleksinya sangat banyak. Pendekatan ini sangat tepat bila dipergunakan dalam seleksi calon tenaga kerja tingkat manajerial.

## **G. Metode atau Teknik seleksi**

Berbagai macam metode atau teknik seleksi telah dikembangkan oleh para ahli. Beberapa diantaranya teknik yang dapat membantu pengambilan keputusan dalam fase kritis dari proses perekrutan dan seleksi. Mendapat orang yang tepat untuk jabatan yang tepat pada saat yang tepat merupakan bagian penting dari pekerjaan manajer manapun. Kecuali keputusan untuk mengangkat seorang individu untuk suatu jabatan adalah “baik”, peluang untuk pengangkatan yang berhasil sangat terbatas.

Suatu keputusan seleksi yang bagus mengakibatkan orang yang di angkat menunjukkan tingkat kinerja yang memuaskan dalam waktu dan biaya yang dapat diterima.

Jebakan yang umum dan lokasi berbahaya setiap tahap pelaksanaan seleksi telah dijelaskan sebelumnya. Sebagian besar kesalahan disebabkan karena manajer pada umumnya hanya memberikan perhatian yang sedikit terhadap sifat penting suatu keputusan. Organisasi merasa terkejut dan kecewa ketika pengangkatan gagal dilakukan, dan kadang kala orang yang diangkat lebih disalahkan dari pada mengetahui kelemahan proses dan metodologi pengangkatan. Namun, teknik yang tersedia tidak aman dari kegagalan, sebagian besar penelitian yang dilaksanakan mengenai metode, praktik dan prosedur perekrutan dan seleksi telah menyelidiki validitas dan dampak teknik seleksi. Penelitian ini berharga terutama mengenai perhatian dan indikasi bagaimana membuat perbaikan sehingga memberikan efek pada kualitas proses dan hasilnya. Hal tersebut memberikan dampak terhadap kesejahteraan masing-masing individu.

Metode seleksi yang berbeda yang sering dipergunakan akan dideskripsikan dan kelebihan serta kekurangan masing-masing metode tersebut akan dijelaskan, serta diberikan panduan mengenai cara memilih dan menggunakan metode tersebut.

Dalam memilih metode seleksi, manajer yang bertanggung jawab harus memperhatikan beberapa faktor, diantaranya :

- Jabatan yang dibicarakan
- Dampak metode terhadap kandidat

- Dampak metode terhadap manajer dan pihak lain yang terlibat

## H. Jenis-Jenis Tes Dalam Proses Seleksi

1. Wawancara: Untuk melengkapi kekurangan dari pelaksanaan testing, perusahaan biasanya melakukan wawancara dengan calon tenaga kerja, secara umum wawancara merupakan suatu komunikasi atau interaksi verbal antara dua orang atau lebih untuk suatu tujuan tertentu. Dalam kaitannya dengan proses seleksi, tujuan yang ingin dicapai adalah:

- Memilih calon tenaga kerja yang paling mampu dan sesuai dengan keperluan organisasi.
- Untuk menyampaikan informasi tentang organisasi kepada calon tenaga kerja
- Memastikan bahwa calon tenaga kerja yang dipilih memang betul-betul berminat bekerja.
- Ada beberapa tipe atau jenis wawancara yang dapat dipergunakan sesuai dengan klasifikasi sebagai berikut :

- Wawancara untuk seleksi: Wawancara ini dimaksudkan sebagai salah satu tahapan dari prosedur suatu seleksi dalam pemilihan calon tenaga kerja sebagai alat seleksi, maka wawancara dan menyaring tenaga kerja yang dibutuhkan.

- Wawancara untuk pengumpulan data, Appraisal, counseling. Teknik Wawancara sering digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data dalam kegiatan-kegiatan penelitian, penilaian dan konseling dari teknik dan strukturnya

- Stress Interview: Suatu teknik wawancara yang mengharuskan pewawancara menekan atau menyudutkan orang yang diwawancarainya agar memberikan informasi dengan yang sebenarnya, sejelas-jelasnya, dan selengkap-lengkapnyanya. Teknik wawancara ini kurang tepat bila dipergunakan untuk keperluan seleksi tenaga kerja, karena dikawatirkan dapat menimbulkan hubungan yang kurang menguntungkan antara tenaga kerja dengan organisasinya.

Ada beberapa jenis wawancara yang sering dilakukan oleh organisasi perusahaan yang sering dilakukan yaitu :

- Wawancara empat mata: Dalam metode ini, penyeleksi mewawancarai seorang kandidat, metode ini banyak mengandung jebakan yang

bersifat potensial bagi penyeleksi. Cara untuk mencegah hal tersebut adalah dengan memastikan bahwa pertanyaan telah disusun terlebih dulu dan setiap kandidat ditanyai dengan cara sama persis. Tidak mungkin bagi seseorang pewawancara tinggal untuk memastikan konsistensi perlakuan antar kandidat, juga sulit bagi pewawancara untuk memeriksa secara mendalam dan mengingat secara penuh apa yang telah dikatakan

- Wawancara informal: Terdapat diskusi antar kandidat dengan dua atau lebih pewawancara, yang menyampaikan persepsi mereka kepada anggota panel wawancara akhir atau dewan pengangkatan. umumnya tidak terstruktur, beberapa wawancara mengizinkan kandidat mengajukan pertanyaan mengenai beragam topik, secara sambil lalu atau mendalam. Disinilah terdapat peluang terjadi diskusi dan pertanyaan berdasarkan pada dasar yang sama dan mengalir antara pewawancara dengan kandidat, tetapi hal ini dapat membingungkan, juga memungkinkan untuk menimbulkan kesan yang salah mengenai organisasi yang tergambar dalam pikiran kandidat.
- Wawancara dengan panel: Wawancara dengan panel mungkin merupakan metode yang paling sering digunakan dan paling dipercaya untuk menyeleksi kandidat. Sayangnya, metode ini tidak terlalu bagus untuk memprediksi kandidat mana yang kemungkinan besar akan sangat berhasil pada suatu jabatan, alasannya mengenai hal ini umumnya ditemukan pada kesalahan yang telah digambarkan pada bagian sebelum ini.
- Wawancara terstruktur: Format yang mendasari wawancara direncanakan terlebih dahulu setiap fase dan setiap pertanyaan didesain untuk dari tahap sebelumnya hingga berikutnya, serta untuk membuat kontribusi yang sah bagi keseluruhan proses. Hal ini meminta anggota panel wawancara untuk melakukan tugas persiapan bersama, anggota panel wawancara harus jelas mengenai apa yang harus ditanyakan dan kapan. Pemikiran juga perlu diberikan mengenai cara meneliti kandidat dan menantang kandidat dengan cara yang sesuai dengan situasi.
- Wawancara berdasarkan kriteria: Wawancara berdasarkan kriteria secara langsung terfokus pada elemen spesifikasi karyawan. pewawancara, struktur wawancara, dan pertanyaan diseleksi untuk

meneliti secara mendalam. aspek khusus dari persyaratan yang diperlukan untuk kinerja jabatan yang efektif. Cakupan pertanyaan lebih terbatas dari pada yang diajukan dalam wawancara terstruktur. Hal ini disengaja karena tujuan dari wawancara berdasarkan kriteria adalah hanya untuk meneliti keterampilan atau kompetensi spesifik.

- Wawancara terfokus: Wawancara terfokus adalah serupa, perbedaan terletak pada tekanan pertanyaan yang didesain untuk mengetahui aspek-aspek pekerjaan. Pertanyaan wawancara berdasarkan kriteria bertujuan untuk mengupas, sebagai contoh, keterampilan berkomunikasi, sementara pertanyaan wawancara terfokus pada memperhatikan bidang seperti pendekatan kandidat dalam mengelola anggota staff yang sulit. Dalam jabatan mengandung beberapa elemen yang benar-benar membedakan, maka memungkinkan untuk memiliki beberapa wawancara terfokus, yang masing-masing didesain untuk meneliti area yang khusus, hal ini dikenal sebagai wawancara berseri atau berlanjut.

## 2. Testing

Testing dapat diartikan sebagai suatu prosedur sistematis untuk mengetahui secara sampling, sikap, perilaku, kemampuan, bakat setiap calon tenaga kerja.

Testing bertujuan untuk meneliti keterampilan khusus atau cakupan pengetahuan, dari pada pengetahuan untuk melaksanakan aspek jabatan tertentu. Sebagai contoh, suatu tes mengetik akan mengandung beragam tindakan yang didesain untuk menguji kapabilitas pengetikan sebagai bagian rangkaian aktivitas. Suatu sampel pekerjaan akan mengandung contoh tugas pengetikan yang umumnya ditemui sebagai bagian jabatan. Tugas pengetikan tidak perlu meneliti semua keterampilan seorang pengetik yang cakap secara normal diharapkan dimiliki oleh seorang pengetik.

Tes harus memastikan bahwa mereka benar-benar menguji pengetahuan dan



keterampilan yang dimaksud untuk dinilai. Mereka harus memproduksi hasil yang sama setiap tes ini dipergunakan, dan dapat diandalkan. Mekanisme diperlukan untuk memastikan bahwa penilaian bersifat adil dan konsisten. Tes harus dilaksanakan oleh seseorang yang tidak terlibat didalam keputusan final. Pengelolaan tes harus konsisten dan harus diberikan perhatian untuk memastikan bahwa tidak ada apapun yang terjadi untuk mengacaukan pikirandidat secara berlebihan.

Terdapat beberapa jenis dan tipe testing yang dapat digunakan. Setiap jenis dan tipe testing memiliki kekhususan yang berhubungan dengan sasaran yang akan diukur. Adapun jenis testing yang sering dilakukan oleh perusahaan adalah :

#### 1. Testing Prestasi (Achievement Test)

Tes prestasi digunakan untuk mengukur kemampuan minimal seseorang dalam bidang keahlian atau profesi tertentu.

Tes ini biasanya terdiri dari :

##### a. Test akademik

Suatu test yang digunakan untuk menguji kemampuan akademik seseorang, jadi tes ini disesuaikan dengan disiplin ilmu dari tiap pelamar.

##### b. Test keterampilan

Test ini dimaksudkan untuk mengukur kemampuan praktik para pelamar. Dalam test ini para pelamar diminta mengerjakan beberapa kegiatan yang erat kaitannya dengan operasi perusahaan.

#### 2. Test Psikologi

Test ini digunakan untuk mengukur dan menguji motivasi, tingkat kecerdasan, kepribadian, bakat, dan minat para calon tenaga kerja.

##### a. Test bakat

Test ini dimaksudkan untuk mencari bakat atau kemampuan potensial yang dimiliki seseorang. karena tes ini bisa mengungkapkan kemampuan terselubung atau tersembunyi dari para calon tenaga kerja, maka dapat pula diketahui sampai sejauh mana bakat atau kemampuan itu dapat dikembangkan dikemudian hari.

##### b. Test Minat (vocational interest test)

Test ini digunakan untuk mengetahui hal-hal apa yang disukai atau tidak disukai oleh seseorang.

##### c. Test Kepribadian (Personality test)

Test kepribadian digunakan untuk mengukur karakteristik seseorang, seperti tingkat emosi, kematangan, tanggung jawab, dan objektivitas.

##### d. Projektive test

Test ini digunakan untuk mengukur kemampuan seseorang dalam menginterpretasikan suatu masalah.

e. Test Kecerdasan (Intelligence test)

Intelligence test atau lebih dikenal dengan test IQ merupakan teknik seleksi psikologi yang paling umum digunakan untuk mengukur tingkat kecerdasan seseorang.

Dalam mempergunakan testing sebagai metode atau teknik seleksi, perlu diperhatikan beberapa pedoman, sehingga pelaksanaan akan dapat mencapai sasaran yang diharapkan.

Beberapa pedoman dalam testing yang perlu didasari adalah :

- ❖ Test hanyalah suplemen dari kegiatan seleksi
- ❖ Test sebaiknya melihat kekurangan-kekurangan yang mungkin ada dan jangan melihat kesuksesan yang mungkin terjadi
- ❖ Test adalah sebuah alat Screening
- ❖ Nilai dari suatu test bukan alat ukur yang paling tepat dan mutlak
- ❖ test harus memiliki tingkat validitas yang tinggi.

### 3. Orientasi

**Program Orientasi.** Program ini sering disebut “ induksi” yakni memperkenalkan para karyawan baru dengan peranan atau kedudukan mereka, dengan organisasi dan dengan para karyawan lain. Masalah karyawan atau pegawai baru dalam organisasi (perusahaan) bukanlah masalah yang ringan, sebab dalam diri karyawan baru tentu banyak hal yang merupakan pertanyaan- pertanyaan yang perlu segera dijawab dengan jelas dan tepat. Masa pemberian penjelasan-penjelasan semacam itulah yang dimaksud dengan “orientasi” atau “induksi”.

Program orientasi karyawan baru adalah program yang bertujuan memperkenalkan tentang kehidupan sosial, budaya, dan lingkungan kerja di sekitar tempat kerja. Point penting yang disampaikan kepada karyawan baru tersebut adalah pengenalan tentang letak geografis Batam, Budaya, Sosial Ekonomi, infra struktur, Fasilitas umum (Olaharaga, keagamaan, kemasyarakatan). Peraturan tentang kehidupan di lingkungan dormitory, motivasi kerja. Setelah memperkerjakan para karyawan, perusahaan menyelenggarakan program orientasi formal. Berdasarkan yang ada, orientasi biasanya diklasifikasikan menjadi 2, yaitu:

- a. Orientasi organisasi, adalah memberitahu karyawan mengenai tujuan, riwayat, filosofi, prosedur dan pengaturan organisasi tersebut. Itu harus mencakup tunjangan

kebijakan dan tunjangan SDM yang relevan seperti jam kerja, prosedur penggajian tuntutan lembur dan tunjangan.

- b. Orientasi unit kerja, adalah mengakrabkan karyawan itu dengan sasaran unit kerja tersebut, memperjelas bagaimana pekerjaannya menyumbang pada sasaran unit itu dan mencakup perkenalan dengan rekan-rekan kerja barunya

➤ **Manfaat Program Orientasi.**

Dengan memperhatikan lingkup dan objek orientasi sebagaimana diuraikan di atas, apalagi pelaksanaan orientasi tersebut berjalan dengan tepat waktu, tepat isi dan benar, akan mempunyai manfaat yang luas, baik bagi tenaga kerja baru (new comers) yang bersangkutan maupun bagi organisasi di mana mereka ditempatkan. Manfaat yang dimaksud antara lain adalah sebagai berikut:

1. Tenaga kerja baru (new comers) menjadi paham tentang organisasi di mana mereka bekerja, pekerjaan apa saja yang terkait, apa tujuan organisasi, apa yang harus mereka kerjakan dan bagaimana seharusnya mengerjakan.
2. Mengurangi rasa kekhawatiran bagi tenaga kerja baru akan masa depannya karena mereka lebih “well informed”.
3. Penyelia, atasan langsung, rekan sekerja akan lebih yakin, bahwa tenaga kerja baru tersebut akan dapat bekerja dengan baik dan benar.
4. Tenaga baru akan lebih senang bekerja di organisasi dan memungkinkan berkurangnya “turnover” karyawan, dan sebagainya.

➤ **Tujuan Program Orientasi**

Program Orientasi Karyawan Baru bertujuan untuk :

1. Menyiapkan mental bagi karyawan baru dalam menghadapi peralihan suasana dari lingkungan pendidikan ke dunia kerja yang nyata.
2. Menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru
3. Mengenal secara singkat lingkungan pekerjaan yang baru

Tujuan orientasi menurut Moekijat (1991:94) adalah sebagai berikut :

1. Memperkenalkan pegawai baru dengan perusahaan
2. Menghindarkan adanya kekacauan yang mungkin disebabkan oleh seorang pekerja baru ketika disertai pekerja baru

3. Memberi kesempatan pada pegawai untuk menanyakan masalah tentang pekerjaan mereka yang baru

4. Menghemat waktu dan tenaga pegawai dengan memberitahukan kepada mereka ke mana harus meminta keterangan atau bantuan dalam menyelesaikan masalah yang mungkin timbul
5. Menerangkan peraturan dan ketentuan perusahaan sedemikian rupa sehingga pegawai baru dapat menghindari rintangan atau tindakan hukuman yang akan terjadi karena pelanggaran peraturan yang tidak mereka ketahui
6. Memberikan pengertian kepada pegawai baru bahwa mereka adalah bagian yang penting di dalam sebuah organisasi

Orientasi yang efektif akan mencapai beberapa tujuan utama:

1. Membentuk kesan yang menguntungkan pada karyawan dari organisasi dan pekerjaan
2. Menyampaikan informasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
3. Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
4. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
5. Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.
6. Usaha-usaha orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
7. Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
8. Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
9. Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.

## **BAB 6**

### **PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. Arti Penting Pengembangan SDM**

Setiap organisasi apapun bentuknya senantiasa akan berupaya dapat tercapainya tujuan organisasi yang bersangkutan dengan efektif dan efisien. Efisiensi maupun efektivitas organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan sumber daya manusia/anggota organisasi itu sendiri. Ini berarti bahwa sumber daya manusia yang ada dalam organisasi tersebut secara proposional harus diberikan latihan dan pendidikan sebaik-baiknya, bahkan harus sesempurna mungkin.

Pelatihan dan pendidikan ini dilaksanakan baik untuk karyawan baru (agar dapat menjalankan tugas-tugas baru yang dibebankan) maupun untuk karyawan lama (guna meningkatkan mutu pelaksanaan tugasnya sekarang maupun masa datang). Dengan demikian jelaslah bahwa program latihan dan pendidikan karyawan dalam organisasi/ perusahaan sangat penting artinya dalam rangka memajukan organisasi/ perusahaan yang bersangkutan, lebih-lebih apabila pengetahuan dan teknologi makin berkembang dengan pesat.

#### **B. Tujuan Pengembangan**

Tujuan pengembangan sumber daya manusia termaksud adalah untuk memperbaiki efektivitas dan efisiensi kerja mereka dalam melaksanakan dan mencapai sasaran program-program kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektivitas dan efisiensi kerja karyawan dapat dicapai dengan meningkatkan:

- a. Pengetahuan karyawan.
- b. Keterampilan karyawan.
- c. Sikap karyawan terhadap tugas-tugasnya.

#### **C. Latihan**

Dalam bukunya "Personnel Administration and Human Resource Management", Andrew E. Sikula memberikan pembatasan "Training" (latihan) sebagai



berikut:

“Training is a short-term educational process utilizing a systematic and organized procedure by which nonmanagerial personnel learn technical knowledge and skills for definite purpose”.

Dari definisi tersebut jelas kiranya bahwa latihan dimaksudkan untuk memperbaiki pengusaha berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu dalam waktu yang relatif singkat (pendek). Umumnya suatu latihan berupa menyiapkan para karyawan untuk melakukan pekerjaan-pekerjaan yang pada saat itu dihadapi.

**D. Pendidikan**

Suatu pendidikan pada dasarnya adalah suatu proses pengembangan sumber daya manusia. Andrew E. Sikula pada buku yang sama tersebut di atas memberikan pembatasan pengembangan atau “development” dalam pengertian “pendidikan” tersebut sebagai berikut:

“Development is a longterm educational process utilizing a systematic and organized procedure by which managerial personnel learn conceptual and theoretical knowledge for general purposes”.

Dari definisi di atas jelas bahwa “pengembangan/pendidikan” lebih bersifat filosofis dan teoritis, dibandingkan dengan kegiatan “training” (latihan). Lagi pula “pengembangan/ pendidikan” lebih diarahkan untuk golongan “managers” sedangkan program “latihan” ditujukan untuk golongan “nonmanagers”. Untuk mengetahui lebih jelas perbedaan “training” dan “development” tersebut, dapat diperhatikan gambar tabel berikut:

Pembedaan “Training” dan “Development”

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

Gambar 15

**E. Tujuan Pengembangan SDM**

Dengan program pengembangan sumber daya manusia dalam organisasi tersebut, tujuan pokoknya adalah dapat ditingkatkannya kemampuan, keterampilan dan sikap karyawan/ anggota organisasi sehingga lebih efektif dan efisien dalam mencapai sasaran- sasaran program ataupun tujuan organisasi.

Andrew E. Sikula menyebut 8 jenis tujuan pengembangan sumber daya manusia:

- a. Productivity (Produktivitas personel dan organisasi).
- b. Quality (kualitas produk organisasi).
- c. Human Resource Planning (Perencanaan sumber daya manusia).
- d. Morale (Semangat personel dan iklim organisasi).
- e. Indirect Compensation (Meningkatkan kompensasi secara tidak langsung).
- f. Health and Safety (Kesehatan mental dan fisik).
- g. Obsolescence Prevention (Pencegahan merosotnya kemampuan personal).
- h. Personal Growth (Pertumbuhan kemampuan personel secara individual).

## **F. PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIR**

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

### **1. Pengertian Karir**

**Karier.** Karir atau “career” dalam bahasa Inggris, pada dasarnya merupakan istilah teknis dalam administrasi personalia atau “Personnel Administration”. Menurut Drs. T. Hani Handoko dalam bukunya “Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia” menyebutkan bahwa suatu karier atau “career” adalah:

“Semua pekerjaan (atau jabatan) yang dipunyai (atau dipegang) selama kehidupan kerja seseorang”.

### **2. Pengertian Perencanaan Karier**

**Perencanaan Karier.** Dengan definisi tersebut di atas maka yang dimaksud dengan “perencanaan karier” adalah;

“Suatu perencanaan tentang kemungkinan-kemungkinan seorang karyawan/ anggota organisasi sebagai individu meniti proses kenaikan pangkat/ jabatan sesuai

persyaratan dan kemampuannya”

Dengan demikian suatu perencanaan karier harus dilandasi penyusunan persyaratan-persyaratan ataupun persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki oleh seseorang, guna mendukung peningkatan kariernya. Keberhasilan karier seseorang juga dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut:

- Pendidikan formalnya.
- Pengalaman kerjanya.
- Sikap atasannya
- Prestasi kerjanya.
- Bobot pekerjaannya.
- Adanya lowongan jabatan
- Produktivitas kerjanya dan sebagainya.

### 3. **Pengertian Pengembangan Karier**

**Pengembangan Karier.** Yang dimaksudkan dengan pengembangan karier atau “career development”. Adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.

### 4. **Ruang Lingkup Perencanaan Karier**

**Umum.** Suatu perencanaan karier merupakan bagian yang sangat penting, bahkan ikut menentukan dinamika organisasi, dalam rangka manajemen sumber daya manusia. Dengan demikian maka ruang lingkup perencanaan karier mencakup hal-hal sebagai berikut:

- Perencanaan jenjang jabatan/ pangkat individu karyawan/ anggota organisasi.
- Perencanaan tujuan-tujuan organisasi.

Kedua hal tersebut tak dapat dipisahkan satu sama lain, karena keduanya saling berkaitan. Karena jelas bahwa seseorang dijenjang kariernya justru untuk menunjang kepentingan dan/ atau tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Oleh karena itu setiap perencanaan karier pasti mengarah kepada tercapainya kepentingan-kepentingan atau tujuan-tujuan organisasi. Makin lancar

perencanaan dan pelaksanaan karier anggota organisasi sesuai persyaratan yang ada, makin dinamis organisasi yang bersangkutan.

#### 5. **Manfaat Perencanaan dan Pengembangan karier**

**Manfaat Perencanaan Karier.** Perencanaan karier sebagaimana telah diuraikan di atas jelas sangat bermanfaat tidak hanya bagi para karyawan/anggota organisasi dalam pelaksanaan tugasnya, tetapi juga bagi organisasi sendiri secara keseluruhan. Apabila dirincikan, berbagai manfaat perencanaan karier dapat dikemukakan sebagai berikut:

- Mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan (potensial).
- Menurunkan perputaran karyawan (“turnover”).
- Mengungkap Potensi Karyawan.
- Mendorong pertumbuhan.
- Mengurangi penimbunan.
- Memuaskan kebutuhan karyawan.
- Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

#### 6. **Manfaat Pengembangan Karier.** Selanjutnya mengenai pengembangan karier pada dasarnya memiliki manfaat yang hampir sama dengan apa yang dikemukakan di atas, namun untuk manfaat pengembangan ini ada kekhususan karena sudah menyangkut kegiatan pendidikan dan latihan.

Manfaat tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatnya kemampuan karyawan.
- b. Meningkatnya suplai Karyawan yang berkemampuan.

## **BAB 7**

### **PENILAIAN PRESTASI KERJA**

Penilaian prestasi kerja (Performance Appraisal) ini pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Sebab, langkah mengadakan penilaian prestasi kerja tersebut berarti suatu organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Untuk itu semua, memang jelas diperlukan adanya informasi yang “relevant” dan “reliable” tentang prestasi kerja masing-masing individu. Karena dengan kualitas informasi yang demikian itu akan mempermudah perumusan kebijaksanaan lebih lanjut yang lebih efektif.

#### **A. Pengertian Penilaian Prestasi Kerja**

Yang dimaksud dengan Penilaian Prestasi Kerja (“Performance Appraisal) adalah: “Proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Apabila penilaian prestasi kerja tersebut dilaksanakan dengan baik tertib dan benar, dapat membantu meningkatkan motivasi kerja dan sekaligus juga meningkatkan loyalitas organisasi organisasional dari para karyawan (anggota organisasi).

#### **B. Manfaat Penilaian**

Dengan memperhatikan pengertian penilaian prestasi kerja sebagaimana diuraikan di atas, jelas banyak manfaat yang dapat dipetik. Menurut Drs. T. Hani Handoko terdapat 10 (sepuluh) manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja tersebut sebagai berikut:

- a. Perbaikan Prestasi Kerja.
- b. Penyesuaian-penyesuaian Kompensasi.
- c. Keputusan-keputusan Penempatan.
- d. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan.
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier.
- f. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.
- g. Ketidakakuratan Informasional.
- h. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan.
- i. Kesempatan Kerja yang Adil.

**j.** Tantangan-tantangan Eksternal.

### **C. Tujuan Penilaian**

**Tujuan Penilaian.** Setiap penilaian prestasi kerja karyawan harus benar- benar memiliki tujuan yang jelas, apa yang ingin dicapai. Tujuan yang ingin dicapai dengan penilaian tersebut dapat bermacam-macam, antara lain untuk:

- a. Mengidentifikasi para karyawan mana yang membutuhkan pendidikan dan latihan.
- b. Menetapkan kenaikan gaji ataupun upah karyawan.
- c. Menetapkan kemungkinan pemindahan karyawan ke penugasan baru.
- d. Menetapkan kebijaksanaan baru dalam rangka reorganisasi.
- e. Mengidentifikasi para karyawan yang akan dipromosikan ke jabatan yang lebih tinggi dan sebagainya.



## **BAB 8**

### **KOMPENSASI**

Suatu pengaturan kompensasi merupakan faktor penting untuk dapat menarik, memelihara maupun mempertahankan tenaga kerja bagi kepentingan organisasinya yang bersangkutan.

#### **A. Definisi Kompensasi**

Kompensasi adalah pengaturan keseluruhan pemberian balas jasa bagi “employers” maupun “employees” baik yang langsung berupa uang (financial) maupun yang tidak langsung berupa uang (nonfinansial).

Dengan definisi tersebut, makin lebih dapat disadari bahwa suatu kompensasi jelas akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, lebih dipertajam.

#### **B. Faktor-faktor yang Mempengaruhi**

- a. Kebenaran dan Keadilan.
- b. Dana Organisasi.
- c. Serikat Karyawan.
- d. Produktivitas Kerja.
- e. Biaya Hidup.
- f. Pemerintah.

#### **C. Fungsi Pemberian Kompensasi**

Dari uraian-uraian tersebut di atas makin jelas gambaran kita tentang betapa pentingnya pengaturan kompensasi yang benar dan adil itu bagi suatu organisasi. Untuk itu perlu diketahui apa fungsi pemberian kompensasi tersebut dalam suatu organisasi.

Fungsi-fungsi tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

- a. Pengalokasian sumber daya manusia secara efisien.
- b. Penggunaan sumber daya manusia secara lebih efisien dan efektif.
- c. Mendorong stabilitas dan pertumbuhan ekonomi.

#### **D. Tujuan Pemberian Kompensasi**

Pemberian kompensasi dalam suatu organisasi, jelas mengandung tujuan-tujuan positif.

Antara lain tujuan tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Pemenuhan Kebutuhan Ekonomi.
- b. Pengkaitan Kompensasi dengan Produktivitas Kerja.
- c. Pengkaitan Kompensasi dengan Sukses Perusahaan.
- d. Pengkaitan Antara Keseimbangan Keadilan Pemberian Kompensasi.

#### **E. Perhitungan Besarnya Upah/ Gaji**

Beberapa cara perhitungan atau pertimbangan dasar penyusunan upah dan gaji antara lain sebagai berikut:

- a. Upah menurut Prestasi Kerja.
- b. Upah menurut Lama Kerja.
- c. Upah menurut Senioritas
- d. Upah menurut Kebutuhan.

## **BAB 9**

### **MOTIVASI**

Dari Uraian-uraian terdahulu yang pernah kita bahas dapat disimpulkan bahwa, “manajemen sumber daya manusia” pada dasarnya adalah “langkah-langkah perencanaan, penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individual maupun organisasi”. Kita sadari pula bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia tersebut. Di sinilah sangat penting untuk disadari oleh setiap pimpinan dalam suatu organisasi, adanya teknik-teknik untuk dapat memelihara prestasi dan kepuasan kerja karyawan, antara lain adalah “memberikan motivasi (dorongan)” kepada bawahannya agar dapat melaksanakan tugas mereka sesuai aturan dan pengarahan. Karena itulah pengetahuan tentang “motivasi” perlu diketahui dan dimiliki sebaik-baiknya oleh setiap pimpinan atau setiap orang yang bekerja dengan bantuan orang lain.

“Motivasi” pada dasarnya adalah “proses untuk mencoba mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu yang kita inginkan”.

#### **A. Pengertian Motivasi**

Motivasi atau “motivation” berarti: pemberian motif, penimbulkan motif atau hal yang menimbulkan dorongan atau keadaan yang menimbulkan dorongan. Dapat juga dikatakan bahwa motivation adalah: “faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu”.

#### **B. Pengertian Motivasi Kerja**

Bertolak dari arti kata motivasi tadi, maka yang dimaksud dengan motivasi kerja adalah: “Sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja”. Atau dengan kata lain “pendorong semangat kerja”. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja menurut J. Ravianto dalam bukunya: “Produktivitas dan Manusia Indonesia” adalah: atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan nonuang, jenis pekerjaan dan tantangan.

#### **C. Teori-Teori Motivasi**

Sebenarnya banyak pembahasan teori-teori motivasi, namun yang akan menonjol pendapat-pendapat adalah dari:

- a. Teori A.H. Maslow.

b. Teori Douglas Me gregor.

- c. Teori Frederich Herzberg.
- d. Teori David Me Clelland.

## **BAB 10**

### **KEPEMIMPINAN**

Kepemimpinan dalam suatu organisasi merupakan suatu faktor yang menentukan atas berhasil tidaknya suatu organisasi atau usaha. Sebab kepemimpinan yang sukses, menunjukkan bahwa pengelolaan suatu organisasi berhasil dilaksanakan dengan sukses pula. Ini berarti bahwa peminana berhasil dalam 3 hal:

- a. Mampu mengantisipasi perubahan yang tiba-tiba dalam proses pengelolaan organisasi.
- b. Berhasil mengoreksi kelemahan-kelemahan yang timbul.
- c. Sanggup membawa organisasi kepada sasaran dalam jangka waktu yang sudah ditetapkan.

#### **A. Pengertian Kepemimpinan**

Keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar maubekerja sama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

#### **B. Ciri-Ciri Kepemimpinan**

Suatu cirri-ciri kepemimpinan sebagai berikut;

- a. Pendidikan Umum yang Luas.
- b. Kemampuan Berkembang Secara Mental.
- c. Ingin Tahu.
- d. Kemampuan Analitis.
- e. Memiliki Daya Ingat yang Kuat
- f. Kapabilitas Integratif.
- g. Keterampilan Berkomunikasi.
- h. Keterampilan Mendidik.
- i. Rasionalitas dan Objektivitas.
- j. Pragmatis.
- k. Sense of Urgency.

- l. Sense of Timing.
- m. Sense of Cohesiveness.
- n. Sense of Relevance.

- o. Kesederhanaan.
- p. Keberanian.
- q. Kemampuan.
- r. Adaptabilitas dan Fleksibilitas.
- s. Ketegasan.

### **C. Tanggung Jawab Kepemimpinan**

Dengan mengutip pendapat Robert C. Miljus dalam “Effective Leadership and the Motivation of Human Resources”, mengatakan bahwa tanggung jawab para pemimpin adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan, dan sebagainya).
- b. Melengkapi para karyawan dengan sumber dana-sumber dana yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- c. Mengkomunikasikan pada para karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d. Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.
- e. Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f. Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- g. Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h. Menunjukkan perhatian kepada karyawan.

### **D. Sifat Kepemimpinan**

- a. Penuh Energi (Energic).
- b. Memiliki Stabilitas Emosi.
- c. Memiliki Pengetahuan Tentang Hubungan Antara Manusia (Human Relation).
- d. Motivasi Pribadi.
- e. Kemahiran Mengadakan komunikasi.
- f. Kecakapan Mengajar.



- g. Kecakapan Sosial.
- h. Kemampuan Teknis.

## **BAB 3**

### **PEMBERHENTIAN TENAGA KERJA**

Dalam kehidupan “business”, pengambilan inisiatif keputusan hubungan kerja adalah pihak pengelola perusahaan, meskipun dapat pula terjadi atas keinginan individual karyawan ataupun keinginan pihak perusahaan, namun sama sekali tidak boleh dilakukan sewenang-wenang. Setiap keputusan hubungan kerja harus didasarkan pada ketentuan-ketentuan aturan-aturan yang berlaku untuk itu.

Menurut Drs. Manullang persyaratan yang harus dipenuhi untuk suatu keputusan hubungan kerja setidaknya-tidaknya meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Tenggang waktu pemberhentian.
- b. Izin dan saat pemberhentian.
- c. Alasan pemberhentian.
- d. Pemberian pesangon, uang jasa ataupun uang ganti rugi.

#### ➤ **Alasan Pemberhentian**

Menurut Drs. Manullang ada 3 sebab utama yang mengakibatkan timbulnya pemberhentian personel dari hubungan kerja, yakni:

- a. Karena keinginan perusahaan.
- b. Karena keinginan karyawan.
- c. Karena sebab-sebab lain.

## Daftar Pustaka

Jeff Madura. “ **Introduction to Business 2 nd Edition** “ 2001 by South-Western College Publishing., a Division of Thomson Learning. (code Jeff)

Justin G. Longenecker, Carlos W. Moore, J. William Petty, “**Small Business Management** “ @ 2000 South-Western College Publishing. (code Just)

Mudjiarto, Aliaras Wahid “**Kewirausahaan**” Motivasi dan Prestasi dalam karier Wirausaha – UIEU University Press 2008 (Code Mdj)

Drs. Masykur Wiratmo, M.Sc. “**Pengantar Kewirasawstaan**” Penerbit BPFE-Yogyakarta 2006. (Mas) Pedoman PKM Dikti 2016