

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Drg. Dede Rukasa, MKM



Jl. Letjend Ibrahim Adjie No 180 Sindang Barang Bogor Barat  
Phone :0251-8327396  
Mobile : 0852-1670-1658/0812-9581-9088  
Email : [wijayahusada@gmail.com](mailto:wijayahusada@gmail.com)  
Website : [www.wijayahusada.com](http://www.wijayahusada.com)

# **Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia**

Penulis : Drg. Dede Rukasa, MKM

Editor : Normaliasari, S.Kom

Penyunting : Annisa Dwi Yuniastari, SKM., M.Kes

Penerbit : STIKes Wijaya Husada Bogor

Redaksi : Jl. Letjend Ibrahim Adjie No. 180, Sindang Barang, Bogor

Telp. (0251) 8327396

Email : wijayahusadaakd@gmail.com

Cetakan Pertama, 2018

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

## **KATA PENGANTAR**

Rasa syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasih dan berkat karunia-Nya sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Penyusunan buku ajar ini merupakan salah satu upaya Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat STIKES Wijaya Husada Bogor dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran sehingga lebih baik, sehingga mudah dipahami untuk melengkapi materi yang berkaitan dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam penyusunan buku ini, kami banyak dibantu oleh teman seprofesi baik dalam lingkungan kampus Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat STIKES Wijaya Husada Bogor maupun dari pihak luar. Buku ini sudah direview oleh kelompok dosen sesuai rumpun ilmu. Kami mengucapkan terima kasih kepada Ketua STIKES Wijaya Husada Bogor beserta seluruh karyawan dan staf dosen Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat STIKES Wijaya Husada Bogor, yang telah memberikan dukungan sehingga buku ini dapat tersusun.

Buku ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran yang membangun sangat kami harapkan guna perbaikan buku ini.

Akhir kata, berbagai saran dan kritik yang membangun akan selalu penulis harapkan.

Bogor, Juli 2018

Penyusun

## DAFTAR ISI

|                                                              |           |
|--------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>KATA PENGANTAR .....</b>                                  | <b>i</b>  |
| <b>DAFTAR ISI .....</b>                                      | <b>ii</b> |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                                    | <b>iv</b> |
| <b>BAB I CASE ANALYSIS DAN PHRM .....</b>                    | <b>2</b>  |
| 1.1 Prosedur case analysis .....                             | 2         |
| 1.2 Penggunaan CA dalam MSDM .....                           | 2         |
| 1.3 Refleksi lanjut penggunaan CA dalam MSDM .....           | 3         |
| 1.4 Tujuan dan sasaran PHRM .....                            | 5         |
| 1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi PHRM .....               | 5         |
| 1.6 Fungsi-fungsi PHRM.....                                  | 5         |
| 1.7 Kecenderungan kajian PHRM .....                          | 7         |
| EVALUASI.....                                                | 7         |
| <b>BAB II PERENCANAAN SDM .....</b>                          | <b>8</b>  |
| 2.1 Struktur dan analisa pekerjaan.....                      | 8         |
| 2.2 Analisa pengaruh factor eksternal .....                  | 8         |
| 2.3 Kecenderungan dalam perencanaan .....                    | 8         |
| EVALUASI.....                                                | 10        |
| <b>BAB III ANALISIS PEKERJAAN .....</b>                      | <b>11</b> |
| 3.1 Pengertian dan tujuan analisis pekerjaan .....           | 11        |
| 3.2 Pentingnya analisis pekerjaan.....                       | 12        |
| 3.3 Aspek-aspek analisis pekerjaan .....                     | 13        |
| 3.4 Teknik analisis pekerjaan .....                          | 15        |
| 3.5 Kaitan analisis pekerjaan dengan fungsi-fungsi MSDM..... | 16        |
| EVALUASI.....                                                | 18        |
| <b>BAB IV REKRUTMEN .....</b>                                | <b>19</b> |
| 4.1 Pengertian dan tujuan rekrutmen .....                    | 19        |
| 1.2 Aspek legal rekrutmen.....                               | 20        |
| 1.3 Sumber-sumber calon tenaga potensial .....               | 22        |
| 1.4 Meningkatkan mutu rekrutmen .....                        | 23        |
| 1.5 Kaitan rekrutmen dengan fungsi-fungsi MSDM .....         | 26        |
| EVALUASI.....                                                | 26        |

|                 |                                                         |    |
|-----------------|---------------------------------------------------------|----|
| <b>BAB V</b>    | <b>SELEKSI DAN PENEMPATAN</b>                           | 27 |
| 5.1             | Pengertian, tujuan, dan pentingnya seleksi              | 27 |
| 5.2             | Aspek legal dalam seleksi                               | 28 |
| 5.3             | Kajian informasi kemampuan calon pegawai                | 28 |
| 5.4             | Meningkatkan informasi kemampuan calon pegawai          | 29 |
| 5.5             | Kaitan seleksi dan penempatan dengan fungsi-fungsi MSDM | 31 |
|                 | EVALUASI                                                | 33 |
| <b>BAB VI</b>   | <b>PENILAIAN KINERJA KARYAWAN</b>                       | 34 |
| 6.1             | Pengertian, tujuan, dan pentingnya penilaian kinerja    | 34 |
| 6.2             | Aspek legal penilaian kinerja                           | 36 |
| 6.3             | Sistem penilaian kinerja                                | 37 |
| 6.4             | Penggunaan hasil penilaian kinerja                      | 39 |
| 6.5             | Case analysis                                           | 39 |
|                 | EVALUASI                                                | 41 |
| <b>BAB VII</b>  | <b>KOMPENSASI</b>                                       | 42 |
| 7.1             | Pengertian, tujuan, dan pentingnya kompensasi           | 42 |
| 7.2             | Aspek legal pemberian kompensasi                        | 45 |
| 7.3             | Konsep kompensasi                                       | 48 |
| 7.4             | Struktur penyusunan gaji                                | 49 |
|                 | EVALUASI                                                | 53 |
| <b>BAB VIII</b> | <b>PENGEMBANGAN PEGAWAI</b>                             | 54 |
| 8.1             | Pengertian tujuan, dan pentingnya pengembangan pegawai  | 54 |
| 8.2             | Aspek legal pengembangan pegawai                        | 56 |
| 8.3             | Determining training and development needs              | 57 |
| 8.4             | Determining training and development programs           | 58 |
|                 | EVALUASI                                                | 59 |
| <b>BAB IX</b>   | <b>MUTU KEHIDUPAN KERJA</b>                             | 60 |
| 9.1             | Pengertian, tujuan, dan pentingnya mutu kehidupan kerja | 60 |
| 9.2             | Mutu kehidupan kerja dan produktivitas                  | 61 |
| 9.3             | Program peningkatan mutu kehidupan kerja                | 62 |
| 9.4             | Masalah-masalah mutu kehidupan kerja                    | 63 |
|                 | EVALUASI                                                | 64 |
|                 | <b>DAFTAR PUSTAKA</b>                                   | 65 |

## DAFTAR TABEL

|                                  |    |
|----------------------------------|----|
| Tabel 7.1 Imbalan Eksternal..... | 44 |
|----------------------------------|----|

# **BAB I**

## **CASE ANALYSIS DAN PHRM**

### **1.1 Prosedur case analysis**

1. Analisis Situasi (Kondisi):
  - a. Jelaskan Situasi;
  - b. Evaluasi Situasi;
  - c. Cari Solusi Masalah.
2. Analisis Perusahaan:
  - a. Mengetahui Strategi Perusahaan;
  - b. Tentukan & Evaluasi S.W.O.T;
  - c. Analisis Masalah Yang Perlu Mendapat Perhatian;
  - d. Tentukan Alternatif dan Pilih Strategi.

### **1.2 Penggunaan CA dalam MSDM**

Pada saat melakukan analisis kasus, seorang investigator harus memiliki kemampuan layaknya seorang ahli kriminologi. Kriminologi adalah ilmu pengetahuan yang mempelajari aspek-aspek perbuatan kejahatan yang menjadi gejala sosial dan menganalisa proses-proses perbuatan hukum dan pelanggaran hukum yang terjadi.

Dalam pemecahan suatu kasus seorang investigator harus mampu memetakan kasus menjadi beberapa bagian agar lebih mudah memecahkan kasus. berikut tahapan analisis yang dapat dilakukan oleh investigator :

#### **TAHAPAN ANALISIS KASUS**

##### **1. Menarasikan ulang kasus (Skenario)**

Artinya seorang investigator membuat ilustrasi/skenario bagaimana kejahatan tersebut terjadi, sehingga dapat memberikan gambaran secara menyeluruh terhadap kasus tersebut.

##### **2. Memetakan aspek hukum yang di langgar**

Sebuah kejahatan, akan dapat di tuntutan apabila terdapat hukum yang dilanggar oleh pelaku tersebut, sehingga seorang investigator harus dapat memetakan aspek hukum yang di langgar oleh pelaku.

##### **3. Siapa yang terlibat dan perannya**

Membagi pelaku berdasarkan perannya di lapangan

#### 4. Motif atau Niat (Mens Rea)

Apa yang mendorong pelaku melakukan tindakan kejahatan tersebut.

#### 5. Modus Operandi

Yaitu bagaimana tahapan pelaku melakukan kejahatannya, mulai dari perencanaannya dan seterusnya

#### 6. Potensi bukti digital – (Additional)

Dari kejahatan tersebut, apa saja yang bisa dijadikan barang bukti digital maupun elektronik, dengan memetakkanya, maka akan memudahkan investigator dalam menangani kasus tersebut.

### 1.3 Refleksi lanjut penggunaan CA dalamMSDM

(Masalah Internal) :

Departemen SDM mungkin sudah terlalu sering dipusingkan dengan masalah ketidakdisiplinan yang terjadi di dalam suatu perusahaan atau organisasi. Masalah kedisiplinan ini memang sangat sulit untuk dihindarkan, karena hampir disemua organisasi ada saja orang-orang yang biasa menyimpang dari prosedur atau peraturan yang berlaku. Akan tetapi bagaimana jika masalah kedisiplinan ini malah menjadi boomerang bagi departemen SDM itu sendiri?

ANALISA KASUS :

Para karyawan yang sering datang terlambat dengan berbagai alasan, mungkin dapat dimaklumi dan dipahami oleh Manager HR. Akan tetapi, jika hal tersebut terjadi berulang-ulang dan cenderung sering maka tidak mungkin ditolerir lagi. Apalagi jika itu dialami oleh karyawan yang sama setiap harinya. Namun, dengan tidak adanya tindakan yang tegas atau hukuman yang sepadan seperti pemotongan gaji dan surat peringatan, maka karyawan tidak akan pernah memperdulikan hal tersebut. Sementara berbagai kebijakan tentang jam kerja dan segala pelanggaran serta konsekuensinya sudah diatur dalam pertauran perusahaan. Tetapi peraturan hanya tinggal peraturan yang tidak pernah direalisasikan.

LANDASAN TEORI :

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ialah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga



tercapai tujuan (goal) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Didalam suatu organisasi atau perusahaan, peran departemen yang menangani masalah sumber daya manusia sangatlah kompleks. Hasil dari kerja mereka akan menjadi tolok ukur kualitas dari masing-masing karyawan dan kesuksesan yang dapat diraih oleh perusahaan dengan SDM yang mereka miliki. Bagian MSDM memiliki banyak tanggungjawab yang harus mereka jalani. Salah satunya yang sesuai dengan kasus diatas yaitu tanggung jawab MSDM dalam mendirikan dan mengelola kebijakan perrsonil. Maksudnya adalah kemajuan suatu organisasi atau perusahaan bergantung pada departemen HR mereka untuk membantu menetapkan kebijakan yang terkait dengan perekrutan, disiplin, promosi, manfaat, dan kegiatan lainnya.

#### PEMBAHASAN :

Berbicara tentang kedisiplinan memang tidak akan ada habisnya, terutama kedisiplinan para karyawan disuatu organisasi atau perusahaan. Berbagai peringatan mungkin telah banyak diberikan oleh pihak manajemen terutama bagian sumber daya manusia (HR Department). Akan tetapi, hal itu bukan menjadi masalah bagi sebagian karyawan yang memang tidak pernah menanamkan sikap disiplin dalam dirinya. Sebagai contoh, di PT. SB sudah 2 tahun terakhir ini masalah ketidakdisiplinan karyawan menjadi sorotan besar bagi para jajaran Direksi. Beberapa karyawan datang ke kantor tidak lagi sesuai dengan aturan yang berlaku. Bahkan tidak sedikit dari mereka yang terlambat setengah hingga 1 jam setiap harinya (dengan atau tanpa izin atasan). HR Department membuat laporan mengenai presentase keterlambatan karyawan sebagai bahan laporan dan evaluasi untuk setiap Department Head. Akan tetapi, laporan yang disajikan tidak sesuai dengan apa yang ada dan terdapat kejanggalan dalam laporan tersebut. Mereka memaparkan presentase keterlambatan semua departemen kecuali HR Department. Hal itu membuat geram para karyawan karena terjadi ketidakadilan didalamnya. Dari laporan tersebut, menggambarkan seolah-olah HR department lah yang paling baik dalam urusan kedisiplinan, sehingga mereka tidak masuk dalam daftar laporan tersebut. Padahal seperti yang diketahui oleh semua pihak, HR department lah yang paling sering terlambat dan tidak disiplin. Hal itu bukan saja terjadi pada anggota nya tetapi juga Direktur HR nya. Dimana seharusnya mereka menjadi contoh dan panutan untuk karyawan yang lain dalam hal kedisiplinan. Selain itu, penghitungan persentase keterlambatan tidak sesuai dengan yang seharusnya.

#### **1.4 Tujuan dan sasaran PHRM**

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk memastikan bahwa organisasi mampu mencapai keberhasilan melalui orang.

Tujuan lain dari HRM adalah sebagai berikut :

1. *Tujuan Organisasional*

Ditujukan untuk dapat mengenali keberadaan manajemen sumber daya manusia (MSDM) dalam memberikan kontribusi pada pencapaian efektivitas organisasi.

2. *Tujuan Fungsional*

Ditujukan untuk mempertahankan kontribusi departemen pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

3. *Tujuan Sosial*

Ditujukan untuk secara etis dan sosial merespon terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat melalui tindakan meminimasi dampak negatif terhadap organisasi.

4. *Tujuan Personal*

Ditujukan untuk membantu karyawan dalam pencapaian tujuannya, minimal tujuan-tujuan yang dapat mempertinggi kontribusi individual terhadap organisasi.

#### **1.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi PHRM**

Faktor lingkungan internal merupakan faktor-faktor dari dalam organisasi yang mempengaruhi organisasi dan merupakan faktor yang dapat dikendalikan oleh organisasi, faktor-faktor internal yang berpengaruh terhadap kinerja SDM meliputi serikat kerja, system informasi, dan konflik-konflik internal yang timbul. Sedangkan faktor lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor yang berasal dari luar organisasi yang mempengaruhi organisasi dan merupakan faktor yang tidak dapat dikendalikan. Faktor-faktor eksternal yang berpengaruh terhadap aspek-aspek organisasi meliputi mengamati perubahan lingkungan, mengevaluasi dampak perubahan lingkungan, dan mengambil langkah –langkah proaktif.

#### **1.6 Fungsi-fungsi PHRM**

##### ***Fungsi Pokok***

Fungsi Perencanaan → Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.

Fungsi Pengorganisasian → Menyusun suatu organisasi dengan mendisain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja dipersiapkan.

Fungsi Pengarahan → Memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien

Fungsi Pengendalian → Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan yang dilakukan antara kegiatan yang dilakukan dengan standard-standard yang telah ditetapkan khususnya di bidang tenaga kerja.

### ***Fungsi Operasional***

#### Pengadaan (Procurement)

- Perencanaan Sumber Daya Manusia → penentuan kebutuhan tenaga kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (recruitment) → menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang tersedia.
- Seleksi (selection) → proses pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga kerja yang dikumpulkan melalui proses recruitment.
- Penempatan (placement) → penempatan tenaga kerja yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
- Pembekalan (orientation) → untuk memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan organisasi

#### Pengembangan (Development)

- Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development).
- Pengembangan Karir (Career Development).

#### Pemeliharaan (Maintenance)

- Kompensasi Jabatan (job compensation) → usaha pemberian balas jasa atas prestasi yang telah diberikan oleh tenaga kerja.
- Integrasi (integration) → menciptakan kondisi integrasi atau persamaan kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, komunikasi, konflik dan konselling.
- Hubungan Perburuhan (Labour Relation) → pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai penyelesaian perselisihan perburuhan.

- Pemisahan/Pemutusan Hubungan kerja (Separation) → menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

## 1.7 Kecenderungan kajian PHRM

Human Resource Management adalah prosedur sistematis untuk mengumpulkan, menyimpan, mempertahankan, menarik, dan memvalidasi data yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi tentang sumber daya manusia, aktivitas sumber daya manusia, dan karakteristik unit organisasinya. (*Manajemen Sumber Daya Manusia, Henry Simamora*).

Human Resource Management System mempunyai 6 buah aktivitas utama, yaitu:

1. Employment Management
2. Performance Management
3. Career Development Management
4. Reward Management
5. Employee Relations Management
6. Termination System

### EVALUASI:

Dalam menjalani karirnya sebagai HR di PT. Ruyung Karya Mandiri, Pak Aswani menyampaikan bahwa banyak masalah yang ia hadapi terkait dengan hubungan dengan kepegawaian diantaranya banyak karyawan yang pindah kerja, dan pak Asmawi terkadang merasa sangat kewalahan dengan memperkerjakan karyawan baru. Karyawan baru tersebut harus mulai mempelajari segala sesuatu dari awal dan menurut beliau ini bisa menjadi masalah besar ketika perusahaan ini sedang mendapatkan permintaan pengiriman tenaga kerja. Bagaimana menurut Anda?

## **BAB II**

### **2.1 Struktur dan analisa pekerjaan**

Analisis Pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati cara atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Analisis pekerjaan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standart kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.

### **2.2 Analisa pengaruh factor eksternal**

Perubahan-perubahan lingkungan sulit diprediksi dalam jangka pendek dan kadang-kadang tidak mungkin diperkirakan dalam jangka panjang.

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.
- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh, “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu menyiapkan penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

### **2.3 kecenderungan dalam perencanaan SDM**

Adalah perencanaan strategis untuk mendapatkan dan memelihara kualifikasi sumber daya manusia yang diperlukan bagi organisasi perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan. Perencanaan SDM memiliki hubungan terintegrasi dengan manajemen SDM. Menggunakan informasi berbagai aktifitas SDM. Sehingga Perencanaan SDM

dipandang bukan hanya sekedar fungsi personalia namun sebagai suatu proses manajemen.

Komponen Utama dalam perencanaan sumber daya manusia adalah penentuan tipe sumber daya manusia yang dibutuhkan suatu organisasi atau perusahaan dalam jangka waktu tertentu. Perencanaan SDM merupakan kegiatan mengidentifikasi jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan di masa depan. Untuk menyusun rencana tenaga kerja, seorang manajer SDM akan memproyeksikan penawaran dan permintaan terhadap SDM. Perencanaan lalu menentukan perbedaan antara permintaan dengan suplai, yakni terdapat kekurangan atau kelebihan.

Perencanaan sumber daya manusia akan dapat dilakukan dengan baik dan benar jika perencanaannya mengetahui apa dan bagaimana sumber daya manusia itu Hasibuan (2007:244). Sumber daya manusia (man power) merupakan kemampuan yang dimiliki setiap manusia. Tegasnya kemampuan setiap manusia ditentukan oleh daya pikir dan daya fisiknya. SDM menjadi unsur pertama dalam setiap aktivitas yang dilakukan. Peralatan yang handal/canggih tanpa peran aktif SDM tidak berarti apa-apa. Strategi SDM adalah alat yang digunakan untuk membantu organisasi untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan SDM. Strategi SDM ini memberikan arah secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan SDM akan dikembangkan. Pengembangan rencana SDM merupakan rencana jangka panjang. Contohnya, dalam perencanaan SDM suatu organisasi harus mempertimbangkan alokasi orang-orang pada tugasnya untuk jangka panjang tidak hanya enam bulan kedepan atau hanya untuk tahun kedepan. Alokasi ini membutuhkan pengetahuan untuk dapat meramal kemungkinan apa yang akan terjadi kelak seperti perluasan, pengurangan pengoperasian, dan perubahan teknologi yang dapat mempengaruhi organisasi tersebut.

## EVALUASI

permasalahan yang umum terjadi adalah upah atau gaji yang sering kali di nilai terlalu rendah. Dan yang terakhir ialah konflik yang sering terjadi antara expatriat atau staff asing yang di tempatkan oleh perusahaan yang menjalin kerja sama dengan PT. Ruyung Karya Mandiri dengan karyawan setempat. Beberapa karyawan mengaku bahwa terkadang perbedaan budaya yang sering kali mengakibatkan munculnya kesalahpahaman. Bagaimana menurut Anda?

## BAB III

### 3.1 Pengertian dan tujuan analisis pekerjaan

Analisis Pekerjaan adalah proses pengumpulan informasi mengenai suatu pekerjaan yang dilakukan oleh seorang pekerja, yang dilaksanakan dengan mengamati cara atau mengadakan interview terhadap pekerja, dengan bukti-bukti yang benar dari supervisor. Analisis pekerjaan ini akan menghasilkan suatu daftar uraian pekerjaan pernyataan tertulis mengenai kewajiban-kewajiban pekerja dan bisa juga mencakup standart kualifikasi, yang merinci pendidikan dan pengalaman minimal yang diperlukan bagi seorang pekerja untuk melaksanakan kewajiban-kewajiban dari kedudukannya secara memuaskan.

Analisis pekerjaan dipakai untuk berbagai tujuan, baik sektor publik maupun sektor swasta. Berikut ini tujuan dari analisis pekerjaan :

1. *Job description*, yang berisi informasi pengeidentifikasian pekerjaan, riwayat pekerjaan, kewajiban-kewajiban pekerjaan, dan pertanggungjawaban, spesifikasi pekerjaan atau informasi mengenai standar- standar pekerjaan.
2. *Job classification*, penyusunan pekerjaan-pekerjaan ke dalam klas-klas, kelompok-kelompok, atau jenis-jenis berdasarkan rencana sistematika tertentu. Rencana sistematika tradisional biasanya didasarkan pada garis kewenangan organisasi, isi tugas/pekerjaan yang didasrkan pada teknologi, dan tugas/pekerjaan ini pada gilirannya didasarkan pada perilaku manusia.
3. *Job evaluation*, suatu prosedur pengklasifikasian pekerjaan berdasarkan kegunaan masing-masing di dalam organisasi dan dalam pasar tenaga kerja luar yang terkait.
4. *Job desing instructuring*, meliputi usaha-usaha untuk mengalokasi dan merestrukturalisasikan kegiatan-kegiatan pekerjaan ke dalam berbagai kelompok.
5. *Personal requirement/spesifications*, berupa penyusunan persyaratan-persyaratan atau spesifikasi-spesifikasi tertentu bagi suatu pekerjaan, seperti pengetahuan(knowledge), ketrampilan(skills), ketangkasan(aptitudes), sifat-sifat dan ciri-ciri(attributes and traits) yang diperlukan bagi keberhasilan pelaksanaan suatu pekerjaan.



6. *Performance appraisal*, tujuan penting daripada penilaian performansi ini adalah dengan maksud untuk mempengaruhi dari para pekerja melalui keputusan-keputusan administrasi, seperti promosi, pemberhentian sementara (lay off), pemindahan (transfer), kenaikan gaji, memberi informasi kepada para pekerja tentang kemampuan-kemampuan dan kekurangan-kekurangan yang berkaitan dengan pekerjaannya masing-masing.
7. *Worker training*, untuk tujuan-tujuan pelatihan.
8. *Worker mobility*, , untuk tujuan mobilitas pekerja(karir), yaitu dinamika masuk-keluarnya seseorang dalam posisi-posisi, pekerjaan-pekerjaan, dan okupasi-okupasi tertentu.
9. *Efficiency*, ini mencakup penggabungan proses kerja yang optimal dan rancangan keamanan dari peralatan dan fasilitas fisik lainnya dengan referensi tertentu pada kegiatan-kegiatan kerja, termasuk prosedu-prosedur kerja, susunan kerja dan standar-standar kerja.
10. *Safety*, sama dengan efisiensi, tapi perhatiannya lebih diarahkan pada identifikasi dan peniadaan perilaku-perilaku kerja yang tidak aman, kondisi-kondisi lingkungan.
11. *Human resource planning*, ini meliputi kegiatan-kegiatan antisipatif dan reaktif melalui suatu organisasi untuk memastikan organisasi tersebut memiliki dan akan terus memiliki jumlah dan macam orang pada tempat yang tepat, waktu yang tepat, dll.
12. *Legal/quasi legal requirements*, aturan-aturan dan ketentuan-ketentuan lainnya yang berkaitan dengan organisasi.

### **3.2 Pentingnya analisis pekerjaan**

Analisa pekerjaan merupakan proses pengumpulan informasi secara rinci mengenai tugas. Sangat penting bagi perusahaan untuk memahami job description, job requirement dan juga kandidat yang sesuai untuk menghasilkan kinerja yang tinggi apalagi di era persaingan yang semakin besar ini.

Analisa pekerjaan merupakan suatu bagian penting dari tugas departemen sumber daya manusia. Pada artikel sebelumnya kita telah membahas fungsi HRM(Human Resource Management) yaitu:

1. Job Analysis dan job design
2. Reckruitmen dan seleksi
3. Pelatihan dan pengembangan
4. Performance Management
5. Pay Structure, Incentives, dan Benefit
6. Buruh dan organisasi buruh

Perancangan tugas atau perancangan pekerjaan atau ada juga yang menyebut perancangan jabatan merupakan proses bagi perusahaan agar dapat menjalankan strategi perusahaan dengan efektif dan efisien. Efektif berarti strategi dan dijalankan dengan baik, efisien berarti strategi dapat dijalankan dengan biaya yang dapat dipertanggungjawabkan. Untuk dapat melakukan perancangan pekerjaan dengan baik, perusahaan perlu memiliki informasi yang rinci mengenai tugas-tugas yang diperlukan perusahaan.

### **3.3 Aspek-aspek analisis pekerjaan**

Aspek-aspek dalam analisis pekerjaan ada 3 macam yaitu: Uraian Pekerjaan (*Job description*) , Spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan Spesifikasi orang. Aspek tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

#### **1. *Job description* (uraian pekerjaan)**

*Job description* merupakan dokumen formal organisasi yang berisi ringkasan informasi penting mengenai suatu pekerjaan untuk memudahkan dalam membedakan Pekerjaan yang satu dengan yang lain dalam suatu organisasi. Uraian Pekerjaan tersebut disusun dalam suatu format yang terstruktur sehingga informasi mudah dipahami oleh setiap pihak yang berkaitan di dalam organisasi. Pada hakikatnya, uraian Pekerjaan merupakan bahan baku dasar dalam pengelolaan SDM di organisasi, dimana suatu Pekerjaan dijelaskan dan diberikan batasan. Uraian pekerjaan (*job descriptions*) dan uraian Pekerjaan diketahui serta disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan.

Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedangkan uraian Pekerjaan digunakan untuk tenaga kerja manajerial. Uraian pekerjaan atau Pekerjaan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap Pekerjaan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Uraian

pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang memegang Pekerjaan tersebut. Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang memegang Pekerjaan itu. Uraian pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pejabat bersangkutan menjadi *overacting*.

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu Pekerjaan tertentu dalam organisasi. Pada dasarnya menurut Sedarmayanti (2010:150) meliputi 2 hal saling berhubungan:

- a. Informasi identifikasi pekerjaan
  1. Nama jabatan
  2. Departemen/divisi/bagian
  3. Nomor/kode jabatan
  4. Jumlah karyawan yang memegang jabatan
  5. Tugas utama yang harus dijalankan
  6. Pengawasan yang diberikan kepada jabatan di bawahnya
  7. Pengawasan yang diterima dari jabatan di atasnya
  8. Hubungan pekerjaan dengan pekerjaan terdekat
  9. Hubungan jabatan dengan jabatan lainnya
  10. Peralatan yang digunakan dalam jabatan
  11. Rangkaian dan urutan pekerjaan
  12. Bahan yang dibutuhkan/dipakai dalam jabatan
  13. Latihan yang dibutuhkan
  14. Besarnya upah
  15. Lamanya jam kerja
  16. Kondisi dan lingkungan kerja
- b. Kualifikasi karyawan yang sesuai untuk menduduki jabatan
  1. Jenis kelamin
  2. Usia yang sebaiknya
  3. Kondisi fisikk dan kesehatan
  4. Emosi
  5. Mental

6. Pendidikan formal
7. Temperamen
8. Karakter
9. minat

## 2. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*)

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

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu Pekerjaan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu.

Spesifikasi pekerjaan lebih menitikberatkan pada syarat yang dibutuhkan seseorang untuk bisa bekerja dengan beban dan tanggung jawab jabatan. Umumnya yang tercantum dalam spesifikasi pekerjaan adalah:

- a. Jenis kelamin
- b. Usia karyawan
- c. Pendidikan formal
- d. Kemampuan khusus sehubungan dengan pekerjaan
- e. Kualifikasi emosi
- f. Syarat kesehatan atau kondisi tubuh.

## 3. Spesifikasi Orang

Spesifikasi orang dapat dilihat dari karakteristik personal yaitu kemampuan dan keahlian. Kemampuan personal tersebut match 1 dari hasil belajar, pelatihan dan pengalaman. Kemudian Match 2 dilihat dari karakteristik kepribadian.

### 3.4 Teknik analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan kegiatan pengumpulan data tentang pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi dan kemudian dianalisis untuk berbagai keperluan. Berhubungan jenis data dan informasi sangat banyak jenisnya, maka penggunaannya dapat dipakai untuk tujuan yang sama atau berbeda.

Misalnya, data yang digunakan untuk memperkirakan kebutuhan karyawan di lini pemasaran. Untuk menganalisis pekerjaan diperlukan pengetahuan, keahlian dan

kemampuan serta pengalaman yang cukup agar tugas ini tidak menimbulkan distorsi informasi yang menyebabkan perencanaan SDM tidak tepat dalam pelaksanaannya.

Ada beberapa metode pengumpulan data, seperti tanya jawab pengisian daftar pertanyaan serta catatan kerja harian. Untuk itu analisis perlu memilih metode yang dianggap terbaik atau kombinasi optimal dari metode yang ada :

- a. Pengamatan
- b. Wawancara
- c. Pandangan pejabat
- d. Daftar pertanyaan
- e. Catatan harian pekerjaan karyawan
- f. Teknik kombinasi

### **3.5 Kaitan analisis pekerjaan dengan fungsi-fungsi MSDM**

Analisis pekerjaan sangat banyak kaitannya dengan fungsi-fungsi dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan adanya analisis pekerjaan maka manajer dapat lebih mempertimbangkan penempatan pegawainya sehingga sesuai dengan kemampuan yang dimiliki masing-masing pegawai. Kaitan analisis pekerjaan dan dengan fungsi MSDM dapat dilihat sebagai berikut:

#### **1. Perekrutan dan Seleksi (*Recruitment and Selection*)**

Analisis pekerjaan memberikan informasi tentang uraian pekerjaan dan syarat-syarat karyawan yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan. Isi spesifikasi dipergunakan menjadi dasar seleksi untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut dan diangkat.

#### **2. Kompensasi (*Compensation*)**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas tentang latar belakang (pendidikan, usia, pengalaman, dan lain-lain) orang yang akan menduduki jabatan itu, sehingga perusahaan dapat menentukan gajinya.

#### **3. Evaluasi Jabatan**

Informasi analisis pekerjaan memberikan pemahaman yang jelas mengenai berat/ringannya pekerjaan, besar/kecilnya risiko yang dihadapi pekerja, sulit/mudahnya mendapatkan personil. Dengan demikian, perusahaan dapat menetapkan gaji pada posisi jabatan tersebut.

#### **4. Penilaian Prestasi Kerja (*Performance Appraisal*)**

Penilaian prestasi kerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual pegawai dengan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Untuk menentukan apakah suatu pekerjaan bisa dikerjakan atau diselesaikan dengan baik maka uraian pekerjaan akan sangat membantu dalam penentuan sasaran pekerjaannya.

5. Latihan (*Training*)

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk merangsang program latihan pengembangan. Uraian pekerjaan, perlengkapan, dan jenis keterampilan pekerja digunakan bahan pembantu dalam pengembangan program-program latihan.

6. Promosi dan Pemindahan

Informasi analisis pekerjaan akan digunakan untuk membantu menentukan promosi ataupun pemindahan karyawan.

7. Organisasi

Informasi jabatan yang diperoleh dari analisis pekerjaan seringkali memberikan petunjuk bahwa organisasi yang ada perlu diperbaiki.

8. Pemerayaan Pekerjaan (*Job Enrichment*)

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

9. Penyederhanaan Pekerjaan (*Work Simplification*)

Informasi analisis pekerjaan digunakan juga untuk penyederhanaan atau spesialisasi pekerjaan. Dengan perkembangan perusahaan dan spesifikasi yang mendalam mengakibatkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan dalam suatu jabatan semakin terspesialisasi.

10. Penempatan (*Placement*)

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

11. Peramalan dan Perekrutan

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk peramalan dan perekrutan tenaga kerja yang akan dibutuhkan perusahaan.

12. Orientasi dan Induksi

Informasi analisis pekerjaan digunakan untuk orientasi dan induksi bagi karyawan baru mengenai sejarah perusahaan, hak dan kewajibannya, menginduksi, dan lainnya

#### EVALUASI:

Pada contoh kasus di tahun 2007, PT.Ruyung Karya Mandiri menjalin kerjasama dengan salah satu hotel di Dubai dalam mencari *waitres* serta *room cleaning service* untuk hotel tersebut. Sekitar 3 orang delegasi dari Dubai pun ditugaskan ke Jakarta untuk menyeleksi calon kandidat, karena perbedaan budaya dimana orang Dubai berbicara memang dengan nada keras dan lantang beberapa karyawan merasa bahwa mereka diperlakukan tidak baik. Padahal orang Dubai tidak bermaksud demikian, hal tersebut karena kebiasaan menggunakan intonasi yang tinggi. Bagaimana menurut Anda?

## **BAB IV**

### **REKRUITMEN**

#### **4.1 Pengertian dan tujuan rekrutmen**

Pengertian Rekrutmen menurut Castetter (1996:86), Rekrutmen adalah sekumpulan aktifitas-aktifitas dalam administrasi personel yang dirancang untuk menghasilkan ketersediaan jumlah dan untuk personel yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dari sistem sekolah.

Sejalan dengan pendapat Castetter, Schullers (1987:67) berpendapat, rekrutmen adalah serangkaian kegiatan dan proses yang digunakan untuk mendapatkan orang yang tepat dengan cara yang tepat, jumlah yang cukup, pada tempat dan waktu yang tepat, sehingga orang atau organisasi dapat memilih satu atau lebih sesuai dengan perencanaan kebutuhan, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.

Menurut Randal S Schuller dan Susan E Jackson (1996:227), rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang digunakan untuk mendapatkan tempat (pool) pelamar kerja yang memenuhi syarat.

Menurut Edwin B. Filippo (2006:40) Recruitment is process of searching for prospective employees and stimulating them to apply for job in the organizational.

(Rekrutmen adalah usaha mencari dan menarik tenaga kerja agar melamar lowongan kerja yang ada pada suatu perusahaan).

Secara garis besarnya tujuan rekrutmen ada 2 (dua) yaitu tujuan umum dan tujuan khusus:

1. Tujuan umum rekrutmen adalah menyediakan suatu tempat (pool) calon karyawan / tenaga yang memenuhi syarat bagi suatu organisasi atau perusahaan. Rumusan tujuan akan menentukan hasil yang diperoleh, oleh karena itu rumusan tujuan harus memenuhi kriteria. Kriteria tujuan menurut Akdon ( 2006 : 144), dengan mengambil pola quantum learning. Dirumuskan dalam bentuk kata PAIN, yaitu Profitable, Achievable, Important, and Numerical (No pain no again) dan GAIN (Goals are improvement number), maksudnya: (1) harus menguntungkan (2) harus terjangkau (3) memenuhi jumlah yang dibutuhkan (4) sesuai dengan kebutuhan yang dianggap penting (5) untuk mencapai hasil yang meningkat.
2. Tujuan khusus rekrutmen adalah sebagai berikut:



- a. Untuk mempersiapkan proses seleksi agar dapat terpenuhinya calon yang memenuhi syarat berdasarkan perencanaan SDM, desain organisasi, analisis pekerjaan dan analisis proyeksi pekerjaan/jabatan.
- b. Untuk memenuhi kebutuhan personel pada masa sekarang dan yang akan datang atas dasar perencanaan SDM, desain organisasi, analisis pekerjaan dan analisis proyeksi.
- c. Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan dimasa sekarang dan masa yang akan datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDM, pekerjaan desain dan analisa jabatan.
- d. Untuk meningkatkan pool calon karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin.
- e. Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam.
- f. Membantu meningkatkan keberhasilan proses seleksi dengan mengurangi calon karyawan yang sudah jelas tidak memenuhi syarat atau yang terlalu tinggi kualifikasinya.
- g. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja.
- h. Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja.
- i. Untuk memenuhi tanggungjawab perusahaan terhadap program-program tindakan alternatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja

#### **4.2 Aspek legal rekrutmen**

Sesuai dengan undang-undang Nomor 13 tahun 2003 mengatur tentang tata cara perekrutan, penggunaan tenaga kerja anak dan perempuan, serta tenaga kerja asing.

##### **1. Ketentuan Perekrutan**

Dalam perekrutan calon karyawan, organisasi/perusahaan di beri kebebasan untuk memilih apakah melakukan perekrutan sendiri atau menggunakan jasa penempatan tenaga kerja. Jika organisasi /perusahaan menyerahkan proses perekrutan tersebut kepada pelaksana penempatan tenaga kerja, maka pelaksana penempatan tenaga kerja ini wajib memberikan perlindungan kepada calon tenaga kerja tersebut sejak mulai perekrutan sampai penempatan,

## 2. Ketentuan Penggunaan tenaga kerja anak dan perempuan.

Pasal 68 undang-undang nomor 13 tahun 2003 menyatakan bahwa pengusaha di larang memperkerjakan anak. Kemudian pasal 74 ayat (1) undang- undang yang sama menyatakan bahwa siapapun di larang memperkerjakan dan melibatkan anak pada pekerjaan-pekerjaan yang buruk.

Jika pengusaha terpaksa memperkerjakan anak usia antara 13 sampai 15 tahun,sesuai dengan pasal 69 ayat (1) Undang undang nomor 13 tahun 2003,maka mereka harus menempatkannya di tempat kerja yang terpisah dari tempat kerja orang dewasa. Adapun syarat-syarat yang harus di penuhi oleh pengusaha di antaranya;

- a. Harus ada izin tertulis dari orang tua
- b. Perjanjian kerja di lakukan antara pengusaha dengan orang tua atau wali
- c. Waktu kerja maksimum 3 jam
- d. Pekerjaan di lakukan pada siang hari dan idak mengganggu waktu sekolah
- e. Harus ada perlindungan keselamatan dan kesejahteraan kerja
- f. Harus ada hubungan kerja yang jelas
- g. Harus di beri upah sesuai ketentuan yang berlaku.

Undang-undang nomor 13 tahun 2003 memberikan perlindungan terhadap perempuan yang berumur kurang dari 18 tahun dan perempuan hamil,pengusaha di larang memperkerjakan perempuan di bawah usia 18 tahun bekerja antara pukul 23.00 hingga 07.00. Demikian juga perempuan hamil dilarang di perkerjakan antara pukul 23.00 hingga 07.00 pagi,

jika menurut keterangan dokter bekerja antara waktu kerja tersebut akan membahayakan kandungan maupun diri perempuan yang bersangkutan

## 3. Ketentuan Penggunaan tenaga kerja asing

Organisasi/perusahaan jika ingin memperkerjakan tenaga orang asing maka harus memperoleh izin terlebih dahulu dari menteri/ pejabat terkait dan harus juga harus membuat perencanaan penggunaan tenaga kerja asing yang di sahkan oleh

menteri/pejabat terkait. Rencana penggunaan tenaga asing tersebut harus memuat antara lain;

1. Alasan penggunaan tenaga kerja asing
2. Jabatan dan/atau kedudukan tenaga kerja asing dalam struktur organisasi
3. Jangka waktu penggunaan tenaga kerja asing
4. Penunjukan tenaga kerja warga Indonesia sebagai pendamping tenaga kerja asing yang di perkerjakan.

#### **4.3 Sumber-sumber calon tenaga potensial**

Calon tenaga kerja yang akan direkrut dapat diambil dari internal organisasi maupun eksternal organisasi. Perekrutan tenaga kerja dari dalam biasanya dilakukan oleh organisasi/perusahaan yang telah lama berjalan dan memiliki sistem karier yang baik. Perekrutan tenaga kerja dari dalam memiliki keuntungan, diantaranya adalah tidak mahal, promosi dari dalam dapat memelihara loyalitas dan dedikasi pegawai, dan tidak diperlukan masa adaptasi yang terlalu lama, karena sudah terbiasa dengan suasana yang ada. Namun demikian perekrutan dari dalam juga berarti terjadinya pembatasan terhadap bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi dan mengurangi peluang masuknya pemikiran baru.

##### **1. Eksternal**

- a) Lembaga pendidikan
- b) Teman/anggota keluarga karyawan.
- c) Lamaran terdahulu yang telah masuk
- d) Agen tenaga kerja
- e) Karyawan perusahaan lain
- f) Asosiasi profesi
- g) Outsourcing

##### **2. Internal**

- a) Promosi
- b) Transfer / rotasi

- c) Pengkayaan karyawan kembali
- d) Kelompok pekerja sementara / karyawan kontrak ( temporer )

Metode perekrutan karyawan dengan sumber dari luar perusahaan, dapat dilakukan :

- 1) Melalui iklan di media massa (radio, TV, koran, internet).
- 2) Melalui iklan atau advertensi diharapkan perusahaan dapat merekrut calon tenaga kerja dengan spesifikasi tertentu dan dengan pengalaman kerja tertentu. Perekrutan melalui iklan ini biasanya disertai dengan suatu janji yang menarik, misalnya gaji yang besar, masa depan yang menarik dan sebagainya.
- 3) Open house, untuk menjangkau lebih banyak tenaga potensial secara umum, perusahaan dapat melakukan open house di sejumlah kalangan yang diprediksikan dapat menarik calon tenaga kerja potensial, seperti di perguruan tinggi, even-even tertentu.
- 4) Menyewa konsultan perekrutan. Terkadang untuk mencari dan merekrut tenaga kerja profesional dibutuhkan konsultan yang mampu mencari tenaga tersebut, dengan demikian ada jaminan melalui konsultan perekrutan perusahaan tidak perlu membuang waktu untuk mencari tenaga kerja yang sesuai

#### **4.4 meningkatkan mutu rekrutmen**

Cara melakukan rekrutmen karyawan yang efektif dan sesuai dengan kualifikasi yang dibutuhkan maka perusahaan ataupun instansi akan melewati beberapa tahapan ataupun proses mulai dari menentukan kualifikasi pelamar hingga pelamar tersebut benar-benar diangkat dan diterima menjadi karyawan di perusahaan tersebut. Tujuan dari proses perekrutan karyawan ternyata bukan hanya untuk mendapatkan sejumlah orang tertentu saja tetapi juga untuk memikat para pelamar yang memiliki kompetensi bagi perusahaan yang mengacu pada kemampuan, kecocokan antara persyaratan kerja dengan pengetahuan dan motivasi yang nantinya ini akan mengacu pada kecocokan kepribadian pelamar dengan karakteristik pekerjaannya.

Tentu saja, untuk mendapatkan calon karyawan yang kompeten serta sesuai dengan kebutuhan perusahaan pastinya dibutuhkan strategi serta cara terbaik dalam melakukan rekrutmen karyawan yang efektif dan tepat. Hal ini berguna supaya tidak membuang waktu, tenaga, dan uang yang tak menghasilkan apa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Dalam melakukan rekrutmen itu sendiri terdapat beberapa tahapan.

Dalam proses rekrutmen karyawan, tahapan yang paling awal dimulai dengan menentukan spesifikasi yang jelas terkait sumber daya manusia di perusahaan baik didasarkan pada tingkat keahlian, jumlah, tingkat pendidikan, serta waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Selanjutnya, hal yang perlu dilakukan adalah memproyeksikan daftar guna mencapai tujuan akhir terbaik yang didasarkan pada prediksi kebutuhan posisi serta jabatan yang kosong. Selama proses perencanaan rekrutmen tersebut, tentu saja, perusahaan harus mempersiapkan berbagai hal yang berguna untuk menunjang proses perekrutan agar bisa berjalan dengan lebih maksimal. Bagian HR harus bisa mempersiapkan segala sesuatunya mulai dari kualifikasi pelamar, posisi yang dibutuhkan, jumlah kebutuhannya, ataupun hal-hal lainnya.

Tempat yang digunakan dalam perekrutan juga penting menjadi perhatian. Dalam mencari karyawan yang memiliki kualifikasi terbaik maka perusahaan ataupun instansi harus bisa mencari kandidat atau calon karyawan dari wilayah yang diprediksi terdapat banyak calon ataupun kandidat yang potensial. Sebagian perusahaan mungkin saja hanya mempertimbangkan tenaga kerja lokal sebagai pilihan untuk memulai proses perekrutan. Namun demikian, bila Anda ingin mendapatkan lebih banyak kandidat karyawan potensial, Anda sebaiknya tidak melupakan perekrutan di tingkat regional bahkan nasional terutama bila Anda ingin mendapatkan beberapa posisi tertentu. Bahkan, bila benar-benar memang sangat dibutuhkan, pencairan kandidat dengan pasar yang lebih luas pun bisa dilakukan yaitu internasional.

Tahapan selanjutnya adalah mengetahui posisi masuk pertama kali masuk yang sesuai dengan hierarki organisasional. Posisi entry level yang pertama biasanya ada di bagian posisi yang sangat bawah dari organisasi perusahaan seperti di bagian operasi ataupun produksi. Selanjutnya, para karyawan akan memasuki ke dalam entry level kedua yang lebih terpusat pada bagian manajemen namun di posisi yang masih lebih rendah.

Perekrutan karyawan biasanya dimulai dari posisi entry level pertama untuk mendapatkan kandidat yang lebih banyak sehingga pelamar yang masuk pun akan semakin banyak. Dalam hal ini, perusahaan biasanya akan menyeleksi berkas-berkas pelamar yang masuk untuk dicari yang sekiranya cocok dengan posisi yang lebih tinggi. Penyortiran tersebut bisa dilihat dari portofolio pelamar, pengalaman kerja, tingkat pendidikan, ataupun lainnya.

Setelah beberapa tahapan dalam merencanakan proses rekrutmen dianggap telah matang serta strategi perekrutan karyawan juga telah disusun dengan rapi maka tahapan selanjutnya adalah dimulainya proses rekrutmen itu sendiri. Pencarian pelamar kerja ini bisa dilakukan dengan beberapa metode seperti dengan menggunakan metode rekrutmen tradisional yaitu dengan memanfaatkan iklan media seperti surat kabar, poster, ataupun televisi yang memang bisa mencapai sasaran. Selain melalui metode tradisional juga bisa menggunakan fasilitas online untuk menunjukkan iklan lowongan pekerjaan di internet.

Setelah melakukan pengiklanan di berbagai media, maka tahapan selanjutnya adalah serangkaian proses yang lebih bersifat administratif.

Perusahaan akan mengumpulkan surat lamaran yang masuk, melakukan penyortiran calon pelamar yang potensial, melakukan panggilan untuk tes dan interview, serta menjalani proses training. Ketika jumlah pelamar yang masuk terlalu banyak maka perusahaan biasanya akan membagi berkas tersebut dalam beberapa kategori yang mana hal ini akan membuat proses sortir juga akan membutuhkan proses yang lebih panjang dan ketelitian yang tinggi. Bahkan, dalam melakukan proses sortir, tak sedikit pula perusahaan yang membutuhkan bantuan pihak ketiga untuk mencari kandidat yang cocok.

Dalam proses perekrutan karyawan, perusahaan hendaknya juga mengetahui strategi yang mampu memikat pelamar. Terkadang perusahaan menemui kesulitan untuk bisa memikat orang-orang yang dibutuhkan di perusahaan tersebut terutama karyawan yang di posisi ahli. Untuk meningkatkan kekuatan upaya perekrutan, perusahaan hendaknya bisa menentukan daya tarik yang efektif untuk ditawarkan seperti gaji, jenjang karir, ataupun lainnya.

Rekrutmen sendiri selayaknya didasarkan tidak hanya pada kebutuhan saat ini, tetapi juga dengan mempertimbangkan keperluan pengembangan (baik dari sudut calon ataupun sudut perusahaan) di masa mendatang.

Oleh karena itu proses rekrutmen tidak boleh menyimpang dari :

- a. Sasaran dan arah perkembangan perusahaan atau organisasi.
- b. Strategi bisnis dan sistem manajemen yang dipakai untuk mencapai sasaran tersebut.

#### **4.5 kaitan rekrutmen dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya**

Kaitan Rekrutmen dengan Fungsi-Fungsi MSDM lainnya.

Sebuah organisasi kerja/ perusahaan memerlukan sejumlah tenaga kerja dalam usaha mewujudkan eksistensinya, yang terarah pada pencapaian tujuan. Tenaga kerja tersebut berfungsi sebagai pelaksana pekerjaan yang menjadi tugas pokok perusahaan/ organisasi. Oleh karena itulah rekrutmen sebagai salah satu kegiatan MSDM tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan kegiatan yang lain. Dengan kata lain rekrutmen tidak dapat dilepaskan kaitannya dengan deskripsi dan atau spesifikasi pekerjaan/ jabatan sebagai hasil dari analisis pekerjaan/ jabatan, yang memberikan gambaran tentang tugas-tugas pokok yang harus dikerjakan. Rekrutmen tidak pula dapat dilepaskan kaitannya dengan perencanaan SDM sebagai kegiatan MSDM. Karena dari perencanaan SDM dapat diketahui pekerjaan yang diperlukan, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Selanjutnya ketepatan melakukan kegiatan rekrutmen, akan terlihat dari hasil penilaian karya setelah para pekerja melaksanakan tugas-tugas pokoknya untuk suatu periode tertentu. Hubungan proses rekrutmen dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya dapat dilihat pada gambar dibawah ini. Pada gambar tersebut akan tampak terjadi interaksi timbal balik antara fungsi rekrutmen dengan fungsi-fungsi MSDM lainnya. Implikasi dari hubungan tersebut adalah

untuk merumuskan strategi terbaik yang perlu diputuskan pada semua fungsi MSDM, baik oleh manajemen top maupun pimpinan unit masing-masing. Dengan demikian, apa yang disebut dengan perumusan strategi perusahaan/ lembaga yang terintegrasi dapat diwujudkan.

#### **EVALUASI**

Belakangan ini di internet “Human Resource”, hangat dibicarakan mengenai isu menghadapi karyawan ‘nakal’. Kasus-kasus indisiplin karyawan, diakui sulit untuk dihindarkan, hampir di semua organisasi selalu saja ada orang-orang yang ingin menyimpang dari prosedur dan kesepakatan. Kalau sudah begini, bagaimana orang Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menangani bila ada karyawannya yang ‘nakal’. Bagaimana menurut Anda?

## **BAB V**

### **SELEKSI DAN PENEMPATAN**

#### **5.1 Pengertian, tujuan, dan pentingnya seleksi**

Seleksi adalah suatu rekomendasi atau suatu keputusan untuk menerima atau menolak seseorang calon untuk pekerjaan tertentu berdasarkan suatu dugaan tentang kemungkinan-kemungkinan dari calon untuk menjadi tenaga kerja yang berhasil pada pekerjaannya.

Dan menurut Sedarmayanti seleksi adalah kegiatan menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan. Seleksi bertujuan memutuskan masalah apakah seorang pelamar diterima bekerja atau tidak.

Pada seleksi sejumlah calon dinilai sejauh mana kesesuaian mereka (sejauh mana mereka memenuhi persyaratan pekerjaan yang telah ditetapkan semula) dengan suatu pekerjaan. Pada penempatan setiap calon dinilai derajat kesesuaiannya untuk sejumlah pekerjaan yang berbeda-beda. Dari jumlah calon dipilih sejumlah orang yang dinilai secara keseluruhan paling sesuai untuk pekerjaan yang berbeda-beda yang tersedia.

Selain pengertian seleksi diatas, adapun tujuan seleksi yaitu menurut Nitisemito (1996:36) tujuan dilaksanakan proses seleksi adalah untuk mendapatkan “The Right Man In The Right Place”. Didalam proses seleksi perusahaan harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula.

Tujuan Seleksi tersebut diantaranya :

- Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan/ pekerjaan.
- Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan.
- Mengevaluasi dalam mempekerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat.
- Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi.
- Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima.

Seleksi merupakan hal yang sangat penting, mengapa penting ? karena berbagai keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya melalui proses seleksi. Seleksi merupakan motivasi. Sekiranya orang tepat telah diseleksi,



maka proses motivasi dengan sendirinya akan berjalan baik disebabkan orang itu sudah memiliki sikap dan perilaku yang baik, dan menunaikan tugas-tugasnya dengan system yang tertata.

## **5.2 Aspek legal dalam seleksi**

Seleksi penerimaan karyawan baru harus berdasarkan dan berpedoman kepada Undang-Undang Perburuhan Pemerintah. Seleksi usia harus didasarkan kepada Undang-Undang tanggal 6 Januari 1951 No.I Pasal 1. Peraturan perburuhan melarang adanya diskriminasi kulit, agama, dan suku bangsa. Sebaliknya, Undang-Undang tidak memperbolehkan mempekerjakan anak-anak dibawah umur dan orang-orang yang terlibat dalam G-30-S/PKI. Hal-hal diatas harus menjadi dasar kebijakan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap organisasi dan perusahaan.

Menurut *Umi Sukamti (1989:164)* ada empat standar yang dapat digunakan organisasi dalam proses seleksi, yaitu:

- a. Relevansi, yaitu sejauh mana alat seleksi dapat mencerminkan sampel yang representatif dari pekerjaan;
- b. Reliabilitas, yaitu sejauhmana suatu alat seleksi memberikan hasil yang sama apabila dipakai dalam waktu yang tidak sama atau oleh orang yang berbeda;
- c. Validitas, yaitu hubungan statis antara skor-skor pada alat seleksi dengan kriteria atau ukuran performasi pekerjaan; dan
- d. Faktor keadilan, yaitu setiap alat seleksi harus dinilai standar keadilannya yang mana kecenderungan alat ini memperlakukan dan memberi kesempatan sama kepada semua pelamar untuk mendapatkan pekerjaan.

## **5.3 Kajian informasi kemampuan calon pegawai**

Kajian informasi kemampuan calon pegawai dapat dilakukan dengan cara mengadakan tes-tes penerimaan pegawai. Tes-tes penerimaan sangat berguna untuk mendapatkan informasi yang relatif obyektif tentang pelamar yang dapat dibandingkan dengan para pelamar lainnya dan para karyawan sekarang. Tes-tes penerimaan merupakan berbagai peralatan bantu yang menilai kemungkinan padunya antara kemampuan, pengalaman dan kepribadian pelamar dan persyaratan jabatan.

Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka ia harus valid. Validitas berarti bahwa skor-skor tes mempunyai hubungan yang berarti (signifikan) dengan prestasi kerja atau dengan kriteria-kriteria relevan lainnya.

Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas, dan mempunyai tujuan yang berbeda. Secara ringkas, berbagai tipe tes dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Tes-tes Psikologis (*Psychological Test*)

- Test kecerdasan (intelligence test) : Yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- Test kepribadian (personality test) : Dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
- Test bakat (aptitude test) : Yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan
- Test minat (interest test) : Yang mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.
- Tes prestasi (achievement test) : Yang mengukur kemampuan pelamar sekarang

2. Tes-tes Pengetahuan (*Knowledge Tests*)

Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.

3. Performance Test

Yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Sebagai contoh, tes mengetik untuk calon pengetik.

Selain harus feasible penggunaan tes juga harus fleksibel. Hasil tes tidak selalu merupakan langkah pertama atau terakhir dalam proses seleksi. Akhirnya, tes penerimaan hanya merupakan suatu teknis di antara berbagai teknik yang digunakan dalam proses seleksi, karena tes hanya dapat dilakukan terhadap faktor-faktor yang bisa diuji secara mudah. Hal-hal yang tidak dapat diukur melalui pengujian mungkin sama pentingnya.

### **5.1 Meningkatkan mutu seleksi dan penempatan**

Banyak masalah yang dihadapi Indonesia yang terkait dengan lapangan/kesempatan kerja, misalnya suplai angkatan kerja yang melebihi permintaan pasar kerja, asalah pengangguran, masalah kualifikasi karyawan, dan sebagainya. Isu lain yang sifatnya lebih mikro antara lain ialah bagaimana menggunakan prosedur rekrutmen dan seleksi yang objektif, tidak diskrimintif, terpercaya, dan absah.

Oleh karena itu, pihak perusahaan harus menentukan ragam pilihan strategis dalam rekrutmen dan seleksi karyawan baru, seperti berikut :

- a. Perusahaan dapat membuat suatu pilihan strategis yang berfokus pada pendekatan jender dan lingkungan sosial .
- b. Perusahaan dapat memilih atau membeli karyawan baru (menyewa tenaga kerja kurang terlatih atau yang terlatih dan profesional).
- c. Perusahaan membuat keputusan dengan memperhatikan anggaran yang tersedia untuk rekrutmen dan seleksi karyawan.
- d. Perusahaan dapat membuat suatu pilihan strategis untuk mencari sumber tenaga kerja yang belum dimanfaatkan.
- e. Perusahaan membuat keputusan strategis dengan memperhatikan kecanggihan teknologi dari cara baru rekrutmen dan seleksi.
- f. Perusahaan dapat memilih cara yang terbaik, yaitu apakah merekrut dan menyeleksi karyawan dari dalam dan atau dari luar perusahaan.

➤ Syarat penempatan

Efektivitas fungsi penempatan sangat ditentukan oleh beberapa syarat penting, dan bahkan tergantung pada informasi – informasi yang diperoleh dari syarat – syarat tersebut. Informasi – informasi yang diperoleh melalui syarat – syarat tersebut akan dijadikan masukan bagi seorang manajer dalam mengambil keputusan penerimaan dan penempatan seorang pekerja. Syarat – syarat yang dimaksud adalah :

- a) Informasi analisis jabatan, yang memberikan deskripsi jabatan, spesifikasi jabatan dan standar – standar prestasi yang disyaratkan setiap jabatan.
- b) Rencana – rencana sumber daya manusia, yang memberikan informasi kepada manajer tentang tersedia / tidaknya lowongan pekerjaan organisasi.
- c) Keberhasilan fungsi rekrutmen, yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih.

➤ Tujuan penempatan

Setiap pekerjaan yang dilaksanakan pada dasarnya mempunyai tujuan. Tujuan berfungsi untuk mengarahkan perilaku, begitu juga dengan penempatan karyawan, manajemen sumber daya manusia, menempatkan seorang karyawan atau calon karyawan dengan tujuan antara lain agar karyawan bersangkutan lebih berdaya

guna dalam melaksanakan pekerjaan yang dibebankan, serta untuk meningkatkan kemampuan dan keterampilan sebagai dasar kelancaran tugas.

Menurut B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003 : 133) maksud diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria sebagai berikut:

- 1) Kemampuan
- 2) Kecakapan
- 3) Keahlian.

➤ **Prosedur penempatan**

Prosedur penempatan pegawai berkaitan erat dengan sistem dan proses yang digunakan. Berkaitan dengan sistem penempatan B. Siswanto Sastrohadiwiryo yang dikutip oleh Suwatno (2003 : 130) mengemukakan "Harus terdapat maksud dan tujuan dalam merencanakan sistem penempatan karyawan" Untuk mengetahui prosedur penempatan karyawan harus memenuhi persyaratan :

1. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar personalia yang dikembangkan melalui analisis tenaga kerja.
2. Harus mempunyai standar yang digunakan untuk membandingkan calon pekerjaan.
3. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.
4. Harus mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Apabila terjadi salah penempatan (*missplacement*) maka perlu diadakan suatu program penyesuaian kembali (*redjustment*) karyawan yang bersangkutan sesuai dengan keahlian yang dimiliki, yaitu dengan melakukan :

- 1) Menempatkan kembali (*replacement*) pada posisi yang lebih sesuai.
- 2) Menugaskan kembali (*reassignment*) dengan tugas-tugas yang sesuai dengan bakat dan kemampuan.

## **5.5 Kaitan seleksi dan penempatan dengan fungsi-fungsi MSDM**

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal, 2009:1).

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Yuli, 2005:15).

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain: adanya yang menciptakan *Human Resources*, ada yang mengartikan sebagai *man power management* serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut :

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job requirment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan *the ringht man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal dan mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

## EVALUASI

ada kantor cabang perusahaan simpan pinjam tidak menempatkan karyawannyasesuai dengan bidang atau keahliannya. Menurut Fathoni (2006) Prinsip Pokok dalam penempatan pegawai adalah menempatkan orang yang tepat pada tempatnya yang tepat. Penempatan (Placement" adalah penempatan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat, hal ini difokuskan dengan kesesuaian dan pencocokan antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (knowledge, skill, and abilities) orang-orang dengan karakteristik-karakteristik pekerjaan. Bagaimana pendapat anda ?

## **BAB VI**

### **PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

#### **6.1**

Ada beberapa pengertian Penilaian Kinerja. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien. Karena adanya kebijakan atau program penilaian kinerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut, maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil pegawai dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan suatu organisasi.

Mulyadi dan Setiawan (2001) mengungkapkan bahwa penilaian bagaimana aktivitas dan proses diselenggarakan merupakan dasar yang melandasi usaha untuk meningkatkan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan laba. Dengan demikian kinerja merupakan hal penting yang harus diperhatikan oleh setiap perusahaan di manapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber dayanya.

Menurut Sofyandi (2008), "Pengertian Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan". Mondy and Noe (2005) menyatakan bahwa, "*Performance appraisal is a formal system of review and evaluation of individual or team task performance*". (Penilaian Kinerja adalah satu sistem formal dari review dan evaluasi individu atau kinerja tugas tim).

Menurut Werther and Davis (1996), "*Performance appraisal is the process by which organization evaluate individual job performance*". (Penilaian Kinerja adalah proses di mana organisasi mengevaluasi kinerja pekerjaan individual).

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa, "Penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan.

Berdasarkan pengertian penilaian kinerja dapat ditarik kesimpulan yang menerangkan bahwa penilaian kinerja di dalam sebuah organisasi modern, penilaian

kinerja merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu berikutnya. penilaian kinerja menjadi basis bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Menurut Rivai (2005:52) Tujuan Penilaian Kinerja adalah untuk:

- 1) Meninjau ulang kinerja masa lalu
- 2) Memperoleh data yang pasti, sistematis dan faktual dalam penentuan "nilai" suatu pekerjaan
- 3) Memeriksa kemampuan organisasi
- 4) Memeriksa kemampuan individu karyawan
- 5) Menyusun target masa depan
- 6) melihat prestasi seseorang secara realistis
- 7) Memperoleh keadilan dalam sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
- 8) Memperoleh data dalam penentuan struktur upah dan gaji sepadan dengan apa yang berlaku secara umum
- 9) Memungkinkan manajemen mengukur dan mengawasi biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan secara lebih akurat
- 10) Memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat pekerja apabila ada atau langsung dengan karyawan
- 11) Memberikan kerangka berpikir dalam melakukan peninjauan secara berkala terhadap sistem pengupahan dan penggajian yang berlaku dalam organisasi
- 12) Memungkinkan manajemen lebih objektif dalam memperlakukan karyawan berdasarkan prinsip-prinsip organisasi yang sehat dan teknik –teknik penilaian yang tidak berat sebelah
- 13) Membantu manajemen dalam memilih, menempatkan, promosi, memindahkan dan meningkatkan kualitas karyawan
- 14) Memperjelas tugas pokok, fungsi, kegiatan wewenang dan tanggungjawab satuan-satuan kerja dalam organisasi, yang apabila dapat terlaksana dengan baik akan mempunyai arti yang sangat penting dalam usaha penyederhanaan kerja sehingga dapat menghilangkan duplikasi atau tumpang tindih dalam pelaksanaan berbagai kegiatan dalam organisasi



- 15) Menghilangkan atau paling sedikit mengurangi berbagai jenis keluhan karyawan yang apabila tidak teratasi dengan baik dapat berakibat para karyawan meninggalkan organisasi dan pindah ketempat kerja yang lain. Apabila dapat teratasi dengan baik akan meningkatkan motivasi kerja, menumbuhkan hubungan kerja yang menguntungkan, baik pihak manajemen maupun pihak karyawan sendiri
- 16) Menyejajarkan penilaian kinerja dengan bisnis sehingga keefektifan penilaian kinerja dalam mencapai tujuan organisasi tergantung dari seberapa sukses organisasi menyejajarkan dan mengintegrasikan penilaian kinerja dengan sasaran bisnis strategis
- 17) Mengetahui latihan yang diperlukan.

Pentingnya Penilaian kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui feedback yang diberikan oleh organisasi dan Penyesuaian gaji, yang penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai. Seorang manajer harus memberikan keputusan untuk penempatan karyawan nya, agar dapat dilakukan penempatan sesuai dengan keahliannya.

- 18) Serta mengadakan pelatihan dan pengembangan melalui penilaian agar mengetahui kelamahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif dan meningkatkan adanya perlakuan yang sama terhadap semua pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif.

Membantu pegawai mengatasi masalah eksternal, dengan penilaian kerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu mengatasinya. Dengan melakukan Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan dapat menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau buruk.

## 6.2

Jumlah keputusan sidang pengadilan yang terfokus pada masalah penilaian kinerja saat ini semakin bertambah, khususnya dalam hubungannya dengan masalah kesempatan kerja (EEO). Sebuah buku panduan yang dinamakan Uniform Guidelines

(panduan keseragaman) telah diterbitkan oleh komisi kesempatan kerja di Amerika (Equal Employment Opportunity Commission EEOC) dan juga oleh beberapa agen federal lainnya menekankan bahwa penilaian kinerja harus bersifat terkait dengan pekerjaan dan tidak diskriminatif.

Dari hasil studi Lazer and Wikstrom (1977) terhadap penilaian dari 125 perusahaan yang ada di USA, yang dikutip oleh Veithzal Rivai (2004:324), aspek-aspek yang dinilai dalam penilaian kinerja adalah :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman serta pelatihan yang diperoleh.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas , fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan / rekan, melakukan negosiasi dan lain lain

Tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukkan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2. Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan Kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

### 6.3

Sistem penilaian kinerja merupakan sistem yang digunakan oleh manajemen perusahaan untuk melakukan evaluasi atas seluruh sumber daya perusahaan apakah

sumber daya perusahaan tersebut telah berjalan sesuai dengan standar-standar yang ditetapkan oleh suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Dengan adanya penilaian kinerja, diharapkan sasaran-sasaran yang belum berjalan dengan baik dapat dilakukan evaluasi dan tindak lanjut, sehingga sasaran tersebut dapat berjalan sebagaimana mestinya demi kemajuan perusahaan. Penilaian kinerja juga berguna untuk menilai dan mengevaluasi produktivitas kerja dari seluruh sumber daya perusahaan, apakah mengalami peningkatan atau penurunan. Penilaian kinerja juga menyangkut pengukuran terhadap fakta-fakta yang menghasilkan data kemudian dianalisa untuk menghasilkan informasi yang bermanfaat untuk pengambilan keputusan seperti dijelaskan oleh Vincent Gaspersz (2003:68):

#### 1. Karakteristik Sistem Penilaian Kinerja Yang Efektif

Menurut Mondy & Noe (2005), karakteristik sistem penilaian yang efektif, adalah:

##### 1) Kriteria yang terkait dengan pekerjaan

Kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan harus berkaitan dengan pekerjaan / valid.

##### 2) Ekspektasi Kinerja

Sebelum periode penilaian, para manajer harus menjelaskan secara gamblang tentang kinerja yang diharapkan kepada pekerja.

##### 3) Standardisasi

Pekerja dalam kategori pekerjaan yang sama dan berada di bawah organisasi yang sama harus dinilai dengan menggunakan instrumen yang sama.

##### 4) Penilaian yang Cakap

Tanggung jawab untuk menilai kinerja karyawan hendaknya dibebankan kepada seseorang atau sejumlah orang, yang secara langsung mengamati paling tidak sampel yang representatif dari kinerja itu. Untuk menjamin konsistensi penilaian, para penilai harus mendapatkan latihan yang memadai.

##### 5) Komunikasi Terbuka

Pada umumnya, para pekerja memiliki kebutuhan untuk mengetahui tentang seberapa baik kinerja mereka.

##### 6) Akses Karyawan Terhadap Hasil Penilaian

Setiap pekerja harus memperoleh akses terhadap hasil penilaian. Kerahasiaan akan menumbuhkan kecurigaan. Menyediakan akses terhadap

hasil penilaian memberikan kesempatan karyawan untuk mendeteksi setiap kesalahannya.

#### 7) Proses Pengajuan Keberatan (*due process*)

Dalam hubungannya dengan pengajuan keberatan secara formal atas hasil penilainnya, penetapan *due process* merupakan langkah penting.

### 6.4

Evaluasi kinerja adalah suatu metode dan proses penilaian dan pelaksanaan tugas seseorang atau sekelompok orang atau unit-unit kerja dalam satu perusahaan atau organisasi sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang ditetapkan lebih dahulu. Evaluasi kinerja merupakan cara yang paling adil dalam memberikan imbalan atau penghargaan kepada pekerja.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan dan juga untuk mengetahui posisi perusahaan dan tingkat pencapaian sasaran perusahaan, terutama untuk mengetahui bila terjadi keterlambatan atau penyimpangan supaya segera diperbaiki, sehingga sasaran atau tujuan tercapai. Hasil evaluasi kinerja individu dapat dimanfaatkan untuk banyak penggunaan.

- 1) Peningkatan kinerja
- 2) Pengembangan SDM
- 3) Pemberian kompensasi
- 4) Program peningkatan produktivitas
- 5) Program kepegawaian
- 6) Menghindari perlakuan diskriminasi

### 6.5

Case Analysis atau analisis kasus adalah evaluasi system manajemen kinerja pada *Accounting, Inc.* Accounting Inc. merupakan sebuah perusahaan konsultasi dan akuntansi yang berpusat di Amsterdam, Belanda. Baru-baru ini, perusahaan mengimplementasikan sistem manajemen kinerja.

Setelah sistem kinerja diimplementasikan, perusahaan kemudian mengimplementasikan beberapa pengukuran untuk mengevaluasi sistem. Pertama, perusahaan menyebar survei untuk menilai kepuasan pegawai terhadap sistem baru. Kemudian, departemen SDM menguji distribusi nilai untuk menentukan apakah skor dipengaruhi oleh ketoleranan, kecenderungan memusat, atau peliknya

bias. Akhirnya, departemen SDM menelusuri alokasi reward dalam departemen yang bermacam-macam untuk meyakinkan apakah ada departemen yang paling menonjol. Contoh sebagai berikut :

1. Pertanyaan :

- 1) Jenis data lain apakah yang dapat dikumpulkan untuk menilai efektivitas sistem?
- 2) Jenis informasi apakah yang disediakan masing-masing pengukuran?
- 3) Apakah dasar pemikiran implementasi masing-masing jenis pengukuran?

2. Jawaban :

- 1) Untuk mengevaluasi sistem manajemen yang baru saja diimplementasikan, tiga indikator pengukuran yang sudah dilakukan sudah benar, tetapi masih ada beberapa pengukuran yang juga dapat dilakukan, agar sistem manajemen yang diimplementasikan dapat lebih efektif di seluruh organisasi. Beberapa tambahan pengukuran tersebut antara lain adalah : jumlah individu yang dievaluasi, kualitas informasi yang terdapat dalam lembar penilaian kinerja, kualitas tindakan follow-up dari manajemen untuk peningkatan proses, menghitung rasio keseluruhan biaya/cost dan juga benefit yang diperoleh dari implementasi sistem manajemen baru, dan yang terakhir adalah pengukuran kinerja di tingkat unit dan tingkat organisasi. Tingkat unit misalnya kepuasan konsumen, sedangkan tingkat organisasi yaitu kinerja/ pendapatan finansial organisasi.
- 2) Setiap pengukuran pasti mempunyai informasi penting untuk dapat dievaluasi. Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut.
- 3) Kepuasan pegawai terhadap sistem : survei kepuasan pegawai dapat memuat pertanyaan tentang kepuasan terkait dengan ekuitas, kegunaan dan akurasi sistem yang diterapkan.
- 4) Distribusi penilaian kinerja : pengukuran ini memuat informasi tentang skor penilaian apakah terlalu tinggi, terlalu rendah atau malah memusat di tengah. Hal ini mengindikasikan adanya kesalahan dikarenakan faktor antara lain kelonggaran, kekerasan dan kecenderungan memusat.
- 5) Jumlah individu yang dievaluasi : partisipan sistem meliputi seluruh pegawai di dalam organisasi, sehingga jika ada yang tidak berpartisipasi, harus dicari tahu siapa dan mengapa.

- 6) Kualitas informasi : kualitas informasi disediakan pada bagian awal dan akhir lembar penilaian. Misalnya, berapa lama penilai menulis? Apakah relevansinya terhadap contoh yang disediakan?
- 7) Kualitas tindakan follow-up : tindak lanjut diperlukan untuk aktivitas pengembangan dan peningkatan proses.
- 8) Kualitas pertemuan diskusi kinerja : informasi dapat diperoleh dengan survei pegawai tentang bagaimana supervisor mengadakan pertemuan untuk mendiskusikan hasil kinerja pegawai.
- 9) Rasio keseluruhan biaya/benefit atau return on investment (ROI) : keseluruhan dampak sistem dapat diketahui dengan meminta partisipan menilai keseluruhan rasio cost/benefit sistem manajemen kinerja.

## EVALUASI

Disuatu perusahaan penilaian kinerja di ukur dari upah yang dia terima atau hubungan baik antara karyawan dan bosnya, sehingga hal tersebut dapat menyukarkan HRD dalam melakukan penilaian terhadap karyawan. Apa pendapat anda mengenai hal tersebut ?

## **BAB VII**

### **KOMPENSASI**

#### **7.1**

Kompensasi merupakan segala sesuatu yang diterima dapat berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada seseorang yang umumnya merupakan objek yang dikecualikan dari pajak pendapatan.

Kompensasi merupakan hal yang kompleks dan sulit, karena didalamnya melibatkan dasar kelayakan, logika, rasional, dan dapat dipertanggungjawabkan serta menyangkut faktor emosional dari aspek tenaga kerja.

Kompensasi diberikan dengan tujuan memberikan rangsangan dan motivasi kepada tenaga kerja untuk meningkatkan prestasi kerja, serta efisiensi dan efektivitas produksi. Oleh karena itu, bila kompensasi diberikan secara benar, para karyawan akan lebih terpuaskan dan termotivasi untuk mencapai sasaran-sasaran organisasi.

Tetapi jika para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja mereka bisa turun secara drastis karena memang kompensasi itu penting bagi karyawan sebagai individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka di antara para karyawan itu sendiri. Jadi, Departemen Personalia biasanya merancang dan mengadministrasikan kompensasi karyawan.

#### **TUJUAN KOMPENSASI**

Tujuan organisasi memberikan kompensasi pada karyawannya:

##### **1. Mendapatkan karyawan yang berkualitas**

Untuk memenuhi standar yang diminta organisasi. Dalam upaya menarik calon karyawan masuk, organisasi harus merangsang calon-calon pelamar dengan tingkat kompensasi yang cukup kompetitif dengan tingkat kompensasi organisasi lain.

##### **2. Mempertahankan karyawan yang sudah ada**

Dengan adanya kompensasi yang kompetitif, organisasi dapat mempertahankan karyawan yang potensial dan berkualitas untuk tetap bekerja. Hal ini untuk mencegah tingkat perputaran kerja karyawan yang tinggi dan kasus pembajakan karyawan oleh organisasi lain.

### 3. Menjamin keadilan

Adanya administrasi kompensasi menjamin terpenuhinya rasa keadilan pada hubungan antara manajemen dan karyawan. Dengan pengikat pekerjaan, sebagai balas jasa organisasi atas apa yang sudah diabdikan karyawan pada organisasi, maka keadilan dalam pemberian kompensasi mutlak dipertimbangkan.

### 4. Perubahan sikap dan perilaku

Adanya kompensasi yang layak dan adil bagi karyawan hendaknya dapat memperbaiki sikap dan perilaku yang tidak menguntungkan serta memengaruhi produktivitas kerja. Prestasi kerja yang baik, pengalaman, kesetiaan, tanggung jawab baru dan perilaku-perilaku lain dapat dihargai melalui rencana kompensasi yang efektif.

### 5. Efisiensi biaya

Program kompensasi yang rasional membantu organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan sumber daya manusia pada tingkat biaya yang layak. Dengan upah yang kompetitif, organisasi dapat memperoleh keseimbangan dari etos kerja karyawan yang meningkat. Tanpa struktur pengupahan dan penggajian sistematis organisasi dapat membayar kurang (underpay) atau lebih (overpay) kepada para karyawannya.

### 6. Administrasi legalitas

Dalam administrasi kompensasi juga terdapat batasan legalitas karena diatur oleh pemerintah dalam sebuah undang-undang. Tujuannya agar organisasi tidak sewenang-wenang memperlakukan karyawan sebagai aset perusahaan.

### Jenis-Jenis Kompensasi Yang Diberikan Pada Karyawan

1. Imbalan Ekstrinsik adalah imbalan yang berbentuk uang atau ada juga yang berbentuk tunjangan pelengkap, antara lain misalnya :



| <b>Uang</b> | <b>Tunjangan Pelengkap</b>              |
|-------------|-----------------------------------------|
| Gaji        | Uang Cuti                               |
| Honor       | Uang Makan                              |
| Bonus       | Uang transportasi / antar jemput        |
| Komisi      | Asuransi                                |
| Insentif    | Jamsostek (Jaminan Sosial Tenaga Kerja) |

**TABEL 7.1 : IMBALAN EKSTRINSIK**

2. Imbalan Intrinsik adalah imbalan yang tidak berbentuk fisik dan hanya dapat dirasakan berupa kelangsungan pekerjaan, jenjang karier yang jelas, kondisi lingkungan kerja, pekerjaan yang menarik, dan lain-lain.

### **PENTINGNYA KOMPENSASI**

Dalam memberikan kompensasi, secara umum untuk penentuan kompensasinya, terdiri dari tiga hal :

Pertama, Harga atau Nilai Pekerjaan yakni :

1. Melakukan analisis jabatan atau pekerjaan. Berdasarkan analisis tersebut maka akan didapat informasi yang berkaitan dengan jenis keahlian yang dibutuhkan, tingkat kompleksitas pekerjaan, resiko pekerjaan dan sebagainya. Dari informasi tersebut maka dapat ditentukan harga dari pekerjaan tersebut.
2. Melakukan survei “harga” pekerjaan sejenis pada perusahaan lain yakni harga pekerjaan dari beberapa perusahaan menjadi patokan harga dalam menentukan harga pekerjaan sekaligus sebagai ukuran kelayakan dalam pemberian kompensasi.

Kedua, Sistem kompensasi yakni :

1. Sistem prestasi yaitu upah atau gaji menurut prestasi kerja yang disebut juga dengan upah sistem hasil. Dalam sistem ini, sedikit banyaknya upah yang diterima tergantung pada sedikit banyaknya hasil yang dicapai karyawan dalam waktu tertentu.

2. Sistem waktu yaitu besarnya kompensasi dihitung berdasarkan standar waktu seperti jam, hari, minggu hingga bulan. Besarnya upah ditentukan oleh lamanya karyawan menyelesaikan pekerjaan tersebut.
3. Sistem kontrak yaitu besarnya upah didasarkan atas kuantitas, kualitas dan lamanya penyelesaian pekerjaan yang sesuai dengan kontrak perjanjian. Dalam sistem ini, biasanya dicantumkan ketentuan mengenai konsekuensi jika pekerjaan yang dihasilkan tidak sesuai dengan surat kontrak perjanjian.

Sebagai upaya balas jasa yang dilakukan perusahaan terhadap karyawannya, selain upah atau gaji tetap yang diterima, seorang karyawan juga akan menerima jenis-jenis kompensasi yang lain, diantaranya :

- Pengupahan insentif yaitu memberikan upah atau gaji berdasarkan perbedaan prestasi kerja sehingga bukan tidak mungkin dua orang yang punya jabatan yang sama akan menerima upah yang berbeda karena prestasi dalam bekerja yang berbeda, walaupun keduanya memiliki gaji pokok yang sama.
- Kompensasi pelengkap atau *fringe benefit* yaitu salah satu bentuk pemberian kompensasi berupa program-program pelayanan karyawan dengan tujuan agar mampu mempertahankan karyawan tersebut dalam jangka panjang. Misalnya saja, tunjangan pensiun, pesangon, asuransi kecelakaan kerja dan sebagainya.
- Keamanan dan kesehatan karyawan yaitu merupakan balas jasa perusahaan dalam bentuk non finansial. Makin baik kondisi keamanan dan kesehatan, maka makin positif sumbangan karyawan tersebut bagi perusahaan.

## 7.2

Seorang karyawan mempunyai hak dalam pemberian kompensasi yang telah diatur oleh pemerintah, yaitu :

### - HAK MENDAPATKAN UPAH :

- Setiap pekerja/buruh berhak memperoleh penghasilan yang memenuhi penghidupan layak bagi kemanusiaan yang disesuaikan dengan upah minimum provinsi atau upah minimum kota, atau upah minimum sektoral.
- Setiap pekerja/buruh yang menggunakan hak istirahat sesuai pasal 79 ayat 2, pasal 80, dan pasal 82, berhak mendapatkan upah penuh.

- Setiap pekerja/buruh yang sedang sakit sehingga tidak dapat melakukan pekerjaan, maka berhak untuk mendapatkan upah dengan ketentuan pada pasal 93 ayat 2 UU No 13 Tahun 2003 :
1. 4 bulan pertama mendapatkan upah 100%
  2. 4 bulan kedua mendapatkan upah 75%
  3. 4 bulan ketiga mendapatkan upah 50%
  4. Untuk bulan selanjutnya mendapatkan upah 25%, selama tidak dilakukan PHK.

Menurut Pasal 89 ayat (1) UU No.13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, upah minimum terdiri atas :

1. Upah minimum berdasarkan wilayah provinsi atau kabupaten/kota
2. Upah minimum berdasarkan sektor pada wilayah provinsi atau kabupaten/kota

- HAK KESEJAHTERAAN:

Setiap pekerja/buruh beserta keluarganya sesuai dengan yang tertera pada pasal 99 UU No 13 Tahun 2003 berhak mendapatkan jaminan sosial tenaga kerja. Jaminan sosial tenaga kerja pada saat ini dapat berupa BPJS kesehatan dan BPJS ketenagakerjaan.

- PERHITUNGAN UANG PESANGON :

1. Masa kerja kurang dari 1 (satu) tahun, 1 (satu) bulan upah;
2. Masa kerja 1 (satu) tahun atau lebih tetapi kurang dari 2 (dua) tahun, 2 (dua) bulan upah;
3. Masa kerja 2 (dua) tahun atau lebih tetapi kurang dari 3 (tiga) tahun, 3 (tiga) bulan upah;
4. Masa kerja 3 (tiga) tahun atau lebih tetapi kurang dari 4 (empat) tahun, 4 (empat) bulan upah;
5. Masa kerja 4 (empat) tahun atau lebih tetapi kurang dari 5 (lima) tahun, 5 (lima) bulan upah;
6. Masa kerja 5 (lima) tahun atau lebih, tetapi kurang dari 6 (enam) tahun, 6 (enam) bulan upah;
7. Masa kerja 6 (enam) tahun atau lebih tetapi kurang dari 7 (tujuh) tahun, 7 (tujuh) bulan upah.

8. Masa kerja 7 (tujuh) tahun atau lebih tetapi kurang dari 8 (delapan) tahun, 8 (delapan) bulan upah;
9. Masa kerja 8 (delapan) tahun atau lebih, 9 (sembilan) bulan upah.

- PERHITUNGAN PENGHARGAAN MASA KERJA :

1. masa kerja 3 (tiga) tahun atau lebih tetapi kurang dari 6 (enam) tahun, 2 (dua) bulan upah;
2. masa kerja 6 (enam) tahun atau lebih tetapi kurang dari 9 (sembilan) tahun, 3 (tiga) bulan upah;
3. masa kerja 9 (sembilan) tahun atau lebih tetapi kurang dari 12 (dua belas) tahun, 4 (empat) bulan upah;
4. masa kerja 12 (dua belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 15 (lima belas) tahun, 5 (lima) bulan upah;
5. masa kerja 15 (lima belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 18 (delapan belas) tahun, 6 (enam) bulan upah;
6. masa kerja 18 (delapan belas) tahun atau lebih tetapi kurang dari 21 (dua puluh satu) tahun, 7 (tujuh) bulan upah;
7. masa kerja 21 (dua puluh satu) tahun atau lebih tetapi kurang dari 24 (dua puluh empat) tahun, 8 (delapan) bulan upah;
8. masa kerja 24 (dua puluh empat) tahun atau lebih, 10 (sepuluh ) bulan upah.

- PERHITUNGAN UANG PENGANTIAN HAK :

1. Cuti tahunan yang belum diambil dan belum gugur;
2. Biaya atau ongkos pulang untuk pekerja/buruh dan keluarganya ke tempat di manapekerja/buruh diterima bekerja;
3. Penggantian perumahan serta pengobatan dan perawatan ditetapkan 15% (lima belas perseratus) dari uang pesangon dan/atau uang penghargaan masa kerja bagi yang memenuhi syarat;
4. Hal-hal lain yang ditetapkan dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau perjanjian kerja bersama.

Hak-hak yang telah dijabarkan diatas merupakan hak pekerja/buruh/karyawan yang telah dilindungi oleh undang-undang. Jika pekerja/buruh/karyawan merasa hak-haknya

tersebut tidak diberikan oleh pengusaha, maka pekerja/buruh/karyawan dapat menuntut pengusaha melalui proses-proses yang telah ditetapkan oleh undang-undang.

## 7.1

### Insentif

Insentif merupakan imbalan yang diberikan pada karyawan karena mencapai prestasi yang diharapkan oleh perusahaan, pemberian insentif dimaksudkan untuk meningkatkan produktivitas dan mempertahankan karyawan yang berprestasi. Oleh sebab itu insentif sebagai bagian dari keuntungan, terutama sekali diberikan pada pekerja yang bekerja secara baik atau yang berprestasi. Jadi dapat dikatakan bahwa insentif merupakan suatu bentuk perangsang yang diberikan kepada karyawan agar dapat bekerja dengan kemampuan yang optimal dan mengarahkan karyawan pada perilaku yang diinginkan perusahaan dalam rangka untuk mencapai tujuan. Pemberian insentif sangat tergantung pada kebijaksanaan perusahaan dan prestasi yang dicapai masing-masing karyawan.

Dalam manifestasinya dapat dibedakan antara kompensasi Total dan Kompensasi Khusus.

- Kompensasi Total.

Kompensasi ini adalah keseluruhan penghargaan / ganjaran yang diterima oleh seorang pekerja untuk seluruh pekerja yang dilakukannya sebagai kontribusinya pada pencapaian tujuan organisasi. Komponennya terdiri dari ketiga jenis kompensasi tersebut diatas, yakni gaji/upah, beberapa jenis kompensasi tidak langsung dari insentif.

- Kompensasi Khusus.

Kompensasi ini disebut juga penghasilan Tambahan (Park Prequisite) yakni penghargaan /ganjaran yang diberikan kepada pekerja dengan status tertentu dalam organisasi perusahaan. Kompensasi ini biasanya diberikan sescar khusus untuk manajer tingkat atas. Bentuknya antara lain berupa kendaraan perusahaan, tempat parker khusus, pembayaran uang keanggotaan perkumpulan eksekutif untuk pertemuan dan oleh raga (Country club) dan lain-lain. Khusus untuk perkumpulan eksekutif yang membudayakan di Negara

industry, cenderung akan berkembang juga ke Negara-negara berkembang yang sangat membangun.

Berdasarkan uraian- uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kompensasi merupakan salah satu unsure pembiayaan (cost) organisasi / perusahaan yang sangat penting. Dari sisi para pekerja kompensasi juga memiliki arti penting, karena berpengaruh pada tingkatan dan kualitas kehidupan sosial ekonominya. Pada gilirann berikutnya tingkat dan kualitas tersebut sangat berharga bagi seseorang pekerja, karena merupakan faktor yang ikut menentukan prestise dan kekuasaan di dalam dan bahkan sering juga di luar organisasi/ perusahaan.

Dari sisi manajer diperlukan kemampuan mendesain system kompensasi, dengan memperhatikan tuntutan sebagai berikut :

- Desain kompensasi harus memungkinkan perusahaan melalui para pekerja yang digaji untuk mencapai tujuannya, berupa dihasilkannya produk dan pemberian pelayanan yang berkualitas. Kompensasi harus didesai untuk memungkinkan pekerja memberikan kontribusi dalam meraih keuntungan jangka panjang.
- Desain kompensasi harus memungkinkan perusahaan melalui para pekerja yang digaji, untuk mewujudkan dan mengembangkan eksistensi organisasi/ perusahaan dengan karakteristik dan lingkungan yang memiliki keunikan berbeda dari perusahaan yang lain. Dengan kata lain kompensasi harus diusahakan untuk mendorong para pekerja agar mampu menghasilkan kekhususan dalam produk liniya yang berbeda dari perusahaann/organisasi sejenis, yang merupakan faktor penentu dalam metrebut pasar.

## 7.2

Untuk memenuhi tujuan kompensasi, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi seperti berikut:

Tahap 1 : mengevaluasi tiap pekerjaan, dengan menggunakan informasi analisis pekerjaan. Untuk menjamin keadilan internal yang didasarkan pada nilai relatif setiap pekerjaan.

Tahap 2 : melakukan survei upah dan gaji untuk menentukan keadilan eksternal yang didasarkan pada upah di pasar kerja.

Tahap 3 : menilai harga tiap pekerjaan untuk menentukan pembayaran upah yang didasarkan pada keadilan internal dan eksternal.

Gaji karyawan dianggap sebagai salah satu jenis pengeluaran utama dalam sebuah perusahaan. Gaji karyawan juga merupakan salah satu aspek penting yang perlu dijadikan pertimbangan ketika Anda akan memulai bisnis Anda. Jumlah atau besar gaji karyawan dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti ukuran perusahaan serta tingkatan atau posisi karyawan yang bersangkutan di perusahaan.

Karenanya, sangat penting bagi Anda untuk membuat suatu struktur gaji karyawan yang bisa Anda jadikan sebagai acuan dalam menentukan besar atau jumlah gaji yang sebaiknya Anda berikan pada karyawan Anda. dalam mengelola gaji karyawan, ada beberapa hal yang sebaiknya Anda pertimbangkan.

Hal-hal yang sebaiknya Anda jadikan bahan pertimbangan dalam manajemen gaji karyawan antara lain adalah:

1. Jumlah gaji karyawan sebaiknya sesuai dengan kinerja yang diberikan oleh karyawan pada perusahaan. Karyawan yang memiliki tugas yang cukup sulit atau beresiko tinggi sebaiknya diberi imbalan yang memadai.
2. Karyawan yang memiliki prestasi atau memiliki pencapaian yang berdampak baik ada perusahaan layak mendapat imbalan berupa bonus disamping gaji pokok karyawan. Pemberian imbalan khusus pada karyawan atas pencapaian tertentu akan dapat memotivasi karyawan untuk mempertahankan atau bahkan meningkatkan kinerja mereka di perusahaan.
3. Karyawan berhak mendapatkan kenaikan gaji berdasarkan kriteria tertentu yang telah diberlakukan oleh perusahaan. Sama halnya dengan pemberian bonus, kenaikan gaji akan dapat memotivasi karyawan untuk memberikan kinerja terbaik bagi perusahaan.

Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, menentukan standar gaji bagi karyawan akan lebih mudah dilaksanakan dan karyawan juga akan merasa lebih puas dengan gaji yang mereka terima.

Secara umum, komponen gaji yang diterima oleh karyawan biasanya terdiri atas beberapa jenis. Adapun komponen gaji yang biasanya diberikan oleh perusahaan pada karyawan antara lain terdiri dari gaji pokok, tunjangan tetap, tunjangan khusus seperti tunjangan operasional atau tunjangan jabatan, dan tunjangan tidak tetap seperti uang makan atau tunjangan transport.

Komponen gaji ini perlu diperhitungkan secara matang sebelum menyusun struktur gaji karyawan. Komponen gaji yang diberikan oleh satu perusahaan mungkin akan berbeda dengan komponen gaji yang diberikan di perusahaan lain.

Ada banyak faktor yang bisa mempengaruhi keputusan mengenai komponen gaji yang akan diberikan pada karyawan.

Selain itu, dalam menyusun struktur gaji, Anda juga perlu terlebih dahulu membuat struktur organisasi perusahaan sehingga jabatan karyawan yang ada di perusahaan Anda dapat terorganisir dengan baik. Struktur organisasi perusahaan memiliki berbagai jenis model yang akan dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti jenis serta ukuran perusahaan. Struktur organisasi perusahaan juga dapat direvisi secara periodik sesuai dengan kondisi serta dinamika perkembangan perusahaan.

Ada beberapa catatan penting yang perlu Anda perhatikan ketika menyusun struktur gaji karyawan di perusahaan Anda. Hal-hal yang sebaiknya Anda jadikan bahan pertimbangan ketika menyusun struktur gaji karyawan di perusahaan antara lain adalah:

1. Level Top Manajemen (Dewan Direksi) tidak perlu dimasukkan ke dalam struktur gaji yang akan Anda susun. Hal ini dikarenakan sudah terdapat ketentuan tersendiri yang berdasar pada perjanjian antara Dewan Komisaris dengan para pemegang saham mengenai pembagian keuntungan perusahaan.
2. Level di bawah Dewan Direksi yang biasanya disebut sebagai General Manager atau bisa juga langsung ke Level Manager perlu dibuatkan struktur gaji yang jelas.



Untuk level ini minimal ada elemen gaji pokok, tunjangan operasional, tunjangan jabatan, uang makan, tunjangan transport, serta bonus.

3. Untuk Level Kepala Bagian, Supervisor, serta yang setingkat jabatannya dengan General Manager, komponen gaji bisa ditambahkan berbagai jenis tunjangan seperti biaya pengobatan, tunjangan kesehatan, uang lembur, dan lain sebagainya.
4. Untuk Level Pelaksana Teknis tidak perlu diberikan tunjangan jabatan namun tetap memiliki hak untuk mendapatkan uang lembur. Perbedaan yang cukup mendasar pada level ini dengan Level Supervisor adalah pada Level Supervisor diberikan tunjangan jabatan namun tidak mendapatkan uang lembur.

Dalam menghitung komponen gaji, ada rumus sederhana yang digunakan sehingga Anda bisa memperoleh besar nilai komponen gaji secara mudah. Rumus yang biasanya digunakan pada penghitungan nilai komponen gaji adalah sebagai berikut.

1. Gaji dan tunjangan tetap bernilai 70 sampai 80 persen dari take home pay (P)
2. Tunjangan tidak tetap bernilai 20 sampai 30 persen dari take home pay (Q)
3. Gaji pokok berkisar pada nilai 70 sampai 80 persen dari P
4. Tunjangan jabatan berkisar pada nilai 50 sampai 60 persen dari P
5. Tunjangan operasional berkisar pada nilai 30 sampai 40 persen dari P
6. Tunjangan transport berkisar pada nilai 50 sampai 60 persen dari Q
7. Uang makan berkisar pada nilai 30 sampai 40 persen dari Q
8. Dengan menggunakan rumus di atas, setiap pengusaha bisa menghitung nilai dari setiap komponen gaji secara lebih akurat dan mudah.

## EVALUASI

Suatu perusahaan garmen di kota Bogor setiap harinya dianjurkan agar semua karyawan melakukan lembur, tujuannya yaitu untuk memenuhi target perusahaan. Jam pulang kerja perusahaan tersebut seharusnya pukul 04.00 sore, akan tetapi karena lembur sehingga ada perpanjangan jam kerja sampai pukul 07.00 malam. Namun jam lembur tersebut tidak dibayar dalam bentuk upah. Mereka hanya dibayar sampai pukul 04.00. bagaimana pendapat anda mengenai kasus tersebut ?

## **BAB VIII**

### **PENGEMBANGAN PEGAWAI**

#### **8.1 P**

Menurut Hanafi (2005;73) "Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang mempergunakan prosedur sistematis dan terorganisir dimana karyawan manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis guna mencapai tujuan yang umum".

Notoatmodjo (2003;4) mengemukakan bahwa "Pengembangan karyawan adalah suatu proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan karyawan atau tenaga kerja untuk mencapai suatu hasil optimal".

Dari definisi diatas, istilah pengembangan mencakup mengenai pengertian latihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi pegawai.

Tujuan pengembangan hakikatnya dilakukan adalah untuk kepentingan pegawai, kantor atau masyarakat yang menggunakan jasa yang dihasilkan. Adapun tujuan dari pengembangan pegawai

##### **a. Pegawai**

1. Memberikan keterampilan dan pengetahuan yang diperlukan pegawai.
2. Meningkatkan moral pegawai; dengan keterampilan dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaannya, para pegawai akan antusias untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
3. Memperbaiki kinerja; pegawai yang kerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan dapat diminimalkan melalui program pengembangan.
4. Membantu pegawai dalam menghadapi perubahan-perubahan, baik perubahan struktur organisasi, teknologi, maupun sumber daya manusianya
5. Peningkatan karier pegawai; dengan pengembangan kesempatan untuk meningkatkan karier menjadi besar karena keahlian, keterampilan, dan prestasi kerja yang lebih baik.
6. Meningkatkan jumlah balas jasa yang dapat diterima pegawai; dengan program pengembangan maka keterampilan semakin meningkat dan prestasi kerja semakin baik, dan gaji juga akan meningkat karena kenaikan gaji didasarkan prestasi.

## **b. Kantor**

1. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan perencanaan sumber daya manusia; dengan program pengembangan kantor melakukan upaya bersama untuk secara benar mendapatkan sumber daya manusia yang memenuhi kebutuhan kantor.
2. Penghematan; program pelatihan yang dilakukan dapat mengurangi biaya produksi karena pelatihan dan pendidikan dimaksudkan untuk meningkatkan keterampilan pegawai (teknis, manusia, dan konseptual).
3. Mengurangi tingkat kesalahan dalam bekerja.
4. Memperkuat komitmen karyawan; kantor yang gagal menyediakan pendidikan dan pelatihan akan kehilangan pegawai yang berorientasi pencapaian yang merasa frustrasi karena merasa tidak ada kesempatan untuk promosi.

Berikut ini adalah alasan mengapa setiap perusahaan hendaknya mengalokasikan waktu, tenaga dan biaya untuk program pengembangan karyawan:

### **1.Meningkatkan performa karyawan**

Melalui pelatihan dan pembinaan, karyawan mempunyai kesempatan meningkatkan kemampuan dan keahlian mereka. Kekurangan mereka diperlemah dan kelebihan mereka diperkuat. Karyawan juga akan mendapat informasi-informasi baru dan belajar ketrampilan-ketrampilan baru yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan mereka. Sehingga, mereka akan menjadi lebih percaya diri untuk menghadapi tantangan baru dalam bidang kerja mereka.

### **2. Meningkatkan produktivitas**

Karyawan yang mendapat pelatihan dan pembinaan memiliki pengetahuan dan ketrampilan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan sehari-hari. Mereka akan mampu bekerja dengan kecepatan tinggi karena mereka tahu apa yang harus dilakukan. Bahkan, ketika muncul tantangan baru dalam pekerjaan, mereka sudah tahu bagaimana harus menyikapinya.

### **3. Memberi kepuasan kepada karyawan**

Pelatihan dan pembinaan yang bertujuan menambah pengetahuan dan ketrampilan disadari karyawan sebagai upaya untuk meningkatkan kualitas mereka. Ini berarti

bahwa perusahaan tidak hanya mengambil (*take*) tapi juga memberi (*give*). Dengan kata lain, perusahaan memperhatikan mereka. Perasaan diperhatikan inilah yang membuat karyawan merasa puas bekerja. Akibatnya, mereka akan menjadi karyawan yang loyal.

#### **4. Meningkatkan kualitas produk dan layanan**

Pengetahuan dan ketrampilan yang didapatkan dari pelatihan dan pembinaan meningkatkan kemampuan karyawan dalam membuat produk atau memberikan pelayanan. Hal ini tentu akan mempunyai efek yang positif untuk perusahaan. Produk dan layanan berkualitas baik selalu dicari konsumen. Jika perusahaan Anda mampu memberikannya, bisa dipastikan bahwa produk atau layanan dari perusahaan Anda akan menjadi pilihan konsumen.

#### **5. Mengurangi beban perusahaan**

Program pengembangan karyawan memang membutuhkan dana. Namun, dalam jangka panjang, program ini justru dapat membantu mengurangi beban perusahaan. Ketika semua karyawan dapat bekerja dengan baik, cepat dan tanpa supervisi, tidak akan ada biaya tambahan yang akan dikeluarkan karena order telat diselesaikan atau produk berkualitas rendah. Bahkan, kemungkinan yang terbesar adalah menurunnya biaya yang harus dikeluarkan karena order atau pelayanan dapat diselesaikan lebih cepat.

## **8.2**

### **Pasal 12**

- (1) Pelatihan kerja diselenggarakan oleh lembaga pelatihan kerja pemerintah yang telah memiliki tanda daftar atau lembaga pelatihan kerja swasta yang telah memiliki izin dari instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan Kabupaten/Kota.
- (2) Lembaga pelatihan kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dapat memperoleh akreditasi dari lembaga akreditasi pelatihan kerja setelah melalui proses akreditasi.
- (3) Ketentuan lebih lanjut mengenai tata cara pendaftaran lembaga pelatihan kerja pemerintah perizinan lembaga pelatihan kerja swasta dan akreditasi lembaga pelatihan kerja sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dan ayat (2) diatur dengan Peraturan Menteri.

### 8.3

#### MENGIDENTIFIKASI KEBUTUHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Langkah pertama dari proses pelatihan dan pengembangan adalah identifikasi kebutuhan organisasi untuk tenaga kerja terlatih, baik sekarang maupun di masa depan. Pada dasarnya beberapa pertanyaan dapat digunakan dalam langkah ini.

- a) Apa yang secara spesifik harus dipelajari oleh karyawan agar lebih produktif?
- b) Di mana pelatihan dibutuhkan?
- c) Siapa yang perlu dilatih?

Produktifitas karyawan adalah faktor penting bagi pemberi kerja, karena pendapatan atau laba organisasi dan majikan bergantung pada produktivitas karyawan.

Mulailah dengan menilai status perusahaan saat ini; bagaimana melakukannya, apa yang terbaik dan kemampuan karyawan Anda untuk melakukan tugas-tugas ini. Analisis ini akan memberikan beberapa tolok ukur yang dapat digunakan untuk menilai efektivitas program pelatihan. Organisasi atau pengusaha harus tahu di mana mereka ingin berada dalam rencana strategis jangka panjang dan kebutuhan organisasi adalah program pelatihan untuk mengambil organisasi dari situasi saat ini untuk mengembangkan langkah yang ditingkatkan.

Kedua, pertimbangkan apakah organisasi secara finansial berkomitmen untuk mendukung upaya pelatihan. Jika tidak, upaya apa pun untuk mengembangkan program pelatihan yang solid akan gagal.

Selanjutnya, tentukan dengan tepat di mana pelatihan diperlukan. Adalah bodoh untuk menerapkan upaya pelatihan di seluruh perusahaan tanpa memusatkan sumber daya di tempat yang paling dibutuhkan. Audit internal akan membantu menunjukkan bidang-bidang yang mungkin mendapat manfaat dari pelatihan. Selain itu, inventarisasi keterampilan dapat membantu menentukan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan secara umum. Inventaris ini akan membantu organisasi menentukan keterampilan apa yang tersedia saat ini dan keterampilan apa yang dibutuhkan untuk pengembangan di masa depan.

Singkatnya, analisis harus fokus pada organisasi total dan harus mengidentifikasi di mana pelatihan diperlukan dan di mana ia akan bekerja di dalam organisasi.

Ketika organisasi memiliki gagasan yang jelas untuk di mana pelatihan diperlukan, berkonsentrasi pada isi program. Analisis karakteristik pekerjaan berdasarkan uraiannya, deskripsi tertulis tentang apa yang sebenarnya dilakukan oleh karyawan.

Pelatihan berdasarkan deskripsi pekerjaan harus memerinci tentang bagaimana pekerjaan dilakukan berdasarkan tugas-per-tugas. Benar-benar melakukan pekerjaan itu akan memungkinkan Anda untuk merasa lebih baik atas apa yang telah dilakukan.

Pegawai individu dapat dievaluasi dengan membandingkan tingkat keterampilan atau kinerja mereka saat ini dengan standar kinerja organisasi atau kebutuhan yang diantisipasi. Setiap perbedaan antara tingkat keterampilan yang sebenarnya dan yang diantisipasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan.

Semua rincian dan deskripsi di atas akan membantu menemukan kesenjangan antara pertunjukan standar atau yang diharapkan dan pertunjukan yang sebenarnya.

#### **8.4**

Karyawan, memiliki peranan yang penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi karena manusia memiliki kemampuan dan keahlian yang bersifat unik dan tidak dapat tergantikan oleh mesin. Sekalipun sekarang ini merupakan abad teknologi yang mana banyak mesin-mesin canggih diciptakan untuk membantu mempercepat produksi atau bahkan menggantikan peran manusia dalam sebuah perusahaan, tapi peran penting sumber daya manusia tetap tidak bisa digeser oleh mesin. Betapa tidak, sebagaimana diketahui, bahkan mesin-mesin berteknologi canggih sekalipun membutuhkan peran manusia agar dapat beroperasi.

Untuk itu, perlu kiranya bagi suatu organisasi atau perusahaan melakukan perencanaan kedepan dengan mengagendakan suatu program pengembangan kompetensi karyawan atau sumber daya manusia (Employee Development Program). Pengembangan merupakan suatu proses yang memungkinkan adanya peningkatan pemahaman dan kemampuan pada individu dari kondisi saat ini menuju kondisi yang dibutuhkan, yakni meningkatnya pengetahuan, keahlian dan kompetensi. Sebagaimana dikatakan Noe dalam *Employee Training and Development* (2008), Pengembangan karyawan merupakan komponen yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk meningkatkan kualitas, mencapai kompetisi global dan beradaptasi pada perubahan sosial. Menurut para ahli, program pengembangan karyawan yang efektif untuk diagendakan yaitu:

##### **Orientasi atau Sosialisasi**

Kegiatan ini merupakan pengenalan karyawan baru terhadap kebijakan dan program organisasi, kepada orang-orang dengan siapa mereka akan bekerja serta terhadap pekerjaan itu sendiri;

**Pelatihan dan Pengembangan.**

Pelatihan dirancang untuk meningkatkan keterampilan dalam pekerjaan sekarang ini, sedangkan pengembangan ditujukan dalam mendidik karyawan diluar tuntutan pekerjaan saat ini sehingga mereka dipersiapkan untuk promosi dan mampu melihat peran mereka dalam organisasi dengan wawasan yang luas.

**Perencanaan dan Pengembangan Karir.**

Karir karyawan dan kebutuhan perusahaan adalah hal yang tak terpisahkan, oleh karena itu perusahaan harus membantu karyawannya dalam merencanakan karir mereka agar kebutuhan kedua belah pihak dapat terpenuhi. Dalam perencanaan karir, peran karyawan adalah terlibat dan berkomitmen dalam semua perencanaan karir, sedangkan peran perusahaan adalah membuat sistem perencanaan karir berupa asesmen atau pengukuran kompetensi dan kinerja karyawan, mengarahkan karyawan dengan menyediakan berbagai sumber informasi, sistem yang memadai, dan juga mengkomunikasikan sistem tersebut melalui peran coaching ataupun mentoring dari atasan ke bawahan.

**EVALUASI:**

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan di sebuah perusahaan logistik, perusahaan tersebut melakukan suatu pengembangan.

Menurut anda pengembangan seperti apa yang tepat agar produktivitas perusahaan tersebut?



## **BAB IX**

### **9.1**

Ada dua pandangan mengenai maksud dari kualitas kehidupan kerja. Pandangan pertama mengatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah sejumlah keadaan dan praktek dari tujuan organisasi. Contohnya: kekayaan kerja, penyeliaan yang demokratis, keterlibatan pekerja dan kondisi kerja yang aman. Sementara yang lainnya menyatakan bahwa kualitas kehidupan kerja adalah persepsi-persepsi karyawan bahwa mereka ingin merasa aman, secara relatif merasa puas dan mendapat kesempatan mampu tumbuh dan berkembang selayaknya manusia. Konsep kualitas kehidupan kerja mengungkapkan pentingnya penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya.

Dalam konsep kualitas kehidupan kerja menurut Luthans, dijelaskan bahwa penghargaan terhadap manusia dalam lingkungan kerjanya adalah salah satu upaya untuk mengubah iklim kerja yang lebih baik, agar organisasi secara teknis dan manusiawi membawa kepada kualitas kehidupan kerja yang lebih baik.

Kualitas kehidupan kerja yang disebut dalam bahasa Inggris

quality of work life

diartikan sebagai tingkat kepuasan, motivasi, keterlibatan dalam komitmen individu karyawan dengan respek pada kehidupan kerja di tempat kerja, dengan demikian organisasi akan dapat mencapai tujuan.

Menurut Ivancevich. "Quality of work life is a somewhat general concept, referring to several aspects of the job experience".

Kualitas kehidupan kerja adalah konsep yang agak umum mengacu kepada beberapa aspek dari pengalaman kerja. Ini termasuk faktor-faktor seperti gaya manajemen dan pengawasan, kebebasan dan otonomi untuk membuat keputusan di tempat kerja, lingkungan fisik yang memuaskan, job.safety, jam kerja yang memuaskan, dan berarti tugas. Pada dasarnya, program kualitas kehidupan kerja (QWL) mengasumsikan bahwa pekerjaan dan lingkungan kerja harus disusun untuk bertemunya kebutuhan pekerja sebanyak mungkin.

"Quality of Work Life (QWL)

sebagai Management philosophy that enhances employee dignity, introduces cultural change, and provides opportunities for growth and development".

“Kualitas kehidupan kerja merupakan filosofi manajemen yang bertujuan meningkatkan martabat karyawan, memperkenalkan perubahan budaya, dan memberikan kesempatan untuk pertumbuhan dan pembangunan”.

Pada prinsipnya

Quality of Work Life

(QWL) perlu diciptakan oleh organisasi untuk memberikan keseimbangan pada karyawan dalam melaksanakan karyawan dan kehidupan pribadi. Program kualitas kehidupan kerja ini dilakukan karena beberapa alasan yaitu ; Organisasi memiliki tujuan untuk memikat, memotivasi dan mempertahankan karyawan yang memiliki kompetensi sesuai harapan. Selain itu sebagian karyawan dalam organisasi seringkali harus bekerja melebihi jam kerja dan hari kerja, sehingga mereka membutuhkan waktu kerja yang fleksibel untuk tetap dapat memenuhi kebutuhan pribadi.

## 9.2

Program kualitas kehidupan kerja telah dipandang sebagai suatu cara untuk meningkatkan produktivitas serta meningkatkan kualitas output pengambilan keputusan. Kualitas kehidupan kerja mencakup aktivitas-aktivitas yang ada di dalam organisasi, yang dinyatakan dengan tujuan untuk meningkatkan suatu kondisi tertentu, sehingga berpengaruh terhadap pengalaman karyawan ( employee's experience) dalam organisasi. Kondisi-kondisi yang dimaksud adalah: (a) keamanan, (b) keadilan, (c) pilihan-pilihan perorangan/individu, (d) partisipasi dalam pengambilan keputusan, (e) keamanan dan kesehatan, (f) kesempatan untuk berkembang, (g) pekerjaan- pekerjaan yang berarti, (h) kemampuan mengendalikan waktu kerja dan tempat, (i) perlindungan dari perlakuan tidak adil, dan (j) kesempatan untuk memuaskan kebutuhan sosial.

Secara sederhana produktivitas dapat diartikan sebagai perbandingan antara output (keluaran) dengan input (masukan). Produktivitas berarti kemampuan menghasilkan sesuatu. Sedangkan kerja berarti kegiatan melakukan sesuatu yang dilakukan untuk mencari nafkah mata pencaharian. Produktivitas kerja adalah kemampuan menghasilkan suatu kerja yang lebih banyak daripada ukuran biasa yang telah umum.

Secara teknis produktivitas adalah suatu perbandingan antara hasil yang dicapai (out put) dengan keseluruhan sumber daya yang diperlukan (input). Produktivitas mengandung pengertian perbandingan antara hasil yang dicapai dengan peran tenaga kerja persatuan waktu.

### 9.3

Kualitas kehidupan kerja telah menjadi sangat populer selama tahun 1980-an dan mendapat respon yang sangat positif dari anggota-anggota organisasi terutama untuk meningkatkan kualitas kehidupan kerja. Perusahaan yang mempraktikkan program kualitas kehidupan kerja dengan efektif akan memperoleh keunggulan sebagai berikut :

- a. Meningkatkan moral kerja, mengurangi stress dan turnover Moral kerja karyawan dapat ditingkatkan, tingkat stress menurun, dan turnover dapat ditekan dengan mengembangkan program program seperti waktu kerja yang fleksibel, disain pekerjaan yang tepat, dan sistem benefit yang fleksibel
- b. Meningkatkan motivasi, Motivasi merupakan faktor yang cukup berperan dalam menciptakan prestasi kerja. Praktik manajemen yang memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memberikan masukan kepada organisasi akan membangun motivasi yang tinggi sehingga dapat mencapai target pekerjaan dengan efektif
- c. Meningkatkan kebanggaan kerja, Berbagai praktik pengelolaan sumber daya manusia yang memberikan kesempatan partisipasi terhadap desain program seperti sistem benefit, penilaian prestasi kerja, kebijakan shift kerja, dan praktik lain akan meningkatkan kebanggaan kerja.
- d. Meningkatkan kompetensi, Peningkatan kompetensi karyawan secara berkesinambungan dapat tercapai dalam organisasi yang mampu menghilangkan hambatan-hambatan pengembangan karir mereka. Untuk itu diperlukan program yang mendorong ke arah tujuan tersebut
- e. Meningkatkan kepuasan, Kepuasan kerja menurut Locke (dalam Luthan, 1995) adalah keadaan emosional yang menyenangkan/positif dan merupakan hasil penilaian suatu pekerjaan atau pengalaman kerja. Karyawan yang merasa kepuasan kerja akan menunjukkan sikap dan perilaku positif dan mengarah pada peningkatan kinerja. Pengembangan praktik sumber daya manusia yang mencerminkan kualitas kehidupan kerja seperti menciptakan kondisi kerja yang mendukung, kebijakan kompetensi, disain pekerjaan, kesempatan partisipasi, dan kesempatan karir akan mendorong terciptanya kepuasan yang tinggi
- f. Meningkatkan komitmen, Ulrich (1997) menyebutkan bahwa pelaksanaan peran employee champion dengan mengelola kontribusi karyawan akan berdampak pada peningkatan komitmen organisasional
- g. Meningkatkan produktivitas Kesempatan pengembangan diri dan partisipasi yang diberikan kepada karyawan akan mendorong produktivitas yang lebih tinggi

#### **PENGARUH KUALITAS KEHIDUPAN KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA SEKOLAH TERHADAP MOTIVASI BERPRESTASI**

Peningkatan mutu pendidikan dapat ditingkatkan melalui peningkatan kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja sekolah. Oleh karena itu masalah pokok dalam penelitian ini adalah seberapa besar pengaruh kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja sekolah terhadap motivasi berprestasi guru. Adapun tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui gambaran pengaruh Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja dan Lingkungan Kerja Sekolah terhadap Motivasi Berprestasi Guru pada Sekolah Dasar di Kec.Cikarang Utara Kab.Bekasi. Adapun gambaran pengaruh yang dilihat adalah, pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap motivasi berprestasi guru, pengaruh lingkungan kerja sekolah motivasi berprestasi guru, pengaruh kualitas kehidupan kerja terhadap lingkungan kerja sekolah, serta pengaruh kualitas kehidupan kerja dan lingkungan kerja sekolah secara bersama-sama terhadap Motivasi Berprestasi Guru pada Sekolah Dasar di Kec.Cikarang Utara Kab.Bekasi. Rekomendasi penelitian ini bahwa rendahnya sub variabel sistem imbalan pada variabel kualitas kehidupan kerja sekolah, maka upaya untuk meningkatkan melalui pemberian sistem imbalan yang inovatif dengan menerapkan kompensasi yang layak bagi para guru serta memberikan penghargaan dan sanksi yang proposional. Rendahnya sub variabel lingkungan fisik pada variabel lingkungan kerja sekolah, maka upaya untuk meningkatkannya melalui peningkatan perbaikan sarana dan prasarana fisik penunjang KBM sehingga menunjang bagi terciptannya motivasi warga berprestasi guru. Rendahnya sub variabel kebutuhan akan kewenangan (need for power) pada variabel motivasi berprestasi, maka upaya untuk meningkatkannya melalui peningkatan partisipasi guru dalam kegiatan sekolah serta memberikan sistem penghargaan yang proposional sehingga menciptakan motivasi kerja yang berorientasi pada prestise dan mengutamakan tugas dari pada hubungan pribadi dengan kemandirian dan tanggungjawab dalam melaksanakan tugas.

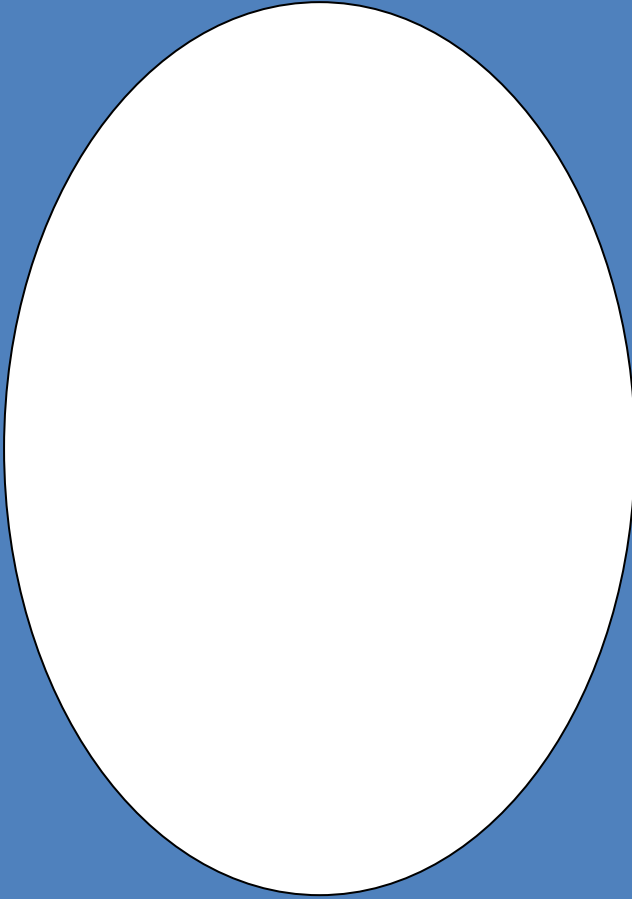
## EVALUASI

Suatu perusahaan bernama Sinar Gemerlap memiliki karyawan sebanyak 250 orang, 10 diantaranya memiliki kekurangan yaitu mereka selalu terlambat datang ke kantor, absen yang bermasalah, dan pekerjaan yang dapat dikatakan berantakan. Apa tindakan yang tepat untuk menangani kasus tersebut ?

## DAFTAR PUSTAKA

1. Ambar, Teguh dan Rosidah. 2003. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Graha Ilmu
2. As'ad, Moh. 2004. Psikologi Industri, Seri Umum Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: Liberty
3. Arikunto, Suharsimi. 2010. Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik. Jakarta: Rineka Cipta
4. Christian Katiandagho, Silvy L. Mandey, dan Lisbeth Mananeke (2014), "Pengaruh Disiplin Kerja, Kepemimpinan, dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada PT. PLN (Persero) Wilayah Suluttenggo Area Manado," Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen, Vol. 5, No.3, hal. 17-18
5. Diah Indriani Suwondodan Eddy Madiono Sutanto (2015), "Pengaruh Lingkungan Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan," Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, Vol.17, No. 2, hal. 142.
6. Hasibuan, Malayu S.P. 2013. Manajemen Sumber Daya manusia. Jakarta: Bumi Aksara
7. Hasibuan, Malayu S.P. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
8. Hiskia Jonest Runtunuwu, Joyce Lapijan, dan Lucky Dotulong (2015), "Pengaruh Disiplin, Penempatan, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Pelayanan Perizinan Terpadu Kota Manado," Jurnal EMBA, Vol.3, No.3, hal. 87.
9. Mathis, Robert L dan Jackson John H.. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Salemba Empat
10. Simamora, Henry. 2006. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: YKPN.

11. Sutrisno, Edy. 2014. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Kencana



ISBN 978-602-5962-01-9



9 786025 982019



