

# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Dr. Wehelmina Rumawas, S.Sos, MSi**

**Unsrat Press  
2018**

## **Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dr. Wehelmina Rumawas, S.Sos, MSi

Percetakan : Unsrat Press  
ISBN : 978-979-3660-89-9

### **Cetakan Pertama 2018**

Dilarang mengutip dan atau memperbanyak tanpa izin tertulis dari penerbit sebagian atau seluruhnya dalam bentuk apa pun baik cetak, fotoprint, mikrofilm dan sebagainya.

**Penerbit** :  
Universitas Sam Ratulangi (*Unsrat Press*)  
Jln. Kampus Unsrat – Bahu Manado  
Email : [percetakanunsrat@gmail.com](mailto:percetakanunsrat@gmail.com)

## **Kata Pengantar**

Kerinduan penulis untuk menghadirkan buku teks dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia” didorong oleh keinginan kuat penulis agar supaya mahasiswa bisa lebih memperkaya wawasannya, karena terbantu dengan beberapa bahasan untuk menunjang jalannya proses perkuliahan selama 14 i tatap muka/pertemuan.

Adapun materi dalam buku ini terdiri dari 7 bab, meliputi: Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia; Perencanaan Sumber Daya Manusia; Pengadaan Tenaga Kerja; Pengenalan, Penempatan, dan Pemberhentian; Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia; Kompensasi; dan Penilaian Kinerja.

Melalui buku Manajemen Sumber Daya Manusia ini, diharapkan mahasiswa mampu mencapai standar kompetensi dalam memahami serta mendalami pengelolaan sumber daya manusia. Besar harapan penulis semoga buku ini juga tidak hanya bermanfaat bagi mahasiswa , tetapi dapat memberikan kontribusi bagi dunia usaha dalam mengelola sumber daya manusia, serta bagi pembaca lainnya. Kritik dan saran penulis harapkan guna kesempurnaan penulisan buku ini. Trima kasih penulis haturkan kepada semua pihak yang telah membantu memberikan ide, gagasan, serta masukan sehingga buku ini boleh diterbitkan.

Manado, September 2018

Penulis,

Wehelmina Rumawas

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iv</b>

### **BAB I KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

A. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
B. Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	7
C. Pendekatan Sumber Daya Manusia.....	10
D. Organisasi.....	13

### **BAB II PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

A. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	29
B. Tujuan dan Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	32
C. Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	35
D. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	38
E. Penilaian Eksternal.....	39
F. Penilaian Internal.....	40
G. Perkiraan Permintaan Dan Penawaran Sumber Daya Manusi	41
H. Rekonsiliasi.....	45
I. Mengukur Efektivitas Sumber Daya Manusia.....	46

### **BAB III PENGADAAN TENAGA KERJA**

A. Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja.....	48
B. Analisis Pekerjaan.....	48
C. Perekrutan.....	60
D. Seleksi.....	75

### **BAB IV PENGENALAN, PENEMPATAN, DAN PEMBERHENTIAN**

A. Pengenalan.....	84
B. Penempatan .....	87
C. Pemberhentian .....	92

### **BAB V PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA**

A. Pengertian Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	95
B. Tujuan Pelatihan dan Pengembangan SDM.....	97
C. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan.....	97
D. Proses Pelatihan dan Pengembangan.....	99
E. Metode Pelatihan dan Pengembangan.....	101
F. Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan.....	104
G. Pengembangan Manajemen.....	106
H. Perencanaan dan Pengembangan Karier.....	109

## **BAB VI KOMPENSASI**

A. Pengertian Kompensasi.....	113
B. Tujuan Manajemen Kompensasi .....	114
C. Komponen-Komponen Kompensasi .....	115
D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kebijakan Kompensasi.....	117
E. Keadilan Dalam Kompensasi.....	120
F. Evaluasi Pekerjaan.....	121
G. Memberi Harga Atau Nilai Pada Pekerjaan.....	124

## **BAB VII PENILAIAN KINERJA**

A. Manajemen Kinerja.....	127
B. Pengertian Penilaian Kinerja .....	128
C. Tujuan Dan Manfaat Penilaian Kinerja .....	130
D. Mengukur Kinerja.....	132
E. Proses Penilaian Kinerja.....	135
F. Siapa Yang Melakukan Penilaian.....	136
G. Metode Penilaian Kinerja.....	138
H. Permasalahan Penilaian Kinerja.....	151
I. Pedoman Untuk Penilaian Yang Efektif.....	153

<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>156</b>
----------------------------	------------

<b>GLOSARIUM.....</b>	<b>159</b>
-----------------------	------------

## BAB I

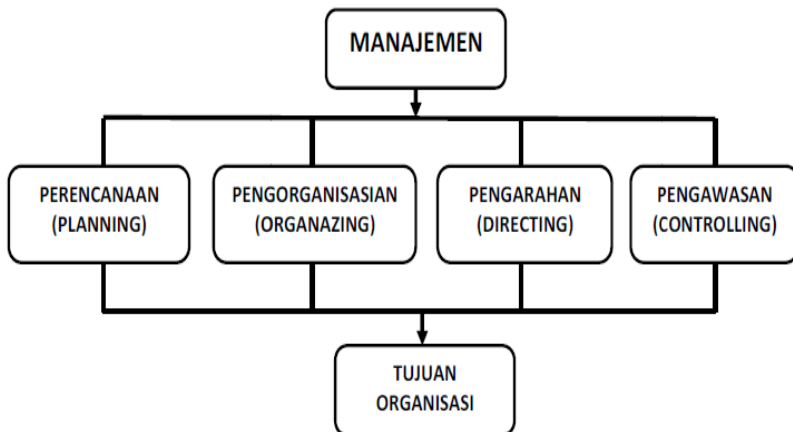
# KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## A. PENGERTIAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

### 1. MANAJEMEN

#### - Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses atau kerangka kerja yang dilakukan sekelompok orang untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya. Proses dalam manajemen yaitu perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengarahan (*directing*) dan pengawasan (*controlling*). Pengertian ini mengandung sifat pengaturan pada manajemen, yang dilakukan oleh pimpinan atau manajer yaitu memimpin, membimbing dan mengatur semua sumber daya (orang, uang, bahan dan mesin) yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi.



**Gambar 1.1.** Proses Manajemen

Berikut ini disajikan pengertian manajemen menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. H. Koontz dan C. O'Donnel mengemukakan bahwa manajemen berhubungan dengan pencapaian suatu tujuan yang dilakukan melalui dan dengan orang lain. Dalam definisi ini manajemen di fokuskan pada pemanfaatan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Orang-orang dalam organisasi ini harus jelas tugas dan tanggung jawabnya.
- b. G.R. Terry menyatakan bahwa manajemen adalah suatu proses yang berbeda yang terdiri dari tindakan perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan dan mencapai sasara-sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya.
- c. M.P. Follet mendefinisikan manajemen adalah sebagai suatu seni untuk mendapatkan segala sesuatu dilakukan melalui orang lain.
- d. P.F. Drucker menyebutkan bahwa manajemen merupakan praktek spesifik yang mengubah sekumpulan orang menjadi kelompok yang efektif, berorientasi pada tujuan.
- e. G.R. Jones dan J. M. George mengemukakan bahwa manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pemimpin, dan pengendalian manusia serta sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Sumber daya yang dimiliki meliputi manusia dengan keahliannya, ketrampilan dan pengetahuan; mesin; bahan-bahan mentah; komputer dan teknologi informasi; dan modal keuangan.
- f. S. Robbins dan M. Coulter mengartikan manajemen sebagai suatu proses untuk membuat aktivitas terselesaikan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain.
- g. Wibowo menyatakan bahwa manajemen adalah proses penggunaan sumber daya organisasi dengan menggunakan

orang lain untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

- h. S. P. Hasibuan mendefinisikan manajemen adalah ilmu dan seni mengatur pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- i. S.P. Siagian menyebutkan manajemen adalah kemampuan dan ketrampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain.
- j. W. Bangun mengemukakan bahwa manajemen adalah rangkaian aktifitas-aktifitas yang dikerjakan oleh anggota-anggota organisasi untuk mencapai tujuannya.

Dari beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, manajemen dapat dikelompokkan menjadi tiga pengertian yaitu pertama manajemen sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan organisasi, kedua manajemen sebagai ilmu dan seni dimana pada kelompok ini manajemen sebagai ilmu pengetahuan yang dapat dipelajari dan seni adalah suatu kreativitas, ketiga manajemen sebagai kolektivitas orang-orang yang melakukan aktivitas manajemen.

Perbedaan dalam perumusan definisi manajemen oleh beberapa ahli diatas dikarenakan perbedaan latar belakang para ahli manajemen dalam menulis konsep tersebut seperti latar belakang pendidikan, latar belakang budaya dan lain-lain, namun dapat dilihat konsep-konsep tersebut memiliki tujuan yang sama walaupun dirumuskan dengan kata-kata yang berbeda.

#### - Tingkatan Manajemen

Manajemen dilihat dari tingkat organisasi pada umumnya terbagi atas tiga tingkatan yang dapat digambarkan dalam piramida sebagai berikut:





**Gambar 1. 2** Tingkatan Manajemen

- a. Manajemen Puncak (*Top Management*)  
Manajer bertanggung jawab atas pengaruh yang ditimbulkan atas keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi. Keahlian dari manajer tingkat puncak adalah konseptual, artinya keahlian untuk membuat dan merumuskan konsep untuk dilaksanakan oleh tingkat manajer dibawahnya. Yang termasuk kedalam manajer puncak adalah direktur, direktur utama.
- b. Manajemen Menengah (*Middle Management*)  
Tugas dari manajer menengah adalah bertanggung jawab melaksanakan rencana dan memastikan tercapainya suatu tujuan. Manajer menengah harus memiliki kemampuan konseptual, kemampuan interpersonal/manusiawi, dan kemampuan teknis. Manajer menengah misalnya: manajer wilayah, direktur produk.
- c. Manajemen Pelaksana (*Lower Management*)  
Manajer tingkat ini bertanggung jawab melaksanakan rencana-rencana operasi yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi. Manajer pelaksana harus

mempunyai kemampuan teknis yang lebih besar disbanding tingkat manajemen lainnya. Manajer pada tingkatan ini misalnya: supervisor/pengawas produksi, mandor.

## **2. SUMBER DAYA MANUSIA**

Sumber daya manusia dalam konteks bisnis adalah orang yang bekerja dalam suatu organisasi atau yang sering juga disebut karyawan. Sumber daya manusia merupakan aset paling penting yang harus dimiliki oleh organisasi dan harus diperhatikan dalam manajemen, karena mereka inilah yang bekerja membuat tujuan, mengadakan inovasi dan mencapai tujuan organisasi. Sumber daya inilah yang dapat membuat sumber daya lain dapat berjalan. Organisasi atau perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produksi dan laba tanpa adanya karyawan yang berkeahlian, berkompeten dan berdedikasi tinggi.

Berikut adalah pengertian sumber daya manusia dari beberapa ahli:

- a. Schermerhorn menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah orang, individu-individu, dan kelompok-kelompok yang membantu organisasi menghasilkan barang-barang atau jasa-jasa.
- b. S. Samsudin mendefinisikan sumber daya manusia adalah orang-orang yang merancang dan menghasilkan barang atau jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya financial, serta merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi
- c. H.A. Fathoni mengemukakan bahwa sumber daya manusia merupakan modal dan kekayaan yang terpenting dari setiap kegiatan manusia. Manusia sebagai unsur terpenting mutlak, dianalisis dan dikembangkan dengan cara tersebut, waktu, tenaga dan kemampuannya benar-benar dapat

dimanfaatkan secara optimal bagi kepentingan organisasi maupun bagi kepentingan individu.

- d. V. Rivai menyatakan bahwa sumber daya manusia adalah seseorang yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi. Selain itu sumber daya manusia merupakan salah satu unsur masukan (*input*) yang bersama unsur lainnya seperti modal, bahan, mesin dan metode/teknologi diubah melalui proses manajemen menjadi keluaran (*output*) berupa barang atau jasa dalam upaya mencapai tujuan perusahaan.

### **3. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari ilmu manajemen yang lebih khusus penerapannya terhadap sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia tidak semudah manajemen sumber daya lain, karena yang diatur adalah manusia yang memiliki akal, perasaan dan tujuan yang berbeda, maka keberhasilan atau kegagalan manajemen sumber daya manusia akan berdampak sangat luas.

Beberapa ahli memberi pandangan yang beragam mengenai manajemen sumber daya manusia sebagai berikut: Flippo (1989) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Mathis dan Jackson (2006) manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Samsudin (2009) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa bagi manusia secara individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis.

Selanjutnya Dessler (2015) memberikan pengertian manajemen sumber daya manusia adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan, dan keselamatan mereka, serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Menurut Rivai (2011) mengungkapkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang dalam manajemen umum yang meliputi segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Pengertian manajemen sumber daya manusia menurut para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan operasional sumber daya manusia yaitu pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan, untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

## **B. FUNGSI-FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Keberhasilan suatu organisasi sangat tergantung dari manajemennya. Sudah merupakan tugas manajemen untuk mengelola sumber daya manusia agar mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien. Seorang manajer selain menjalankan fungsi manajemen juga bertanggung jawab untuk melaksanakan fungsi operasional. Oleh karena itu fungsi manajemen sumber daya manusia dikelompokkan menjadi dua, yakni:

## 1. Fungsi Manajemen

### a. Perencanaan (*Planning*)

Fungsi perencanaan merupakan bagian yang terpenting, untuk itu fungsi perencanaan berarti penentuan program karyawan dalam rangka mencapai sasaran dan tujuan organisasi. Kegiatan perencanaan meliputi penetapan tujuan dan target, perumusan strategi yang akan digunakan, menetapkan sumber daya yang dibutuhkan, dan menetapkan indikator keberhasilan pencapaian target.

### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Fungsi pengorganisasian adalah mendesain struktur organisasi yang memberi gambaran akan hubungan antar unit. Jadi, proses pengorganisasian adalah membentuk organisasi, kemudian membaginya ke dalam unit-unit yang sesuai dengan fungsi yang berbeda-beda pada unit-unit organisasi, tetapi mempunyai tujuan yang sama.

### c. Fungsi Pengarahan (*Directing*)

Fungsi pengarahan berarti memberi petunjuk dan mengajak para karyawan supaya bekerja dan aktif berpartisipasi sesuai bidang kerja yang ditentukan perusahaan. Pengarahan juga sering diimplementasikan sebagai penggerakan, motivasi dan pemberian perintah agar karyawan lebih giat bekerja secara sukarela tanpa di paksa dan lebih produktif.

### d. Pengendalian/Pengawasan (*Controlling*)

Fungsi pengendalian/pengawasan dilakukan untuk mengukur pencapaian atas tindakan yang sudah dilakukan untuk dibandingkan dengan rencana yang ada dan pengoreksian terhadap segala penyimpangan yang terjadi. Apabila terjadi penyimpangan dari rencana semula, perlu dilakukan tindakan perbaikan dengan memberi petunjuk-petunjuk pada karyawan.

## 2. Fungsi Operasional

- a. *Pengadaan (Procurement)*

Fungsi pengadaan bertujuan untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat untuk mencapai tujuan organisasi. Aplikasi kegiatan ini mencakup seleksi yang dilakukan untuk mengetahui kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh tenaga kerja. Apabila sudah memenuhi persyaratan maka tenaga kerja dapat ditempatkan sesuai dengan keahliannya masing-masing.
- b. *Pengembangan (Development)*

Tenaga kerja yang telah diperoleh suatu organisasi, mereka harus mengalami perkembangan. Tujuan dari pengembangan sumber daya manusia adalah untuk mengubah tenaga kerja yang potensial menjadi lebih produktif dan lebih terampil sehingga menjadi efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan ini penting dilakukan karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, penyesuaian kembali jabatan, dan meningkatnya kerumitan tugas-tugas manajerial. Pengembangan tenaga kerja dapat dilakukan dengan mengadakan pendidikan dan latihan, promosi jabatan dan mutasi.
- c. *Kompensasi (Compensation)*

Fungsi ini adalah dimana organisasi memberikan balas jasa yang cukup dan wajar kepada karyawan atas kontribusi mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi dapat berupa uang dan ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan. Kegiatan pada fungsi ini meliputi penentuan sistem kompensasi dan juga penentuan besarnya kompensasi sehingga mampu mendorong prestasi kerja karyawan.
- d. *Integrasi/Penyatuan (Integration)*

Fungsi ini bertujuan untuk mengubah tenaga kerja secara individu akan pandangannya, kebiasaannya, dan sikap-sikap

yang tidak menguntungkan bagi organisasi agar menyesuaikan dengan keinginan dan tujuan organisasi. Hal ini dilakukan karena dalam pelaksanaan kegiatan organisasi sering terjadi perbedaan atau benturan kepentingan antar karyawan, atau antara karyawan dengan manajer.

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Pemeliharaan berarti berusaha mempertahankan dan meningkatkan sumber daya manusia yang telah dimiliki oleh organisasi. Fungsi ini dapat berupa pemberian fasilitas-fasilitas seperti jaminan kesehatan, kesejahteraan dan keamanan serta kenyamanan dalam bekerja.

f. Pemisahan/Pelepasan/Pensiun (*Separation*)

Seorang karyawan tidak mungkin selamanya bekerja pada organisasi tertentu, pada suatu saat mereka harus memutuskan hubungan kerja dengan cara pensiun. Untuk itu maka tenaga kerja harus kembali ke masyarakat. Fungsi ini adalah dimana organisasi bertanggung jawab sewaktu karyawan itu pensiun harus dalam keadaan sebaik mungkin dan harus merasa aman. Biasanya perusahaan-perusahaan besar telah menyediakan dana bagi karyawan yang sudah pensiun. Dana tersebut bersumber dari potongan gaji karyawan pada waktu masih aktif bekerja.

### **C. PENDEKATAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Organisasi dalam pelaksanaan aktivitasnya dari waktu ke waktu dihadapkan akan masalah-masalah. Dalam menghadapi masalah-masalah tersebut timbul pendekatan-pendekatan sesuai dengan periodenya, artinya dari segi waktu pendekatan yang lebih akhir menunjukkan lebih baru. Berikut dijelaskan pendekatan terhadap sumber daya manusia:

1. Pendekatan Mekanis (Pendekatan Klasik)

Dalam pendekatan mekanis peran tenaga kerja manusia diganti dengan mesin sehingga menjadi lebih efektif dan efisien. Jadi, unsur manusia disamakan dengan faktor produksi lain seperti modal dan tanah, dengan ini diusahakan untuk memperoleh tenaga kerja yang murah namun bisa dimanfaatkan semaksimal mungkin.. Apabila organisasi dapat membeli mesin-mesin dengan harga murah, maka hendaklah organisasi dapat membeli tenaga kerja dengan biaya semurah mungkin.pendekatan ini cukup dominan di Negara-negara industri barat sampai dengan tahun 1920-an.

Karena karyawan adalah manusia yang perlu diperhatikan dan dihargai, maka pendekatan mekanis dapat menimbulkan masalah-masalah manajemen yang berhubungan dengan karyawan, antara lain:

a. Pengangguran Teknologis

Penggunaan mesin-mesin dan teknik-teknik produksi yang baru menggantikan tenaga kerja manusia mengakibatkan pengangguran teknologi, sebab tenaga satu mesin dapat menggantikan pekerjaan dari banyak orang.

b. Keamanan Ekonomis

Berkurangnya keamanan ekonomi karyawan terjadi ketika ia diberhentikan dari pekerjaan dan tentu kehilangan sumber penghasilan, ketidakpastian akan pekerjaan yang tetap bagi karyawan mengakibatkan perasaan takut atau tidak aman dalam hal jaminan ekonomi.

c. Organisasi Buruh

Pengangguran teknologi, keamanan ekonomi dan politis mengakibatkan timbul dorongan kuat untuk membentuk suatu organisasi yang bertujuan untuk melindungi kepentingan karyawan atas perlakuan sewenang-wenang



dari pimpinan perusahaan. Kehadiran organisasi buruh ini membuat banyak pimpinan perusahaan merasa tidak senang dan berusaha menghalangi terbentuknya organisasi ini. Berbagai reaksi dari pimpinan perusahaan dalam menghadapi organisasi pekerja seperti: Menolak mempekerjakan mereka yang menjadi anggota organisasi buruh, membuat daftar hitam (*black list*) terhadap karyawan-karyawan telah masuk organisasi buruh dan daftar ini diedarkan pada perusahaan-perusahaan lain, memasukan unsur politik sebagai alasan penolakan pembentukan organisasi buruh di perusahaan.

d. Kebanggaan dalam Pekerjaan.

Dengan pembagian kerja berdasarkan spesialisasi dan secara mendetail dan digunakannya mesin menggantikan keterampilan karyawan, mengakibatkan karyawan hanya menjadi pelayan-pelayan mesin dan mematikan kreativitas kerja, dengan keadaan seperti ini membuat pekerjaan menjadi membosankan dan kebanggaan terhadap pekerjaan semakin rendah.

2. Pendekatan Paternalisme (Pendidikan Paternalistik)

Dengan semakin berkembangnya pemikiran dari pekerja, yang menunjukkan mereka dapat melepaskan diri dari ketergantungan manajemen/perusahaan, maka pihak manajemen mencoba mengimbangi dengan berbuat baik agar para pekerja tidak perlu mencari bantuan dari pihak luar, yaitu organisasi pekerja. Paternalisme merupakan suatu konsep yang menganggap bahwa manajemen sebaiknya bersikap sebagai pelindung terhadap karyawan.

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

Pendekatan ini memandang bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang rumit, maka pihak manajemen mengarah pada pendekatan lain yaitu

pendekatan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam pemecahan masalah memperhitungkan faktor-faktor lingkungan. Dalam setiap permasalahan maka dipecahkan bersama dengan satuan-satuan dari luar seperti organisasi pekerja, pemerintah dan beberapa kelompok masyarakat.

## **D. ORGANISASI**

### **1. PENGERTIAN ORGANISASI**

Organisasi adalah alat atau sarana untuk mencapai tujuan, oleh karena itu organisasi menjadi tempat atau wadah kegiatan bagi sekelompok orang yang bekerja sama dalam usaha mencapai tujuan. Dalam kegiatan berorganisasi setiap orang harus jelas tugas dan tanggungjawabnya serta hubungan dan tata kerjanya. Berikut adalah beberapa pengertian organisasi dari para ahli:

Robbins dan Barnwell (2002) merumuskan organisasi adalah kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan atau sekelompok tujuan.

Selanjutnya J. Winardi (2006) mendefinisikan organisasi adalah sebuah sistem yang terdiri dari aneka macam elemen atau subsistem, diantara mana subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan dimana terlihat bahwa masing-masing subsistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan.

Berikut M. Thoha (2007) merumuskan bahwa organisasi adalah kolektivitas orang-orang yang bekerja sama secara sadar dan sengaja untuk mencapai tujuan tertentu. Kolektivitas tersebut berstruktur, berbatas dan beridentitas yang dapat dibedakan dengan kolektivitas-kolektivitas lainnya..

Menurut Mary Jo Hatch (2006) ada empat perkembangan perspektif teori organisasi:

a. Klasik

Organisasi dipahami sebagai tempat (wadah) berkumpulnya orang-orang yang di ikat dalam sebuah aturan-aturan yang tegas dan melaksanakan kegiatan-kegiatan yang telah terkoordinir secara sistematis dalam sebuah struktur guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan

b. Modern

Organisasi adalah sebuah jaringan sistem yang terdiri dari setidaknya dua orang atau lebih dengan saling ketergantungan, input, proses dan output. Menurut pandangan ini, orang-orang (komunikator) bekerja sama dalam sebuah sistem untuk menghasilkan suatu produk dengan menggunakan energi, informasi dan bahan-bahan dari lingkungan.

c. Interpretasi Simbolik

Organisasi memproduksi situasi/lingkungan/budaya/realitas sosial melalui pemaknaan atas interaksi dalam organisasi. Organisasi terbentuk karena adanya interaksi (komunikasi) yang terjadi antar anggota melalui pemaknaan atas simbol-simbol, baik simbol verbal maupun non verbal.

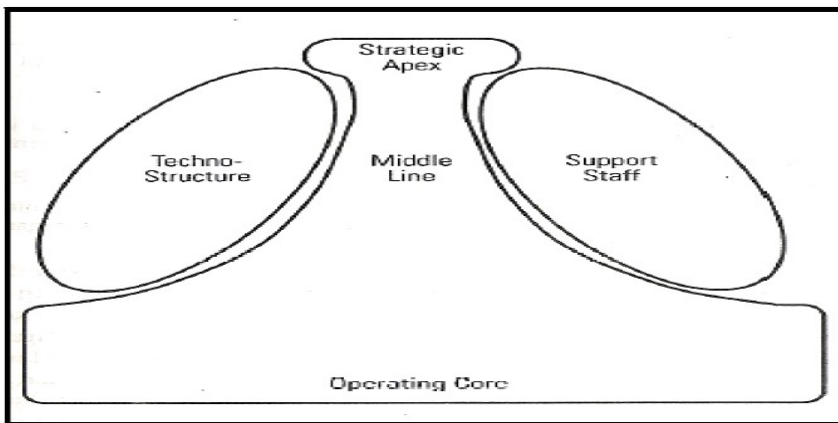
d. Postmodernisme

Postmodernisme mencoba mengkritisi (melakukan penentangan terhadap perspektif modernism yang menempatkan organisasi dalam bentuk sistem yang rasional empiris). Sistem dalam pengertian modernisme adalah hubungan rasional dari berbagai unsur yang ada dalam organisasi yang cenderung mengesampingkan instuisi dan pengalaman individu. Postmodernisme juga menganggap bahwa organisasi sebagai tempat terjadinya negosiasi kekuasaan, dominasi kelompok dan pertarungan kepentingan sehingga perlu adanya rekonstruksi kekuasaan.

Untuk itu postmodernisme mencoba memberikan ruang pada munculnya partisipasi anggota organisasi.

Dari pendapat-pendapat diatas, organisasi dapat dirumuskan sebagai sekumpulan orang-orang yang disusun dalam kelompok-kelompok yang bekerja sama secara sadar dan sengaja serta mempunyai ikatan dalam suatu aturan yang tegas untuk mencapai tujuan bersama.

## 2. ELEMEN-ELEMEN DASAR DALAM ORGANISASI



**Gambar 1.5.** Lima elemen dasar dari sebuah organisasi menurut Henry Mintzberg  
Sumber: Robbins dan Barnwell (2002)

Mintzberg dalam Robbins dan Barnwell (2002) menyatakan bahwa setiap organisasi mempunyai lima bagian dasar. Seperti diperlihatkan pada gambar I.5 dan didefinisikan sebagai berikut:

- a. *The Operating Core* (Inti yang beroperasi)  
Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari produk dan jasa.
- b. *The Strategic Apex* (Puncak strategik)

Manajer tingkat puncak, yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi itu.

c. *The Middle Line* (Bagian Tengah)

Para manajer yang menjadi penghubung *Operating Core* dengan *Strategic Apex*.

d. *The Tecnostructure* (Teknostruktur)

Para analis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi.

e. *The Support Staff* (Staf yang memberikan bantuan)

Orang-orang yang mengisi unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.

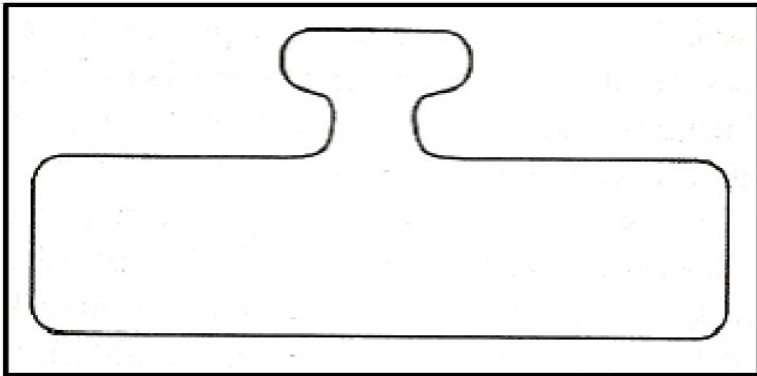
Salah satu dari kelima bagian tersebut dapat mendominasi sebuah organisasi. Disamping itu bergantung pada bagian mana yang dikontrol, ada konfigurasi tertentu yang digunakan. Jadi, menurut Mintzberg, terdapat lima buah desain konfigurasi tertentu, dan masing-masing dihubungkan dengan dominasi oleh salah satu dari kelima bagian dasar tersebut. Jika kontrol ada di *operating core*, maka keputusan akan di desentralisasi. Hal ini akan menciptakan birokrasi profesional. Jika *strategic apex* yang dominan, maka kontrol disentralisasi dan organisasi tersebut merupakan struktur yang sederhana. Jika *middle line* yang mengontrol, maka anda akan menemukan kelompok dari unit otonomi yang bekerja dalam sebuah struktur divisional. Jika para analis dalam *tecnostructure* yang dominan, kontrol akan dilakukan melalui standarisasi, dan struktur yang dihasilkan adalah sebuah birokrasi mesin. Akhirnya, dalam situasi dimana *support staf* yang mengatur, maka kontrol akan dilakukan melalui penyesuaian bersama dan timbullah *adhocracy*.

Masing-masing desain konfigurasi mempunyai kelebihan dan kekurangan yang unik. Konsisten dengan falsafah kontingensi,

masing-masing adalah konfigurasi yang lebih disukai dibawah kondisi tertentu. Selanjutnya dibawah ini akan dijelaskan setiap konfigurasi (Mintzberg dalam Robbins dan Barnwell, 2002):

- **Struktur Sederhana**

Struktur sederhana tidak rumit, kompleksitasnya rendah, mempunyai sedikit formalisasi, dan mempunyai wewenang yang disentralisasi pada seseorang. Seperti terlihat pada gambar 1.6, yang terbaik struktur sederhana digambarkan sebagai sebuah organisasi yang datar, dengan *operating core* yang organik dan hampir semua orang melapor kepada seorang *strategic apex* dimana kekuasaan pembuatan keputusan disentralisasi.



**Gambar 1.6.** Struktur Sederhana

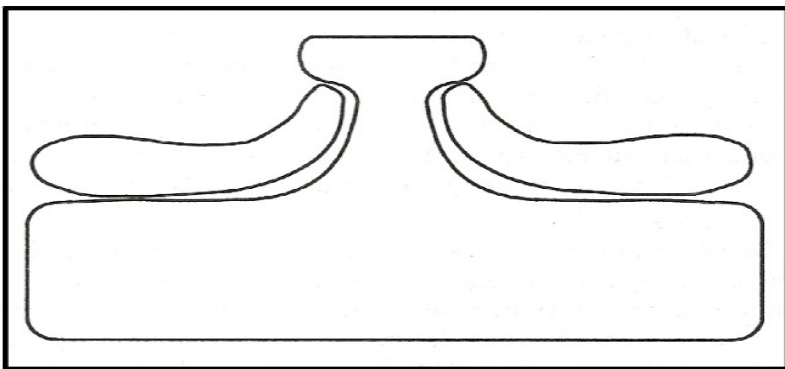
Sumber: Robbins dan Barnwell (2002)

Kekuatan struktur sederhana terletak pada kesederhanaannya. Struktur ini cepat, fleksibel dan membutuhkan sedikit biaya untuk pemeliharannya. Tidak terdapat lapisan dari struktur yang rumit. Pertanggungjawabannya jelas. Ketakpastian tujuan minimum karena para anggota dengan mudah dapat mengidentifikasi diri dengan cepat dengan misi organisasi, dan cukup mudah untuk melihat bagaimana tindakan seseorang member sumbangan terhadap tujuan organisasi.

Kelemahan utama dari struktur sederhana adalah penggunaannya yang terbatas. Jika dihadapkan dengan besaran yang bertambah, struktur tersebut pada umumnya tidak dapat memenuhi kebutuhan. Selain itu struktur sederhana mengkonsentrasikan kekuasaan ditangan satu orang. Jarang sekali struktur tersebut memberi kekuatan tandingan untuk mengimbangi kekuasaan eksekutif tertinggi. Oleh karena itu, struktur sederhana mudah sekali mengalah terhadap penyalahgunaan kekuasaan orang yang berkuasa. Struktur sederhana diuraikan sebagai yang paling berisiko karena bergantung pada kesehatan dan tingkah dari seorang individu. Satu serangan jantung dalam arti sebenarnya dapat menghancurkan pusat pengambilan keputusan organisasi.

#### - **Birokrasi Mesin**

Standarisasi! Itulah konsep utama yang mendasari semua birokrasi mesin. Contoh bank tempat anda menyimpan rekening; departemen store tempat anda membeli pakaian; atau kantor pemerintah yang mengumpulkan pajak. Mereka semua menyandarkan diri pada proses kerja yang di standarisasi untuk koordinasi dan control.



**Gambar 1.7.** Birokrasi Mesin  
Sumber: Robbins dan Barnwell (2002)

Birokrasi mesin mempunyai tugas operasi rutin yang sangat tinggi, peraturan yang sangat diformalisasi, tugas yang dikelompokkan kedalam departemen-departemen fungsional, wewenang yang disentralisasi, pengambilan keputusan yang mengikuti rantai komando dan sebuah struktur administrasi yang rumit dengan perbedaan tajam antara aktivitas lini dan staf. Gambar I.7 memperlihatkan peraturan-peraturan mencakup seluruh struktur. Meskipun tidak terlihat jelas pada gambar ini, bagian yang paling penting dari desain tersebut adalah teknostruktur. Karena disinilah ditempatkan para staf ahli analis melakukan standarisasi tersebut-para insinyur waktu dan gerak, pembuat uraian pekerjaan, perencana, pembuat anggaran, akuntan, auditor, ahli analisis sistem dan prosedur.

Kekuatan utama birokrasi mesin terletak pada kemampuannya untuk melakukan aktivitas yang distandarisasi dengan cara sangat efisien. Mengumpulkan para spesialis bersama-sama menghasilkan penghematan, meminimalkan duplikasi dari personalia dan peralatan, serta pegawai yang puas dan senang yang mempunyai peluang untuk berbicara dalam “bahasa yang sama” dengan rekan mereka. Selanjutnya, birokrasi mesin dapat dijalankan dengan baik dengan manajer tingkat menengah dan rendah yang kurang berbakat sehingga biaya dapat ditekan. Penyerapan dari peraturan menggantikan kebijaksanaan dari manajer. Kegiatan yang distandarisasi, bersama-sama dengan formalisasi yang tinggi, member kesempatan agar pengambilan keputusan disentralisasi. Oleh karena itu tidak terlampau banyak dibutuhkan pengambil keputusan yang inovatif serta berpengalaman, dibawah tingkat eksekutif senior.

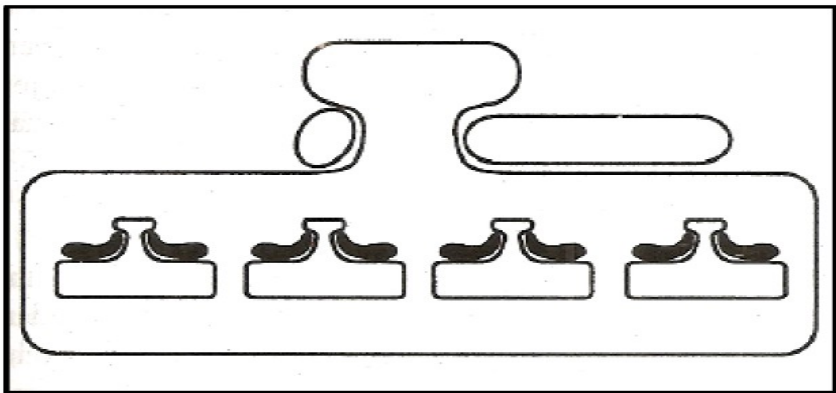
Salah satu kelemahan utama birokrasi mesin adalah spesialisasi menyebabkan timbulnya konflik-konflik antara subunit-subunit. Tujuan-tujuan unit fungsional dapat mengalahkan tujuan menyeluruh dari organisasi yang ada.



Kelemahan utama lainnya dari birokrasi mesin adalah semangat yang berlebihan untuk mengikuti dan melaksanakan peraturan-peraturan. Jika timbul masalah yang tidak sesuai dengan peraturan, tidak ada peluang untuk melaksanakan modifikasi. Birokrasi mesin hanya efisien selama karyawan menghadapi masalah yang pernah jumpai sebelumnya dan keputusan yang terprogram telah ditentukan.

**- Struktur Divisional**

Seperti digambarkan pada Gambar 1.8, kekuasaan dalam struktur divisional terletak pada manajemen menengah. Alasannya adalah bahwa struktur divisional tersebut sebetulnya adalah sejumlah unit yang otonom, masing-masing secara khas adalah birokrasi mesin, yang dikoordinasi secara terpusat oleh sebuah kantor pusat. Karena divisi-divisi tersebut berdiri sendiri, hal tersebut memungkinkan manajemen menengah—para manajer divisi—kekuasaan yang cukup besar.



**Gambar 1.8.** Struktur Divisional  
Sumber: Robbins dan Barnwell (2002)

Salah satu masalah yang dikaitkan dengan birokrasi mesin adalah bahwa tujuan dari unit fungsional cenderung untuk menyampingkan tujuan keseluruhan organisasi. Salah satu kekuatan dari struktur divisional adalah bahwa ia berusaha untuk mengatasi masalah tersebut dengan cara menempatkan tanggung jawab penuh bagi sebuah produk atau jasa di tangan seorang manajer divisi. Jadi, salah satu keuntungan dari struktur divisional tersebut adalah bahwa ia member lebih banyak pertanggungjawaban dan memfokuskan diri pada hasil ketimbang hanya pada birokrasi mesin. Kekuatan lain dari struktur divisional adalah ia membebaskan staf kantor pusat dari perhatiannya mengenai rincian kegiatan sehari-hari sehingga mereka dapat lebih member perhatian kepada masalah jangka panjang. Pedoman garis besar, keputusan-keputusan strategis dilakukan oleh kantor pusat.

Perlu ditegaskan bahwa karakteristik bentuk divisional yang otonom dan berdiri sendiri menjadi alat yang sangat baik untuk pelatihan dan pengembangan manajer umum. Ini merupakan keuntungan yang khas dibandingkan dengan birokrasi mesin dan penekanannya pada spesialisasi. Artinya, struktur divisional member kepada manajer sejumlah pengalaman yang luas dengan unit yang berdiri sendiri.

Jadi jelaslah bahwa kekuatan riil bentuk divisional datang dari terciptanya bisnis yang berdiri sendiri “dalam sebuah bisnis”. Divisi-divisi dapat memberikan respon, tanggung jawab, dan memperoleh manfaat dari spesialisasi dan mampu memproses informasi seolah-olah mereka adalah organisasi sendiri. Disamping itu, mereka menikmati pula keuntungan-keuntungan. Hal itu karena skala besar, yang memungkinkan mereka meraih keuntungan-keuntungan demikian dalam bidang perencanaan, pencapaian modal dan penyebarab risiko.

Marilah kita melihat kelemahan pada struktur divisional, kelemahan pertama terletak pada duplikasi kegiatan dan sumber daya. Setiap divisi, misalnya memungkinkan mempunyai sebuah

departemen riset pemasaran. Dengan tidak adanya divisi otonom, semua riset pemasaran dari organisasi itu dapat disentralisasi. Hal tersebut sangat menekan biaya-biaya yang harus dikeluarkan.

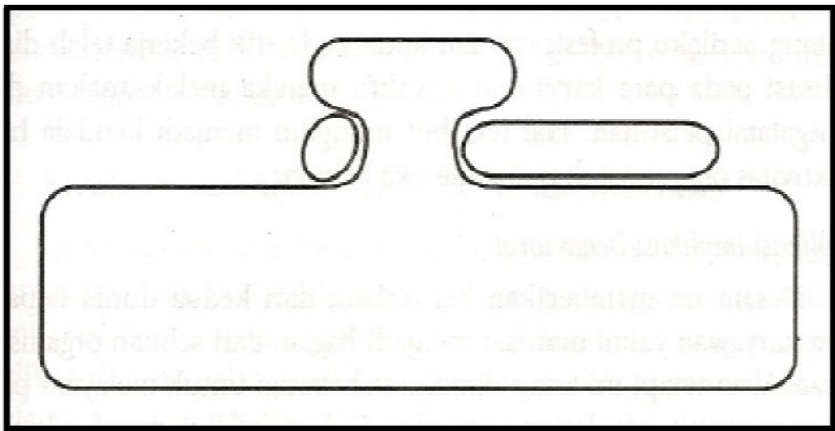
Kekurangan lain adalah kecenderungan dari bentuk divisional tersebut yang dapat mendorong terjadinya konflik. Desain structural hanya sedikit member insentif bagi terbentuknya kerjaa sama diantara divisi. Konflik selanjutnya tercipta pada saat divisi dan kantor pusat berargumentasi tentang di mana jasa pendukung harus ditempatkan. Makin banyak jasa tersebut yang dapat disentralisasi di tingkat divisional, maka makin berkurang pula ketergantungan divisi terhadap kantor pusat, sehingga makin kecil pula kekuasaan pegawai kantor pusat terhadap mereka.

Akhirnya, bentuk divisional menimbulkan masalah koordinasi. Pegawai seringkali tidak dapat ditransfer antar divisi, khususnya jika divisi tersebut beroperasi dalam pasar produk atau jasa yang beraneka ragam. Hal tersebut menyebabkan berkurangnya fleksibilitas para eksekutif pada kantor pusat untuk mengalokasi dan mengkoordinasi personal pada divisi-divisi yang ada.

#### - **Birokrasi Profesional**

Pada seperempat abad terakhir muncullah sebuah bentuk struktur yang baru. bentuk tersebut diciptakan untuk memberi kesempatan kepada organisasi untuk mempekerjakan spesialis yang sangat terlatih untuk *operating core*-nya, sambil tetap memperoleh efisiensi dari standarisasi. Konfigurasi tersebut dikenal sebagai birokrasi profesional, dan birokrasi ini menggabungkan standarisasi dengan desentralisasi. Pekerjaan yang dilakukan dewasa ini makin membutuhkan tingkat keahlian tinggi yang terspesialisasi. Makin lama makin diperlukan sarjana S1, S2, dan S3. Eksplorasi ilmu pengetahuan menciptakan kelas baru dari organisasi yang membutuhkan para professional untuk menghasilkan produk dan jasa mereka.

Gambar 1.9 mengilustrasikan konfigurasi untuk birokrasi professional. Kekuatan desain ini terletak pada *operating core* karena desain ini mempunyai kemampuan kritis yang dibutuhkan organisasi dan mempunyai otonomi—yang diberikan melalui desentralisasi—untuk menerapkan keahlian mereka. Satu-satunya bagian birokrasi professional yang telah dirinci secara penuh adalah staf pendukung, namun aktivitas mereka difokuskan untuk melayani *operating core*.



**Gambar. 1.9.** Birokrasi Profesional

Sumber: Robbins dan Barnwell (2002)

Gambar 1.9 mengilustrasikan konfigurasi untuk birokrasi professional. Kekuatan desain ini terletak pada *operating core* karena desain ini mempunyai kemampuan kritis yang dibutuhkan organisasi dan mempunyai otonomi—yang diberikan melalui desentralisasi—untuk menerapkan keahlian mereka. Satu-satunya bagian birokrasi professional yang telah dirinci secara penuh adalah staf pendukung, namun aktivitas mereka difokuskan untuk melayani *operating core*.

Kekuatan birokrasi professional adalah bahwa ia dapat mengerjakan tugas yang terspesialisasi yaitu yang membutuhkan

ketrampilan professional yang sangat terlatih—dengan efisiensi yang relative sama dengan yang dilakukan birokrasi mesin. timbullah pertanyaan, mengapa manajemen tidak memilih bentuk birokrasi mesin? Dalam hubungannya dengan pengendalian kekuasaan, birokrasi professional membutuhkan manajemen puncak untuk melepaskan tingkat control yang cukup banyak. Sebagai alternatif, para profesional membutuhkan kebebasan untuk melakukan pekerjaan mereka dengan efektif.

Kelemahan dari birokrasi professional sama halnya pada birokrasi mesin. Pertama, ada kecenderungan berkembangnya konflik antar sub-unit. Berbagai fungsi professional tersebut mencoba untuk mengejar sasaran pribadi yang sempit. Hal ini sering merugikan kepentingan fungsi-fungsi lain dan organisasi yang bersangkutan secara keseluruhan. Kedua, para spesialis pada birokrasi professional, seperti halnya rekan-rekan mereka pada birokrasi mesin bersifat kompulsif dalam keinginan mereka untuk menaati peraturan-peraturan yang ada. Hanya saja peraturan di dalam birokrasi profesional di buat oleh para professional itu sendiri. Standar mengenai perilaku profesional dan kode etik bekerja telah disosialisasikan pada para karyawan sewaktu mereka melaksanakan dan mengalami pelatihan. Hal tersebut mungkin menjadi kendala bagi efektivitas organisasi dimana mereka berada.

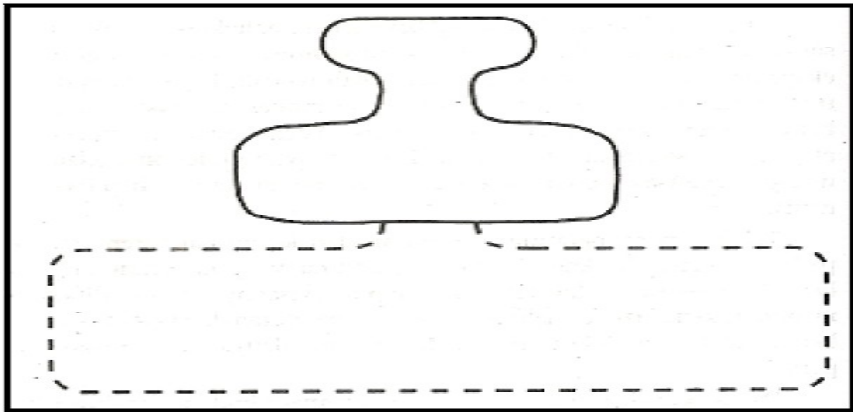
#### - **Adhokrasi**

Adhokrasi dicirikan oleh diferensiasi horizontal yang tinggi, diferensiasi vertikal yang rendah, formalisasi yang rendah, desentralisasi, fleksibilitas dan daya tanggap yang tinggi. Diferensiasi horizontal besar karena adhokrasi pada umumnya diisi oleh professional dengan tingkat keahlian tinggi. Diferensiasi vertical rendah karena tingkatan administrasi yang banyak akan membatasi kemampuan organisasi untuk melakukan penyesuaian. Juga, kebutuhan akan pengawasan adalah minimal karena professional telah menginternalisasi perilaku yang diinginkan manajemen.

Kita telah mengetahui bahwa profesionalisasi dan formalisasi berbanding terbalik. Adhokrasi bukanlah suatu kekecualian. Peraturan hanya sedikit. Yang ada cenderung untuk tidak mengikat dan tidak tertulis. Sekali lagi, tujuan dari fleksibilitas menuntut tidak adanya formalisasi. Peraturan hanya akan efektif jika diinginkan adanya standarisasi perilaku. Dalam konteks ini ada baiknya membandingkan birokrasi profesional dan adhokrasi. Kedua-duanya mempekerjakan para profesional. Perbedaan utama adalah bahwa birokrasi profesional, jika dihadapkan pada suatu masalah, akan segera mengklarifikasikannya ke dalam suatu program yang di standarisasi sehingga para profesional dapat memperlakukannya dengan cara yang seragam. Pada suatu adhokrasi, sebuah pemecahan yang baru dibutuhkan sehingga standarisasi dan formalisasi tidaklah tepat.

Pengambilan keputusan pada adhokrasi disentralisasi. Hal ini perlu bagi kecepatan dan fleksibilitas dalam arena manajemen senior tidak dapat diharapkan memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk membuat semua keputusan. Jadi, adhokrasi bergantung pada tim yang disentralisasi yang terdiri dari para profesional untuk mengambil keputusan. Adhokrasi merupakan desain yang sangat berbeda, dibandingkan dengan desain-desain yang dibah sebelumnya. Hal ini dapat dilihat pada gambar 1.10. karena adhokrasi tidak menggunakan banyak standarisasi atau formalisasi, teknostrukturnya hampir tidak ada. Karena manajer tingkat menengah, staf pendukung, serta pelaksana semuanya adalah profesional, perbedaan tradisional antara supervisor dan pegawai serta garis dan staf menjadi tidak jelas. Hasilnya adalah sebuah kumpulan dari talenta keahlian yang dapat digunakan untuk melakukan inovasi, memecahkan masalah yang unik, dan melaksanakan aktivitas yang fleksibel. Kekuasaan mengalir kepada semua orang yang mempunyai keahlian didalam adhokrasi, tanpa memperhatikan kedudukannya. Adhokrasi dapat

dikonseptualisasikan sebagai kelompok tim. Para spesialis dikelompokkan bersama-sama menjadi tim yang fleksibel yang mempunyai peraturan yang sedikit atau pekerjaan rutin yang distandarisasi. Koordinasi antara anggota tim adalah melalui penyesuaian-penyesuaian bersama.



**Gambar 1.10** Adhokrasi

Sumber: Robbins dan Barnwell (2002)

Sejarah adhokrasi dapat ditemukan pada pengembangan satuan tugas pada Perang Dunia II, ketika pihak militer membentuk tim ad hoc yang dibubarkan setelah misi mereka selesai. Tidak ada jangka waktu tertentu eksistensi tim-tim yang demikian. Tim bisa saja bertahan selama satu hari, satu bulan, atau satu tahun. Peran yang dilaksanakan dalam tim dapat saling tukar, dan bergantung pada sifat dan kompleksitas dari tugas tersebut, kelompok tersebut dapat dibagi ke dalam sub-unit, masing-masing bertanggung jawab atas berbagai faset dari pekerjaan yang harus dilaksanakan. Keuntungan dari tim ad hoc tersebut termasuk kemampuannya untuk dengan cepat menanggapi perubahan serta inovasi dan memungkinkan koordinasi dari berbagai spesialis. Adhokrasi merupakan sebuah alternatif baik, apabila dianggap penting bahwa sesuatu organisasi harus bersifat adaptif dan kreatif. Hal itu

sewaktu berbagai spesialis individual dari berbagai macam disiplin diperlukan untuk bekerja sama dalam rangka upaya mencapai tujuan bersama, dan apabila tugas-tugas yang dihadapi bersifat teknis, tidak terprogram, dan terlampaui kompleks untuk ditangani satu orang.

Pada sisi negatifnya, konflik merupakan bagian yang biasa dari adhokrasi. Tidak ada hubungan atasan-bawahan yang jelas. Terdapat ketidakjelasan pengertian mengenai wewenang dan tanggung jawab. Kegiatan tidak dapat digolong-golongkan. Singkatnya, adhokrasi tidak memiliki keuntungan dari pekerjaan yang distandarisasi.

Dibandingkan dengan birokrasi, adhokrasi jelas merupakan sebuah konfigurasi yang tidak efisien. Adhokrasi juga merupakan desain yang rentan. Muncullah pertanyaan, kalau cukup banyak kerugiannya, mengapa bentuk ini masih tetap digunakan? Jawabannya adalah bahwa ketidakefesiennya dalam kondisi-kondisi tertentu lebih dari kompensasi oleh kebutuhan akan fleksibilitas dan inovasi.

### **3. CIRI-CIRI UMUM SUATU ORGANISASI**

Edgar H. Schein dalam Winardi (2006) berpendapat bahwa semua organisasi memiliki empat macam ciri atau karakteristik sebagai berikut:

a. **Koordinasi Upaya**

Para individu yang bekerja sama dan mengoordinasi upaya mental atau fisik mereka dapat mencapai banyak hal yang hebat dan yang menakjubkan. Sebagai contoh piramida di Mesir dan tembok besar di China. Seluruh karya tersebut jauh melampaui bakat dan kemampuan seorang individu tunggal. Koordinasi upaya memperbesar kontribusi-kontribusi individual.

b. **Tujuan Umum Bersama**



Koordinasi upaya tidak mungkin terjadi, kecuali apabila pihak yang telah bersatu, mencapai persetujuan untuk berupaya mencapai sesuatu yang merupakan kepentingan bersama. Sebuah tujuan umum bersama memberikan anggota organisasi sebuah rangsangan untuk bertindak.

c. Pembagian Kerja

Dengan jalan membagi-bagi tugas-tugas kompleks menjadi pekerjaan-pekerjaan yang terspesialisasi, maka suatu organisasi dapat memanfaatkan sumber-sumber daya manusianya secara efisien. Pembagian kerja memungkinkan para anggota organisasi menjadi lebih terampil dan mampu karena tugas-tugas terspesialisasi dilaksanakan berulang-ulang.

d. Hierarki Otoritas

Menurut teori organisasi tradisional, apabila ingin dicapai sesuatu hasil melalui upaya kolektif formal, harus ada orang yang diberi otoritas untuk melaksanakan kegiatan. Hal itu agar tujuan-tujuan yang diinginkan dilaksanakan secara efektif dan efisien.

## **BAB II**

### **PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **A. PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perencanaan sumber daya manusia merupakan suatu proses manajemen dalam menganalisis kebutuhan sumber daya manusia organisasi dalam menghadapi kondisi yang terus berubah. Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi dimaksudkan agar jumlah kebutuhan akan tenaga kerja saat ini dan masa depan sesuai dengan pekerjaan juga dapat terhindar dari kekosongan sehingga semua pekerjaan dapat dilaksanakan. Perencanaan sumber daya manusia juga memungkinkan bagian-bagian dari suatu organisasi atau perusahaan memperoleh tenaga kerja dengan jumlah yang tepat, berkualitas dan dalam waktu yang tepat. Keberhasilan perencanaan sumber daya manusia juga di tentukan akan ketepatan memilih strategi dalam merencanakan kebutuhan personil dimasa depan.

Keputusan-keputusan penyediaan karyawan (*staffing*) yang efektif dimulai dengan perencanaan sumber daya manusia (Mondy, 2008). Suatu perusahaan tanpa didukung karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi, operasional, dan fungsional maka perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaan, mengembangkan, dan memajukan di masa mendatang (Rivai, 2011).

Berbagai pendapat atau pandangan mengenai pengertian perencanaan sumber daya manusia. Andrew Sikula (1991) mengemukakan perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.

Menurut Handoko (2000) perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Dimana secara lebih sempit perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses dan identifikasi kebutuhan akan sumber daya manusia dan ketersediaannya sehingga organisasi dapat mencapai tujuannya.

Menurut Rivai (2011) menjelaskan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah menentukan kualifikasi sumber daya manusia, yang dibutuhkan perusahaan baik dalam jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang termasuk jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk tercapainya tujuan perusahaan.

Selanjutnya Sutrisno (2010) mengatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi utama yang harus dilaksanakan dalam organisasi guna menjamin tersedianya tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai posisi, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat. Semua itu dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Michael Armstrong (2006) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah menaksir kebutuhan terhadap orang-orang dimasa mendatang baik jumlah, tingkatan keahlian serta kecakapan, merumuskan dan penerapan rencana untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut melalui rekrutmen,

pelatihan, pengembangan atau apabila perlu pengurangan biaya-biaya, mengambil langkah untuk meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan serta untuk memperkenalkan kefleksibilitas dalam mempekerjakan orang-orang.

Mondy (2008) berpendapat bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu.

Kemudian Mangkunegara (2002) menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja dapat diartikan sebagai suatu proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja berdasarkan peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengendalian kebutuhan tersebut yang berintegrasi dengan perencanaan organisasi agar tercipta jumlah pegawai, penempatan pegawai yang tepat dan bermanfaat secara ekonomis.

Pendapat lain disampaikan oleh Sofyandi (2008) bahwa perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi pertama dalam manajemen sumber daya manusia dan sebagai bagian dari fungsi perencanaan yang strategis organisasi yang didefinisikan sebagai suatu proses sistematis dan berkesinambungan dalam menentukan kebutuhan sumber daya manusia dimasa depan baik kuantitas maupun kualitas pada waktu yang tepat, posisi yang tepat, melakukan pekerjaan yang tepat dalam jangka panjang guna mengantisipasi perubahan lingkungan dan organisasi serta meminimalisasi biaya dalam rangka pencapaian tujuan individu dan organisasi.

Dari pendapat atau definisi dari beberapa ahli diatas, dapat di ambil suatu kesimpulan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan dari organisasi atau

perusahaan melalui departemen sumber daya manusia dalam mengestimasi secara sistimatis kebutuhan akan sumber daya manusia dimasa depan dengan memperkirakan jumlah tenaga kerja dan jenis-jenis tenaga kerja yang dibutuhkan melalui tahapan seperti rekrutmen, seleksi, pengembangan, dan kegiatan-kegiatan lainnya.

## **B. TUJUAN DAN MANFAAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Sofyandi (2008) mengatakan bahwa tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Bagi kepentingan organisasi
  - a. Menarik dan mempertahankan jumlah karyawan yang cukup dengan keahlian yang memadai untuk dapat berperan secara efektif dalam mencapai tujuan organisasi.
  - b. Menggunakan karyawan secara maksimal. Perencanaan sumber daya manusia dapat menjadi alat untuk mengevaluasi dampak kebijakan dan tindakan alternative penggunaan sumber daya manusia. Dengan perencanaan sumber daya manusia maka aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dapat dievaluasi dengan menggunakan model yang sama melalui inventasi terhadap fasilitas baru, promosi pemasaran atau alat-alat keuangan. Penggunaan input tersebut untuk menciptakan pengalaman bagi karyawan atau untuk melakukan perubahan terhadap hubungan dengan organisasi. Aktivitas kompensasi menggunakan uang dan manajemen waktu untuk melakukan perubahan antara perilaku karyawan dengan balas jasanya. Aktivitas pelatihan dengan menggunakan uang, waktu pelatihan, dan bahan-bahan pelatihan untuk

- menciptakan pengalaman dalam meningkatkan keahlian, kemampuan, dan motivasi peserta.
- c. Mengantisipasi dalam menghadapi perubahan-perubahan tuntutan kerja/perubahan-perubahan sumber daya manusia yang tersedia. Perencanaan sumber daya manusia dapat meningkatkan proses perencanaan bisnis secara keseluruhan.
  - d. Memenuhi kriteria sumber daya manusia di masa datang yang berasal dari sumber internal. Perencanaan sumber daya manusia dapat menjadi suatu bentuk perhatian yang besar dari manajemen sumber daya manusia terhadap berbagai tingkatan manajerial dalam organisasi.
  - e. Memastikan bahwa kesempatan yang sama dalam hal promosi dan pengembangan akan berlaku bagi semua karyawan. Perencanaan sumber daya manusia dapat menjadi dasar bagi pengembangan kemampuan karyawan yang dirancang untuk mencapai pemanfaatan karyawan secara optimum dalam organisasi melalui pemberian kesempatan yang lebih luas bagi wanita dan golongan minoritas dalam perkembangan organisasi dimasa depan, dan mengidentifikasi kebutuhan terhadap program pelatihan dan pengembangan secara khusus dalam rangka meningkatkan keahlian dimasa depan.
  - f. Mengontrol biaya sumber daya manusia dan mengantisipasi secara efektif bila terdapat biaya karyawan yang baru muncul. Pengurangan biaya kepegawaian disebabkan karena kemampuan manajemen untuk mengantisipasi kekurangan dan atau kelebihan karyawan dan mengoreksi ketidakseimbangan sebelum menjadi tak terkendali dan mengeluarkan biaya yang cukup besar.

- g. Mengintegrasikan seluruh aktivitas manajemen sumber daya manusia. Berbagai perbedaan dalam aktivitas sumber daya manusia harus dapat diintegrasikan untuk mempertinggi nilai sumber daya manusia.
2. Bagi kepentingan pribadi karyawan, perencanaan sumber daya manusia adalah alat untuk menyusun rencana pengembangan karir pribadi yaitu:
    - a. Mengetahui mengenai kemampuan pengembangan jenjang karirnya.
    - b. Mengetahui mengenai kemampuan apa yang harus dimilikinya untuk menduduki jabatan tertentu.
    - c. Mengetahui mengenai waktu terbaik untuk mencapai jenjang karir tersebut.
  3. Bagi kepentingan Negara, perencanaan sumber daya manusia memiliki tujuan sebagai berikut:
    - a. Penentuan struktur serikat pekerja yang ekonomis
    - b. Inventarisasi klasifikasi jabatan
    - c. Penetapan tingkat kepandaian dan keahlian karyawan asing dalam rangka alih teknologi program-program penampungan dan pelatihan kerja bagi para penganggur.

Siagian (2009) menyatakan pendapatnya mengenai manfaat perencanaan sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

1. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik.
2. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga kerja yang sudah ada dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan ketrampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

3. Organisasi memperoleh tenaga kerja yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan.
4. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang saat ini dirasakan semakin penting adalah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi komprehensif demikian diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karir masing-masing. Bagi berbagai satuan kerja informasi tersebut dapat membantu dalam menyusun rencana ketenagakerjaan bagi satuan kerja yang bersangkutan dimasa depan. Juga sangat bermanfaat bagi organisasi sebagai keseluruhan dalam usaha memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan secara tepat.
5. Memberi pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja.
6. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya.

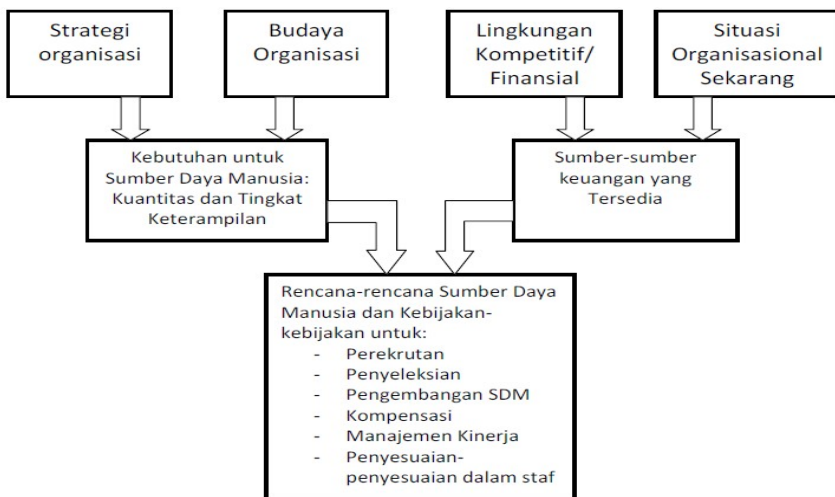
### **C. STRATEGI PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Strategi perencanaan sumber daya manusia merupakan alat dalam membantu organisasi atau perusahaan untuk mengantisipasi dan mengatur penawaran dan permintaan sumber daya manusia, dengan strategi sumber daya manusia juga akan memberikan arah



secara keseluruhan mengenai bagaimana kegiatan sumber daya manusia akan dikembangkan dan dikelola.

Mondy (2008) menjelaskan bahwa perencanaan strategi (*strategic planning*) adalah proses dimana manajemen puncak menentukan tujuan dan sasaran organisasi serta bagaimana tujuan dan sasaran itu tercapai. Perencanaan strategi merupakan proses berkelanjutan yang dinamis dan selalu berubah. Mathis dan Jackson (2006) mengatakan bahwa organisasi memutuskan strategi dan kemudian melakukan perencanaan sumber daya manusia untuk menyediakan karyawan dalam jumlah dan jenis yang tepat. Gambar 2.1 memperlihatkan hubungan antara variabel-variabel yang menentukan rencana sumber daya manusia yang dapat digunakan sebuah organisasi.



**Gambar 2.1.** Faktor-faktor yang menentukan perencanaan sumber daya manusia

Sumber: Mathis dan Jackson (2006)

Mathis dan Jackson (2006) mendeskripsikan hubungan antara strategi organisasi dan sumber daya manusia, ada dua strategi dasar yang dapat dikenali yaitu: strategi kepemimpinan Biaya dan Strategi Diferensiasi. Tabel 1.1 memperlihatkan perbandingan antara kebutuhan sumber daya manusia di bawah masing-masing strategi dan saran pendekatan sumber daya manusia.

Tabel 2.1 Hubungan antara Strategi Organisasional dengan Sumber Daya Manusia

STRATEGI ORGANISASIONAL	FOKUS STRATEGI	STRATEGI SDM	KEGIATAN SDM
<b>Kepemimpinan Biaya</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Efisiensi</li> <li>- Stabilitas</li> <li>- Pengendalian Biaya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horizon perencanaan SDM yang panjang</li> <li>- Membangun keterampilan karyawan yang ada</li> <li>- Efisiensi spesialisasi karyawan dan pekerjaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mempromosikan karyawan lama</li> <li>- Pelatihan ekstensif</li> <li>- Merekrut dan melatih orang dengan keahlian khusus</li> </ul>
<b>Diferensiasi</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pertumbuhan</li> <li>- Inovasi</li> <li>- Desentralisasi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horizon perencanaan SDM lebih pendek</li> <li>- Merekrut orang dengan kemampuan SDM yang dibutuhkan</li> <li>- Pekerjaan dan karyawan yang lebih luas dan fleksibel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Penggunaan staf eksternal</li> <li>- Pelatihan yang lebih sedikit</li> <li>- Merekrut dan melatih orang dengan keahlian yang beragam</li> </ul>

Sumber: Mathis dan Jackson (2006)

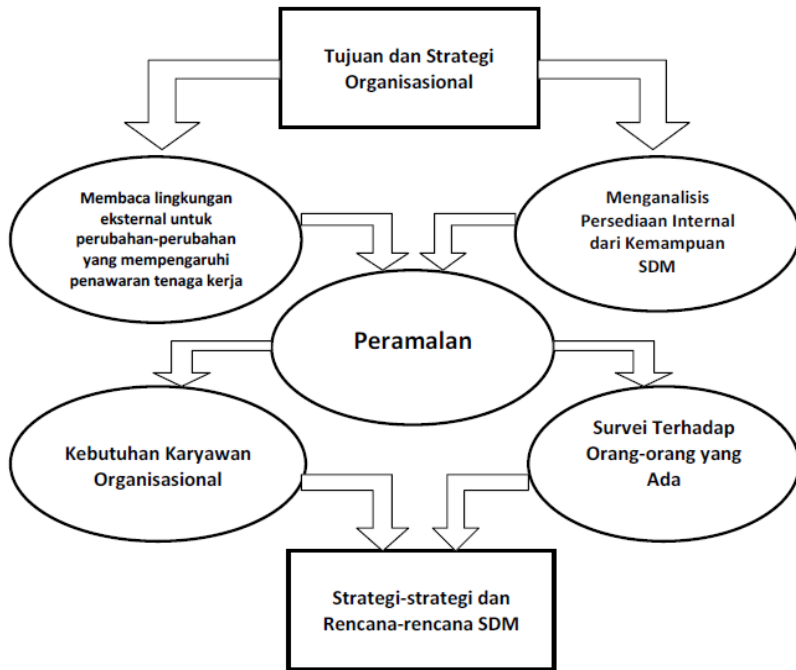
Strategi Kepemimpinan-biaya akan lebih sesuai dalam lingkungan bisnis yang relatif stabil karena ia mempunyai pendekatan pada kompetensi berdasarkan harga yang rendah dan kualitas yang tinggi dari produk dan jasa. Strategi diferensiasi lebih sesuai dalam sebuah lingkungan yang lebih dinamis, yang dicirikan dengan perubahan yang cepat dan adanya kebutuhan untuk secara terus menerus menemukan produk dan pasar baru. Kedua strategi ini tidak harus terpisah satu sama lainnya, karena mungkin saja bagi sebuah organisasi untuk mengejar satu strategi dalam satu area

produk atau jasa dan menggunakan strategi lainnya dalam area produk atau jasa yang lain.

Strategi kepemimpinan-biaya mengharuskan sebuah organisasi untuk “membangun” karyawan-karyawannya sendiri untuk menyesuaikan kebutuhan khusus. Pendekatan ini membutuhkan sebuah horizon perencanaan sumber daya manusia yang lebih panjang. Saat ada kebutuhan akan ketrampilan khusus untuk sebuah pasar atau produk baru, akan lebih sulit mengembangkannya dengan cepat secara internal. Tetapi, dengan sebuah strategi diferensiasi, adanya sifat responsive berarti perencanaan sumber daya manusia akan mempunyai kerangka waktu yang lebih pendek, dan lebih banyak penggunaan sumber eksternal, seperti akuisisi dari sebuah perusahaan lain dengan karyawan keahlian khusus, akan digunakan untuk mengisi staf organisasi.

#### **D. PROSES PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Proses perencanaan sumber daya manusia menurut Mathis dan Jackson (2006), diilustrasikan pada Gambar 2.2. dapat dilihat bahwa proses perencanaan sumber daya manusia dimulai dengan mempertimbangkan tujuan dan strategi organisasional. Kemudian harus dilakukan penilaian baik eksternal maupun internal akan kebutuhan dan sumber pasokan sumber daya manusia dan mengembangkan peramalan. Setelah melakukan penilaian, peramalan harus dikembangkan untuk mengidentifikasi hubungan antara penawaran dan permintaan untuk sumber daya manusia. Manajemen kemudian memformulasikan strategi sumber daya manusia dan merencanakan untuk menutupi ketidakseimbangan yang ada, baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang.



Gambar 2.2. Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia  
Sumber: Mathis dan Jackson (2006)

## E. PENILAIAN EKSTERNAL

Membaca lingkungan eksternal adalah proses mempelajari lingkungan dari organisasi untuk menentukan dengan tepat kesempatan dan ancaman. Lingkungan eksternal secara khusus mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia karena setiap organisasi harus mengambil dari pasar tenaga kerja yang sama yang juga memberikan pasokan tenaga kerja untuk para pemberi kerja yang lain. Faktor-faktor lingkungan eksternal yaitu: (Mathis dan Jackson, 2006)

- Pengaruh Pemerintah

Suatu organisasi selama proses perencanaan sumber daya manusia harus mempertimbangkan pengaruh pemerintah yang semakin luas terutama berkaitan dengan berbagai macam kebijakan, regulasi dan hukum pemerintah.

- **Pengaruh Kondisi Ekonomi**  
Siklus umum dari resesi dan ledakan ekonomi juga mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia. Faktor-faktor seperti tingkat bunga, inflasi, dan pertumbuhan ekonomi mempengaruhi ketersediaan tenaga kerja dan harus diperhitungkan dalam rencana dan tujuan organisasional dan sumber daya manusia.
- **Masalah Geografis dan Persaingan**  
Dalam membuat rencana sumber daya manusia, para pemberi kerja harus mempertimbangkan masalah geografis dan persaingan berikut ini, meliputi para pemberi kerja lain di area yang sama, perlawanan karyawan pada relokasi geografis, persaingan langsung dalam industri, dan pengaruh dari persaingan internasional.
- **Komposisi Angkatan Kerja**  
Perubahan dalam komposisi angkatan kerja, disertai dengan pola kerja yang berbeda, telah menciptakan tempat kerja dan organisasi yang berbeda. Untuk mengatasi masalah dalam mendapatkan pekerja dengan kapabilitas dan fleksibilitas untuk berkembang, organisasi menerapkan pengaturan kepegawaian fleksibel yang meliputi karyawan temporer, kontraktor independen, pembagian kerja, paruh waktu dan pengontrakan keluar (*outsourcing*).

## **F. PENILAIAN INTERNAL**

Penilaian internal adalah untuk menganalisis pekerjaan yang harus dilakukan dan keterampilan karyawan yang tersedia serta membandingkan kebutuhan organisasi terhadap pasokan tenaga kerja yang tersedia dalam organisasi. (Mathis dan Jackson, 2006)

- Mengaudit Pekerjaan dan Keterampilan

Analisis yang komprehensif dari semua pekerjaan yang ada sekarang memberikan dasar untuk memperkirakan apa saja yang perlu dilakukan di masa depan. Berikut data-data yang seharusnya tersedia di basis data perusahaan yang perlu dalam penilaian internal adalah: apa saja pekerjaan yang tersedia sekarang; banyaknya individu yang melakukan setiap pekerjaan; laporan hubungan pekerjaan; pentingnya setiap pekerjaan; pekerjaan apa saja yang dibutuhkan untuk menerapkan strategi organisasional di masa depan; karakteristik dari pekerjaan yang dibutuhkan di masa depan.

- **Persediaan Kapabilitas Organisasional**

Seiring dengan para perencana sumber daya manusia memperoleh pemahaman mengenai pekerjaan sekarang dan masa depan, mereka dapat membuat audit terperinci dari karyawan yang ada sekarang dan kapabilitas mereka. Dengan menggunakan simpanan data dalam sistem informasi sumber daya manusia dimungkinkan untuk mengidentifikasi pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan. Para perencana dapat menggunakan persediaan ini untuk menentukan kebutuhan jangka panjang untuk perekrutan, seleksi, dan pengembangan sumber daya manusia. Sebuah persediaan kapabilitas organisasional dapat terdiri dari elemen-elemen sebagai berikut:

- a. Demografis karyawan individual (usia, lama bekerja dalam organisasi, lama berada dalam pekerjaan sekarang)
- b. Kemajuan karir individual (pekerjaan yang pernah ditangani, lama waktu pada setiap pekerjaan, promosi atau perubahan pekerjaan, tingkat gaji).
- c. Data kinerja individual (prestasi kerja, perkembangan keterampilan)

## **G. PERKIRAAN PERMINTAAN DAN PENAWARAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Perkiraan atau peramalan adalah penggunaan informasi dari masa lalu untuk mengidentifikasi kondisi-kondisi yang akan datang. Dari data atau informasi yang dikumpulkan melalui penilaian eksternal dan penilaian internal dapat digunakan untuk memperkirakan atau meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia sesuai dengan tujuan dan strategi organisasional. Mondy (2008) menjelaskan bahwa ketika kebutuhan dan ketersediaan karyawan telah dianalisis, perusahaan bisa menentukan apakah perusahaan tersebut akan mengalami surplus atau kekurangan karyawan. Harus ditemukan cara-cara untuk mengurangi jumlah karyawan jika surplus diramalkan. Jika kekurangan karyawan diramalkan, perusahaan harus memperoleh kuantitas dan kualitas karyawan yang memadai dari luar organisasi.

### **- Metode Peramalan**

Menurut Mathis dan Jackson (2006) metode untuk meramalkan sumber daya manusia dapat dengan metode penilaian seseorang atau dengan metode matematis.

Metode penilaian yang biasa digunakan adalah sebagai berikut:

#### **a. Perkiraan**

Dapat dilakukan dari atas ke bawah atau dari bawah ke atas, tetapi pada dasarnya orang yang berada pada posisi untuk mengetahui akan ditanya, berapa banyak orang yang akan anda butuhkan tahun depan?

#### **b. Aturan Umum**

Menggunakan panduan umum yang diterapkan pada situasi spesifik dalam organisasi. Sebagai contoh, panduan tentang “setiap satu manajer operasional menerima laporan dari lima supervisor” akan membantu

dalam meramalkan jumlah supervisor yang dibutuhkan dalam sebuah divisi.

c. Teknik Delphi

Menggunakan masukan dari sekelompok pakar yang mengemukakan pendapat terhadap situasi yang akan diramalkan. Pendapat para pakar itu kemudian dikombinasikan dan dikembalikan kepada para pakar untuk mendapatkan kedua anonim. Proses ini berulang beberapa kali hingga para pakar mencapai kesepakatan pada sebuah penilaian. Sebagai contoh, pendekatan ini telah digunakan untuk meramalkan efek teknologi pada manajemen sumber daya manusia dan kebutuhan kepegawaian.

d. Kelompok Nominal

Tidak seperti metode Delphi, metode ini mengharuskan para pakar untuk saling bertatap muka. Umumnya ide mereka pada awalnya dihasilkan secara perorangan, didiskusikan dalam sebuah kelompok, dan kemudian disusun dalam sebuah laporan.

Metode matematis yang bervariasi dalam kecanggihan dan kompleksitas adalah sebagai berikut:

a. Analisis Regresi Statistis

Melakukan perbandingan statistis berdasarkan hubungan berbagai faktor di masa lalu. Sebagai contoh, hubungan statistis antara penjualan kotor dan jumlah karyawan dalam rantai ritel akan berguna dalam meramalkan jumlah karyawan yang dibutuhkan jika penjualan peritel tersebut meningkat sebanyak 30%.

b. Model Simulasi

Adalah representasi dari situasi sebenarnya dalam bentuk abstrak. Sebagai contoh, model ekonometri dari pertumbuhan dalam penggunaan peranti lunak pada



ramalan kebutuhan akan pengembang peranti lunak. Ada banyak metode dan teknik simulasi yang tersedia, tetapi survey menunjukkan bahwa teknik simulasi yang lebih kompleks digunakan oleh relative sedikit perusahaan.

c. Rasio Produktivitas

Melakukan perhitungan jumlah rata-rata dari unit yang di produksi per karyawan. Rata-rata ini dapat diaplikasikan pada ramalan penjualan untuk menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan. Sebagai contoh, dengan menggunakan rasio tersebut sebuah perusahaan dapat meramalkan jumlah perwakilan penjualan yang dibutuhkan.

d. Rasio Kepegawaian

Dapat digunakan untuk memperkirakan tenaga kerja tidak langsung. Sebagai contoh, jika perusahaan biasanya menggunakan satu juru tulis untuk setiap 25 karyawan produksi, rasio tersebut dapat digunakan untuk memperkirakan kebutuhan karyawan juru tulis.

- **Meramalkan Permintaan Sumber Daya Manusia**

Permintaan atau lowongan terjadi akibat karyawan dalam suatu organisasi meninggalkan posisinya karena promosi, transfer, pemecatan atau juga pensiun. Perhitungan akan permintaan karyawan dapat dilakukan berdasarkan kebutuhan organisasi secara menyeluruh atau berdasarkan atas unit-unit dalam organisasi. Sebagai contoh, suatu perusahaan membutuhkan karyawan sebanyak 100 karyawan baru untuk tahun depan ini dapat juga berarti perusahaan tersebut membutuhkan 25 orang bagian pergudangan, 30 orang bagian produksi, 15 orang bagian akuntansi, 15 orang bagian pemasaran, 15 orang bagian sumber daya manusia. Perhitungan melalui unit-unit akan lebih mempermudah bagi perencanaan sumber daya manusia untuk menentukan lebih tepat keterampilan spesifik yang dibutuhkan.

### - **Meramalkan Penawaran Sumber Daya Manusia**

Peramalan ketersediaan sumber daya manusia mempertimbangkan persediaan karyawan baik yang ada di dalam organisasi (*internal supply*) maupun di luar organisasi (*external supply*).

Penawaran internal adalah persediaan karyawan yang terdapat dalam organisasi merupakan sekelompok karyawan yang sudah melakukan pekerjaan atau jabatan tetap atau belum tetap. Mereka ini merupakan aset organisasi yang perlu dimanfaatkan seefektif mungkin.

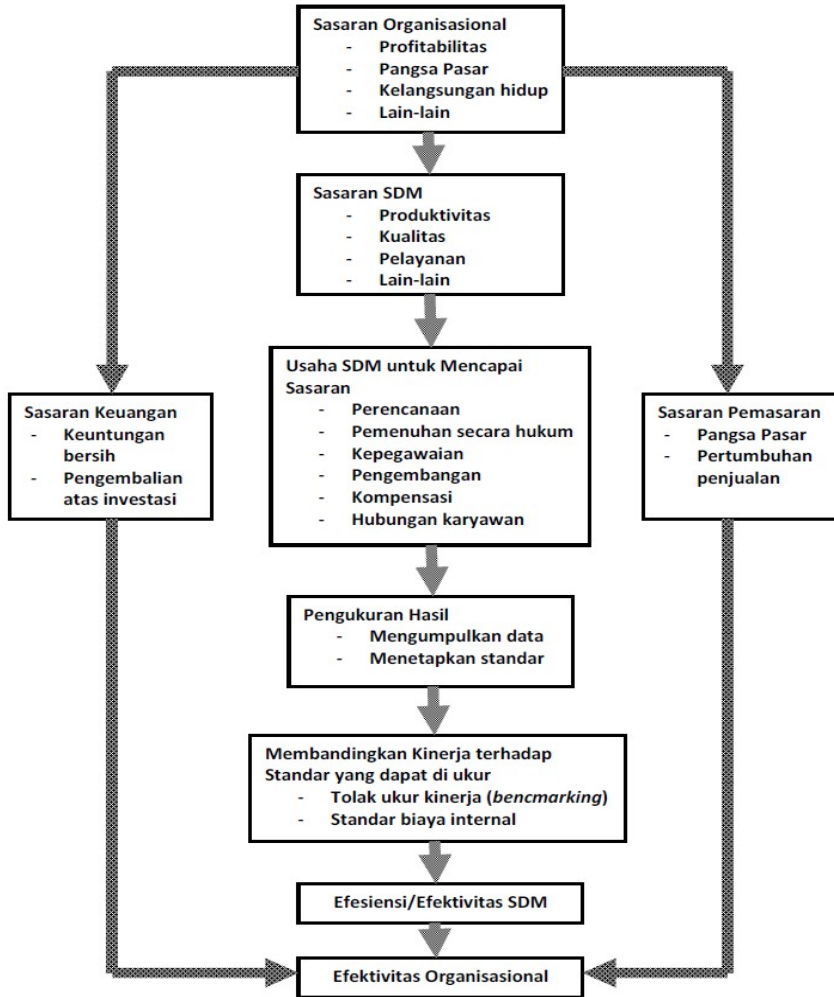
Penawaran eksternal adalah persediaan sumber daya manusia yang berada di luar organisasi dapat ditemukan di pasar tenaga kerja baik yang berada di dunia pendidikan, departemen tenaga kerja atau biro-biro penyalur tenaga kerja. Meskipun penawaran eksternal sulit diperkirakan tetapi tetap penting untuk menghitung seakurat mungkin, dengan mempertimbangkan faktor-faktor seperti perkembangan ekonomi, lulusan-lulusan sekolah dan perguruan tinggi, peraturan pemerintah dan lain sebagainya.

## **H. REKONSILIASI**

Rekonsiliasi adalah proses pencocokan atau penyesuaian atas peramalan permintaan dan penawaran sumber daya manusia. Melalui proses rekonsiliasi akan diperoleh gambaran atau data tentang kelebihan karyawan dari setiap unit kerja dalam suatu organisasi. Dari hasil tersebut akan menjadi dasar untuk melakukan berbagai macam tindakan antara lain pengangkatan, pelatihan, manajemen karir dan pengurangan tenaga kerja. Adanya kelebihan tenaga kerja dapat dikelola dalam rencana sumber daya manusia dengan berbagai cara, akan tetapi tindakan tersebut sangat sulit karena pada akhirnya diperlukan pengurangan tenaga kerja.

# I. MENGUKUR EFEKTIVITAS SUMBER DAYA MANUSIA

Mathis dan Jackson (2006) memberikan gambaran proses evaluasi sumber daya manusia seperti pada Gambar 2.3



**Gambar 2.3** Proses Evaluasi Sumber Daya Manusia  
Sumber: Mathis and Jackson (2006)

Pengukuran atau evaluasi merupakan kunci untuk menunjukkan keberhasilan dari aktivitas sumber daya manusia. Tujuan dari evaluasi ini untuk memantau dan memastikan apakah fungsi sumber daya manusia telah berjalan dan memberikan kontribusinya dengan baik dalam mencapai tujuan organisasi. Hasil dari evaluasi ini dapat menjadi masukan bagi unit sumber daya manusia yang kemudian harus mengkomunikasikan dengan seluruh unit organisasi, selanjutnya dapat dijadikan dasar untuk perbaikan dalam hal pencapaian target perusahaan, dan perbaikan untuk proses perencanaan sumber daya manusia di masa mendatang.

## **BAB III**

### **PENGADAAN TENAGA KERJA**

#### **A. PENGERTIAN PENGADAAN TENAGA KERJA**

Sumber daya manusia merupakan asset utama organisasi, untuk itu kualitas dan kuantitas dari sumber daya manusia perlu disesuaikan dengan kebutuhan organisasi sehingga dapat membantu serta menunjang tercapainya tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Pengadaan tenaga kerja (*procurement*) adalah kegiatan atau usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam melaksanakan fungsi pengadaan tenaga kerja, organisasi atau perusahaan besar mendelegasikan pada departemen personalia yang selanjutnya mengelola, mengatur, dan mengembangkan sumber daya manusia. Pada organisasi atau perusahaan kecil fungsi ini dapat ditangani oleh pimpinan perusahaan atau pimpinan unit.

Dalam pelaksanaan fungsi pengadaan tenaga kerja, perlu diperhatikan yaitu kualitas tenaga kerja yang diinginkan serta jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan. Hal ini tentu dibutuhkan koordinasi dan kerja sama antar seluruh departemen didalam perusahaan, karena tenaga kerja yang baru diterima akan ditempatkan di seluruh departemem yang membutuhkannya. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi atau perusahaan, perlu dilakukan analisis pekerjaan (*job analisis*) dan rancangan jabatan (*job design*).

#### **B. ANALISIS PEKERJAAN**

##### **1. PENGERTIAN ANALISIS PEKERJAAN**

Analisis pekerjaan (*job analisis*) dilakukan dalam rangka mengetahui tuntutan dari suatu jabatan atau pekerjaan, setiap organisasi tentunya membutuhkan informasi yang akurat dalam perencanaan maupun kebijakan manajemen Sumber daya manusia. Berikut definisi analisis jabatan atau pekerjaan oleh beberapa ahli:

Mathis dan Jackson (2006) menyatakan bahwa analisis pekerjaan adalah sebuah cara sistematis untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi, konteks, dan persyaratan manusiawi pekerjaan tersebut.

Selanjutnya Rivai (2011) menyimpulkan bahwa analisis jabatan adalah menempatkan orang yang tepat pada suatu pekerjaan tertentu, sesuai dengan kemampuan, keahlian, dan pengalaman dalam melakukan suatu pekerjaan.

Gaol (2014) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah proses untuk memperoleh informasi serinci mungkin mengenai fakta-fakta yang terjadi, yang diperlukan guna menyelesaikan tugas-tugas yang ada dalam suatu jabatan.

Dessler (2015) mengungkapkan bahwa analisis jabatan adalah prosedur untuk menentukan tugas dan keterampilan yang diperlukan dari suatu pekerjaan dan jenis orang yang harus dipekerjakan untuknya.

Dari uraian-uraian diatas tentang definisi analisis jabatan atau pekerjaan dapat di ambil suatu kesimpulan bahwa analisis jabatan atau pekerjaan adalah kegiatan untuk mendapatkan informasi secara sistematis mengenai tugas dan keterampilan yang diperlukan suatu pekerjaan dan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Spesialis sumber daya manusia mengumpulkan informasi dari sumber-sumber yaitu karyawan, manajer, pengawasan dan analis pekerjaan, data yang dikumpulkan melalui analisis pekerjaan meliputi:

- Aktivitas kerja
- Perilaku manusia

- Interaksi dengan orang lain
- Standar kerja
- Mesin, alat-alat, perlengkapan, dan bantuan kerja yang digunakan
- Kondisi bekerja
- Pengawasan yang diberikan dan yang diterima
- Persyaratan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan
- Pengaruh financial dan penganggaran belanja.

## 2. TUJUAN ANALISIS PEKERJAAN

Samsudin (2006) mengungkapkan dua tujuan dari kegiatan analisis pekerjaan atau jabatan, yaitu:

- a. Pertama, untuk menyusun uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*). Dari uraian jabatan dapat diketahui jenis tugas dan tanggung jawab, prosedur mengerjakannya, dan alasan pejabat melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan persyaratan jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang agar mampu mengerjakan pekerjaan itu dengan baik. Dalam persyaratan jabatan akan tertuang syarat pendidikan minimal yang harus dimiliki, pengetahuan atau pengalaman kerja, keterampilan yang dimiliki, bakat, minat, temperamen, kondisi fisik, dan jenis kelamin (untuk jabatan-jabatan tertentu).
- b. Kedua, sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan manajemen Sumber daya manusia. Kegiatan-kegiatan yang dimaksud adalah penilaian kinerja pejabat yang bersangkutan, apakah sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Selain itu, jika ada kesenjangan antara prestasi kerja dengan uraian jabatan, tindakan apa yang diperlukan agar prestasi pejabat tersebut bisa selaras dengan uraian jabatan yang diberikan, misalnya diberikan pelatihan

atau dialih tugaskan ke bagian lain yang mungkin cocok dengan minatnya.

### **3. KEGUNAAN INFORMASI ANALISIS PEKERJAAN**

Menurut Dessler (2015), analisis pekerjaan penting karena mendukung hampir semua aktivitas manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Perekrutan dan Seleksi  
Informasi mengenai tugas yang diminta oleh pekerjaan dan karakteristik manusia yang dibutuhkan untuk melakukan aktivitas ini guna membantu manajer memutuskan tipe orang yang harus direkrut dan dipekerjakan.
- b. Pemenuhan EEO (*equal employment opportunity*)  
Analisis pekerjaan menjadi krusial dan berfungsi untuk memvalidasi semua praktik utama sumber daya manusia. Sebagai contoh untuk memenuhi American with Disabilities Act, pemberi kerja harus mengetahui fungsi pekerjaan esensial dari setiap pekerjaan yang pada gilirannya membutuhkan analisis pekerjaan.
- c. Penilaian Kinerja  
Penilaian kinerja membandingkan kinerja aktual setiap karyawan dengan standar tugas dan kinerjanya. Manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk mempelajari apa saja tugas dan standar ini.
- d. Kompensasi  
Kompensasi (seperti gaji dan bonus) biasanya tergantung pada tingkat keterampilan dan pendidikan yang dibutuhkan oleh pekerjaan, bahaya keselamatan, tingkat tanggung jawab, dan sebagainya semua factor yang di nilai melalui analisis pekerjaan.
- e. Pelatihan  
Deskripsi pekerjaan menyebutkan tugas spesifik dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh pekerjaan sehingga



dapat menentukan jenis pelatihan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tersebut.

#### 4. TAHAPAN PROSES ANALISIS PEKERJAAN

Dessler (2015) menjelaskan terdapat enam langkah dalam melakukan analisis pekerjaan terhadap suatu pekerjaan:

**Langkah 1:** Memutuskan bagaimana anda akan menggunakan informasi tersebut.

Beberapa teknik pengumpulan data seperti mewawancarai karyawan berguna untuk menulis deskripsi pekerjaan. Teknik lainnya seperti kuesioner analisis posisi, memberikan peringkat numerik untuk setiap pekerjaan; peringkat ini dapat digunakan untuk membandingkan pekerjaan-pekerjaan untuk tujuan kompensasi.

**Langkah 2:** Meninjau informasi latar belakang yang relevan seperti bagan organisasi dan bagan proses.

Penting untuk memahami konteks dari pekerjaan. Sebagai contoh, bagan organisasi (*organization chart*) memperlihatkan devisi kerja seluruh organisasi dan di mana pekerjaan tersebut masuk ke dalam tempatnya dalam organisasi secara keseluruhan. Bagan ini harus memperlihatkan jabatan dari setiap posisi, dan dengan garis-garis yang saling berhubungan menunjukkan siapa melapor kepada siapa, dan dengan siapa pemegang pekerjaan tersebut berkomunikasi. Bagan proses (*procces chart*) memberikan gambaran terperinci mengenai aliran kerja. Jadi, dalam bagan proses, petugas kendali mutu harus meninjau komponen dari pemasok, memeriksa komponen yang diberikan kepada manajer pabrik, dan memberikan informasi mengenai mutu komponen kepada manajer tersebut. Yang terakhir, deskripsi pekerjaan yang ada dapat memberikan titik awal untuk merevisi deskripsi pekerjaan.

### **Langkah 3:** Memilih posisi representatif.

Manajer pada titik tertentu harus memilih posisi tertentu untuk difokuskan. Sebagai contoh, untuk menganalisis pekerjaan perakitan, mungkin kita perlu menganalisis pekerjaan dari 200 pekerja perakitan dalam perusahaan; alih-alih hanya sampel dari 10 pekerjaan.

### **Langkah 4:** Menganalisis pekerjaan secara nyata

Secara singkat, proses analisis pekerjaan melibatkan penyambutan setiap pemegang pekerjaan; secara singkat menjelaskan proses analisis pekerjaan dan peran peserta dalam proses ini; meluangkan sekitar 15 menit untuk mewawancarai karyawan guna mendapatkan kesepakatan pada rangkuman dasar dari pekerjaan tersebut; mengidentifikasi area tanggung jawab yang luas dari pekerjaan tersebut, seperti “memanggil klien potensial”; dan kemudian secara interaktif mengidentifikasi kewajiban/tugas spesifik dalam setiap area dengan menggunakan salah satu metode yang akan kita bahas.

**Langkah 5:** Memverifikasi informasi analisis pekerjaan dengan pekerja yang melakukan pekerjaan tersebut dan dengan penyelia langsungnya.

Langkah ini akan membantu menginformasi bahwa informasi (misalnya, tugas dari pekerjaan tersebut) secara faktual benar dan lengkap untuk membantu mendapatkan penerimaan dari mereka.

**Langkah 6:** Mengembangkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.

Deskripsi pekerjaan menyebutkan tugas, aktivitas, dan tanggung jawab dari pekerjaan tersebut, serta fitur-fitur pentingnya, seperti kondisi kerja. Spesifikasi pekerjaan merangkum kualitas, cirri-ciri, keterampilan, dan latar belakang personal yang diperlukan untuk menyelesaikan pekerjaan tersebut.

## **5. METODE-METODE ANALISIS PEKERJAAN**

Informasi analisis pekerjaan dapat dikumpulkan dengan berbagai cara, pada dasarnya adalah menggunakan cara yang paling sesuai dengan tujuan yang akan di capai. Ada beberapa metode pengumpulan data, seperti wawancara, observasi, kuesioner, metode kuantitatif atau kombinasi tergantung kebutuhan organisasi tersebut. Berikut dari setiap metode:

### **a. Wawancara**

Metode wawancara untuk mengumpulkan informasi dilakukan oleh manajer atau spesialis sumber daya manusia dengan mengunjungi setiap tempat atau lokasi pekerjaan dan berkomunikasi dengan karyawan-karyawan dari setiap pekerjaan. Wawancara analisis pekerjaan dapat menggali informasi berkisar dari wawancara yang terstruktur yang berisi hal spesifik yang harus ditanyakan hingga wawancara yang tidak terstruktur. Manajer dapat melakukan wawancara individual dengan setiap karyawan, wawancara kelompok dan juga wawancara penyelia dengan seorang atau lebih penyelia yang mengetahui pekerjaan tersebut dengan maksud untuk mendapatkan pemahaman lebih lengkap. Wawancara kelompok digunakan apabila terdapat sejumlah besar karyawan yang melakukan pekerjaan serupa, wawancara ini juga akan melibatkan pemegang jabatan atau penyelia yang dapat memberikan konfirmasi tentang kebenaran hasil wawancara. Selain untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu yang sulit didefinisikan, wawancara kelompok merupakan cara yang tepat untuk menghemat waktu dan biaya. Metode wawancara bisa sangat memakan waktu, karena harus berbicara dengan beberapa karyawan yang melakukan setiap pekerjaan, untuk itu disarankan mengkombinasikan metode wawancara dengan metode lain.

### **b. Observasi**

Metode observasi dilakukan oleh manajer atau analisis pekerjaan dengan cara mengamati dan memperhatikan individu yang melakukan pekerjaan guna mendeskripsikan tugas dan kewajiban yang dikerjakan. Observasi langsung dapat berguna terutama ketika pekerjaan yang diamati sebagian besar adalah aktivitas fisik sebagai contoh pekerja perakitan. Observasi langsung tidak akan sesuai untuk pekerjaan yang menuntut aktivitas mental seperti teknisi desain. Metode observasi langsung lebih cocok dan sering digunakan oleh manajer dengan metode wawancara secara bersama. Teknik observasi lain adalah dengan cara pengambilan contoh kerja, dimana manajer tidak melakukan pengamatan terus-menerus dalam satu siklus kerja melainkan dengan pengambilan contoh statistik dari tindakan-tindakan tertentu saja. Pengambilan contoh kerja akan sangat berguna untuk pekerjaan rutin dan berulang.

Catatan harian karyawan juga merupakan cara pengamatan dimana karyawan membuat catatan mengenai aktivitas mereka serta waktu yang dibutuhkan untuk setiap aktivitas kedalam buku harian. Walaupun informasi yang dihasilkan sangat berguna tetapi akan memberatkan karyawan karena akan mengurangi kinerja mereka.

**c. Kuesioner**

Kuesioner merupakan sebuah metode di mana karyawan diminta untuk mendeskripsikan tugas dan tanggung jawab mereka. Metode kuesioner merupakan cara yang cepat dan efisien untuk mengumpulkan informasi dari sejumlah besar karyawan. Akan tetapi yang menjadi permasalahan adalah seperti adanya persepsi yang berbeda dari setiap karyawan mengenai suatu pekerjaan, perbedaan penafsiran maksud pertanyaan atau pernyataan, kemampuan membaca dan menulis yang berbeda-beda. Sedangkan, metode ini mengasumsikan bahwa karyawan mampu menganalisis dan

mengkomunikasikan tentang pekerjaan mereka dengan akurat. Untuk itu metode kuesioner perlu dikombinasi dengan metode wawancara atau observasi untuk melakukan klarifikasi dan verifikasi mengenai informasi kuesioner.

#### **d. Metode Kuantitatif**

Metode kualitatif seperti wawancara dan kuesioner tidak selalu cocok, oleh karena itu perusahaan menggunakan metode kuantitatif. Berikut beberapa metode kuantitatif yang populer:

- Kuesioner Analisis Posisi (*position analysis questionnaire—PAQ*)

PAQ merupakan kuesioner analisis jabatan yang sangat terstruktur. PAQ diisi oleh analisis jabatan. Keuntungan PAQ adalah hasilnya memberikan nilai/skor kuantitatif dari setiap pekerjaan yang didasarkan atas lima sikap dasar, yaitu: 1). Memiliki kemampuan mengambil keputusan/berkomunikasi/tanggung jawab sosial. 2). Melakukan kegiatan yang menunjukkan keterampilan. 3). Aktif secara fisik. 4). Mengoperasikan kendaraan/perengkapan. 5). Memproses informasi.

Kekuatan PAQ adalah mengklasifikasikan setiap pekerjaan dan informasinya dapat digunakan untuk merancang tingkat upah dari setiap pekerjaan.

- Prosedur Departemen Tenaga Kerja (*departemen of labor procedure*)

Metode ini menggunakan satu set aktivitas standar yang disebut fungsi pekerja untuk mendeskripsikan apa yang harus dilakukan pekerja dalam hal data, orang, dan benda. Dalam hal data misalnya, fungsinya untuk mengumpulkan dan menyalin. Untuk orang, fungsinya meliputi membimbing dan mengawasi. Untuk benda, fungsi dasarnya meliputi memanipulasi dan menangani. (seperti Tabel 3.1)

**Tabel 3.1** Fungsi Pekerja Dasar Departemen Tenaga Kerja

	Data	Orang	Benda
Aktivitas Dasar	0 Mengumpulkan 1 Mengkoordinasi 2 Menganalisis 3 Menyusun 4 Menghitung 5 Menyalin	0 Membimbing 1 Menegosiasikan 2 Menginstruksi 3 Mengawasi 4 Mengalihkan 5 Membujuk 6 Berbicara 7 Melayani 8 Menerima instruksi	0 Menyiapkan 1 Mengerjakan secara presisi 2 Mengoperasikan/mengendalikan 3 Mengendarai/mengoperasikan 4 Memanipulasi 5 Mengarahkan 6 Mengumpani/ mengambil 7 Menangani

Sumber: Gary Dessler (2015)

Catatan : tentukan skor jabatan karyawan pada data, orang, dan benda dengan mengamati pekerjaannya dan dengan menentukan untuk masing-masing dari ketiga kategori tersebut, manakah fungsi dasar yang mengilustrasikan pekerjaan orang tersebut. “0” adalah tinggi; 6,7,8 adalah rendah dalam setiap kolom.

- Analisis Pekerjaan Fungsional (*function job analysis*)  
Serupa dengan metode prosedur departemen tenaga kerja, tetapi menyediakan informasi tambahan mengenai tugas, tujuan, dan latihan yang dibutuhkan. Perbedaan dengan metode prosedur departemen tenaga kerja adalah sebagai berikut:
  1. Peringkat pekerjaan tidak hanya didasarkan pada data, orang, dan benda, tetapi juga didasarkan atas empat hal lainnya yaitu: instruksi spesifik, logika dan penilaian, kemampuan matematis, dan fasilitas verbal dan bahasa.
  2. Analisis pekerjaan fungsional juga mengidentifikasi standar penampilan kerja dan latihan yang dibutuhkan.
- e. Metode Analisis Pekerjaan Elektronik  
Metode ini, para analis pekerjaan menggunakan internet untuk meninjau informasi yang ada mengenai suatu

pekerjaan. Departemen sumber daya manusia dapat mengirim kuesioner analisis pekerjaan terstandardisasi kepada karyawan yang tersebar secara geografis melalui internet perusahaan, dengan instruksi mengisi formulir tersebut dan mengembalikan pada tanggal tertentu. Metode ini tentu dapat mengurangi waktu dan usaha yang digunakan untuk menuliskan deskripsi pekerjaan.

f. Metode Kombinasi

Untuk mendapatkan dan menganalisis informasi suatu pekerjaan ada berbagai cara. Setiap metode mempunyai kelebihan dan kekurangan untuk itu setiap analisis pekerjaan dapat melakukan kombinasi dari metode-metode tersebut sesuai dengan kebutuhan.

## **6. DESKRIPSI PEKERJAAN**

Deskripsi jabatan atau pekerjaan merupakan hasil dari analisis jabatan atau pekerjaan yang dirumuskan dalam bentuk tertulis. Deskripsi jabatan atau pekerjaan adalah suatu uraian tertulis mengenai tugas, kewajiban, tanggung jawab, situasi dan kondisi kerja serta spesifikasi dari sebuah pekerjaan.

Dessler (2015) mendefinisikan deskripsi jabatan atau pekerjaan adalah pernyataan tertulis mengenai apa yang sebenarnya dilakukan pekerja, bagaimana ia melakukannya, dan bagaimana kondisi kerja dari pekerjaan tersebut. Sedangkan Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa deskripsi pekerjaan adalah identifikasi tugas, kewajiban, tanggung jawab dari sebuah pekerjaan, deskripsi pekerjaan mendeskripsikan apa yang dilakukan, mengapa pekerjaan tersebut dilakukan, di mana pekerjaan tersebut dilakukan, dan singkatnya, bagaimana pekerjaan tersebut dilakukan.

Secara umum deskripsi pekerjaan mengandung bagian-bagian sebagai berikut:

- a. Identifikasi Pekerjaan  
Bagian identifikasi pekerjaan terdapat beberapa informasi yaitu jabatan pekerjaan, hubungan pelaporan, departemen, lokasi, dan tanggal deskripsi pekerjaan itu disetujui. Mungkin juga tambahan lain seperti kode pekerjaan, tingkat gaji, status kompensasi untuk kerja lembur, klasifikasi pelaporan pekerjaan yang setara.
- b. Rangkuman Pekerjaan  
Rangkuman pekerjaan adalah uraian singkat mengenai tanggung jawab utama dan umum yang harus dilakukan dalam jabatan pekerjaan.
- c. Tugas dan Tanggung Jawab  
Bagian ini harus menyebutkan secara spesifik mengenai tugas dan tanggung jawab yang penting dari pekerjaan tersebut.
- d. Kondisi Kerja  
Bagian ini menguraikan mengenai lingkungan kerja, resiko kerja dan lain sebagainya.
- e. Spesifikasi Pekerjaan  
Spesifikasi pekerjaan berisi tentang kualifikasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut. Kualifikasi tersebut biasanya mencakup pendidikan, pengalaman, ketrampilan, kemampuan fisik serta kemampuan mental.
- f. Penolakan dan Persetujuan  
Bagian ini berisi bagian persetujuan atau penolakan dari para manajer.

## **7. SPESIFIKASI PEKERJAAN**

Spesifikasi pekerjaan merupakan bagian dari deskripsi pekerjaan. Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa spesifikasi pekerjaan (*job specification*) adalah pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skill, ability*) yang dibutuhkan oleh satu individu untuk melakukan pekerjaan dengan



memuaskan. Pengetahuan, keterampilan dan kemampuan meliputi pendidikan, pengalaman, persyaratan keterampilan kerja, kemampuan pribadi, serta persyaratan fisik dan mental. Demikian juga penjelasan dari Dessler (2015) bahwa spesifikasi pekerjaan menunjukkan jenis orang seperti apa yang harus direkrut dan untuk kualitas apakah orang anda harus mengetes orang tersebut.

Mondy (2008) menjelaskan bahwa spesifikasi pekerjaan sebagai dokumen yang berisi kualifikasi-kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang untuk dapat menjalankan pekerjaan tertentu. Spesifikasi pekerjaan harus selalu mencerminkan kualifikasi yang minimum bukan yang ideal, untuk menjalani pekerjaan tertentu. Beberapa masalah bisa timbul jika spesifikasi diperbesar-besarkan. Pertama, jika spesifikasi ditetapkan terlalu tinggi sehingga secara sistematis menyingkirkan kaum minoritas dan wanita dari pertimbangan untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan, organisasi menghadapi resiko mendapatkan gugatan diskriminasi. Kedua, biaya-biaya kompensasi akan meningkat karena para kandidat yang ideal harus diberi imbalan lebih tinggi dibandingkan para kandidat dengan keterampilan minimum. Ketiga, lowongan-lowongan pekerjaan akan lebih sulit terisi karena kandidat yang ideal lebih sulit ditemukan dibandingkan kandidat berkualifikasi minimum.

## **C. PEREKRUTAN**

### **1. Pengertian Perekrutan**

Perekrutan adalah pemenuhan kebutuhan Organisasional dalam rangka menjaring karyawan yang potensial untuk mencapai tujuan Organisasi yang diinginkan Perusahaan sebagai wujud dari persyaratan yang telah ditentukan.

Beberapa definisi yang telah dikemukakan oleh para ahli antara lain:

Dessler (2015) menyatakan bahwa perekrutan karyawan (*employee recruiting*) berarti menemukan dan/menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja.

Sebagaimana pula yang diungkapkan Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth (2014) bahwa Rekrutmen Sumber Daya Manusia adalah Praktik atau aktivitas apapun yang dijalankan oleh Organisasi dengan tujuan utamanya untuk mengidentifikasi dan menarik para karyawan potensial.

Selanjutnya Mondy (2008) menjelaskan bahwa definisi perekrutan adalah Proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk melamar kerja dalam organisasi.

Perekrutan (*recruiting*) Proses menghasilkan satu kelompok pelamar yang memenuhi syarat untuk pekerjaan-pekerjaan organisasional. R.L Mathis and J.H Jackson (2006)

## **2. Pasar Tenaga Kerja**

Mathis and Jackson (2006) mengatakan Pasar tenaga kerja (*labor markets*) adalah kelompok pasokan eksternal dimana organisasi merekrut karyawannya. Untuk memahami dimana perekrutan dilakukan, sumber dari karyawan-karyawan dapat dianggap sebagai sebuah corong (Gambar 3.1), dimana jangkauan yang luas dari pasar semakin menyempit menuju titik seleksi dan penawaran pekerjaan. Tentu saja jika kandidat yang di seleksi menolak penawaran, maka anggota staf SDM harus bergerak kembali ke atas corong kelompok pelamar menyeleksi kandidat yang lain. Tidak jarang, mereka harus membuka kembali proses perekrutan. Hal yang penting adalah usaha-usaha perekrutan memerhatikan masalah-masalah spesifik yang memengaruhi para pemberi kerja dalam pasar tenaga kerja hari ini.

### **a. Komponen Pasar Tenaga Kerja**

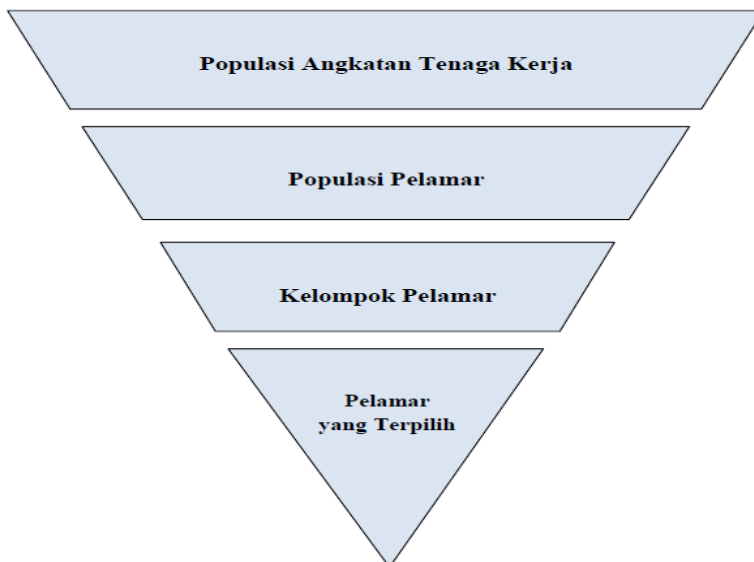
Komponen pasar tenaga kerja yang paling luas adalah **populasi angkatan tenaga kerja** (*labor force population*) yang terdiri atas semua individu yang tersedia untuk di seleksi jika semua kemungkinan strategi perekrutan digunakan. Sejumlah besar pelamar potensial dapat dijangkau dengan menggunakan berbagai metode-metode perekrutan yang berbeda sebagai contoh, melalui iklan, surat kabar, internet, perguruan-perguruan tinggi, berita mulut ke mulut dan lain-lain. Setiap metode perekrutan akan menjangkau segmen yang berbeda dari populasi angkatan tenaga kerja.

**Populasi pelamar** (*applicant population*) adalah bagian dari populasi angkatan tenaga kerja yang tersedia untuk di seleksi dengan menggunakan pendekatan perekrutan tertentu. Sebagai contoh, sebuah organisasi mungkin membatasi perekrutannya untuk *management trainee* pada lulusan MBA dari universitas-universitas terkemuka. Metode perekrutan ini akan menghasilkan kelompok pelamar yang berdeda dari mereka yang mungkin melamar jika pemberi kerja mengiklankan lowongan untuk *management trainee* pada stsiun radio local atau memasang daftar lowongan di internet.

Sedikitnya ada empat keputusan perekrutan yang memengaruhi jangkauan populasi pelamar:

- Metode perekrutan: media iklan yang dipilih, meliputi penggunaan agen pekerjaan.
- Pesan perekrutan: apa yang dikatakan mengenai pekerjaan tersebut dan bagaimana mengatakannya.
- Kualifikasi pelamar yang dibutuhkan: Tingkat pendidikan dan banyaknya pelamar yang dibutuhkan.
- Prosedur-prosedur administratif: ketika perekrutan dilaksanakan, tindaklanjuti para pelamar dengan menggunakan dokumen sebelumnya dari pelamar.

**Kelompok pelamar** (*applicant pool*) terdiri dari semua orang yang telah benar-benar dievaluasi untuk seleksi. Banyak factor yang dapat memengaruhi ukuran dan kelompok pelamar. Sebagai contoh, reputasi dari organisasi dan industri tempat untuk bekerja, usaha-usaha penyaringan dari organisasi, dan informasi yang tersedia semuanya dapat memengaruhi populasi pelamar. Dengan beranggapan bahwa seorang kandidat yang cocok dapat ditemukan, organisasi memilih individu tersebut dan membuat penawaran pekerjaan.



**Gambar 3.1** Komponen-komponen Pasar Tenaga Kerja

Sumber: Mathis & Jackson 2006

b. Pasar Tenaga Kerja dan Masalah Perekrutan

Pada keseluruhan komponen pasar tenaga kerja dari populasi angkatan tenaga kerja sampai kelompok pelamar, penawaran dan permintaan akan pekerja dalam berbagai pasar tenaga kerja mempengaruhi secara mendasar strategi kepegawaian dan organisasi-organisasi. Sebuah organisasi dapat menggunakan

sejumlah cara berbeda untuk mengidentifikasi pasar tenaga kerja, meliputi area geografis, industry, pekerjaan, dan kualifikasi pendidikan/teknis.

**Pasar Tenaga Kerja Geografis.** Satu cara umum untuk mengklasifikasikan pasar tenaga kerja adalah berdasarkan lokasi geografis. Beberapa pasar adalah local, beberapa adalah daerah atau regional, dan lainnya nasional. Pasar tenaga kerja internasional juga dapat digunakan. Perubahan dalam sebuah pasar tenaga kerja geografis dapat memaksa perubahan dalam usaha-usaha perekrutan. Jika sebuah pemberi kerja besar yang baru mengambil lokasi dalam pasar tenaga kerja regional, maka pemberi kerja yang lain akan melihat sebuah penurunan dalam jumlah pelamar-pelamar mereka.

**Pasar Tenaga Kerja Industry dan Profesi.** Pasar tenaga kerja juga dapat diklasifikasikan berdasarkan industri dan profesi. Ada permintaan besar untuk pengemudi truk, pekerja hotel, guru, dan lain-lain, yang menciptakan pasar tenaga kerja yang ketat dalam industri-industri tersebut.

Pasar tenaga kerja profesi didasarkan pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan yang dibutuhkan untuk pekerjaan tertentu. Contohnya meliputi terapis fisik, manajer SDM, insinyur, akuntan, pengelas, dan kasir bank. Satu area profesi yang sangat mudah berubah secara ekstrem dimasa beberapa Tahun yang lalu terdiri atas pekerjaan-pekerjaan teknologi informasi.

**Pasar Tenaga Kerja Teknologi Informasi.** Ramalan jangka panjang mengindikasikan bahwa kekurangan pekerja TI akan berlanjut baik di AS maupun secara global.

c. Kualifikasi Pendidikan dan Teknis

Satu cara untuk mengamati pasar tenaga kerja adalah dengan mempertimbangkan kualifikasi pendidikan dan teknis. Para

pemberi kerja mungkin membutuhkan individu dengan lisensi, sertifikasi, tingkat pencapaian pendidikan khusus.

### **3. Tujuan Perekrutan**

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth (2014) menjelaskan bahwa aktivitas-aktivitas rekrutmen dirancang untuk memengaruhi 1) Jumlah orang yang melamar pada lowongan pekerjaan; 2) Jenis orang yang melamar; 3) Kemungkinan mereka yang melamar pada lowongan pekerjaan akan menerima berbagai posisi jika ditawarkan. Sasaran dari program rekrutmen organisasi adalah memastikan bahwa organisasi memiliki sejumlah pelamar yang berkualifikasi layak (yang akan menemukan pekerjaan yang akan diterima) agar dapat memilihnya ketika terjadi lowongan pekerjaan.

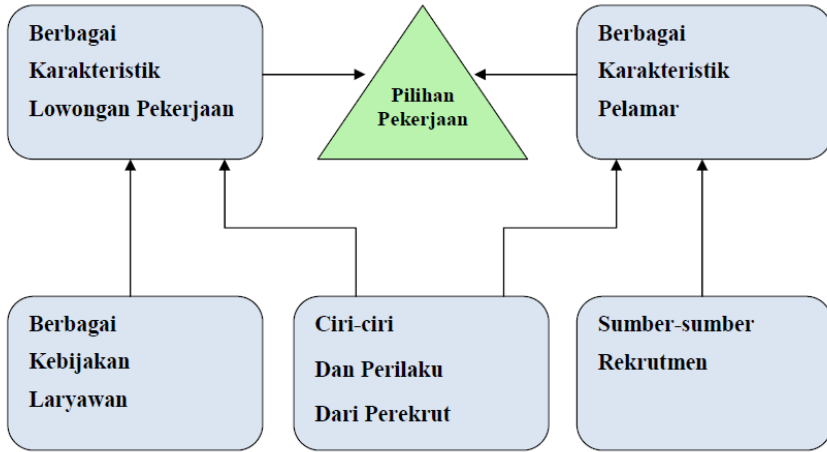
Bangun (2012) menyatakan bahwa secara umum, tujuan penarikan tenaga kerja adalah untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja sesuai dengan persyaratan yang dituntut suatu pekerjaan. Secara khusus, tujuan penarikan tenaga kerja, antara lain:

- Agar sesuai dengan strategi perusahaan. Sebelum melaksanakan kegiatannya, perusahaan terlebih dahulu menetapkan program dan strategi untuk mencapai sasarannya. Untuk merealisasikan program dan strategi, perusahaan melakukan penarikan tenaga kerja sesuai kebutuhannya.
- Untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja dalam jangka pendek dan panjang, berkaitan dengan perubahan dalam perusahaan, perencanaan sumber daya manusia, rancangan pekerjaan, dan analisis pekerjaan.
- Untuk mendukung kebijaksanaan perusahaan dalam mengelola sumber daya manusia yang beragam.

- Membantu dalam meningkatkan keberhasilan proses pemilihan tenaga kerja dengan mengurangi calon karyawan yang jelas tidak memenuhi syarat menjadi karyawan.
- Mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang baru bekerja.
- Sebagai upaya dalam mengkoordinasikan penarikan dengan program pemilihan dan pengembangan tenaga kerja.
- Melakukan evaluasi efektif tidaknya berbagai teknik yang dilakukan dalam penarikan tenaga kerja.
- Memenuhi kegiatan perusahaan untuk mendukung program pemerintah dalam hal mengurangi tingkat pengangguran.

#### **4. Proses Perekrutan**

Sasaran rekrutmen karyawan bukanlah untuk membedakan diantara para pelamar yang berkualifikasi layak. Merekrut dan memilih karyawan baru merupakan proses yang rumit. Setiap tugas sebenarnya cukup sulit dilakukan dengan berhasil, bahkan ketika seseorang terfokus dengan baik. Organisasi-organisasi yang dengan jelas mencoba untuk melakukan keduanya pada saat yang sama mungkin tidak akan melakukan keduanya dengan baik. Contohnya penelitian menunjukkan bahwa para perekrut memberikan sedikit informasi tentang perusahaan ketika melakukan berbagai wawancara dengan tujuan ganda (wawancara-wawancara yang terfokus pada merekrut dan memilih para pelamar). Selain itu para pelamar mengingat sedikit informasi tentang perekrutan organisasi setelah melakukan wawancara dengan tujuan ganda. Akhirnya para pelamar kurang menanggapi secara positif terhadap wawancara yang sangat terstruktur, tetapi ini justru jenis wawancara yang memiliki keabsahan tertinggi dalam membuat keputusan penyaringan yang efektif (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2014).



Gambar 3.2 Ikhtisar Pilihan Pekerjaan Individu-Proses Rekrutmen Organisasi

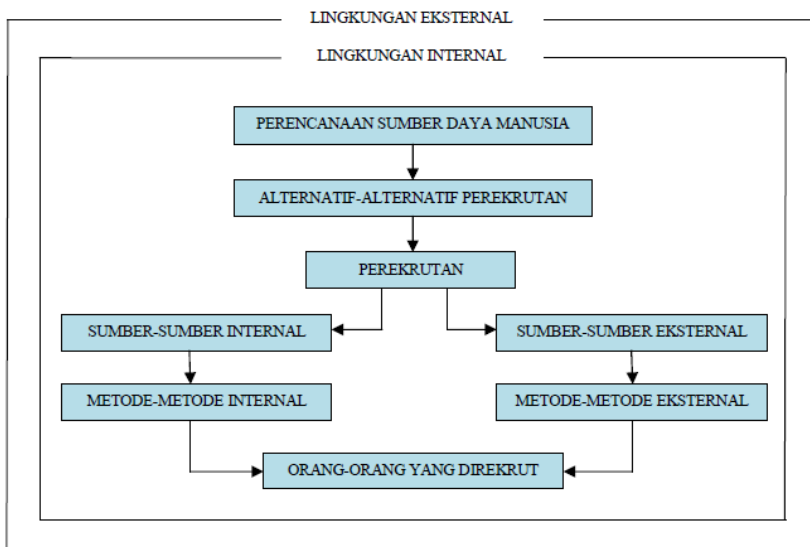
Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2014

Karena perbedaan-perbedaan strategis diantara perusahaan-perusahaan, kepentingan yang ditugaskan untuk rekrutmen mungkin berbeda. Secara umum seperti yang ditunjukkan pada gambar 3.2, seluruh perusahaan harus membuat keputusan-keputusan pada tiga bidang perekrutan: (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2014)

- a. Kebijakan-kebijakan karyawan yang memengaruhi jenis-jenis pekerjaan yang ditawarkan oleh perusahaan
- b. Sumber-sumber rekrutmen yang digunakan untuk mencari para pelamar yang memengaruhi jenis-jenis orang yang melamar
- c. Berbagai karakteristik dan perilaku dari perekrut. Pada gilirannya, hal ini akan berpengaruh terhadap sifat lowongan pekerjaan dan sifat orang-orang yang melamar pekerjaan dengan membentuk keputusan-keputusan pilihan pekerjaan.



Mondy (2008) menjelaskan bahwa proses perekrutan seperti pada Gambar 3.3, ketika perencanaan sumber daya manusia mengindikasikan adanya kebutuhan akan karyawan, perusahaan bisa mengevaluasi alternatif-alternatif penarikan karyawan. Jika alternatif-alternatif tersebut terbukti tidak layak, maka proses perekrutan pun dimulai. Biasanya, perekrutan dimulai ketika manajer mengeluarkan permintaan karyawan (*employee requisition*), sebuah dokumen yang merinci nama pekerjaan, departemen, tanggal karyawan dibutuhkan untuk bekerja, dan rincian-rincian lainnya. Langkah berikutnya adalah menentukan apakah karyawan yang memenuhi syarat tersedia dalam perusahaan (sumber internal) atau harus dicari dari sumber-sumber eksternal, seperti akademi, universitas, dan organisasi lainnya. Karena tingginya biaya perekrutan, organisasi perlu memanfaatkan sumber-sumber dan metode-metode perekrutan terproduktif yang tersedia.



Gambar 3.3 Proses Perekrutan

Sumber: Mondy (2008)

## 5. Sumber-Sumber Perekrutan

Mengidentifikasi sumber-sumber perekrutan para karyawan merupakan bagian penting dalam strategi perekrutan. Ada dua sumber utama perekrutan yang dapat digunakan oleh perusahaan yaitu sumber internal dan eksternal. Perusahaan juga dapat merekrut dengan menggabungkan kedua sumber perekrutan ini. Perekrutan dari sumber internal maupun eksternal mempunyai keuntungan dan kerugian, seperti yang digambarkan oleh Mathis dan Jackson (2006) pada tabel 3.2.

**Tabel 3.2** Keuntungan dan Kerugian dari Sumber Perekrutan Internal dan Eksternal

Sumber Perekrutan	Keuntungan	Kerugian
<b>Internal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Semangat dari orang yang dipromosikan</li> <li>• Penilaian kemampuan yang lebih baik</li> <li>• Biaya yang lebih rendah untuk beberapa pekerjaan</li> <li>• Motivator untuk kinerja yang baik</li> <li>• Menyebabkan pergantian pimpinan melalui promosi</li> <li>• Hanya perlu merekrut staf ditingkat paling dasar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “perkawinan sedarah”</li> <li>• Kemungkinan menyebabkan turunnya semangat bagi mereka yang tidak dipromosikan</li> <li>• Persaingan “politis” untuk mendapat promosi</li> <li>• Kebutuhan akan program pengembangan manajemen</li> </ul>
<b>Eksternal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Darah” baru membawa perspektif baru</li> <li>• Lebih murah dan cepat dari pada melatih professional</li> <li>• Tidak ada kelompok pendukung politis dalam organisasi</li> <li>• Dapat membawa wawasan industry baru</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mungkin orang yang terpilih akan “cocok” dengan pekerjaan atau organisasi</li> <li>• Dapat menyebabkan turunnya semangat bagi kandidat internal yang tidak terpilih</li> <li>• “penyesuaian” atau waktu orientasi yang lebih lama</li> </ul>

Sumber: Mathis dan Jackson (2006)

a. Sumber Internal

Sumber internal dalam perekrutan adalah memberdayakan karyawan yang ada dalam perusahaan tersebut. Adapun cara untuk mendapatkan karyawan dari dalam dapat dilakukan dengan beberapa metode yaitu:

- **Basis Data Karyawan**  
Basis data karyawan memungkinkan organisasi menentukan apakah karyawan memiliki persyaratan-persyaratn untuk mengisi posisi-posisi lowong. Sebagai alat perekrutan, basis data tersebut telah terbukti sangat berguna bagi organisasi. Basis data bisa digunakan untuk mencari talenta secara internal dan mendukung konsep promosi dari dalam (Mondy, 2008).
- **Pengumuman Pekerjaan**  
Cara utama untuk merekrut karyawan untuk pekerjaan dalam organisasi adalah melalui pengumuman pekerjaan (*job posting*), sebuah sistim dimana pemberi kerja menyediakan pemebritahuan akan adanya lowongan pekerjaan dan calon karyawan merespon dengan melamar untuk lowongan yang diminati (Mathis dan Jackson, 2006).
- **Referensi Karyawan**  
Para referensi (*referral*) merupakan orang-orang yang didorong untuk melamar pekerjaan oleh seseorang di dalam organisasi (Noe, Hollenbeck, Gerhart & Wright, 2014).
- **Merekrut Ulang Bekas Karyawan dan Pelamar**  
Masalah-masalah kunci dalam keputusan untuk merekrut unlang seseorang meliputi alasan-alasan mengapa individu-individu tersebut meninggalkan perusahaan sebelumnya serta kinerja dan kapabilitasnya baik. Sumber pelamar potensial lainnya dapat ditemukan dalam arsip-arsip organisasional atau basis data pelamar. Meskipun tidak semuanya merupakan sumber internal, mereka yang pernah melamar pekerjaan sebelumnya dapat dihubungi kembali, dan dapat menjadi satu cara yang cepat dan murah untuk

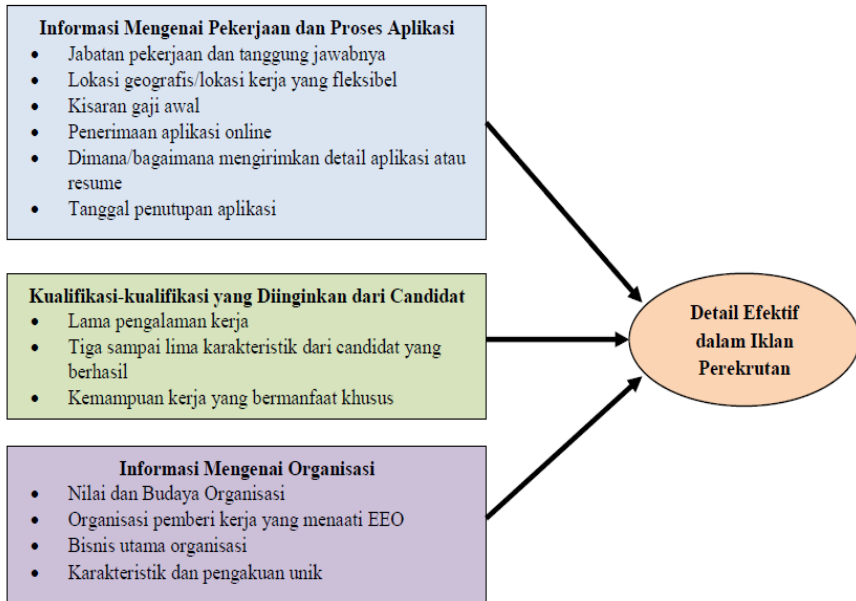
mengisi lowongan yang tak terduga (Mathis dan Jackson, 2006).

b. Sumber Eksternal

Sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong sesuai dengan kebutuhan yang berasal dari luar perusahaan tersebut. Ada berbagai cara untuk mendapatkan karyawan dari luar perusahaan, antara lain:

- Lembaga-lembaga pendidikan  
Ada berbagai lembaga pendidikan yang dapat dijadikan sumber, seperti:
  - Akademi atau Universitas. Akademi dan Universitas mewakili sumber perekrutan utama bagi berbagai organisasi. Organisasi biasanya menemukan karyawan profesional, teknis dan manajemen di lembaga-lembaga tersebut (Mondy, 2008).
  - Sekolah. Sekolah menengah atas atau sekolah-sekolah kejuruan/teknik dapat menjadi sumber karyawan baru yang bagus untuk beberapa organisasi. Banyak sekolah mempunyai bimbingan terpusat atau kantor penempatan kerja (Mathis dan Jackson, 2006).
- Iklan di Media Massa  
Iklan secara tradisional menjadi metode yang paling jelas untuk menarik kandidat dan itu masih penting, meskipun banyak organisasi yang mengalihgunakan perekrutan ke agen atau konsultan menggunakan perekrutan online (Amstrong, 2009).  
Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan media apapun yang digunakan haruslah berkaitan dengan pasar tenaga kerja yang relevan dan menyediakan cukup informasi pada perusahaan dan pekerjaan. dengan demikian, satu kunci utama untuk membuat kata-kata iklan lowongan kerja dapat dibaca dan dimengerti, daripada menggunakan singkatan

yang luas dan menghilangkan detail yang menarik. Pada gambar 3.4 ditunjukkan informasi yang harus dimasukkan dalam sebuah iklan perekrutan.



Gambar 3.4 Apa yang harus dimasukkan dalam iklan perekrutan yang efektif.

Sumber: Mathis dan Jackson (2010)

- **Serikat Pekerja**  
Bangun (2012) menjelaskan bahwa serikat pekerja merupakan salah satu sumber penarikan tenaga kerja yang mempunyai tanggungjawab dalam menyalurkan anggotanya ke perusahaan yang membutuhkan tenaga kerja. Serikat pekerja dapat membantu perusahaan dalam pengadaan tenaga kerja, tentu lembaga ini sudah memahami dengan jelas persyaratan yang diinginkan perusahaan.
- **Agensi Pekerjaan dan Perusahaan Pencari**  
Agensi-agensi pekerjaan swasta ada di sebagian besar kota. Untuk biaya yang ditarik dari karyawan atau pemberi kerja,

agen-agen ini melakukan beberapa penyaringan pendahuluan dan menghubungkan organisasi dengan para pelamar. Agen-agen pekerjaan swasta sangat berbeda dalam tingkat layanan, biaya, kebijakan, dan jenis pelamar yang mereka sediakan. Para pemberi kerja dapat mengurangi kemungkinan-kemungkinan masalah dari sumber-sumber tersebut dengan memberikan deskripsi dan spesifikasi pekerjaan yang lengkap pada pekerjaan-pekerjaan yang akan diisi (Mathis dan Jackson, 2006).

- **Lembaga Pemerintah**  
Lembaga pemerintah, dalam hal ini Kementerian Ketenaga Kerjaan Republik Indonesia dapat melakukan pendataan maupun informasi bagi pencari kerja. Demikian juga bagi pemberi kerja atau perusahaan dapat menyampaikan informasi mengenai lowongan pekerjaan. Kementerian ketenagakerjaan juga melakukan pelatihan dan pembinaan terhadap calon-calon tenaga kerja.
- **Bursa Kerja (*Job Fairs*)**  
Bursa kerja adalah metode perekrutan yang dilaksanakan oleh pemberi kerja atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik sebarang pelamar ke satu lokasi untuk wawancara (Mondy, 2008).  
Perekrutan karyawan melalui bursa kerja biasanya dilakukan di pusat-pusat perbelanjaan, universitas atau acara khusus seperti pameran dan lain-lain.
- ***Open House***  
Mondy (2008) menjelaskan *open house* merupakan alat perekrutan yang penting, terutama pada saat pengangguran sedikit. Disini perusahaan-perusahaan mempertemukan para calon karyawan potensial dengan para perekrut dengan suasana hangat dan santai yang mendorong penawaran kerja secara *on the spot*. *Open house* lebih murah dan lebih cepat dibandingkan menarik karyawan melalui agen-agen

perekrut, dan cara tersebut juga lebih populer dibandingkan bursa kerja.

- **Merekrut via internet**

Armstrong (2009) menjelaskan bahwa online atau e-recruitment menggunakan internet untuk mengiklankan atau 'memposting' lowongan, memberikan informasi tentang pekerjaan dan organisasi dan memungkinkan komunikasi e-mail terjadi antara pemberi kerja dan kandidat.

Banyak situs perekrutan yang menggunakan perangkat lunak khusus, yang paling umum adalah papan pekerjaan internet, situs web profesional/karir, dan situs web perusahaan (Mathis dan Jackson, 2010).

Demikian juga dengan Dessler (2015) menjelaskan bahwa Sebagian besar pemberi kerja merekrut melalui situs mereka sendiri, atau menggunakan papan pekerjaan. Pengguna dapat mencari pekerjaan berdasarkan kata kunci, membaca pekerjaan deskripsi dan gaji, menyimpan pekerjaan ke daftar favorit, dan mengirimkan pranala pekerjaan dalam surel kepada siapapun dalam daftar kontak mereka. Pengguna dapat mengarahkannya untuk mencari hanya pekerjaan yang dekat dengan lokasi mereka.

## **6. Evaluasi Perekrutan**

Mondy (2008) menjelaskan bahwa karena setiap organisasi bersifat unik, demikian pula jenis dan persyaratan para karyawan yang dibutuhkan mengisi posisi-posisi. Dengan demikian, agar berhasil, sebuah perusahaan harus menyesuaikan sumber-sumber dan metode-metode perekrutannya dengan kebutuhan-kebutuhan spesifiknya.

Bangun (2012) menjelaskan ada beberapa faktor yang perlu diperhatikan dalam menentukan pilihan atas metode-metode penarikan tenaga kerja, antara lain biaya dan manfaat atas

penarikan tenaga kerja, waktu yang diperlukan untuk mengisi lowongan, serta kuantitas dan kualitas penarikan tenaga kerja.

## **D. SELEKSI**

### **1. Pengertian Seleksi**

Seleksi karyawan adalah sebuah proses yang dilakukan perusahaan untuk menentukan karyawan yang akan mengisi lowongan pekerjaan berdasarkan kualifikasi yang telah ditentukan. Selanjutnya beberapa pendapat para ahli yang mendefinisikan seleksi karyawan antara lain:

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014) mengatakan bahwa seleksi karyawan merupakan proses di mana perusahaan-perusahaan memutuskan orang yang akan atau tidak akan diizinkan masuk ke organisasi-organisasi.

Mathis and Jackson (2006) merumuskan bahwa seleksi (*selection*) adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan disebuah organisasi. Tanpa karyawan-karyawan yang berkualitas, sebuah organisasi memiliki kemungkinan yang lebih kecil untuk berhasil.

Mondy, (2008) juga menyatakan bahwa seleksi atau *selection* adalah proses memilih dari sekelompok pelamar, orang yang paling sesuai untuk menempati posisi tertentu dan untuk organisasi.

### **2. Pentingnya Seleksi Karyawan**

Mondy (2008) menjelaskan bahwa mencocokkan secara tepat orang dengan pekerjaan dan organisasi adalah tujuan proses seleksi. Jika orang-orang melebihi persyaratan (*underqualified*), atau karena satu hal tidak cocok dengan pekerjaan atau budaya organisasi, mereka akan menjadi tidak efektif dan mungkin meninggalkan perusahaan baik secara sukarela maupun tidak. Sebagaimana anda perkirakan, keberhasilan perekrutan suatu perusahaan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan



seleksi. Ada banyak cara memperbaiki produktivitas, namun tidak ada yang lebih ampuh daripada membuat keputusan perekrutan karyawan yang tepat. Para karyawan berkinerja terbaik dalam semua organisasi memberikan nilai kontribusi sebesar 5 hingga 22 kali lebih tinggi bagi perusahaan mereka dibandingkan para karyawan berkinerja menengah atau rendah.

Demikian juga Dessler (2015) menyatakan bahwa dalam kasus manapun, menyeleksi karyawan yang tepat adalah penting untuk tiga alasan utama: Kinerja, biaya, dan kewajiban hukum.

- Pertama-tama, karyawan dengan keterampilan yang tepat akan berkinerja lebih baik untuk anda dan perusahaan. Karyawan tanpa keterampilan ini atau yang kasar atau menyulitkan tidak akan berkinerja secara efektif, dan kinerja anda sendiri dan profitabilitas perusahaan akan dirugikan. Waktu untuk menyaring orang yang tidak diinginkan adalah sebelum mereka memasuki pintu.
- Kedua, seleksi yang efektif adalah penting karena merekrut dan mempekerjakan karyawan biayanya besar. Bahkan mempekerjakan dan melatih pegawai administrasi dapat membutuhkan biaya \$5.000 atau lebih dalam bentuk biaya dan waktu penyelia. Total biaya untuk mempekerjakan seorang manajer dapat dengan mudah mencapai 10 kali lipatnya begitu anda menambahkan biaya pencarian, waktu wawancara, pemeriksaan referensi, dan biaya perjalanan dan perpindahan.
- Ketiga, hal ini penting karena perekrutan yang buruk mempunyai konsekuensi hukum. Sebagai contoh, hukum pekerjaan setara membutuhkan prosedur seleksi non diskriminatif. Perekrutan lalai (*negligent hiring*) berarti mempekerjakan karyawan dengan catatan criminal atau permasalahan lain yang kemudian menggunakan akses ke rumah pelanggan (atau kesempatan serupa) untuk melakukan tindak criminal.

### 3. Standar-standar Metode Seleksi

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014) menyatakan bahwa beberapa standar umum harus dipenuhi dalam proses seleksi apapun. Kami berfokus pada lima standar: (1) keandalan, (2) keabsahan, (3) generalisasi, (4) pemanfaatan, (5) legalitas.

#### ▪ Keandalan

Salah satu standar utama bagi setiap alat ukur adalah keandalan. Kita mendefinisikan keandalan (*reliability*) sebagai tingkat ukuran yang bebas dari kesalahan acak. Jika ukuran dari beberapa karakteristik yang dianggap stabil seperti kecerdasan dapat diandalkan, orang yang menerima angka berdasarkan ukuran itu akan tetap dari waktu ke waktu dan pada konteks yang berbeda.

#### ▪ Keabsahan

Kita mendefinisikan keabsahan (*validity*) sebagai sejauh apa kinerja yang diukur berkaitan dengan kinerja di tempat kerja. Suatu ukuran harus dapat dipercaya jika ingin memiliki keabsahan. Disisi lain, kita dapat mengukur banyak karakteristik secara andal (seperti tinggi badan) yang mungkin tidak ada hubungannya dengan apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan. Untuk alasan tersebut, keandalan diperlukan, tetapi kondisinya tidak cukup sah.

#### ▪ Generalisasi

Generalisasi (*generalizability*) didefinisikan sebagai sejauh apa keabsahan dari metode seleksi yang ditetapkan dalam satu konteks berkembang pada konteks-konteks yang lain. Jadi, SAT mungkin merupakan pembuat perkiraan yang absah tentang kinerja seseorang (misalnya, ukuran GPA seseorang pada program sarjana), tetapi apakah tes yang sama dapat memperkirakan kinerja pada program pascasarjana? Jika tes tersebut tidak dapat memperkirakan

keberhasilan pada situasi yang lain, itu tidak dapat “disamaratakan” pada konteks-konteks lain.

- **Pemanfaatan**

Pemanfaatan (*utility*) merupakan sejauh apa informasi yang diberikan oleh metode-metode seleksi akan meningkatkan efektifitas target organisasi. Berbagai pendekatan strategis terhadap MSDM menempatkan banyak kepentingan dalam menentukan nilai keuangan dari modal manusia dan langkah-langkah besar telah dibuat dalam melakukan penilaian terhadap nilai tersebut. Secara umum, metode seleksi yang lebih dapat diandalkan, abash, dan dapat digeneralisasi adalah metode seleksi yang lebih bermanfaat yang akan dimilikinya. Disisi lain, banyak karakteristik dalam konteks seleksi tertentu akan meningkatkan atau mengurangi pemanfaatan dari metode-metode seleksi tertentu, bahkan ketika keandalan, keabsahan, dan generalisasi tetap tidak berubah-ubah.

- **Legalitas**

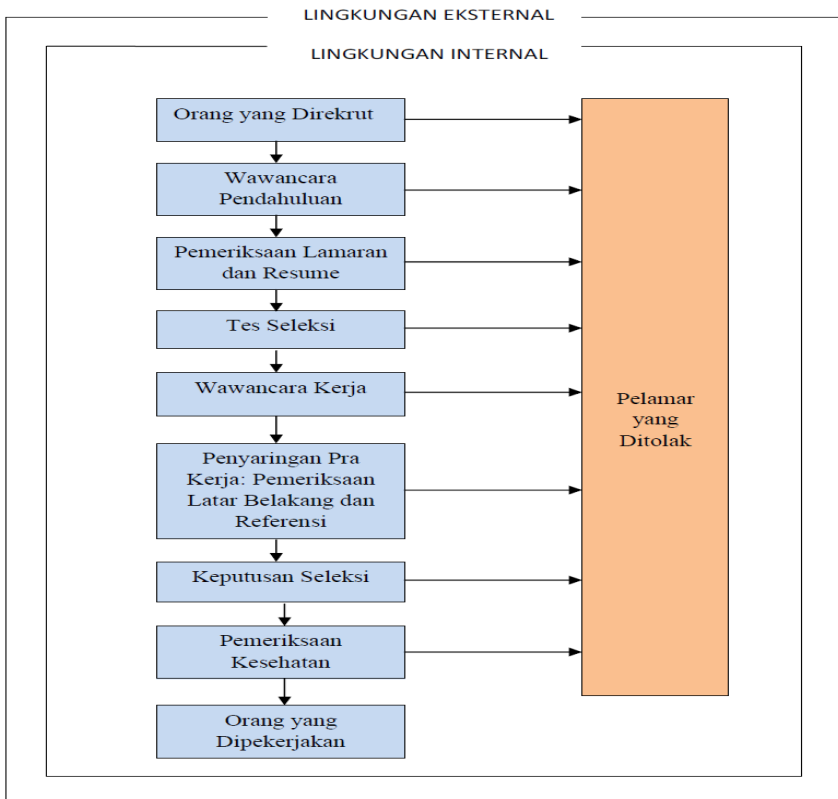
Standar terakhir yang harus dipatuhi oleh setiap metode seleksi adalah legalitas. Seluruh metode seleksi harus disesuaikan dengan undang-undang dan preseden hukum yang ada.

#### **4. Proses Seleksi**

Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan sebagian besar organisasi mengambil langkah-langkah untuk memproses para pelamar pekerjaan. Variasi-variasi dasar dalam proses tergantung pada ukuran perusahaan, sifat pekerjaan yang harus diisi, jumlah orang yang harus dipilih, penggunaan teknologi elektronik, dan faktor-faktor lainnya.

Mondy (2008) mengilustrasikan proses seleksi pada umumnya, yang bisa bervariasi dalam setiap organisasi, seperti pada Gambar 3.5. proses tersebut biasanya dimulai dengan wawancara pendahuluan. Berikutnya, para pelamar melengkapi

formulir lamaran atau memberikan resume. Kemudian proses tersebut berlanjut dengan serangkaian tes seleksi, satu wawancara kerja atau lebih, serta saringan pra kerja yang meliputi pemeriksaan latar belakang dan referensi. Manajer yang merekrut karyawan kemudian menawarkan pekerjaan kepada pelamar yang berhasil, tergantung pada bagus atau tidaknya pemeriksaan kesehatan. Perhatikan bahwa seorang pelamar bisa ditolak sewaktu-waktu selama proses seleksi. Dalam hal ini, semakin banyak alat penyaringan yang digunakan, semakin besar peluang menghasilkan keputusan seleksi yang baik.



**Gambar 3.5** Proses Seleksi  
 Sumber: Mondy (2008)

## 5. Jenis-Jenis Metode Seleksi

Tujuan seleksi adalah untuk menilai kecocokan kandidat dengan memprediksi sejauh mana mereka akan dapat menjalankan peran dengan sukses. itu melibatkan memutuskan pada tingkat di mana karakteristik pelamar dalam hal kompetensi, pengalaman, kualifikasi, pendidikan dan pelatihan sesuai dengan spesifikasi orang (Armstrong, 2009).

Dalam membuat pilihan diantara kandidat ada beberapa metode seleksi yang secara umum digunakan oleh berbagai organisasi.

- Pemeriksaan Lamaran

Salah satu langkah awal dalam proses seleksi adalah menerima dan memeriksa formulir surat lamaran dari pelamar. Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan, bila disiapkan dengan baik, formulir surat lamaran memiliki empat tujuan:

- Sebagai catatan keinginan pelamar untuk mendapatkan sebuah posisi.
- Sebagai profil pelamar yang dapat digunakan dalam wawancara.
- Sebagai catatan karyawan dasar untuk para pelamar yang dipekerjakan.
- Sebagai penelitian terhadap efektifitas proses penyeleksian.

Bangun (2012) menambahkan untuk meningkatkan kualitas formulir lamaran akan dilengkapi dengan resume atau riwayat hidup (*curriculum vitae/CV*) pelamar. Secara umum, dalam resume dicantumkan pendidikan, pengalaman kerja, keterampilan dan kemampuan, dan kegiatan serta prestasi yang pernah dicapai selama bekerja.

- Tes Seleksi

Berikut ini adalah beberapa jenis tes yang umum digunakan sebagai bagian proses seleksi, yaitu:

- Tes Kemampuan Kognitif (*cognitive ability tests*).  
Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa tes kemampuan kognitif mengukur pemikiran, ingatan, pertimbangan serta kemampuan verbal dan matematis seseorang. Tes seperti ini dapat digunakan untuk menguji pengetahuan dasar para pelamar tentang terminology dan konsep-konsep, kefasihan berbicara, orientasi ruang, pemahaman dan rentang ingatan, serta pertimbangan umum dan konseptual.
- Tes Kemampuan Psikomotor (*psychomotor abilities tests*).  
Mathis dan Jackson (2010) menjelaskan bahwa tes psikomotor untuk mengukur ketangkasan, koordinasi tangan-mata, kestabilan lengan-tangan, dan faktor-faktor lain dari seseorang.
- Tes Kemampuan Fisik  
Dessler (2014) menjelaskan bahwa tes kemampuan fisik juga dapat diperlukan. Tes ini meliputi kekuatan statis (seperti mengangkat beban), kekuatan dinamis (*pull up*-menarik tubuh keatas), koordinasi tubuh (lompat tali) dan stamina.
- Tes Kepribadian (*personality test*)  
Mondy (2008) mengungkapkan bahwa tes kepribadian adalah ukuran-ukuran yang dilaporkan oleh diri sendiri berkenaan dengan pembawaan, temperamen, atau sikap seseorang.

- Wawancara

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014) mendefinisikan wawancara seleksi sebagai dialog yang dimulai oleh satu atau lebih dari satu orang untuk mengumpulkan informasi dan mengevaluasi berbagai kualifikasi pelamar untuk bekerja.

Beberapa jenis wawancara dijelaskan oleh Rivai (2011) sebagai berikut:

- Wawancara Tidak Terstruktur, memungkinkan pakar kepegawaian mengembangkan pertanyaan-pertanyaan ketika wawancara berlangsung.
- Wawancara Terstruktur, wawancara terstruktur atau direktif bergantung pada seperangkat pertanyaan yang ditetapkan sebelumnya.
- Wawancara Campuran, para pewawancara khususnya menggunakan campuran wawancara yang terstruktur dan tidak terstruktur.
- Wawancara Stres, berusaha mempelajari bagaimana pelamar merespon tekanan-takanan pekerjaan.
- Wawancara Behavioral, memfokuskan pada masalah atau situasi hipotesis yang meminta pelamar untuk memecahkannya.

- Pemeriksaan Latar Belakang

Dessler (2014) menyatakan bahwa salah satu cara termudah untuk menghindari kesalahan perekrutan serupa adalah untuk mengecek latar belakang kandidat secara menyeluruh. Melakukannya tidak membutuhkan biaya mahal dan (jika dilakukan dengan benar) berguna. Lebih lanjut Dessler mengungkapkan bahwa terdapat dua alasan utama untuk mengecek latar belakang yaitu untuk mengverifikasi informasi pelamar (nama dan sebagainya) dan untuk mengungkapkan informasi yang merugikan.

Demikian juga dengan Mondy (2008) yang menjelaskan bahwa penyelidikan latar belakang yang efektif dan komprehensif biasanya dilaksanakan oleh pihak ketiga dan meliputi penyelidikan dan verifikasi atas unsur-unsur berikut ini:

- Pekerjaan terdahulu
- Pendidikan
- Referensi-referensi pribadi
- Riwayat kriminal

- Catatan mengemudi
- Pengadilan sipil
- Riwayat kompensasi karyawan
- Riwayat kredit
- Nomor jaminan sosial

Nilai dari usaha penyelidikan latar belakang sangatlah jelas ketika terungkapnya para pelamar yang salah mengemukakan kualifikasi dan latar belakang mereka. Menurut berbagai pemberi kerja, perkiraannya adalah sekitar sepertiga dari semua surat lamaran dan resume memuat “pernyataan salah yang factual” atau “peniadaan yang signifikan”. Informasi tidak benar yang paling umum diberikan adalah lama bekerja diperusahaan sebelumnya, gaji di masa lalu, catatan kriminal, dan jabatan sebelumnya (Mathis dan Jackson, 2006). Metode paling umum dalam pemeriksaan referensi latar belakang adalah dengan telepon dan surat.

## **BAB IV**



# PENGENALAN, PENEMPATAN DAN PEMBERHENTIAN

## A. PENGENALAN

### 1. Pengertian pengenalan

Program pengenalan atau orientasi adalah kegiatan bagi karyawan baru dengan tujuan untuk mengenalkan lingkungan kerja baik itu informasi mengenai perusahaan dan rekan atau kelompok kerja serta tugas-tugas apa yang akan mereka kerjakan.

Dessler (2014) mengemukakan bahwa orientasi karyawan (*employee orientation*) memberi karyawan baru informasi yang mereka butuhkan untuk berfungsi (seperti kata sandi komputer dan aturan perusahaan); idealnya, orientasi karyawan juga dapat membantu karyawan baru mulai mempunyai ikatan emosional terhadap perusahaan.

Sebagaimana pula pendapat yang dikemukakan oleh Rivai (2011) bahwa program orientasi memperkenalkan kepada para karyawan tersebut, antara lain: peran dan tugas karyawan baru, organisasi perusahaan, kebijakan-kebijakan dan teman-teman karyawan lainnya.

### 2. Tujuan pengenalan

Dessler (2014) menyatakan bahwa ada empat hal yang ingin dicapai dalam melakukan orientasi untuk karyawan baru, yaitu:

- Membuat karyawan baru tersebut merasa diterima dan merasa seperti di rumah sendiri dan sebagai bagian dari tim.
- Memastikan bahwa karyawan baru tersebut mendapatkan informasi dasar yang berfungsi secara efektif, seperti akses surel, kebijakan dan tunjangan personel, dan ekspektasi dalam hal perilaku kerja.

- Membantu karyawan baru memahami organisasi tersebut dalam pengertian luas (masa lalu, masa kini, kultur, serta strategi dan visinya mengenai masa depan).
- Mulai mensosialisasikan orang tersebut kedalam kultur perusahaan dan cara mereka bekerja.

### 3. Program Pengenalan

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014) mengemukakan program-program orientasi yang efektif melibatkan karyawan baru secara aktif. Tabel 4.1 menunjukkan berbagai karakteristik orientasi yang efektif. Karakteristik penting dari orientasi yang efektif adalah teman-teman, manajer, dan rekan kerja senior terlibat aktif dalam membantu para karyawan baru untuk menyesuaikan diri dengan kelompok kerja.

**Tabel 4.1** menunjukkan berbagai karakteristik orientasi yang efektif.

Para karyawan didorong untuk mengajukan berbagai pertanyaan
Programnya meliputi informasi pada aspek teknis dan sosial dari pekerjaan
Orientasi merupakan tanggung jawab manajer dari karyawan baru
Menghindari untuk menghina atau mempermalukan para karyawan baru
Berbagai interaksi formal dan informal dengan para manajer dan rekan kerja terjadi
Program meliputi bantuan pemindahan tempat (seperti pembahasan tentang mencari rumah atau informasi tentang masyarakat bagi karyawan dan pasangan hidupnya)
Para karyawan mempelajari berbagai produk jasa dan pelanggan perusahaan

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014)

### 4. Isi Program Pengenalan

Rivai (2011) mengungkapkan hasil penelitian pada Bank-bank Pemerintah di Jakarta, topic-topik masalah-masalah yang diberikan dalam program pengenalan di setiap perusahaan terutama pada karyawan baru yang belum berpengalaman bekerja di Bank pada umumnya meliputi:

a. Masalah Perusahaan

- Sejarah perusahaan;
- Visi, misi, objective perusahaan;
- Struktur organisasi;
- Perusahaan-perusahaan pesaing;
- Posisi perusahaan saat ini;
- Produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan;
- Nama dan jabatan eksekutif kunci (komisaris, direksi, EPV, kepala divisi);
- Jabatan dan departemen SDM;
- Fasilitas yang ada pada perusahaan dan letaknya;
- Masa percobaan (disertai penjelasan tentang hak dan kewajiban);
- Fasilitas pelayanan yang disediakan;
- Penjelasan ringkas mekanisme kerja;
- Peraturan dan kebijakan perusahaan;
- Peraturan disiplin;
- Buku pedoman karyawan;
- Prosedur dan fasilitas keamanan.

b. Keuntungan Karyawan

- Waktu pembayaran kompensasi kerja;
- Perhitungan/rincian kompensasi;
- Liburan dan cuti;
- Hak beristirahat;
- Peluang mendapatkan pendidikan dan pelatihan;

- Konseling;
  - Fasilitas asuransi untuk jaminan kesehatan;
  - Program pensiunan;
  - Service perusahaan bagi karyawan;
  - Program rehabilitasi;
- c. Perkenalan
- Kepada penyelia;
  - Kepada pelatih;
  - Kepada rekan sekerja;
  - Kepada pembimbing karyawan;
- d. Tugas-tugas Karyawan
- Lokasi kerja;
  - Uraian tugas dan tanggung jawab;
  - Peralatan keselamatan kerja;
  - Tujuan pekerjaan;
  - Hubungan dengan unit kerja lain;
  - Hubungan dengan karyawan lain.

## **B. PENEMPATAN**

### **1. Pengertian Penempatan**

Mathis and Jackson (2006) mengemukakan bahwa tujuan seleksi adalah penempatan (*placement*), atau menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat. Yang terpenting penempatan sumber daya manusia harus dilihat sebagai proses pencocokan. Seberapa baik seorang karyawan cocok dengan pekerjaan akan memengaruhi jumlah dan kualitas kerja karyawan.

Gaol (2014) berpendapat bahwa yang dimaksud dengan *placement* (penempatan pegawai) adalah suatu pengaturan awal atau pengaturan kembali dari seseorang atau lebih pegawai pada suatu jabatan baru ataupun jabatan yang berlainan. Lebih lanjut Gaol menjelaskan bahwa bagi pegawai baru, penempatan artinya pengaturan awal pada suatu jabatan bagi pegawai yang baru

bekerja. Demosi, promosi, dan transfer adalah suatu konsep *placement* bagi pegawai lama. Tidak berbeda dengan pegawai baru, pegawai lamapun harus direkrut, diseleksi, dan diberi orientasi sebelum mereka ditempatkan pada posisi yang berbeda.

- Promosi

Hasibuan (2014) memberi pengertian promosi adalah perpindahan yang memperbesar authority dan responsibility karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam suatu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar. Demikian juga dengan Mondy (2008) yang berpendapat bahwa promosi adalah perpindahan seseorang ke sebuah posisi pada level yang lebih tinggi.

Sebagian besar orang sangat menginginkan promosi, promosi dapat memberikan kesempatan untuk menghargai kinerja yang unggul, dan untuk mengisi posisi terbuka dengan karyawan yang teruji dan loyal. Meskipun demikian, proses promosi tidak selalu menjadi pengalaman yang positif. Ketidakadilan atau kerahasiaan dapat mengurangi proses tersebut (Dessler, 2015).

- Dasar-dasar promosi

Gaol (2014) menyatakan bahwa promosi dibedakan atas:

- a. *Merit based promotion*, adalah promosi didasarkan atas jasa/prestasi yang diberikan. Didasarkan atas *performance appraisal*.
- b. *Seniority based promotion*, adalah promosi didasarkan pada lamanya (waktu) seorang pegawai bekerja pada organisasi atau lamanya pegawai tersebut bekerja di suatu jabatan tertentu, tidak didasarkan pada umur pegawai.

- Jenis-jenis promosi

Hasibuan (2014) menyebutkan jenis-jenis promosi sebagai berikut:

1. Promosi sementara (*temporary promotion*)

Seorang karyawan dinaikan jabatannya untuk sementara karena adanya jabatan lowong yang harus segera diisi, seperti pejabat Dekan.

2. Promosi tetap (*permanent promotion*)

Seorang karyawan dipromosikan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi karena karyawan tersebut telah memenuhi syarat untuk dipromosikan. Sifat promosi ini adalah tetap. Misalnya, seorang Dosen dipromosikan menjadi Dekan, wewenang, tanggung jawab, serta gajinya akan naik.

3. Promosi kecil (*small scale promotion*)

Menaikan jabatan seorang karyawan dari jabatan yang tidak sulit dipindahkan ke jabatan yang sulit yang meminta keterampilan tertentu, tetapi tidak disertai dengan peningkatan wewenang, tanggung jawab, dan gaji.

4. Promosi kering (*dry promotion*)

Seorang karyawan dinaikan jabatannya ke jabatan yang lebih tinggi disertai dengan peningkatan pangkat, wewenang, dan tanggung jawab tetapi tidak disertai dengan kenaikan gaji atau upah.

▪ Transfer (Mutasi dan Rotasi)

Dessler (2015) menyatakan transfer adalah perpindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa adanya perubahan gaji atau peringkat.

Melalui transfer, organisasi dapat memperbaiki cara pemanfaatan pegawai. Transfer bahkan dapat mempunyai manfaat bagi pegawai yang ditransfer. Pengalaman yang lebih luas lagi menunjukkan bahwa transfer menyediakan seseorang dengan keterampilan-keterampilan baru dan suatu perspektif lain yang membuatnya menjadi calon untuk dapat dipromosikan (Gaol, 2014).

Mondy (2008) menjelaskan bahwa transfer memiliki beberapa tujuan. Pertama, perusahaan seringkali merasa perlu melakukan reorganisasi. Kantor-kantor dan departemen-departemen dibentuk dan dihapus sebagai respon atas kebutuhan perusahaan. Dalam mengisi posisi-posisi yang terbentuk karena reorganisasi, perusahaan perlu memindahkan para karyawan tanpa mempromosikan mereka. Relokasi untuk transfer jauh lebih sering dilakukan dibandingkan untuk promosi. Situasi serupa bisa terjadi ketika sebuah kantor atau departemen tutup. Alih-alih memberhentikan karyawan yang penting, manajemen bisa mentransfer mereka ke bidang-bidang lain dalam organisasi. Alasan kedua untuk transfer adalah membuat posisi-posisi tersedia dalam jalur promosi utama. Perusahaan biasanya diorganisasi menjadi struktur hierarki yang menyerupai piramida. Setiap promosi ke level berikutnya lebih sulit dilakukan karena lebih sedikit posisi yang tersedia. Terkadang, para karyawan yang sangat produktif namun belum bisa dipromosikan bisa menyumbat jalur-jalur promosi. Para karyawan lainnya yang juga memenuhi kualifikasi bisa merasa bahwa peluang mereka untuk promosi terhambat. Jika hal ini terjadi, para manajer masa depan yang paling berbakat akan mencari pekerjaan ditempat lain. Untuk membuat jalur promosi tetap terbuka, perusahaan bisa memutuskan untuk mentransfer para karyawan yang belum bisa dipromosikan namun produktif pada level organisasional mereka. Alasan lain untuk transfer adalah memuaskan keinginan pribadi para karyawan. Alasan-alasan menginginkan transfer sangat banyak. Seseorang mungkin perlu menyertai pasangan yang dipindahkan ke lokasi baru atau bekerja lebih dekat dengan rumah untuk merawat orang tua yang berusia lanjut, atau karyawan tersebut tidak menyukai perjalanan pulang pergi yang panjang untuk bekerja. Faktor-faktor seperti itu bisa sangat penting karena karyawan-karyawan tersebut bisa mengundurkan diri jika permintaan transfernya tidak disetujui. Daripada mengalami resiko kehilangan karyawan yang penting,

perusahaan bisa menyetujui untuk melakukan transfer. Transfer juga bisa menjadi cara yang efektif untuk menangani pertentangan kepribadian. Beberapa orang bisa jadi tidak merasa cocok satu sama lain. Karena masing-masing dari mereka bisa jadi adalah karyawan yang penting, transfer bisa menjadi solusi yang tepat untuk masalah tersebut.

- Demosi

Hasibuan (2014) mendefinisikan demosi adalah perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan, serta statusnya semakin rendah.

Demosi digunakang sebagai alternative pemberhentian, terutama jika melibatkan karyawan lama. Karyawan tersebut mungkin saja telah bekerja dengan memuaskan selama bertahun-tahun, namun kemudian produktivitasnya mulai menurun karena sejumlah alasan. Mungkin karyawan tersebut hanya kurang mampu secara fisik untuk menjalankan pekerjaan dalam waktu tertentu atau tidak lagi ingin bekerja dalam waktu lama seperti yang dituntut oleh pekerjaannya (Mondy, 2008).

## **2. Masalah Dalam Penempatan**

Rivai (2011) menjelaskan terdapat tiga hal yang mendasari penempatan bagi SDM, yaitu efektifitas, tuntutan hukum, dan prevensi PHK.

- a. Efektivitas

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisasi kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan.

- b. Tuntutan Hukum

Jika penempatan menguntungkan pekerja, promosi misalnya, keputusan tersebut tidak ada konsekuensi negative bagi pekerja. Tetapi transfer, demosi, pemutusan kerja yang sifatnya tidak sukarela harus dilakukan sesuai dengan hukum, prosedur dan alasan bisnis yang adil. UU



ketenaga kerjaan mengharuskan perusahaan member perawatan kesehatan atas biaya perusahaan bagi mantan karyawan. Biaya ini diberikan bagi karyawan yang berhenti atas alasan apapun. Kegagalan memenuhi tuntutan ini dapat menimbulkan akibat hukum yan mahal.

c. Pencegahan Separasi (PHK)

Salah satu bidang kreatif MSDM adalah upaya pencegahan separasi. Ketika dpartemen SDM dapat mencegah kehilangan SDM yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa.

Meskipun jumlah minimum *atrissi* menjamin suatu arus karyawan baru ke dalam satu perusahaan dan kesempatan promosi untuk hal itu sudah ada, tiap-tiap karyawan yan diberhentikan mengalami kerugian investasi. Melalui pendekatan proaktif, pengurangan karyawan melalui pengunduran diri secara sukarela, kematian, *layoff* dan terminasi dapat dikurangi.

## C. PEMBERHENTIAN

### 1. Pengertian Pemberhentian

Pemberhentian adalah tidak diperlukannya lagi jasa seorang karyawan dalam hubungan kerja perusahaan sehingga mengakibatkan pemutusan hubungan kerja. Mondy (2008) menjelaskan bahwa pemberhentian (*termination*) adalah hukuman terberat yang harus diberikan organisasi kepada karyawan; dengan demikian hukuman tersebut harus menjadi bentuk tindakan disipliner yang dipertimbangkan secara sangat cermat.

Sebagimana yang dijelaskan oleh Hasibuan (2014) bahwa pemberhentian adalah pemutusan hubungan kerja seseorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. Dengan pemberhentian berarti berakhirnya keterikatan kerja karyawan terhadap perusahaan.

Pemberhentian menurut Samsudin (2009) berarti lepasnya hubungan kerja secara resmi dari kesatuan atau organisasi tempat mereka bekerja. Lepasnya hubungan kerja, yang saat ini dikenal dengan istilah PHK (pemutusan hubungan kerja), dapat mengandung pengertian positif, namun dapat pula bersifat negatif. Bersifat positif apabila pemberhentian personel tersebut menyimpang dari ketentuan-ketentuan tersebut atau tidak secara wajar, seperti pemecatan atau diberhentikan secara tidak hormat dan sebagainya.

Selanjutnya Gaol (2014) menyatakan pemberhentian adalah suatu masalah yang sangat sulit, tidak hanya bagi karyawan, tetapi juga bagi perusahaan dan serikat buruh. Karena pemberhentian menyangkut hilangnya penghasilan, karyawan dan serikat buruh cenderung membatasi kebebasan perusahaan untuk memutuskan hal itu. Pada umumnya perusahaan ingin mengambil keuntungan dari pemberhentian dengan mempertahankan karyawannya yang paling mampu dan memberhentikan karyawan yang kurang mampu.

## **2. Alasan-alasan Pemberhentian**

Hasibuan (2014) mengungkapkan alasan-alasan pemberhentian sebagai berikut:

- Undang-undang  
Undang-undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari suatu perusahaan. Misalnya, karyawan anak-anak, karyawan WNA, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang.
- Keinginan perusahaan  
Keinginan perusahaan dapat menyebabkan diberhENTIKANNYA karyawan baik secara terhormat ataupun dipecat. Pemberhentian semacam ini telah diatur oleh Undang-undang No. 12 Tahun 1964, seijin P4D atau P4P, serta tergantung status kepegawaian karyawan bersangkutan.

- Keinginan karyawan  
Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan saat akan berhentinya, misalnya bulan depan. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaan jangan mandek.
- Pensiun  
Pensiun adalah pemberhentian karyawan atas keinginan perusahaan, undang-undang, ataupun keinginan karyawan sendiri.
- Kontrak kerja berakhir  
Karyawan kontrak akan dilepas atau diberhentikan apabila kontrak kerjanya berakhir. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja dapat menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima.
- Kesehatan karyawan  
Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan.
- Meninggal dunia  
Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada.
- Perusahaan dilikuidasi  
Karyawan yang dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus didasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedang karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah.

## BAB V

# PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

### A. PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.

Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia sangat dibutuhkan dalam menghadapi tantangan kemajuan teknologi yang cepat dan persaingan secara global, dengan segala upaya pelatihan dan pengembangan karyawan dipersiapkan untuk dapat meningkatkan kemampuan dan tentunya peningkatan kinerja menjadi tujuan akhir.

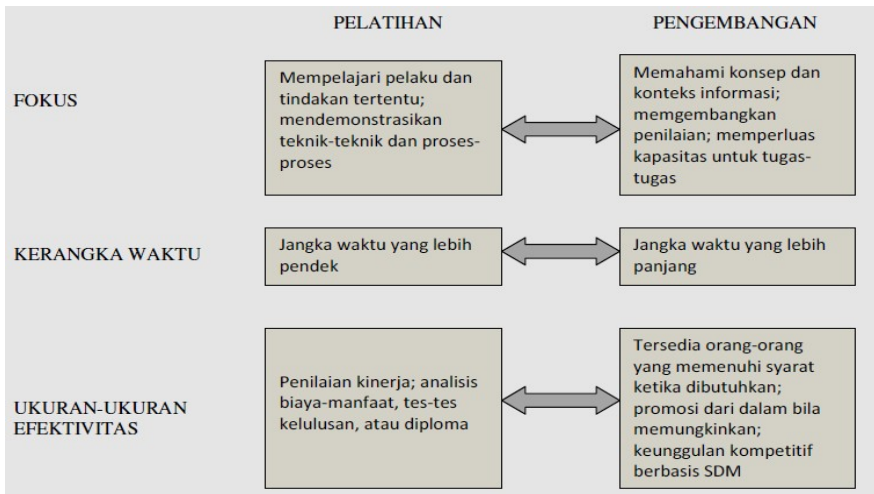
Mondy (2008) mengemukakan bahwa pelatihan dan pengembangan (*training and development*) adalah jantung dari upaya berkelanjutan untuk meningkatkan kompetensi karyawan dan kinerja organisasi. **Pelatihan** memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini. Menunjukkan kepada karyawan cara mengoperasikan gerinda atau kepa supervisor cara menjadwalkan produksi harian merupakan contoh-contoh pelatihan. Disisi lain, **pengembangan** melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki focus lebih jangka panjang. Pengembangan mempersiapkan para karyawan untuk tetap sejalan dengan perubahan dan pertumbuhan organisasi.

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014) berpendapat bahwa pengembangan mengacu pada pendidikan formal, pengalaman kerja, hubungan, penilaian kepribadian, dan kemampuan yang membantu para karyawan yang mempersiapkan dirinya di masa depan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa dikarenakan berorientasi masa depan, hal ini melibatkan pembelajaran yang belum tentu terkait dengan pekerjaan karyawan saat ini. Secara

tradisional, pelatihan berfokus pada membantu kinerja para karyawan pada pekerjaannya saat ini.

Mathis and Jackson (2006), mengemukakan bahwa pengembangan mewakili usaha-usaha meningkatkan kemampuan para karyawan untuk menangani beraneka tugas dan untuk meningkatkan kapabilitas diluar kapabilitas yang dibutuhkan oleh pekerjaan saat ini. Pengembangan menguntungkan organisasi dan individu. Para karyawan dan manajer yang memiliki pengalaman dan kemampuan yang sesuai dapat meningkatkan daya saing organisasional dan kemampuan untuk menyesuaikan diri dengan lingkungan yang berubah. Dalam proses pengembangan, karir para individu juga mungkin berkembang dan mendapatkan fokus yang baru atau berbeda. Pengembangan berbeda dengan pelatihan. Pelatihan untuk sebagian besar orang memungkinkan mereka bisa menjalankan mesin fotocopi, menjawab pertanyaan-pertanyaan layanan pelanggan, mengemudikan mobil, mengoperasikan komputer, atau merakit audio. Akan tetapi pengembangan dibidang seperti penilaian, tanggung jawab, pembuatan keputusan dan komunikasi memberikan tantangan yang lebih besar. Sebuah sistem pengalaman pengembangan yang terencana untuk semua karyawan, tidak hanya para manejer, dapat membantu memperluas keseluruhan tingkat kapabilitas dalam sebuah organisasi. Gambar 5.1 menguraikan pengembangan dan membandingkannya dengan pelatihan.

Berdasarkan pendapat beberapa ahli diatas dapat disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu usaha meningkatkan kemampuan dari karyawan sehingga memiliki pengetahuan, keahlian serta sikap yang dibutuhkan dalam menghadapi pekerjaan saat ini maupun yang akan datang baik melalui pendidikan dan pelatihan serta pengembangan karir sehingga dapa memberikan kontribusi optimal bagi organisasi atau perusahaan.



**Gambar 5.1.** Pengembangan Vs Pelatihan

Sumber: Mathis dan Jackson (2006)

## **B. TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA.**

Rivai (2011) mengemukakan tujuan dari pelatihan dan pengembangan adalah sebagai berikut:

1. Untuk meningkatkan kuantitas *output*;
2. Untuk meningkatkan kualitas *output*;
3. Untuk menurunkan biaya limbah dan perawatan;
4. Untuk menurunkan jumlah dan biaya terjadinya kecelakaan;
5. Untuk menurunkan *turnover*, ketidakhadiran kerja serta meningkatkan kepuasan kerja;
6. Untuk mencegah timbulnya antipasti karyawan.

## **C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Mondy (2008) mengungkapkan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi sekaligus dipengaruhi oleh pelatihan dan pengembangan.

1. Dukungan Manajemen Puncak

Agar program-program pelatihan dan pengembangan berhasil, dibutuhkan dukungan kepemimpinan dari atas. Tanpa dukungan manajemen puncak, program pelatihan dan pengembangan tidak akan berhasil. Cara paling efektif untuk mencapai kesuksesan adalah para eksekutif harus aktif mengambil bagian dalam pelatihan dan memberikan sumber-sumber daya yang dibutuhkan.

2. Komitmen Para Spesialis dan Generalis

Di samping manajemen puncak, seluruh manajer, apakah spesialis atau generalis, harus berkomitmen pada dan terlibat dalam proses pelatihan dan pengembangan. Tanggung jawab utama untuk pelatihan dan pengembangan melekat pada para manajer lini, dari mulai presiden dan *chairman of the board* ke bawah. Para profesional pelatihan dan pengembangan semata-mata hanya memberikan keahlian teknis.

3. Kemajuan Teknologi

Mungkin tidak ada faktor selain teknologi yang memberi pengaruh lebih besar pada pelatihan dan pengembangan. Computer dan internet, khususnya, secara dramatis mempengaruhi berjalannya fungsi-fungsi bisnis.

4. Kompleksitas Organisasi

Banyak organisasi telah berubah secara dramatis sebagai akibat perampingan, inovasi teknologi, dan permintaan pelanggan akan produk-produk dan jasa-jasa baru yang lebih baik. Hasilnya seringkali adalah bahwa lebih sedikit orang yang harus menjalankan lebih banyak pekerjaan pada level yang lebih kompleks. Para supervisor dan karyawan yang bekerja dalam tim-tim yang mengarahkan diri mereka

sendiri (*self directed teams*) mengambil alih banyak beban kerja yang diwariskan tingkatan manajemen menengah yang telah dihapuskan. Seluruh perubahan ini diterjemahkan menjadi kebutuhan yang lebih besar akan pelatihan dan pengembangan.

#### 5. Gaya Belajar

Teknologi computer, internet, dan intranet telah menjadikan pendekatan-pendekatan tersebut layak secara ekonomis dalam tingkat sebelumnya tidak mungkin dicapai. Kemampuan untuk menyampaikan pengetahuan kepada para karyawan yang berbasisi kebutuhan, dimanapun diseluruh dunia, dan pada kecepatan yang konsisten dengan gaya belajar mereka, meningkatkan dengan pesat nilai pelatihan dan pengembangan.

#### 6. Fungsi-Fungsi Sumber Daya Manusia Lainnya

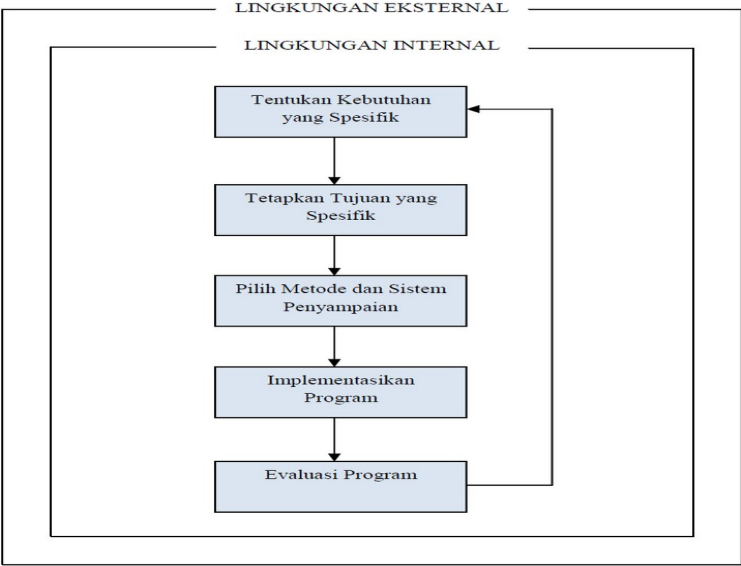
Pelaksanaan yang sukses dari fungsi-fungsi sumber daya manusia lainnya juga memiliki pengaruh penting terhadap pelatihan dan pengembangan. Sebagai contoh, jika upaya-upaya rekrutmen dan seleksi hanya menarik para karyawan berkualifikasi sedang, perusahaan akan membutuhkan program-program pelatihan dan pengembangan yang ekstensif. Paket kompensasi perusahaan juga bisa mempengaruhi upaya-upaya pelatihan dan pengembangan. Organisasi dengan sistem pembayaran yang kompetitif atau program-program kesehatan dan keselamatan yang progresif akan lebih mudah menarik para karyawan yang mampu berprestasi tinggi, dan mempertahankan para karyawan yang hanya memerlukan sedikit pelatihan.

### **D. PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Mondy (2008) menjelaskan proses umum pelatihan dan pengembangan seperti pada Gambar 5.2. Pertama, organisasi harus menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan spesifiknya.



Kemudian tujuan-tujuan spesifik perlu ditetapkan. Tujuan-tujuan tersebut bisa sangat sempit jika terbatas pada kemampuan kepemimpinan dari seorang manajer saja, atau bisa cukup luas untuk mencakup perbaikan keterampilan manajemen seluruh supervisor lini pertama. Dalam organisasi-organisasi yang ideal, terdapat hubungan yang dekat antara misi stratejik perusahaan dengan tujuan-tujuan program pelatihan dan pengembangan. Penilaian dan pemutahiran berkala atas tujuan-tujuan tersebut diperlukan untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan tersebut menunjang kebutuhan-kebutuhan stratejik yang terus berubah dari organisasi tersebut. Setelah menetapkan tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan, manajemen dapat menentukan metode-metode dan sistem penyampaian yang tepat untuk digunakan. Tetunya manajemen harus terus menerus mengevaluasi pelatihan dan pengembangan untuk memastikan kegunaannya dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi.



**Gambar 5.2** Poses Pelatihan dan Pengembangan  
Sumber: Mondy (2008)

## E. METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

Metode pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan tentu berbeda sesuai dengan kebutuhan organisasi, biasanya menggunakan lebih dari satu metode.

Gaol (2014) menjelaskan beberapa metode pelatihan dan pengembangan.

### 1. *On The Job Training*

- *Job instruction training (JIT)*  
Di terima secara langsung dari suatu jabatan (*on the job training*). Sasaran yang ingin dicapai adalah mengejar pegawai untuk dapat mengerjakan pekerjaan yang sekarang mereka hadapi. *Trainer*, supervisor dan *coworker* bertindak sebagai *instructor*.
- *Job rotation (Rotasi Pekerjaan)*  
Pegawai di pindahkan dari satu jabatan ke jabatan lain. Dalam setiap jabatan, mereka memperoleh JIT/OJT. Manfaatnya adalah jika pada suatu saat ada jabatan yang kosong, maka segera bisa diisi.
- *Apprenticeships (Magang)*  
Mencakup proses belajar dari seorang atau beberapa orang pegawai yang sudah berpengalaman (magang adalah belajar dari pegawai yang sudah berpengalaman). Pendekatan ini bisa menjadi suatu pelengkap dari suatu latihan yang sifatnya di dalam ruangan. Magang sangat tepat ditujukan untuk pegawai-pegawai yang memerlukan keterampilan tangan seperti tukang kayu, tukang patri dan lain-lain.
- *Coaching*  
Hampir sama dengan magang, hanya saja dalam *coaching* yang dijadikan model adalah pegawai yang telah berpengalaman (dalam magang, pelatihnya dijadikan model). Perbedaan lainnya adalah *coaching* cenderung

bersifat kurang formal, artinya hanya diadakan jika memang diperlukan, sedangkan magang pada umumnya sudah direncanakan (jadi bersifat formal).

*Coaching* biasanya ditangani oleh supervisor atau manajer (tidak ditangani oleh *personnel department*). *Coaching* yang dilakukan oleh seseorang pada orang lain dalam satu jabatan tertentu disebut *understudy*. *Coaching* hanya efektif jika tidak melibatkan terlalu banyak orang. Akibatnya biayanya relative mahal.

## 2. *Off The Job Training*

- *Lecture*/kuliah mimbar

Metode ini banyak digunakan karena murah, cepat, materi yang disampaikan bisa lebih lengkap dan dapat memberikan informasi kepada kelompok *trainee* yang besar, namun kuliah seringkali kurang efektif bagi pegawai yang kemampuan dan minat untuk mendengarkan dan berpikirnya kecil. Kelemahan-kelemahan pada kuliah dapat diatasi dengan diskusi.

- *Vestibule training*

Teknik dimana *trainee* belajar pada suatu ruangan yang dirancang khusus sehingga mirip dengan tempat kerja yang sesungguhnya. Teknik ini merupakan suatu kebutuhan, jika OJT terlalu mahal atau berbahaya untuk melatih pegawai. *Vestibule training* bermaksud untuk memperoleh manfaat OJT tanpa mengharuskan pegawai baru berlatih pada pekerjaan yang sesungguhnya.

- *Role Playing*

Peserta pelatihan ditugaskan untuk melakukan peran orang lain. Teknik ini digunakan untuk merubah sikap (*attitude*) dan juga ketrampilan memahami orang lain (*empati*). Contoh, banyak pegawai yang mengkritik atasan tanpa alasan yang masuk akal. Pegawai tersebut kemudian

disuruh menjadi atasan orang lain dan kemudian ditanya bagaimana jabatan itu sebenarnya, apa suka dukanya dan lain-lain. Teknik ini umumnya tidak digunakan untuk pekerjaan yang memerlukan keterampilan tangan, tetapi pada *sensitivity job* (pekerjaan yang banyak melibatkan perasaan).

- *Behavior modeling*

Modeling adalah proses seolah mengalami sendiri (vicarious process) yang secara tidak langsung membagi pengalaman dari orang lain melalui imajinasi atau partisipasi yang penuh perhatian.

Perilaku orang lain dipelajari melalui suatu proses observasi. Perilaku ini diulang-ulang dan direkam sehingga pelatih dan yang dilatih dapat mereview dan mengkritik perilaku itu. Pegawai akan dapat menemukan sendiri mana yang benar dan mana yang salah. Cara ini sangat efektif untuk pegawai yang tidak disiplin. Tujuan *behavior modeling* adalah suatu perubahan sikap.

- *Case study*

Sasaran utamanya adalah melatih kemampuan memecahkan masalah. Kasus yang dipilih biasanya memiliki relevansi dengan pekerjaan yang sesungguhnya.

- *Simulation*

Disini dilakukan simulasi peralatan yang kelak akan digunakan pada pekerjaan yang sesungguhnya.

Teknik simulasi dapat dibedakan menjadi *mechanical simulation* (misalnya *driving simulator* yang biasanya digunakan oleh pilot) dan *computer simulator* (biasanya berupa permainan-permainan dan teknik ini menggunakan *trial and error* dalam pengambilan keputusan).

- *Self study*

Disini biasanya manajer hanya memberikan bahan untuk dipelajari sendiri oleh pegawai. Teknik ini digunakan bila

pegawainya terpisah-pisah dilihat dari segi geografisnya. Teknik ini mempunyai rentang dari cara manual sampai dengan kaset atau video tape yang sebelumnya direkam (audiovisual techniques).

- *Programmed learning*

Dalam cara ini biasanya bahan dicetak dalam suatu buklet yang mengandung sejumlah pertanyaan dan jawaban.

*Programmed learning* terdiri dari tiga faktor, yaitu:

- a. Menyajikan pertanyaan-pertanyaan, fakta atau masalah kepada *trainee*;
- b. Memungkinkan adanya respon dari *trainee*;
- c. Memberikan umpan balik mengenai akurasi dari jawaban-jawaban *trainee*.

- *Laboratory training* (latihan dalam laboratorium)

Adalah salah satu bentuk pelatihan yang sifatnya melatih kelompok, yang terutama untuk meningkatkan ketrampilan interpersonal (kemampuan untuk berhubungan antara pribadi) dan digunakan untuk mengembangkan rasa tanggung jawab untuk pekerjaan dimasa yang akan datang.

## **F. EVALUASI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Mondy (2008) mengemukakan organisasi-organisasi telah melakukan beberapa pendekatan untuk mengevaluasi nilai dari program-program tertentu. Model Kirkpatrick untuk evaluasi pelatihan digunakan secara luas dalam lingkungan pembelajaran. Level-level dalam metode ini adalah 1) opini peserta, 2) tingkat pembelajaran, 3) perubahan perilaku (transfer pelatihan ke pekerjaan), 4) pencapaian tujuan-tujuan pelatihan dan pengembangan (pengaruh terhadap kinerja).

- **Opini peserta**

Mengevaluasi program pelatihan dan pengembangan dengan menanyakan opini para peserta merupakan

pendekatan yang memberikan respon dan saran untuk perbaikan, terutama tingkat kepuasan pelanggan.

- Tingkat pembelajaran

Beberapa organisasi melaksanakan tes-tes untuk menentukan apa yang telah dipelajari para peserta dalam program pelatihan dan pengembangan. Desain kelompok kontrol *pretest-posttest* adalah salah satu prosedur evaluasi yang mungkin digunakan. Dalam prosedur ini, kedua kelompok menerima tes yang sama sebelum dan sesudah pelatihan. Kelompok percobaan menerima pelatihan namun kelompok control tidak. Setiap kelompok berisi para trainee yang ditunjuk secara acak. Perbedaan hasil dalam pretest dan posttest antara kedua kelompok tersebut digunakan untuk mengevaluasi pelatihan yang telah diberikan.

- Perubahan perilaku

Tes-tes bisa secara akurat menunjukkan apa yang telah dipelajari para trainee, namun hanya memberikan sedikit petunjuk mengenai kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka. Metode penilaian umpan balik 360-deraja sering digunakan untuk mengukur perubahan perilaku.

- Pencapaian tujuan pelatihan dan pengembangan

Pendekatan lain untuk mengevaluasi program-program pelatihan dan pengembangan melibatkan penentuan sampai dimana program-program tersebut telah mencapai tujuan yang ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja. Sebagai contoh, jika tujuan dari program pencegahan kecelakaan adalah untuk mengurangi jumlah dan tingkat kerugian kecelakaan sebesar 15 persen, membandingkan tingkat kecelakaan sebelum dan sesudah pelatihan memberikan ukuran kesuksesan yang berguna.

Dessler (2015) megemukakan bahwa manajer dapat mengukur empat kategori dasar hasil atau pengaruh pelatihan:

- **Reaksi**  
Evaluasilah reaksi peserta pelatihan program tersebut. Apakah mereka menyukai program tersebut? Apakah menurut mereka program tersebut berguna?
- **Pembelajaran**  
Ujilah peserta pelatihan untuk menentukan apakah mereka mempelajari prinsip, keterampilan dan fakta yang seharusnya mereka pelajari.
- **Perilaku**  
Tanyakan apakah perilaku on-the-job peserta pelatihan berubah karena program pelatihan tersebut. Sebagai contoh, apakah karyawan di departemen keluhan took tersebut lebih sopan terhadap pelanggan yang tidak puas?
- **Hasil**  
Yang paling penting, tanyakan, “apakah hasil yang kita capai, dalam hal tujuan pelatihan yang telah ditetapkan sebelumnya?” sebagai contoh, apakah jumlah keluhan pelanggan berkurang? Reaksi, pembelajaran, dan perilaku adalah penting. Namun, jika program pelatihan tersebut tidak memberikan hasil terkait kinerja yang dapat diukur, mungkin pelatihan tersebut belum mencapai Sasarannya.

## **G. PENGEMBANGAN MANAJEMEN**

Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa pengembangan yang efektif menanamkan pengetahuan dan penilaian yang dibutuhkan oleh manajer. Tanpa pengembangan yang tepat, manajer mungkin tidak akan mampu menyebarkan dan mengelola sumber-sumber (termasuk para karyawan) dengan baik diseluruh organisasi. Kapabilitas penting yang sering kali merupakan focus dari pengembangan manajemen meliputi kepemimpinan, kemampuan untuk menangani perubahan, melatih dan menasehati para bawahan, mengendalikan operasi, dan

memberikan umpan balik kinerja. Lebih lanjut, Armstrong (2009) menegaskan bahwa pengembangan manajemen berkaitan dengan peningkatan kinerja manajer dalam peran mereka saat ini dan mempersiapkan mereka untuk mengambil tanggung jawab yang lebih besar di masa depan.

Dessler (2015) mendefinisikan pengembangan manajemen adalah segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajemen di masa kini atau masa depan dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan. Lebih lanjut Dessler menjelaskan bahwa proses pengembangan manajemen terdiri atas:

1. Menilai kebutuhan strategis perusahaan (misalnya, untuk mengisi staf bisnis baru yang prospektif tersebut)
2. Menilai kinerja dan keterampilan manajer yang ada (dalam kasus ini berhubungan dengan mengisi posisi puncak bisnis baru tersebut)
3. Mengembangkan manajer tersebut (dan manajer dimasa depan) untuk mengisi posisi ini.

Gaol (2014) mengungkapkan metode pengembangan manajemen dapat dibedakan atas *on-the-job management development techniques* dan *off-the-job management techniques*.

#### 1. *On-The-Job Management Techniques*

Beberapa teknik penting dalam metode ini adalah:

##### ▪ *Job Rotation*

Artinya memindahkan management *trainee* dari satu departemen ke departemen lain untuk memperluas pengetahuan dan pemahaman mereka mengenai semua bagian usaha.

##### ▪ *Coaching/understudy approach*

Dalam pendekatan ini, setia *traneee* bekerja langsung dengan orang yang akan digantikannya. Orang yang digantikan bertanggung jawab untuk membimbing *trainee*.



- *Junior boards*  
Suatu metode untuk mempersiapkan *trainee* pada manajemen tingkat menengah dengan pengalaman dalam menganalisis masalah-masalah perusahaan dengan cara melibatkan mereka dalam *junior board of directors* dan membuat rekomendasi atas kebijaksanaan perusahaan secara menyeluruh.
  - *Action learning*  
Suatu teknik latihan dimana management trainee diijinkan untuk bekerja penuh waktu menganalisis dan memecahkan masalah-masalah pada departemen lainnya.
2. *Off-The-Job Management Development Techniques*  
Ada beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mengembangkan manajer di luar pekerjaan, seperti:
- *Case study*  
Merupakan metode pengembangan dimana manajer diberikan uraian tertulis mengenai masalah organisasi untuk kemudian didiagnosis dan dipecahkan.
  - *Management Games*  
Teknik pengembangan dimana tim manajemen bersaing satu dengan lainnya dengan menggunakan sistem pengambilan keputusan terkomputerisasi mengenai hal nyata yang dihadapi, tetapi pada perusahaan simulasi.
  - *Outside Seminars*  
Suatu metode pengembangan yang penting bagi top management untuk mengembangkan keterampilan khusus, misalnya dalam bidang SDM, pemasaran, manajemen internasional dan umum, keuangan, sistem informasi dan teknologi, dan lain-lain.
  - *University related programs*  
Banyak akademi dan universitas menyediakan tiga jenis aktivitas pengembangan manajemen seperti sebagai berikut:

1. Banyak perguruan tinggi yang menyelenggarakan program pendidikan lanjutan dalam bidang sejenis (misalnya kepemimpinan, supervise, dan lain-lain). Lama program ini antara 1-4 hari sampai pada program pengembangan eksekutif selama 1-4 bulan.
  2. Banyak perguruan tinggi yang menawarkan kursus individu yang menjurus pada spesialisasi dalam bidang bisnis, manajemen, dan administrasi kesehatan.
  3. Banyak sekolah yang menawarkan program bergelar seperti program MBA atau program MBA eksekutif.
- *Role playing*  
Role palying adalah teknik latihan, dimana kepada trainee diperlihatkan teknik manajemen yang baik terlebih dahulu dan selanjutnya kepada mereka diminta untuk memainkan peranan dalam simulasi situasi dan diberikan umpan balik mengenai prestasi yang telah mereka lakukan oleh supervisornya.
  - *In-house development centers*  
Metode yang menjejali para manajer yang prospektif pada latihan masalah-masalah realistis untuk mengembangkan keterampilan manajemen pusat. Ini biasanya menggabungkan metode pembelajaran di ruang kelas (kuliah dan seminar misalnya) dengan teknik lain seperti assessment center atau role playing untuk membantu mengembangkan pegawai serta manejer lain.

## **H. PERENCANAAN DAN PENGEMBANGAN KARIER**

### 1. Pengertian Perencanaan dan Pengembangan Karier

Konsep dasar tentang karier dikemukakan oleh beberapa ahli sebagai berikut.

Dessler (2015) mendefinisikan karier sebagai posisi pekerjaan yang dipegang seseorang selama bertahun-tahun.

Pengembangan karir adalah serangkaian aktivitas seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang. Perencanaan karier adalah proses yang disengaja sehingga seseorang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik pribadi mereka lainnya; mendapatkan informasi mengenai kesempatan dan pilihan; mengidentifikasi sasaran terkait karier; dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran spesifik.

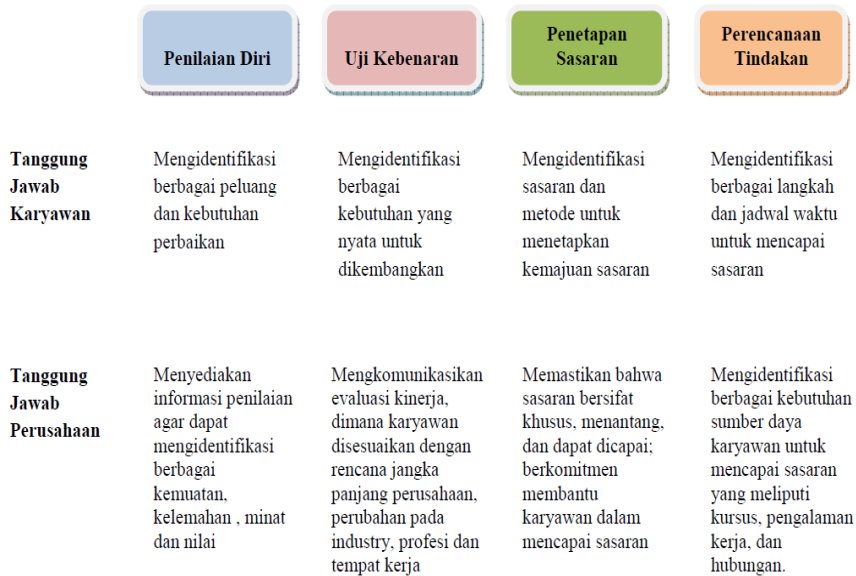
Mondy (2008) mendefinisikan karier adalah jalur umum yang dipilih seseorang untuk diikuti sepanjang kehidupan kerjanya. Perencanaan karier adalah proses berkelanjutan dimana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya. Pengembangan karier adalah pendekatan formal yang digunakan organisasi untuk memastikan bahwa orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia jika dibutuhkan.

## 2. Manajemen Karier

Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014) mengemukakan bahwa sistem-sistem manajemen karier berbagai perusahaan bervariasi pada tingkat kecanggihan dan penekanannya ditempatkan pada unsur-unsur proses yang berbeda-beda. Berbagai langkah dan tanggung jawab pada sistem manajemen karier diperlihatkan pada Gambar 5.3.

- Penilaian Diri

Penilaian diri mengacu pada penggunaan informasi oleh para karyawan untuk menentukan minat karier, nilai-nilai, bakat, dan kecenderungan perilaku. Hal ini seringkali meliputi tes-tes psikologi, seperti indikator jenis Myers-Briggs, inventarisasi minat yang kuat menurut Campbell (*strong-campbell interest inventory*), serta pencarian arah diri (*self-directed search*).



**Gambar 5.3** Berbagai Langkah dan Tanggung Jawab pada Proses Manajemen Karier

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014)

- **Uji Kebenaran**  
Uji kebenaran mengacu pada para karyawan yang menerima informasi tentang cara perusahaan mengevaluasi keterampilan dan pengetahuannya, serta dimana disesuaikan pada rencana perusahaan (peluang-peluang potensial, gerakan horizontal). Informasi itu biasanya disediakan oleh manajer para karyawan sebagai bagian dari penilaian kinerja. Hal ini tidak jarang pada sistem-sistem manajemen karier yang dikembangkan dengan baik bagi manajer untuk menyelenggarakan penilaian kinerja secara terpisah dan pembahasan pengembangan karier.
- **Penetapan Sasaran**  
Penetapan sasaran mengacu pada proses pengembangan tujuan karier jangka pendek dan jangka panjang para

karyawan. Sasaran itu biasanya berhubungan dengan posisi-posisi yang diinginkan (seperti menjadi manajer penjualan selama tiga tahun), tingkat penerapan keterampilan (menggunakan keterampilan penganggaran seseorang untuk memperbaiki masalah arus kas unit), pengaturan pekerjaan (pindah ke bagian pemasaran perusahaan selama dua tahun), atau perolehan keterampilan (mempelajari cara menggunakan sistem informasi SDM perusahaan). Sasaran itu biasanya dibahas dengan manajer dan ditulis dalam rencana pengembangan.

- **Perencanaan Tindakan**

Selama tahap ini, para karyawan menentukan cara mencapai sasaran karier jangka pendek dan jangka panjang. Rencana tindakan mungkin melibatkan salah satu atau perpaduan dari berbagai pendekatan (seperti mendaftar pada kursus-kursus dan seminar-seminar, mendapatkan penilaian tambahan, memperoleh pengalaman kerja yang baru, atau menemukan pembimbing atau Pembina). Pendekatan pengembangan yang digunakan bergantung pada kebutuhan-kebutuhan dan sasaran pengembangan.

## BAB VI

# KOMPENSASI

### A. PENGERTIAN KOMPENSASI

Kompensasi adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan secara langsung ataupun secara tidak langsung. Biasanya kompensasi secara langsung berupa uang (financial) yang diberikan atas pekerjaan yang telah diselesaikan sedangkan kompensasi secara tidak langsung berupa penghargaan (non-finansial) dari hasil kerja dalam hal pemberian tunjangan.

Berikut beberapa pendapat para ahli mengenai kompensasi:

Dessler (2015) menyatakan kompensasi karyawan meliputi semua bentuk pembayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka.

Hasibuan, (2014) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan oleh perusahaan.

Mathis dan Jackson (2006) memberikan pendapat bahwa kompensasi merupakan faktor penting yang mempengaruhi bagaimana dan mengapa orang-orang memilih untuk bekerja disebuah organisasi daripada organisasi yang lain.

Mondy (2008) mengemukakan bahwa Kompensasi adalah total seluruh imbalan yang diterima para karyawan sebagai pengganti jasa yang mereka berikan.

Menurut Gaol (2014) kompensasi adalah hal yang di terima oleh pegawai, baik berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi.

Selanjutnya Rivai (2011) menyatakan bahwa kompensasi adalah sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan.

## **B. TUJUAN MANAJEMEN KOMPENSASI**

Rivai (2011) menyatakan bahwa tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Beberapa tujuan manajemen kompensasi efektif meliputi:

- **Memperoleh SDM yang berkualitas**  
Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsif terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.
- **Mempertahankan karyawan yang ada**  
Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.
- **Menjamin keadilan**  
Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.
- **Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan**  
Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.
- **Mengendalikan biaya**

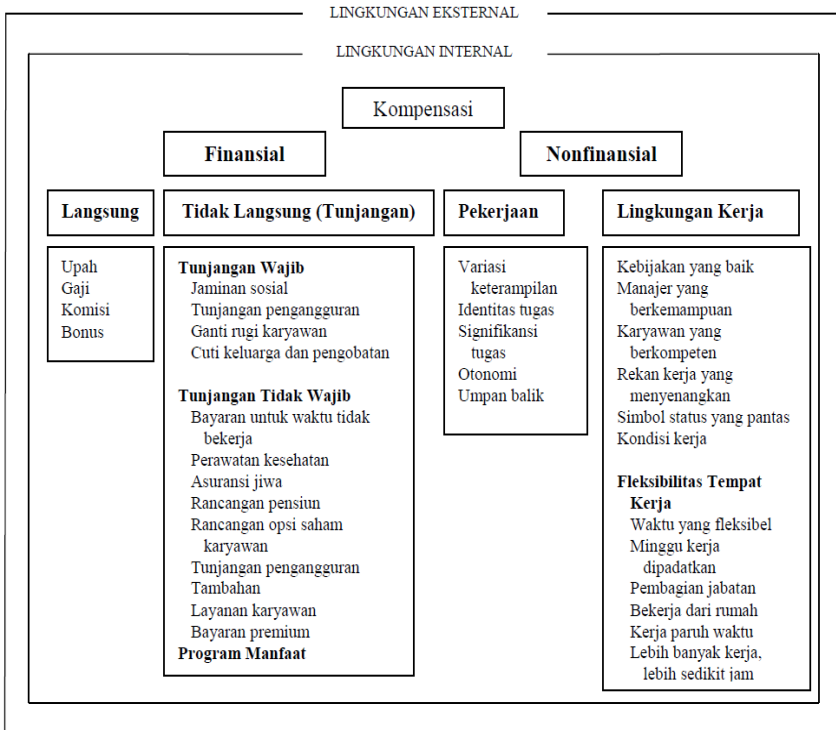
Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

- Mengikuti aturan hukum  
Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
- Memfasilitasi pengertian  
Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.
- Meningkatkan Efisiensi Administrasi  
Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat sistem informasi SDM optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

### C. KOMPONEN-KOMPONEN KOMPENSASI

Mondy (2008) mengidentifikasi komponen-komponen program kompensasi total seperti ditunjukkan pada Gambar 6.1. **Kompensasi finansial langsung** terdiri dari bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus. **Kompensasi finansial tidak langsung** (tunjangan) meliputi seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan. **Kompensasi non finansial** meliputi kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja.





Gambar 6.1 Komponen-komponen Program Kompensasi Total  
 Sumber: Mondy (2008)

Dalam imbalan total, gagasan kursi berkaki tiga digunakan untuk menyeimbangkan kompensasi tenaga kerja. Kaki-kaki tersebut adalah kompensasi finansial langsung, kompensasi finansial tidak langsung, dan kompensasi non finansial. Jika satu kaki rusak atau lebih pendek dari kaki lainnya, paket kompensasi tersebut juga akan bermasalah. Hal tersebut seperti seseorang yang berusaha duduk pada sebuah kursi yang satu yang satu atau dua kakinya sedikit lebih pendek.

Jenis-jenis kompensasi dapat dijelaskan dibawah ini:

1. Gaji Pokok (*Base Pay*)

Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa kompensasi dasar yang diterima oleh seorang karyawan, biasanya berupa upah atau gaji, disebut gaji pokok (*base pay*). Upah (*wage*) adalah imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan pada jumlah waktu kerja. Gaji (*salary*) adalah imbalan kerja yang tetap untuk setiap periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.

2. Penghasilan tidak tetap (*variabel pay*)

Penghasilan tidak tetap merupakan bagian dari kompensasi financial langsung. Mathis dan Jackson (2006) menjelaskan bahwa penghasilan tidak tetap merupakan jenis kompensasi yang dihubungkan dengan kinerja individual, tim, atau organisasional. Jenis penghasilan tidak tetap yang paling umum adalah berupa pembayaran bonus dan program insentif.

3. Kompensasi tidak langsung

Rivai (2011) menyebutkan bahwa kompensasi tidak langsung (*fringe benefit*) merupakan kompensasi tambahan yang diberikan berdasarkan kebijakan perusahaan terhadap semua karyawan sebagai upaya meningkatkan kesejahteraan para karyawan. Contohnya seperti asuransi-asuransi, tunjangan-tunjangan, uang pensiun, dan lain-lain.

#### **D. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBIJAKAN KOMPENSASI**

Bangun (2012) mengemukakan bahwa terdapat beberapa faktor penting dalam kebijakan kompensasi, antara lain, permintaan dan penawaran tenaga kerja, serikat buruh, kemampuan untuk membayar, produktivitas, biaya hidup, dan pemerintah.

1. Permintaan dan penawaran tenaga kerja

Penurunan penawaran atas tenaga kerja dapat diakibatkan pembatasan oleh serikat buruh dalam tujuan untuk meningkatkan kompensasi. Tindakan lain, peningkatan

permintaan akan tenaga kerja dapat meningkatkan kompensasi. Keadaan sebaliknya, penurunan kompensasi akan terjadi bila serikat buruh tidak membatasi jumlah pekerja, situasi ekonomi tidak baik, kondisi keuangan perusahaan tidak mendukung, dan lain sebagainya.

2. Perekonomian

Kondisi perekonomian suatu Negara baik akan menentukan tingkat kompensasi yang lebih baik pula. Pertumbuhan perekonomian yang pesat yang dialami suatu Negara tertentu akan menciptakan daya saing lebih besar akan mendorong tingkat upah dan gaji naik.

3. Serikat buruh

Secara ekonomi, serikat buruh dapat memengaruhi penawaran tenaga kerja. Serikat buruh dapat membatasi penawaran tenaga kerja sehingga berakibat pada kenaikan kompensasi. Melalui Undang-undang ketenagakerjaan Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003, serikat buruh berhak menghimpun dan mengelola keuangan serta mempertanggungjawabkan keuangan organisasi. Dengan demikian, besarnya kompensasi diterima setiap anggota organisasi sangat bergantung pada kekuatan serikat buruh.

4. Kondisi keuangan perusahaan

Suatu organisasi dapat menilai kemampuannya untuk membayar kompensasi dengan tingkat yang lebih tinggi. Kondisi keuangan organisasi merupakan faktor penting dalam menentukan tingkat kompensasi yang layak. apabila perusahaan itu dilihat dari segi financial memadai, maka tuntutan itu wajar dinaikan, tetapi sebaliknya kalau kondisi keuangan perusahaan tidak mendukung untuk dinaikan, maka tuntutan itu merupakan suatu rencana untuk periode-periode berikutnya.

5. Kebijakan perusahaan

Seringkali organisasi, secara formal atau tidak formal, menentukan kebijakan kompensasi sebagai pimpinan dalam menentukan kompensasi (*pay leader*), pengikut (*pay follower*), atau mengikuti ketentuan pasar (*market rate*).

***Pay leader.*** Konsep ini merupakan perusahaan pemberi kompensasi paling besar dibanding perusahaan-perusahaan pesaing. Strategi ini dilakukan untuk memperoleh tenaga kerja yang memiliki produktivitas kerja tinggi.

***Pay follower.*** Kebijakan lain dilakukan perusahaan, menghargai jasa para karyawan di bawah harga pasar. Kebijakan ini dipilih karena kondisi keuangan yang kurang memadai, disamping itu tenaga yang dipekerjakan memiliki keterampilan rendah. Kebanyakan perusahaan yang memilih kebijakan ini adalah perusahaan yang bergerak pada sector pertanian atau pabrik yang mempekerjakan tenaga kerja berketerampilan rendah. Serendah apa bayaran ditetapkan perusahaan, paling rendah sesuai dengan upah minimum yang ditetapkan pemerintah daerah setempat.

***Market rate.*** Kebijakan ini dilakukan perusahaan dengan membayar kompensasi sesuai dengan gaji atau upah yang ditetapkan perusahaan-perusahaan lain dalam industry.

## 6. Produktivitas

Produktivitas dapat diukur dari hasil produksi dan prestasi kerja karyawan terhadap perusahaan. Semakin tinggi hasil produksi atau prestasi kerja karyawan maka hal yang wajar untuk menaikkan tingkat upah karyawan. Sebagai konsekuensinya, tingkat produksi dan prestasi kerja yang rendah akan menurunkan tingkat upah yang diterima.

## 7. Biaya hidup

Biaya hidup pada berbagai daerah berbeda, tergantung pada kondisi ekonomi pada setiap daerah tersebut. Hal ini merupakan pertimbangan bagi perusahaan dalam menetapkan tingkat upah yang diterima karyawan.

## 8. Pemerintah

Pemerintah berdasarkan peraturan-peraturan yang ditetapkannya juga dapat memengaruhi tingkat upah. Pemerintah menentukan batas minimum upah yang diterima karyawan. Hal ini, pemerintah menentukan berdasarkan jenis pekerjaannya dan tidak lepas dari biaya hidup pada masing-masing daerah. Berdasarkan hal tersebut, tingkat upah berbeda-beda sesuai dengan jenis pekerjaannya dan berbeda pula pada setiap daerah, apa yang disebut dengan Upah Minimum Propinsi (UMP) atau Upah Minimum Kabupaten (UMK).

## E. KEADILAN DALAM KOMPENSASI

Konsep keadilan (*equity*) adalah keadilan yang dirasa dari apa yang dilakukan seseorang (masukan) dan apa yang diterima orang tersebut (hasil). Individu menilai keadilan dalam kompensasi dengan membandingkan usaha dan kinerja yang mereka berikan dengan usaha dan kinerja orang lain serta penghargaan yang diterima sesudahnya. Perbandingan ini bersifat pribadi dan berdasarkan pada persepsi individual, tidak hanya pada fakta-fakta. Akan tetapi, rasa ketidakadilan muncul ketika proses perbandingan menghasilkan ketidakseimbangan antara masukan dan hasil (Mathis dan Jackson, 2006).

Dessler (2015) menyebutkan dalam kompensasi. Seseorang dapat menjumpai keadilan eksternal, internal, individual, dan prosedural.

### 1. Keadilan eksternal.

Merujuk pada bagaimana tingkat bayaran suatu pekerjaan di sebuah perusahaan dibandingkan dengan tingkat bayaran pekerjaan tersebut diperusahaan lain.

### 2. Keadilan internal.

Merujuk pada sejauh mana tingkat bayaran pekerjaan tersebut adil ketika dibandingkan dengan pekerjaan lain

dalam perusahaan yang sama (misalnya, apakah bayaran manajer penjualan adil, ketika dibandingkan dengan jumlah yang didapatkan manajer produksi?).

3. Keadilan individual.

Merujuk pada keadilan bayaran individu jika dibandingkan dengan yang didapatkan oleh rekan kerjanya atau oleh pekerjaan yang sangat serupa dalam perusahaan tersebut, berdasarkan pada kinerja setiap orang.

4. Keadilan prosedural

Merujuk pada “keadilan proses dan prosedur yang dirasakan yang digunakan untuk mengambil keputusan mengenai alokasi bayaran”.

## **F. EVALUASI PEKERJAAN**

Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan bahwa evaluasi pekerjaan (job evaluation) merupakan dasar yang sistematis untuk menentukan harga relative pekerjaan dalam organisasi. Evaluasi pekerjaan mengalir dari proses analisis pekerjaan serta bergantung pada deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan. Dalam evaluasi pekerjaan, setiap pekerjaan dalam organisasi diperiksa dan pada akhirnya dihargai menurut fitur-fitur berikut:

- Kepentingan relatif pekerjaan tersebut
- Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut
- Tingkat kesulitan pekerjaan tersebut.

Mondy (2008) menyebutkan empat metode evaluasi pekerjaan tradisional adalah peringkat, klasifikasi, perbandingan faktor, dan poin. Metode peringkat dan klasifikasi bersifat nonkuantitatif, sedangkan metode perbandingan faktor dan poin merupakan pendekatan kuantitatif.

1. Metode Peringkat

Dalam metode peringkat evaluasi pekerjaan, penilai mempelajari deskripsi setiap pekerjaan yang dievaluasi dan menyusun pekerjaan-pekerjaan tersebut secara berurutan berdasarkan nilainya bagi perusahaan, langkah pertama dalam metode ini sebagaimana halnya dengan metode-metode lainnya adalah melaksanakan analisis pekerjaan dan menulis deskripsi pekerjaan.

## 2. Metode Klasifikasi

Metode klasifikasi memerlukan pendefinisian sejumlah kelas atau jenjang untuk mendeskripsikan sekelompok pekerjaan. Dalam mengevaluasi pekerjaan dengan menggunakan metode ini, para penilai membandingkan deskripsi tugas dengan deskripsi kelas. Deskripsi kelas mencerminkan perbedaan diantara kelompok-kelompok pada berbagai level kesulitan. Deskripsi kelas yang memiliki kesesuaian paling dekat dengan suatu deskripsi pekerjaan menentukan klasifikasi pekerjaan yang bersangkutan.

## 3. Metode Perbandingan Faktor

Metode perbandingan faktor sedikit lebih kompleks dibandingkan dengan dua metode kualitatif yang dibahas sebelumnya. Dalam metode perbandingan faktor pada evaluasi pekerjaan, diasumsikan terdapat lima faktor universal yang meliputi persyaratan mental, keterampilan, persyaratan fisik, tanggung jawab, dan kondisi kerja, serta penilai mengambil keputusan atas faktor-faktor tersebut secara independen. Lima faktor universal tersebut adalah:

- Persyaratan mental, yang mencerminkan sifat-sifat mental seperti kecerdasan, cara berpikir, dan imajinasi.
- Keterampilan, yang berhubungan dengan kemampuan dalam koordinasi otot dan pelatihan dalam intepretasi kesan-kesan indrawi.

- Persyaratan fisik, yang meliputi cara duduk, berdiri, berjalan, mengangkat dan seterusnya.
- Tanggung jawab, yang meliputi bidang-bidang seperti bahan baku, uang, dokumen, dan pengawasan.
- Kondisi kerja, yang mencerminkan pengaruh-pengaruh lingkungan dari kebisingan, penerangan, ventilasi, bahaya, dan jam kerja.

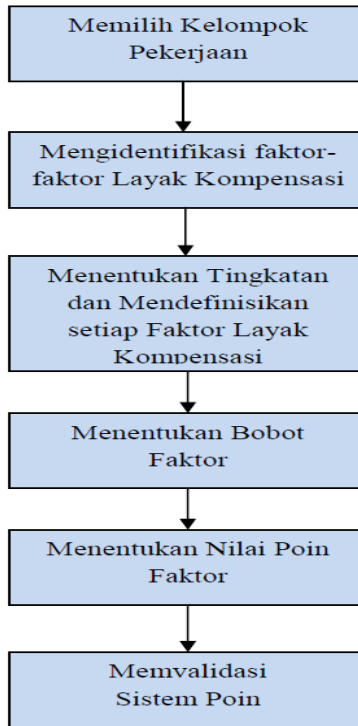
Dalam metode ini, komite evaluasi membuat skala moneter yang berisi lima faktor universal tersebut dan memberi peringkat pekerjaan berdasarkan nilainya untuk setiap faktor.

#### 4. Metode Poin

Dalam metode poin, para penilai mengalokasikan nilai angka untuk faktor-faktor pekerjaan tertentu seperti pengetahuan yang dibutuhkan dan jumlah nilai-nilai tersebut memberikan penilaian kuantitatif atas nilai relatif pekerjaan. Prosedur untuk membuat metode poin diilustrasikan pada gambar 6.2.

Metode poin memerlukan seleksi atas faktor-faktor pekerjaan berdasarkan sifat dari kelompok pekerjaan tertentu yang dievaluasi. Biasanya, organisasi-organisasi mengembangkan rancangan terpisah untuk setiap kelompok pekerjaan yang serupa (kelompok pekerjaan) dalam perusahaan. Pekerjaan-pekerjaan produksi, administrative, dan penjualan adalah dari kelompok pekerjaan. Setelah menentukan kelompok yang akan dipelajari, analis (atau supervisor pada perusahaan-perusahaan yang lebih kecil) melaksanakan analisis pekerjaan dan menulis deskripsi tugas jika saat itu belum tersedia. Panitia evaluasi pekerjaan selanjutnya akan menggunakan deskripsi tersebut untuk mengambil keputusan evaluasi.





Gambar 6.2 Prosedur untuk Menyusun Metode Poin pada Evaluasi Pekerjaan

Sumber: Mondy (2008)

## G. MEMBERI HARGA ATAU NILAI PADA PEKERJAAN (*PRICING JOBS*)

Gaol (2014) mengemukakan *pricing jobs* meliputi dua kegiatan yaitu menetapkan level pembayaran yang tepat untuk setiap jabatan dan mengelompokan level pembayaran yang berbeda itu kedalam suatu struktur yang dikelola secara efektif.

### 1. Level Pembayaran (*Pay Level*)

Level pembayaran yang tepat untuk jabatan mencerminkan nilai yang relatif dan nilai mutlak dari jabatan yang bersangkutan. Nilai relatif dari suatu jabatan secara internal ditentukan oleh rangking jabatan tersebut yang ditentukan

melalui proses evaluasi jabatan. Sedangkan nilai mutlak dari jabatan itu sendiri dikendalikan oleh pembayaran yang ditetapkan *labor market* untuk jabatan-jabatan yang sama.

Untuk dapat menetapkan level pembayaran yang benar, penjenjangan yang diperoleh dari evaluasi jabatan dan standar dari survey digabungkan melalui suatu grafik yang disebut “scattergram”. Scattergram ini dibuat dengan menggambarkan bobot total dan level pembayaran untuk setiap jabatan kunci. Jadi setiap titik yang ada di grafik itu mewakili interaksi dari nilai bobot dan standar upah untuk jabatan kunci tertentu.

Meskipun titik itu mewakili jabatan sekarang, pada grafik itu dapat digambarkan garis tren gaji (*wage tren line*) yang dapat digambarkan dengan tangan ataupun dengan teknik statistic yang disebut “least squares method”. Garis tren gaji itu membantu kita dalam menetapkan standar gaji untuk jabatan yang bukan jabatan kunci.

## 2. Struktur Kompensasi

Analisis kompensasi merasa lebih mudah untuk menyatukan jabatan-jabatan ke dalam kelas jabatan (*job classes*). Semua jabatan yang berada didalam kelas yang sama memperoleh gaji yang sama. Terlalu banyak tingkatan dalam struktur kompensasi akan menghapus tujuan pengelompokan jabatan tersebut dan terlalu sedikit pengelompokan akan berakibat pegawai dalam jabatan yang berbeda tingkat kepentingannya akan memperoleh gaji yang sama.

Kelemahan dari sistem penggajian yang sama untuk setiap pegawai yang berada dalam *job class* yang sama adalah tidak dapat member *reward* kepada pegawai yang performanya luar biasa baiknya, sehingga mereka tidak akan termotivasi untuk menampilkan unjuk kerja tersebut lagi. Pegawai yang ingin memperoleh kenaikan gaji hanya

dapat mencapainya dengan jalan pindah kelas jabatan lainnya yang lebih tinggi, untuk mengatasi masalah ini, perusahaan biasanya menggunakan “*rates-ranges*” untuk setiap *job class*.

## **BAB VII**

# **PENILAIAN KINERJA**

### **A. MANAJEMEN KINERJA**

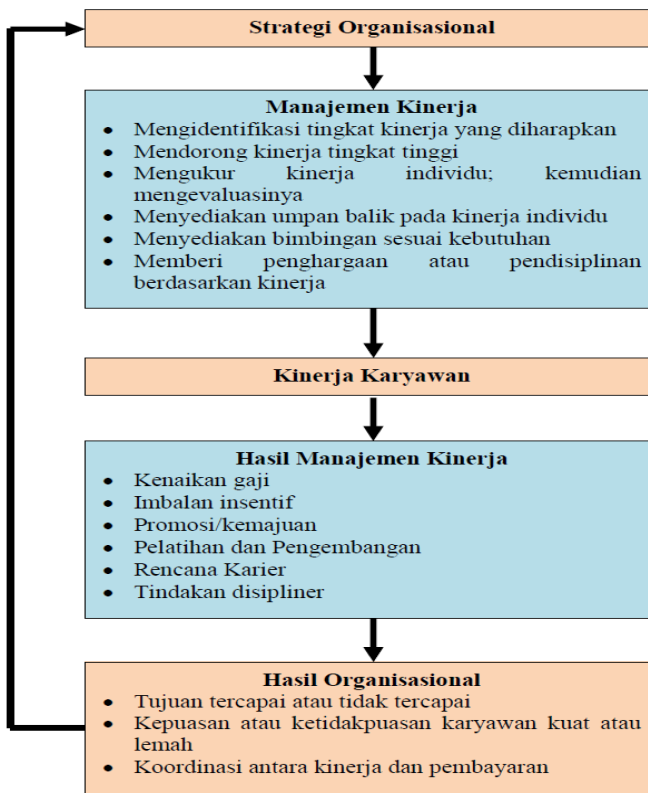
Peningkatan kinerja merupakan hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja. Pemberi kerja menginginkan kinerja karyawannya baik untuk kepentingan peningkatan hasil kerja dan keuntungan perusahaan. Disisi lain, para pekerja berkepentingan untuk pengembangan diri dan promosi pekerjaan. Secara umum, dapat dikatakan bahwa kinerja karyawan yang baik bertujuan untuk meningkatkan produktivitas. Oleh karena itu, perbaikan sistem kerja dilakukan oleh setiap komponen yang ada dalam perusahaan. Untuk tujuan tersebut akan dibutuhkan sistem manajemen kinerja yang baik (Bangun, 2012).

Armstrong (2009) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim. itu berarti mendapatkan hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengelola kinerja di dalam dan menyetujui kerangka tujuan, standar, dan persyaratan kompetensi yang direncanakan.

Mathis dan Jackson (2010) mengungkapkan bahwa manajemen kinerja memungkinkan perusahaan untuk mengubah keseluruhan strategi menjadi hasil yang mendukung misi dan tujuan. Namun, hanya memiliki rencana strategis tidak menjamin bahwa hasil akan dicapai dan tujuan akan terpenuhi. Ketika strategi organisasi telah ditetapkan, itu harus diterjemahkan ke dalam tindakan departemen atau tingkat unit. kemudian tindakan ini harus ditugaskan kepada individu yang bertanggung jawab atas pencapaian sasaran yang efisien dan efektif. Seperti terlihat pada Gambar 7.1 Manajemen kinerja menghubungkan strategi organisasi dengan hasil akhir. Lebih lanjut Mathis dan Jackson menjelaskan

bahwa sistem manajemen kerja yang efektif harus melakukan hal-hal sebagai berikut:

- Memastikan apa yang diharapkan organisasi
- Member informasi kinerja kepada karyawan
- Mengidentifikasi bidang keberhasilan dan pengembangan yang dibutuhkan
- Mendokumentasikan kinerja untuk catatan personel.



Gambar 7.1 Hubungan Manajemen Kinerja  
Sumber: Mathis dan Jackson (2010)

## B. PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA

Kinerja (*performance*) dapat juga diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil kerja. Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Sedangkan Prawirosentono dan Primasari (2015) mendefinisikan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) didefinisikan oleh beberapa ahli sebagai berikut:

Mondy (2008) mendefinisikan penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

Menurut Samsudin (2009) penilaian prestasi kerja adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Sedangkan Dessler (2015) mendefinisikan penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan/atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Hasibuan (2014) mengungkapkan bahwa penilaian prestasi adalah kegiatan manajer untuk mengevaluasi perilaku prestasi kerja karyawan serta menetapkan kebijaksanaan selanjutnya. Lebih lanjut dijelaskan, penilaian perilaku meliputi penilaian kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerja sama, loyalitas, dedikasi, dan partisipasi karyawan. Menilai perilaku ini sulit karena tidak ada standar fisiknya, sedangkan untuk menilai hasil kerja relative lebih mudah karena ada standar fisiknya yang dapat dipakai sebagai tolak ukurnya, seperti meter, liter dan kilogram. Penilaian prestasi kerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

### C. TUJUAN DAN MANFAAT PENILAIAN KINERJA

Dessler (2015) mengemukakan ada lima alasan untuk menilai kinerja bawahan, yaitu:

- Pertama, sebagian besar pemberi kerja mendasarkan keputusan bayaran, promosi dan retensi pada penilaian karyawan
- Kedua, penilaian memainkan peran sentral dalam proses manajemen kinerja pemberi kerja. Manajemen kinerja berarti secara terus-menerus memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan.
- Ketiga, penilaian memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi adanya defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
- Keempat, penilaian memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkannya.
- Yang terakhir, penilaian memungkinkan penyelia untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

Mondy (2008) mengungkapkan bahwa data penilaian kinerja bisa memiliki nilai potensial untuk hampir semua bidang fungsional sumber daya manusia. Berikut beberapa penggunaan penilaian kinerja.

- **Perencanaan Sumber Daya Manusia**  
Dalam menilai sumber daya manusia perusahaan, data harus tersedia untuk mengidentifikasi mereka yang memiliki potensi untuk dipromosikan. Melalui penilaian kinerja bisa ditemukan bahwa terdapat kekurangan jumlah karyawan yang siap untuk memasuki manajemen. Rencana-rencana dapat disusun dengan penekanan lebih besar pada pengembangan manajemen.

- **Perekrutan dan Seleksi**  
 Nilai-nilai hasil evaluasi kinerja bisa membantu dalam memprediksi kinerja para pelamar kerja. Sebagai contoh, bisa ditentukan bahwa para manajer perusahaan yang sukses (diidentifikasi melalui evaluasi kinerja) menampilkan perilaku-perilaku tertentu ketika menjalankan tugas-tugas pokok. Data-data tersebut kemudian bisa menjadi tolak ukur untuk mengevaluasi respon-respon yang diberikan pelamar melalui wawancara keprilakuan.
- **Pelatihan dan Pengembangan**  
 Penilaian kinerja harus mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan spesifik seorang karyawan akan pelatihan dan pengembangan. Dengan mengidentifikasi kekurangan-kekurangan yang secara negative mempengaruhi kinerja, program pelatihan dan pengembangan dapat dikembangkan sehingga memungkinkan orang-orang untuk membangun kekuatan dan meminimalkan kekurangan mereka.
- **Perencanaan dan Pengembangan Karier**  
 Perencanaan dan pengembangan karier dapat dilihat dari sudut pandang individual atau organisasional. Dalam keduanya, data penilaian kinerja penting dalam menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan karyawan serta dalam menentukan potensi seseorang. Para manajer bisa menggunakan informasi tersebut untuk memberikan konsultasi kepada para bawahan dan membantu mereka dalam mengembangkan dan mengimplementasikan rencana karier mereka.
- **Program Kompensasi**  
 Hasil-hasil penilaian kinerja memberikan sebuah dasar untuk keputusan-keputusan rasional yang berkenaan dengan penyusunan bayaran. Untuk mendorong kinerja yang baik, perusahaan harus merancang dan mengimplementasikan sistem penilaian kinerja yang handal dan kemudian member



imbalan yang layak bagi para karyawan dan tim yang paling produktif.

- Hubungan Kekaryawanan Internal

Data penilaian kinerja sering juga digunakan untuk membuat keputusan-keputusan di beberapa bidang hubungan karyawan internal, mencakup promosi, demosi, pemberhentian, pemutusan hubungan kerja, dan transfer.

- Penilaian Potensi Karyawan

Sejumlah perusahaan mencoba menilai potensi karyawannya sembari menilai kinerja karyawannya. Meskipun perilaku masa lalu mungkin merupakan prediksi yang terbaik atas perilaku masa yang akan datang, kinerja karyawan masa lalu dalam satu pekerjaan tidak dapat dipakai sebagai indikator yang akurat mengenai kinerja masa yang akan datang pada level yang tinggi atau posisi yang berbeda. Penekanan yang berlebihan pada keahlian teknik dan mengabaikan keahlian lain yang sama pentingnya adalah kesalahan yang biasa terjadi dalam mempromosikan karyawan untuk posisi manajerial.

#### **D. MENGUKUR KINERJA**

Ukuran kinerja merupakan alat ukur yang harus bersifat objektif sehingga diperlukan adanya kriteria yang sama. Dengan kriteria yang sama diharapkan memberikan hasil yang dapat diperbandingkan secara objektif dan adil (Wibowo, 2007).

Menurut Armstrong (2009) kriteria untuk meninjau kinerja harus seimbang antara:

- Pencapaian dalam kaitannya dengan tujuan;
- Tingkat pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki dan diterapkan (kecakapan atau kompetensi teknis);
- Perilaku dalam pekerjaan karena mempengaruhi kinerja (kompetensi);

- Sejauh mana perilaku menjunjung nilai-nilai inti organisasi;
- Efektivitas sehari-hari.

Mathis dan Jackson (2011) berpendapat bahwa kriteria kinerja bervariasi dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, tetapi ukuran kinerja karyawan yang paling umum yang terkait dengan banyak pekerjaan mencakup hal-hal berikut:

- Kuantitas dari hasil
- Kualitas dari hasil
- Ketepatan waktu dari hasil
- Kehadiran di tempat kerja
- Efisiensi pekerjaan diselesaikan
- Efektifitas pekerjaan diselesaikan

Sementara itu, Mondy (2008) mengemukakan kriteria penilaian yang paling umum adalah:

- Sifat

Sifat-sifat karyawan tertentu seperti sikap, penampilan, dan inisiatif adalah dasar untuk beberapa evaluasi. Namun, banyak dari kualitas yang umum digunakan tersebut bersifat subjektif dan bisa jadi tidak berhubungan dengan pekerjaan atau sulit untuk didefinisikan. Dalam hal ini, evaluasi yang tidak akurat bisa timbul dan bisa pula menciptakan masalah hukum bagi organisasi. Sifat-sifat seperti adaptabilitas, pertimbangan, penampilan, dan sikap bisa digunakan jika terbukti berhubungan dengan pekerjaan.

- Perilaku

Ketika hasil tugas seseorang sulit ditentukan, organisasi bisa mengevaluasi perilaku atau kompetensi orang tersebut yang berhubungan dengan tugas. Sebagai contoh, perilaku yang tepat untuk mengevaluasi dari seorang manajer mungkin adalah gaya kepemimpinan. Untuk orang-orang yang bekerja dalam tim, mengembangkan orang lain, kerja tim dan kerja sama, atau orientasi pelayanan pelanggan mungkin tepat. Perilaku-perilaku yang diinginkan bisa cocok

sebagai criteria evaluasi jika perilaku-perilaku tersebut diberi pengakuan dan imbalan. Para karyawan cenderung mengulanginya.

- Kompetensi

Kompetensi meliputi sekumpulan luas pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang bersifat teknis, berkaitan dengan keterampilan antar pribadi, atau berorientasi bisnis.

- Pencapaian Tujuan

Jika organisasi-organisasi menganggap hasil akhir lebih penting dari cara, hasil-hasil pencapaian tujuan menjadi faktor yang tepat untuk dievaluasi. Hasil-hasil yang dicapai harus berada dalam kendali individu atau tim dan haruslah hasil-hasil yang mengarah pada kesuksesan perusahaan. Pada level-level atas, tujuan bisa berkenaan dengan aspek financial perusahaan seperti profit atau arus kas, serta pertimbangan-pertimbangan pasar seperti pangsa pasar atau posisi dalam pasar. Pada level keorganisasian yang lebih rendah, hasil-hasil bisa berupa pemenuhan persyaratan kualitas pelanggan dan penyampaian yang sesuai dengan jadwal yang dijanjikan.

- Potensi Perbaikan

Ketika organisasi-organisasi mengevaluasi kinerja para karyawan, banyak criteria yang digunakan berfokus pada masa lalu. Dari sudut pandang manajemen kinerja, masalahnya adalah anda tidak mampu mengubah masa lalu. Kecuali perusahaan-perusahaan mengambil langkah lebih jauh, data evaluasi menjadi dokumen-dokumen historis semata. Dengan demikian, perusahaan-perusahaan harus berfokus pada masa depan, memasukan perilaku-perilaku dan hasil-hasil yang diperlukan untuk mengembangkan karyawan, dan, dalam proses tersebut, mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Hal tersebut melibatkan penilaian

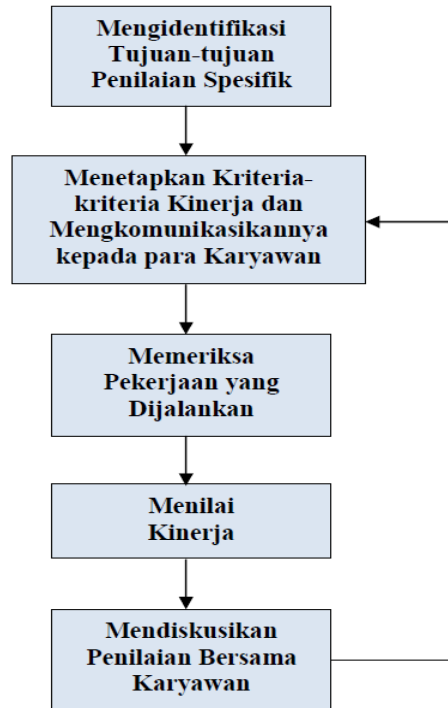
potensi karyawan . pusat-pusat penilaian didiskusikan sebagai metode untuk menyeleksi karyawan. Pusat-pusat tersebut juga digunakan sebagai tambahan pada sistem penilaian kinerja dalam menilai potensi. Memasukan potensi dalam proses evaluasi membantu memastikan perencanaan dan pengembangan karier yang lebih efektif.

#### **E. PROSES PENILAIAN KINERJA**

Dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*), Dessler (2015) mengungkapkan proses penilaian tiga langkah, yaitu:

1. Menetapkan standar kerja
2. Menilai aktual kinerja karyawan secara relatif terhadap standar (ini biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian)
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk menghilangkan defisiensi kinerja atau untuk terus berkinerja diatas standar.

Sementara itu, Mondy (2008) mengemukakan proses penilaian kinerja seperti pada Gambar 7.2. Titik awal proses penilaian kinerja pengidentifikasian sasaran-sasaran kinerja. Sebuah sistem penilaian mungkin tidak dapat secara efektif memenuhi setiap tujuan yang diinginkan, sehingga manajemen harus memilih tujuan-tujuan yang spesifik yang diyakini paling penting dan secara realistis bisa dicapai. Langkah berikutnya dari siklus yang terus menerus ini berlanjut dengan menetapkan kriteria-kriteria (standar-standar) kinerja dan mengkomunikasikan ekspektasi-ekspektasi kinerja tersebut kepada mereka yang berkepentingan. Kemudian pekerjaan dijalankan dan atasan menilai kinerja. Pada akhir periode penilaian, penilai dan karyawan bersama-sama menilai kinerja dalam pekerjaan dan mengevaluasi berdasarkan standar-standar kinerja yang telah ditetapkan.



**Gambar 7.2** Proses Penilaian Kinerja

Sumber: Mondy (2008)

#### **F. SIAPA YANG MELAKUKAN PENILAIAN**

Mathis dan Jackson (2006) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja dapat dilakukan oleh siapapun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individual. Kemungkinannya adalah sebagai berikut:

- Supervisor menilai bawahan  
Penilaian secara tradisional atas karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian karyawan mereka.
- Karyawan menilai atasan mereka

Sejumlah organisasi di masa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja supervisor atau manajer. Satu contoh utama dari jenis ini terjadi di perguruan tinggi dan universitas, dimana para mahasiswa mengevaluasi kinerja para pengajarnya di ruang kelas. Industri juga menggunakan penilaian karyawan untuk tujuan pengembangan manajemen.

- Anggota tim yang menilai sesamanya  
Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Sebagai contoh, ketika kelompok dari tenaga penjualan mengadakan pertemuan sebagai komite untuk membicarakan mengenai nilai satu sama lain, mereka dapat mencari ide-ide yang dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja individu-individu yang memiliki nilai lebih rendah. Kemungkinan lainnya, kriti yang ada dapat memengaruhi secara negatif hubungan kerja di masa depan.
- Menilai diri sendiri  
Menilai diri sendiri dapat diterapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini dapat memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan. Para karyawan yang bekerja dalam isolasi atau mempunyai keterampilan unik mungkin adalah satu-satunya yang memenuhi syarat untuk menilai mereka sendiri. Tetapi, para karyawan tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana supervisor menilai mereka; mereka dapat menggunakan standar yang sangat berbeda.
- Sumber-sumber dari luar  
Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang (penilai) dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tinjauan kinerja. Contoh meliputi tim peninjau yang mengevaluasi

seorang direktur perguruan tinggi atau satu regu manajer divisi yang mengevaluasi potensi perkembangan seseorang dalam organisasi. Tetapi, orang-orang dari luar mungkin tidak mengetahui permintaan penting dalam organisasi.

- Penilaian dari multisumber (umpan balik 360°)  
Penilaian dari multisumber atau umpan balik 360°, popularitasnya meningkat. Dalam umpan balik multi sumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Alih-alih, berbagai rekan kerja dan pelanggan memberikan umpan balik mengenai karyawan kepada manajer, jadi memungkinkan manajer untuk mendapatkan masukan dari berbagai sumber. Tetapi, manajer tetap menjadi titik pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, bahkan dalam sistem yang multisumber. Jadi, persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

## **G. METODE PENILAIAN KINERJA**

Berbagai metode penilaian kinerja dikemukakan oleh beberapa ahli, namun secara umum memiliki banyak kesamaan.

Mathis dan Jackson (2006) mengemukakan metode penilaian kinerja terdiri dari:

1. Metode Penilaian Kategori
  - Skala penilaian grafis
  - Checklist
2. Metode Komparatif
  - Penentuan peringkat
  - Distribusi paksa
3. Metode Perilaku/Tujuan
  - Pendekatan penilaian perilaku
  - Manajemen berdasarkan tujuan (*management by objectives*-MBO)

#### 4. Metode Naratif

- Kejadian penting
- Esai
- Tinjauan lapangan

Sedangkan menurut Mondy (2008) metode penilaian kinerja terdiri dari:

1. Metode Penilaian Umpan Balik 360-Derajat
2. Metode Skala Penilaian
3. Metode Insiden Kritis
4. Metode Esai
5. Metode Standar Kerja
6. Metode Peringkat
7. Metode Distribusi Paksaan
8. Metode Skala Penilaian Berjangkar Keperilakuan
9. Sistem Berbasis Hasil

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014) mengemukakan metode penilaian kinerja terdiri dari:

1. Pendekatan Perbandingan
  - Pemingkatan
  - Penyaluran secara paksa
  - Perbandingan pasangan
2. Pendekatan Atribut
  - Skala-skala pemingkatan grafis
  - Skala-skala baku campuran
3. Pendekatan Perilaku
  - Peristiwa-peristiwa penting
  - Skala-skala pemingkatan yang berlabuh pada perilaku
  - Skala-skala pengamatan perilaku
  - Perubahan perilaku organisasi
  - Pusat-pusat penilaian
4. Pendekatan Hasil



- Manajemen berdasarkan sasaran
- Pengukuran produktivitas dan sistem evaluasi (productivity measurement and evaluation system-ProMES)

Berikut ini akan diuraikan lebih jelas tentang metode penilaian menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wriugh, (2014).

#### 1. Pendekatan Perbandingan

Pendekatan perbandingan pengukuran kinerja mensyaratkan penilai untuk membandingkan kinerja seseorang dengan orang lain. Pendekatan tersebut biasanya menggunakan beberapa penilaian kinerja atau nilai individu secara keseluruhan dan berusaha mengembangkan beberapa peringkat individu pada kelompok kerja. Setidaknya, ada tiga teknik pada pendekatan perbandingan: pemeringkatan, penyaluran secara paksa, dan perbandingan pasangan.

- Pemeringkatan (*ranking*)

*Pemeringkatan yang sederhana* mensyaratkan manajer untuk memberikan peringkat kepada karyawan di departemennya dari individu yang berkinerja tinggi hingga individu yang berkinerja terendah (atau terbaik sampai terburuk). Di sisi lain, *pemeringkatan secara bergilir* terdiri atas manajer yang melihat daftar karyawan, memutuskan karyawan yang terbaik, serta mencoret nama orang tersebut dari daftar. Dari nama-nama yang tersisa, manajer memutuskan karyawan yang terburuk, mencoret nama karyawan tersebut dari daftar, dan seterusnya.

- Penyaluran secara paksa (*forced-distribution method*)

Metode penyaluran secara paksa juga menggunakan bentuk pemeringkatan, tetapi karyawan diberikan peringkat pada kelompok-kelompok. Teknik tersebut mensyaratkan manajer untuk menempatkan persentase tertentu dari para karyawan ke dalam kategori-kategori yang telah ditentukan. Pemeringkatan kinerja tersebut mempunyai beberapa

bentuk. Secara umum, para karyawan dikelompokkan menjadi tiga, empat, atau lima kategori yang ukurannya biasanya tidak seimbang yang menunjukkan para pekerja terbaik, terburuk, dan satu atau lebih kategori diantaranya. Contohnya, di General Electric, para manajer menempatkan para karyawan kedalam kategori atas (20%), menengah (70%), dan bawah (10%). Dibawah 10% biasanya tidak menerima bonus dan dapat diberhentikan.

- Perbandingan pasangan (*paired-comparison method*)  
Metode perbandingan pasangan mensyaratkan para manajer untuk membandingkan tiap karyawan dengan tiap karyawan lain pada kelompok pekerjaan, serta memberikan angka 1 kepada karyawan setiap kali ia dianggap sebagai pelaku yang berkinerja lebih tinggi. Setelah semua pasangan dibandingkan, manajer menghitung berapa kali setiap karyawan menerima keputusan yang menguntungkan (yaitu menjumlahkan angka-angka), dan ini menjadi angka kinerja dari karyawan.

## 2. Pendekatan Atribut

Pendekatan atribut manajemen kinerja berfokus pada sejauh apa para individu memiliki sifat-sifat tertentu (berbagai karakteristik atau sifat) yang diyakini berdaya tarik bagi keberhasilan perusahaan. Teknik-teknik ini menggunakan pendekatan yang mendefinisikan serangkaian sifat-seperti inisiatif, kepemimpinan, dan daya saing-serta mengevaluasi para individu.

- Skala Pemeringkatan Grafis (*graphic rating scale*)  
Bentuk paling umum dari pendekatan atribut manajemen kinerja adalah skala pemeringkatan grafis. Pada Tabel 7.1 menunjukkan skala pemeringkatan grafis yang digunakan pada perusahaan manufaktur. Daftar sifat dievaluasi dengan lima angka (atau beberapa jumlah angka lainnya) skala pemeringkatan. Manajer menganggap karyawan dapat melingkari angka yang menandai banyaknya sifat individu

yang dimiliki. Skala-skala pemeringkatan grafis dapat memberikan sejumlah angka yang berbeda (skala yang terpisah) atau berkelanjutan sepanjang penilai hanya menempatkan tanda centang (skala terus menerus).

**Tabel 7.1** Contoh skala pemeringkatan grafis

Bidang-bidang kinerja berikut ini penting pada sebagai besar posisi. Tunjukkan penilaian kinerja anda pada setiap dimensi dengan melingkari peringkat yang sesuai.					
DIMENSI KINERJA	PEMERINGKATAN				
	BERBEDA	UNGGUL	TERPUJI	CUKUP	LEMAH
Pengetahuan	5	4	3	2	1
Komunikasi	5	4	3	2	1
Pertimbangan	5	4	3	2	1
Keterampilan manajerial	5	4	3	2	1
Kualitas kerja	5	4	3	2	1
Kerja tim	5	4	3	2	1
Keterampilan antar pribadi	5	4	3	2	1
Inisiatif	5	4	3	2	1
Kreativitas	5	4	3	2	1
Pemecahan masalah	5	4	3	2	1

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wriarth, (2014)

- Skala Baku Campuran (*Mixed-Standard Scales*)

Skala-skala baku campuran dikembangkan untuk menyebarkan beberapa masalah dengan skala-skala pemeringkatan grafis. Untuk membuat skala baku campuran, kita mendefinisikan dimensi-dimensi kinerja yang penting, kemudian mengembangkan pernyataan-pernyataan yang mewakili kinerja yang baik, rata-rata, dan buruk pada setiap dimensi. Kemudian, pernyataan tersebut dipadukan dengan pernyataan-pernyataan dari dimensi lainnya pada alat pemeringkatan yang sebenarnya. Contoh skala baku campuran disajikan pada Tabel 7.2.

Seperti yang terlihat pada tabel, pemilai diminta mengisi alat pemeringkatan yang menunjukkan apakah kinerja karyawan di atas (+), pada (0), atau di bawah (-) pernyataan. Kemudian, kunci

jawaban angka khusus digunakan untuk angka kinerja karyawan pada setiap dimensi.

Tabel 7.2 Contoh Skala Baku Campuran

Tiga sifat yang dinilai: Inisiatif/ <i>Initiative</i> (INTV) Kecerdasan/ <i>Intelligence</i> (INTG) Hubungan dengan orang lain/ <i>Ralation with others</i> (RWO)			Tingkat kinerja pada pernyataan: Tinggi/ <i>High</i> (H) Sedang/ <i>Medium</i> (M) Rendah/ <i>Low</i> (L)		
Petunjuk: silahkan tandai setiap pernyataan berikutnya, yaitu apakah kinerja karyawan di atas (+), sama dengan (0), atau dibawah (-) pernyataan.					
INTV	H	1	Karyawan tersebut merupakan inisiator dirinya yang sebenarnya. Karena selalu mengambil inisiatif dan penyeliaanya tidak pernah mendorong individu tersebut.	+	
INTG	M	2	Meskipun karyawan tersebut tidak cerdas, ia jauh lebih cerdas dari pada banyak orang yang saya ketahui.	+	
RWO	L	3	Karyawan tersebut memiliki kecenderungan untuk masuk ke konflik-konflik yang tidak ada manfaatnya dengan orang lain.	0	
INTV	M	4	Meskipun karyawan tersebut umumnya menunjukkan inisiatif, atasanya terkadang harus mendorong untuk menyelesaikan pekerjaan	+	
INTG	L	5	Meskipun karyawan tersebut lebih lambat dari beberapa orang dalam memahami sesuatu dan mungkin memerlukan waktu sedikit lebih lama dalam mempelajari hal-hal baru, kecerdasannya masih rata-rata.	+	
RWO	H	6	Karyawan tersebut menjalin hubungan baik dengan semua orang. Ia dapat bergaul dengan orang-orang, bahkan saat ia tidak sependapat dengan mereka	-	
INTV	L	7	Karyawan tersebut memiliki sedikit kecenderungan untuk bermal-malasan dan menunggu arahan	+	
INTG	H	8	Karyawan tersebut sangat cerdas dan belajar dengan sangat cepat	-	
RWO	M	9	Karyawan tersebut bergaul dengan banyak orang. Ia terkadang memiliki konflik-konflik dengan orang lain di tempat kerja, dan konfliknya cenderung kecil	-	
Kunci jawaban angka:					
		LAPORAN			SCORE
		TINGGI	SEDANG	RENDAH	
		+	+	+	7
		0	+	+	6
		-	+	+	5
		-	0	+	4
		-	-	+	3
		-	-	0	2
		-	-	-	1
Contoh angka dari pemeringkatan sebelumnya					
		LAPORAN			SCORE
		TINGGI	SEDANG	RENDAH	
Inisiatif		+	+	+	7
Kecerdasan		0	+	+	6
Hubungan dengan orang lain		-	0	0	2

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright, (2014)

### 3. Pendekatan Perilaku

Pendekatan perilaku manajemen kinerja berusaha menjabarkan berbagai perilaku karyawan yang harus ditunjukkan secara efektif pada pekerjaan. Kemudian, berbagai teknik menjabarkan perilakunya mensyaratkan para manajer untuk menilai sejauh apa para karyawan menunjukkannya. Kita akan membahas lima teknik yang mengandalkan pendekatan perilaku.

- Peristiwa-peristiwa Penting (*critical incident method*)

Pendekatan peristiwa-peristiwa penting mensyaratkan para manajer untuk mencatat contoh-contoh khusus tentang kinerja yang efektif dan tidak efektif pada sebagian karyawan. Berikut adalah contoh peristiwa yang diuraikan pada evaluasi kinerja individu dalam bidang perbaikan peralatan rumah tangga.

Seorang pelanggan menelepon karena lemari esnya tidak dingin dan berbunyi klik setiap beberapa menit. Teknisi sebelumnya menentukan penyebab masalah dan memeriksa barang-barang tidak berharga untuk bagian-bagian yang diperlukan. Ketika menemukan bahwa ia tidak menemukannya, ia memeriksa bagian-bagian persediaan sehingga lemari es pelanggan akan diperbaiki pada kunjungan pertama dan pelanggan akan segera puas.

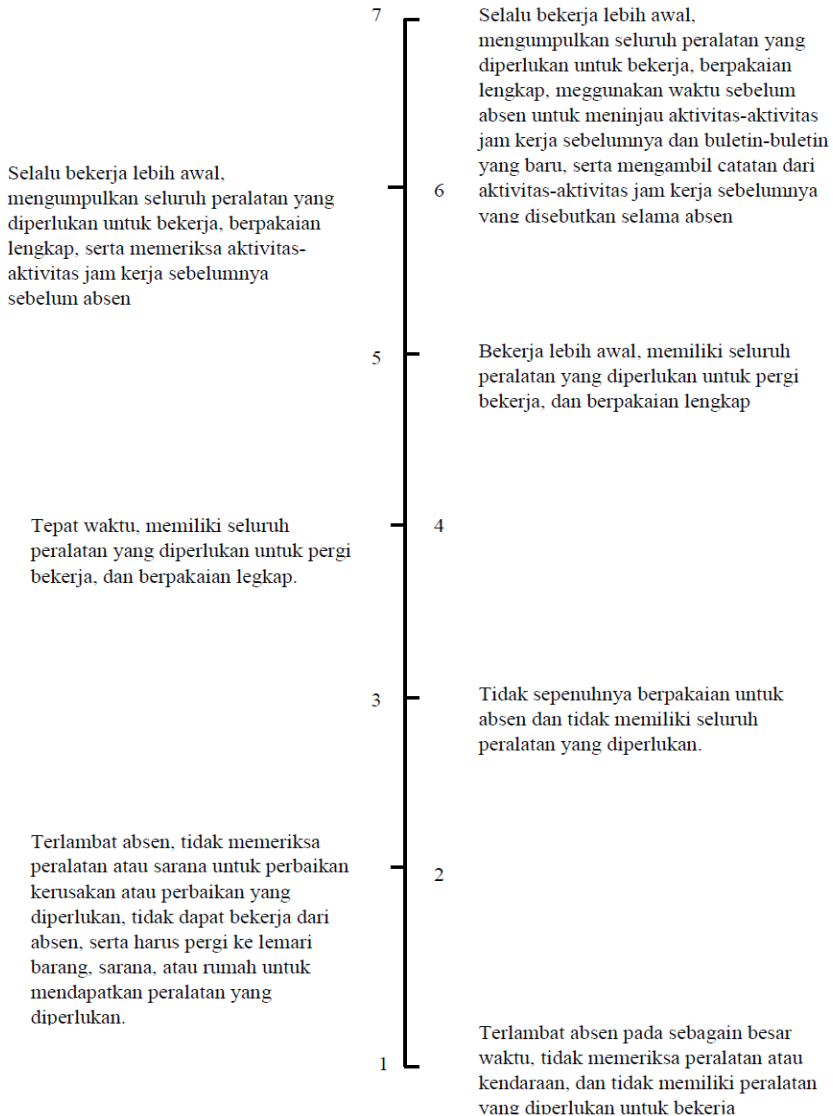
Peristiwa-peristiwa tersebut memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang hal-hal yang mereka lakukan dengan baik dan hal-hal yang mereka lakukan dengan buruk. Mereka dapat mengaitkannya pada strategi perusahaan dengan berfokus pada berbagai peristiwa yang paling mendukung strategi tersebut.

- Skala Pemingkatan yang Berlabuh pada Perilaku (*behaviorally anchored rating scale—BARS*)

Skala pemingkatan yang berlabuh pada perilaku didasarkan pada pendekatan peristiwa-peristiwa penting. BARS dirancang untuk secara khusus mendefinisikan dimensi-dimensi kinerja dengan mengembangkan berbagai jangkar perilaku yang terkait dengan tingkat-tingkat kinerja yang berbeda-beda. Contoh BARS disajikan pada Gambar 7.3. seperti terlihat, dimensi kinerja memiliki sejumlah

contoh perilaku yang menunjukkan tingkat-tingkat kinerja tertentu diseluruh dimensi.

**Mempersiapkan Tugas**



**Gambar 7.3** Contoh Dimensi Pemingkatan Tugas BARS: Petugas Patroli

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wrigth, (2014)

- Skala Pengamatan Perilaku (*behavioral observation scale*—BOS)

Skala pengamatan perilaku merupakan variasi dari BARS. Seperti BARS, BOS dikembangkan dari peristiwa-peristiwa penting. Namun, BOS berbeda dari BARS pada dua cara yang mendasar. Pertama, daripada menyingkirkan sejumlah besar contoh perilaku kinerja yang efektif atau tidak efektif, BOS menggunakan banyak contoh tersebut agar dapat mendefinisikan secara khusus tentang seluruh perilaku yang diperlukan untuk kinerja yang efektif (atau yang akan dianggap kinerja yang tidak efektif). Daripada menggunakannya, misalnya, 4 perilaku untuk menentukan 4 tingkat kinerja pada dimensi tertentu, BOS dapat menggunakan 15 perilaku. Contoh BOS disajikan pada tabel 7.3.

Perbedaan kedua adalah daripada menilai perilaku yang paling mencerminkan kinerja terbaik individu, BOS mensyaratkan para manajer untuk menilai kekerapan terhadap karyawan yang telah menunjukkan setiap perilaku selama periode penilaian. Kemudian, peringkat tersebut dirata-ratakan untuk menghitung keseluruhan peringkat kinerja.

Kelemaha utama BOS adalah mungkin memerlukan informasi lebih banyak daripada informasi yang dapat diproses atau diingat oleh kebanyakan manajer. BOS dapat memiliki 80 atau lebih perilaku dan manajer harus mengingat seberapa sering karyawan menunjukkan setiap perilaku tersebut selama periode pemeringkatan 6 atau 12 bulan. Ini cukup berat bagi karyawan, tetapi para manajer sering kali harus menilai 10 atau lebih karyawan.

**Tabel 7.3** Contoh Skala Pengamatan Perilaku/*Behavioral Observation Scale* (BOS) untuk Mengevaluasi Kinerja Pekerjaan.

Mengatasi Perlawanan terhadap Perubahan							
1	Menguraikan perincian perubahan kepada para bawahan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	
						Hampir selalu	
2	Menjelaskan alasan diperlukannya perubahan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	
						Hampir selalu	
3	Membahas cara perubahan akan memengaruhi karyawan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	
						Hampir selalu	
4	Mendengarkan keprihatinan karyawan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	
						Hampir selalu	
5	Meminta karyawan untuk membantu membuat perubahan pekerjaan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	
						Hampir selalu	
6	Jika perlu, menetapkan tanggal pertemuan tindak lanjut untuk menanggapi berbagai keprihatinan karyawan						
	Hampir tidak pernah	1	2	3	4	5	
						Hampir selalu	
Total=							
Dibawah cukup 6-10		Cukup 11-15		Penuh 16-20		Istimewa 21-25	
							Lebih baik 26-30

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wriarth, (2014)

- Perubahan Perilaku Organisasi (*Organizational behavior modification*—OBM)

Perubahan perilaku organisasi meliputi pengelolaan perilaku para karyawan melalui sistem umpan balik dan penguatan perilaku secara formal. Sistem tersebut didasarkan pada pandangan motivasi perilaku yang menyatakan bahwa perilaku para individu di masa mendatang ditentukan oleh perilaku-perilaku di masa lalu yang telah diperkuat secara positif. Teknik-tekniknya bervariasi, tetapi sebagian besar memiliki empat unsure. Pertama, teknik tersebut menentukan serangkaian perilaku utama yang diperlukan pada kinerja pekerjaan. Kedua, teknik tersebut menggunakan sistem pengukuran untuk menilai apakah perilaku-perilaku tersebut kelihatan. Ketiga, manajer atau konsultan memberitahukan kepada para karyawan tentang perilakunya, bahkan mungkin



menetapkan berbagai sasaran, yaitu seberapa sering para karyawan harus menunjukkan perilaku-perilaku tersebut. Pada akhirnya, umpan balik dan penguatan diberikan kepada para karyawan.

- Pusat-pusat Penilaian (*assessment center*)

Pada pusat penilaian, para individu biasanya melakukan sejumlah tugas tiruan, seperti diskusi-diskusi kelompok tanpa pemimpin, manajemen keranjang masuk, dan permainan peran. Para manajer mengamati perilaku individu dan mengevaluasi keterampilan atau potensinya sebagai manajer.

Keuntungan dari pusat-pusat penilaian adalah pusat-pusat penilaian menyediakan ukuran kinerja individu yang sedikit objektif pada tugas-tugas manajerial. Selain itu, pusat-pusat penilaian membiarkan umpan balik kinerja tertentu dan rencana-rencana perkembangan individu dapat dirancang.

#### 4. Pendekatan Hasil

Pendekatan hasil berfokus pada pengelolaan tujuan, hasil-hasil kerja atau kelompok kerja yang dapat diukur. Pendekatan ini berasumsi bahwa subjektivitas dapat dihilangkan dari proses pengukuran dan hasilnya merupakan indikator terdekat dari kontribusi seseorang terhadap efektifitas organisasi. Kita akan menelaah dua sistem manajemen kinerja yang menggunakan hasil: manajemen berdasarkan sasaran serta pengukuran produktivitas dan sistem evaluasi.

- Manajemen Berdasarkan Sasaran (*management by objectives—MBO*)

Pada sistem MBO, pertama, tim manajemen puncak mendefinisikan sasaran-sasaran strategis perusahaan untuk tahun mendatang. Sasaran-sasaran tersebut diteruskan ke lapisan manajemen berikutnya dan para manajer tersebut menentukan sasaran-sasaran yang harus dicapai perusahaan

agar dapat mencapai sasaran-sasarannya. Proses penetapan sasaran tersebut mengalir ke bagian bawah organisasi sehingga seluruh manajer menetapkan sasaran-sasaran yang membantu perusahaan dalam mencapai sasaran-sasarannya. Sasaran-sasaran tersebut digunakan sebagai standar-standar kinerja individu yang telah dievaluasi.

Sistem MBO memiliki tiga unsure umum. Sistem tersebut membutuhkan sasaran-sasaran khusus, sulit dan objektif. (contoh sasaran-sasaran berbasis MBO yang digunakan pada perusahaan jasa keuangan ditampilkan pada Tabel 7.4). sasaran-sasaran tersebut biasanya tidak ditetapkan secara sepihak oleh manajemen, tetapi dengan keterlibatan dari para manajer dan bawahan. Manajer memberikan umpan balik yang objektif di sepanjang periode penilaian untuk memantau kemajuan dari sasaran-sasaran tersebut.

**Tabel 7.4** Contoh Ukuran Kinerja Pekerjaan dari Manajemen Berdasarkan Sasaran/*Management By Objectives* (MBO)

BIDANG HASIL UTAMA	TUJUAN	PERSENTASE PENCAPAIAN	KINERJA YANG NYATA
Manajemen portofolio pinjaman	Meningkatkan nilai portofolio sebesar 10% selama 12 bulan berikutnya	90	Meningkatkan nilai portofolio sebesar 9% selama 12 bulan terakhir
penjualan	Menghasilkan nilai pendapatan sebesar \$30.000 selama 12 bulan berikutnya	150	Menghasilkan nilai pendapatan sebesar \$45.000 selama 12 bulan terakhir

Sumber: Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wriqth, (2014)

- Pengukuran Produktivitas dan Sistem Evaluasi (productivity measurement and evaluation system—ProMES)

Sasaran utama ProMES adalah memotivasi para karyawan untuk mencapai tingkat produktivitas yang lebih tinggi. Ini

merupakan sarana untuk mengukur dan memberikan umpan balik informasi produktivitas kepada karyawan.

ProMES terdiri dari empat langkah. Pertama, orang-orang pada organisasi mengidentifikasi produk, atau serangkaian aktivitas atau tujuan, sedangkan organisasi mengharapkan dapat mencapainya. Produktivitas organisasi bergantung pada seberapa baik menghasilkan produk-produk tersebut. Pada bengkel misalnya, produk mungkin berupa sesuatu seperti “kualitas perbaikan”. Kedua, karyawan mendefinisikan berbagai indikator produk. Berbagai indikator merupakan ukuran-ukuran dari seberapa baik produk yang dihasilkan oleh organisasi. Perbaikan kualitas dapat ditandai dengan (1) tingkat pengembalian (persentase barang yang dikembalikan yang tidak berfungsi setelah perbaikan) dan (2) persentase pemeriksaan pengendalian kualitas yang dilalui. Ketiga, karyawan menetapkan berbagai kemungkinan antara jumlah indikator dan tingkat evaluasi yang terkait dengan jumlah tersebut. Keempat, mengembangkan sistem umpan balik yang memberikan informasi kepada para karyawan dan kelompok kerja tentang tingkat kinerja tertentu pada setiap indikator.

#### 5. Pendekatan Kualitas

Dua karakteristik dasar dari pendekatan kualitas adalah orientasi pada pelanggan dan pendekatan pencegahan kesalahan. Meningkatkan kepuasan pelanggan merupakan sasaran utama dari pendekatan kualitas. Para pelanggan dapat berupa pelanggan internal atau eksternal bagi organisasi. Sistem manajemen kinerja yang dirancang dengan orientasi kualitas yang kuat diharapkan untuk:

- Menekankan penilaian terhadap faktor-faktor orang dan sistem pada sistem pengukuran;

- Menekankan bahwa para manajer dan karyawan bekerja sama untuk memecahkan masalah-masalah kinerja;
- Melibatkan pelanggan internal dan eksternal dalam menetapkan standar-standar serta mengukur kinerja;
- Menggunakan berbagai sumber untuk mengevaluasi faktor-faktor sistem dan orang.

Para pendukung pendekatan kualitas menunjukkan bahwa focus utama dari evaluasi-evaluasi kinerja harus memberikan umpan balik kepada karyawan tentang bidang-bidang di mana mereka dapat memperbaikinya. Dua jenis umpan balik yang diperlukan: (1) umpan balik subjektif dari para manajer, rekan kerja, dan pelanggan tentang kualitas-kualitas pribadi karyawan serta (2) umpan balik objektif berdasarkan proses pekerjaan itu sendiri dengan menggunakan metode-metode pengendalian kualitas statistic.

Umpan balik kinerja dari para manajer, rekan kerja, dan pelanggan harus berdasarkan dimensi-dimensi, seperti keterampilan kerja sama, sikap, inisiatif, dan komunikasi.

Teknik-teknik pengendalian proses statistic sangat penting pada pendekatan kualitas. Teknik-teknik ini memberikan alat yang objektif kepada karyawan untuk mengidentifikasi berbagai penyebab masalah dan pemecahannya yang potensial. Teknik-teknik tersebut meliputi analisis aliran proses, diagram sebab akibat, diagram pareto, peta kendali, histogram, dan scattergram.

## **H. PERMASALAHAN PENILAIAN KINERJA**

Terdapat banyak kemungkinan sumber-sumber kesalahan dalam proses penilaian kinerja. Salah satu sumber utama adalah

kesalahan yang dibuat oleh penilai. Meskipun menghilangkan sama sekali kesalahan ini adalah tidak mungkin, akan sangat membantu untuk membuat para penilai menyadarinya melalui pelatihan (Mathis dan Jackson, 2006).

Mondy (2008) mengungkapkan banyak dari masalah-masalah yang umum dikemukakan tidaklah melekat pada metode itu sendiri, namun, lebih mencerminkan implementasi yang tidak tepat. Sebagai contoh, perusahaan-perusahaan mungkin gagal memberikan pelatihan untuk penilai yang cukup; atau perusahaan-perusahaan tersebut mungkin menggunakan kriteria penilaian yang terlalu subjektif dan tidak memiliki keterkaitan dengan pekerjaan.

Berikut ini adalah beberapa kesalahan sistematis dalam penilaian kinerja yang terjadi ketika orang mengevaluasi satu sama lain (Dessler, 2015):

1. Standar Yang Tidak Jelas (*unclear standards*)

Standar yang tidak jelas adalah penilaian yang terlalu terbuka terhadap interpretasi.

2. Efek Halo (*halo effect*)

Para ahli mendefinisikan efek halo sebagai “pengaruh dari kesan umum penilai terhadap penilaian kualitas spesifik orang yang dinilai”. Sebagai contoh, penyelia acap kali menilai karyawan yang tidak ramah lebih rendah pada semua cirri, alih-alih hanya pada “bergaul dengan baik dengan orang lain”. Menyadari adanya masalah ini merupakan langkah untuk menghindarinya. Pelatihan penyelia juga dapat menghilangkan permasalahan tersebut, demikian juga dengan menggunakan BARS (yang mana, ingatlah, dimensi kinerjanya biasanya independen terhadap satu sama lain).

3. Tendensi Sentral (*central tendency*)

Tendensi sentral berarti menilai semua karyawan rata-rata. Sebagai contoh, jika skala penilaiannya 1 hingga 7, penilai cenderung menghindari nilai tertinggi (6 dan 7) dan

terendah (1 dan 2) dan menilai sebegini besar orang mereka antara 3 dan 5. Dilakukannya hal ini akan mendistorsikan evaluasi, membuatnya kurang berguna untuk tujuan promosi, penggajian, atau penyuluhan. Pemingkatan karyawan alih-alih menggunakan skala penilaian grafis dapat mengurangi masalah ini karena dengan memeringkatnya berarti anda tidak dapat menilai mereka semua rata-rata.

4. Kelonggaran atau Kekakuan (*strictness/leniency*)

Kelonggaran atau kekakuan adalah masalah yang terjadi ketika penyelia mempunyai kecenderungan untuk memeringkat semua bawahan tinggi atau rendah. Permasalahan kekakuan/kelonggaran ini khususnya berat dengan skala penilaian grafis. Pemingkatan memaksa penyelia untuk membedakan antara mereka yang berkinerja tinggi atau rendah.

Solusi lainnya adalah agar pemberi kerja merekomendasikan penyelia untuk menghindari pemberian nilai pada semua karyawan mereka tinggi (atau rendah). Solusi yang kedua adalah dengan mengharuskan distribusi yaitu, katakanlah, sekitar 10 persen dari mereka harus diperingkat “sangat baik”, 20 persen “baik” dan seterusnya. (namun, ingatlah bahwa hal ini mungkin bukanlah kesalahan sama sekali, seperti ketika semua bawahan memang benar-benar unggul).

5. Efek Kekinian

Kekinian berarti membiarkan apa yang telah dilakukan karyawan pada akhir-akhir ini membutuhkan anda pada kinerjanya selama setahun. Solusi utamanya adalah dengan mengakumulasi insiden kritis sepanjang tahun.

## **I. PEDOMAN UNTUK PENILAIAN YANG EFEKTIF**

Penilaian masalah merupakan sesuatu yang bersifat interpersonal, dan dengan demikian dapat terpengaruh oleh kelemahan manusia (seperti bias). Untuk meminimalkan hal ini, pertimbangkan pedoman-pedoman berikut: (Dessler (2015)

1. Ingatlah selalu permasalahan penilaian grafis.  
Pahami potensi permasalahan penilaian ((seperti tendensi sentral). Dengan demikian, akan dapat membantu anda menghindarinya.
2. Gunakanlah alat penilaian yang tepat  
Masing-masing alat memiliki pro dan kontranya. Sebagai contoh, metode peringkat menghindari tendensi sentral, tetapi dapat menyebabkan perasaan tidak enak ketika faktanya kinerja karyawan semuanya “tinggi”. Pada praktiknya, pemberi kerja memilih alat penilaian berdasarkan pada beberapa criteria. Aksesibilitas dan kemudahan untuk digunakan mungkin adalah yang utama. Itulah mengapa skala penilaian grafis menjadi populer.
3. Buatlah catatan harian  
Buatlah catatan harian mengenai kinerja karyawan. Sebuah studi melibatkan 112 penyelia lini pertama. Kesimpulan dari studi ini beserta studi-studi lainnya yang serupa adalah bahwa dengan mengumpulkan insiden kritis seiring terjadinya akan menghubungkan penilaian terakhir dengan realitas dan dengan demikian memperbaiki hasil penilaian.
4. Buatlah kesepakatan pada sebuah rencana  
Tujuan dari penilaian haruslah untuk meningkatkan kinerja yang tidak memuaskan (dan/atau untuk menguatkan kinerja yang patut dicontoh). Oleh karena itu, penilaian harus menghasilkan rencana yang harus dilakukan oleh karyawan untuk meningkatkan usahanya.
5. Jadilah penyelia yang adil dan efektif  
Secara baik maupun buruk, kualitas interaksi interpersonal antara penyelia dan karyawan akan membentuk dampak dan

manfaat dari penilaian. Penyelia (dan khususnya penyelia baru) oleh karenanya harus mengelola relasi interpersonal mereka dengan karyawan mereka dan terlatih baik dalam aspek teknis maupun interpersonal untuk menilaia karyawan dan memberikan umpan balik kepada mereka. Penyelia harus memahami cara membangun kepercayaan melalui hubungan terbuka, terlibat dalam percakapan kinerja secara kontinu, mendiagnosis dan secara produktif menangani isu-isu kinerja, dan memberikan serta bereaksi terhadap percakapan umpan balik secara konstruktif. Untuk memfasilitasi hal ini, pemberi kerja harus secara formal mengevaluasi dan member imbalan kepada penyelia, salah satunya berdasarkan pada efektivitas mereka dalam mengelola kinerja.

Entah karena ketidakpantasan atau ketidakadilan inheren dari penyelia, banyak penilaian dilakukan secara tidak adil. Beberapa manajer mengabaikan akurasi dan kejujuran, dan alih-alih, menggunakan penilaian untuk tujuan politis (seperti mendorong karyawan yang tidak berhubungan dengan baik dengan mereka untuk meninggalkan perusahaan). Standar karyawan haruslah jelas, karyawan harus memahami dasar untuk menilai mereka, dan penilaian haruslah objektif dan adil.



## DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Michael. 2009. *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*, 11<sup>th</sup> ed, Kogan Page, London.
- Bangun, Wilson. 2008. *Intisari Manajemen*. PT. Refika Aditama. Bandung.
- Dessler, Gary. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Ed.14*. Jakarta: Salemba Empat.
- Drucker, P.F. 2003. *On the Profession of Management*, Boston: Harvard Business School Publishing.
- Fathoni, Abdurrahmat. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Flippo, E.B. 1989. *Manajemen Personalia*, Jakarta: PT. Gelora Aksara Pratama.
- Jones, G.R dan George, J.M. 2007. *Essential of Contemporary Management*, 2<sup>nd</sup> ed, International Edition. New York: McGraw Hill.
- Gaol, L. Jimmy. 2014. *A to Z Human Capital Manajemen Sumber Daya Manusia*. PT. Grasindo, Jakarta.
- Hatch, Mary Jo and Cunliffe, Ann. L.. 2006. *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. NY: Oxford University Press.
- Handoko, T.Hani, 2000. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. BPFE. Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta: PT. Bumi Aksara.

- Koontz, H., dan O'Donnel, C. 1972. *Principle of Management an analisis of Managerial Function*. 5<sup>th</sup> ed. Tokio. Mc.Graw Hill Kogakusha Ltd.
- Manullang, M. 1982. *Manajemen Personalia*. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Mangkunegara, A.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Remaja Rosda Karya, Bandung
- Mathis, R.L and Jackson, J.H. 2006. *Human Resource Management*. Edisi 10. Salemba Empat. Jakarta.
- Mathis, R.L and Jackson, J.H. 2010. *Human Resource Management*. 13<sup>th</sup> ed. South-Western Cengage Learning, Ohio.
- Mondy, R.W. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 10 Jilid 1 dan 2*. Penerbit Erlangga.
- Noe, R.A., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., Wrigth, P.M. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing Edisi Enam, Buku 1 dan 2*. Salemba Empat. Jakarta.
- Rivai, Veitzhal. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: dari teori ke praktik. Ed.2*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Robbins, S.P., dan Coulter, M. 2007. *Management. 8td ed*, Prentice Hall, NY.
- Robbins, S.P., dan Barnwel, N. 2002. *Organization Theory: Consept and Cases*. 4<sup>th</sup> ed. Sidney:Pearson Education Australia Pty Ltd
- Ruki, A.S. (2003). *Sistem Manajemen Kinerja, Performance Manajement System. Panduan Praktis untuk Merancang dan Meraih Kinerja Prima*. PT. Gramedia Pustaka Utama.

- Samsudin, S.H. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: CV. Pustaka Setia.
- Siagian, Sondang. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Jakarta
- Sikula, Andrew. 1991. *Personal Administration and Human Resources Management*. John Wiley and Sons.
- Simamora, Henry. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. STIE YKPN. Yogyakarta.
- Sofyandi, Herman. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Sutrisno, Edi. 2010. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Kencana Prenada Media Group. Jakarta.
- Terry, G.R. 1972. *Principle of Management*, 6<sup>th</sup> ed. Illinois: Richard D. Irwin Inc.
- Thoha, M. 2007. *Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Wibowo, 2007. *Manajemen Perubahan, Edisi kedua*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Winardi, J. 2006 *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: PT. RajaGrafindo Persada.
- Yuniarsih dan Suwatno. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Alfabeta. Bandung

## GLOSARIUM

**Analisis pekerjaan** Kegiatan untuk mendapatkan informasi secara sistematis mengenai tugas dan keterampilan yang diperlukan suatu pekerjaan dan kapabilitas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tersebut.

**Demosi** Perpindahan karyawan dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih rendah di dalam satu organisasi, wewenang, tanggung jawab, pendapatan, serta statusnya semakin rendah.

**Deskripsi Pekerjaan** Suatu uraian tertulis mengenai tugas, kewajiban, tanggung jawab, situasi dan kondisi kerja serta spesifikasi dari sebuah pekerjaan.

**Equal employment opportunity (EEO)** Tindakan yang dilakukan pemberi kerja untuk memberikan kesempatan yang sama untuk memperoleh pekerjaan.

**Gaji (*salary*)** Imbalan kerja yang tetap untuk setiap

periode tanpa menghiraukan jumlah jam kerja.

**Gaji pokok (*base pay*)** kompensasi dasar yang diterima oleh seorang karyawan, biasanya berupa upah atau gaji.

**Karier** Posisi pekerjaan yang dipegang seseorang selama bertahun-tahun.

**Keadilan Eksternal** Merujuk pada bagaimana tingkat bayaran suatu pekerjaan di sebuah perusahaan dibandingkan dengan tingkat bayaran pekerjaan tersebut di perusahaan lain.

**Keadilan Individual** Merujuk pada keadilan bayaran individu jika dibandingkan dengan yang didapatkan oleh rekan kerjanya atau oleh pekerjaan yang sangat serupa dalam perusahaan tersebut, berdasarkan pada kinerja setiap orang.

**Keadilan Internal** Merujuk pada sejauh mana tingkat bayaran pekerjaan tersebut adil ketika dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan yang sama.

**Keadilan Prosedural** Merujuk pada “keadilan proses dan prosedur yang dirasakan yang digunakan untuk mengambil keputusan mengenai alokasi bayaran”.

**Kelompok Pelamar (*applicant pool*)** Semua orang yang telah benar-benar dievaluasi untuk seleksi.

**Kompensasi** Balas jasa yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan secara langsung ataupun secara tidak langsung.

**Kompensasi finansial langsung** Bayaran yang diterima seseorang dalam bentuk upah, gaji, komisi, dan bonus.

**Kompensasi finansial tidak langsung** (tunjangan) Seluruh imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi finansial langsung. Kompensasi jenis ini meliputi beragam imbalan yang biasanya diterima secara tidak langsung oleh karyawan.

**Kompensasi non finansial** Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu

sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik tempat orang tersebut bekerja.

**Manajemen Kinerja** Proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja individu dan tim.

**Manajemen Menengah (*Middle Management*)** Manajer yang bertanggung jawab melaksanakan rencana dan memastikan tercapainya suatu tujuan.

**Manajemen Pelaksana (*Lower Management*)** Manajer tingkat ini bertanggung jawab melaksanakan rencana-rencana operasi yang telah ditetapkan oleh para manajer yang lebih tinggi.

**Manajemen Puncak (*Top Management*)** Manajer bertanggung jawab atas pengaruh yang ditimbulkan atas keputusan-keputusan manajemen keseluruhan dari organisasi.

**Metode Klasifikasi** Membandingkan deskripsi

tugas dengan deskripsi kelas. Deskripsi kelas yang memiliki kesesuaian paling dekat dengan suatu deskripsi pekerjaan menentukan klasifikasi pekerjaan yang bersangkutan.

**Metode Perbandingan Faktor**

Membuat skala moneter yang berisi beberapa faktor universal dan memberi peringkat pekerjaan berdasarkan nilainya untuk setiap faktor.

**Metode Peringkat** Menyusun pekerjaan-pekerjaan tersebut secara berurutan berdasarkan nilainya bagi perusahaan.

**Metode Poin** Mengalokasikan nilai angka untuk faktor-faktor pekerjaan tertentu seperti pengetahuan yang dibutuhkan dan jumlah nilai-nilai tersebut memberikan penilaian kuantitatif atas nilai relatif pekerjaan.

**Orientasi** Kegiatan bagi karyawan baru dengan tujuan untuk mengenalkan lingkungan kerja baik itu informasi mengenai perusahaan dan rekan atau kelompok kerja serta tugas-

tugas apa yang akan mereka kerjakan.

**Para referensi (*referral*)**

Merupakan orang-orang yang didorong untuk melamar pekerjaan oleh seseorang di dalam organisasi.

**Pasar tenaga kerja (*labor markets*)** Kelompok pasokan eksternal dimana organisasi merekrut karyawannya.

**Pelatihan** Memberi para pembelajar pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk pekerjaan mereka saat ini.

**Pemberhentian** Tidak diperlukannya lagi jasa seorang karyawan dalam hubungan kerja perusahaan sehingga mengakibatkan pemutusan hubungan kerja.

**Penawaran eksternal**

Persediaan sumber daya manusia yang berada di luar organisasi dapat ditemukan di pasar tenaga kerja baik yang berada di dunia pendidikan, departemen tenaga kerja atau biro-biro penyalur tenaga kerja.

**Penawaran internal**

Persediaan karyawan yang terdapat dalam organisasi merupakan sekelompok karyawan yang sudah melakukan pekerjaan atau jabatan tetap atau belum tetap. Mereka ini merupakan aset organisasi yang perlu dimanfaatkan seefektif mungkin.

**Pendekatan Mekanis** Dalam pendekatan mekanis peran tenaga kerja manusia diganti dengan mesin sehingga menjadi lebih efektif dan efisien.

**Pendekatan Paternalisme**

Suatu konsep yang menganggap bahwa manajemen sebaiknya bersikap sebagai pelindung terhadap karyawan.

**Pendekatan Sistem Sosial**

Pendekatan ini memandang bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang rumit, maka pihak manajemen mengarah pada pendekatan lain yaitu pendekatan sistem sosial yang merupakan suatu pendekatan yang dalam

pemecahan masalah memperhitungkan faktor-faktor lingkungan.

**Penempatan (*placement*)**

Menempatkan seseorang ke posisi pekerjaan yang tepat.

**Pengadaan tenaga kerja**

**(*procurement*)** Kegiatan atau usaha untuk memperoleh jenis dan jumlah tenaga kerja yang tepat untuk memenuhi kebutuhan tenaga kerja dalam mencapai tujuan organisasi.

**Pengembangan**

Melibatkan pembelajaran yang melampaui pekerjaan saat ini dan memiliki focus lebih jangka panjang.

**Pengembangan karir**

Serangkaian aktivitas seumur hidup (seperti lokakarya) yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.

**Pengembangan manajemen**

Segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajemen di masa kini atau masa depan dengan memberikan pengetahuan,

mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.

**Penilaian eksternal** Proses mempelajari lingkungan dari organisasi untuk menentukan dengan tepat kesempatan dan ancaman.

**Penilaian Kinerja** Sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim.

**Penilaian Internal** Menganalisis pekerjaan yang harus dilakukan dan keterampilan karyawan yang tersedia serta membandingkan kebutuhan organisasi terhadap pasokan tenaga kerja yang tersedia dalam organisasi.

**Perekrutan** Pemenuhan kebutuhan Organisasional dalam rangka menjangkau karyawan yang potensial untuk mencapai tujuan Organisasi yang diinginkan Perusahaan sebagai wujud dari persyaratan yang telah ditentukan.

**Perekrutan lalai (*negligent hiring*)** Mempekerjakan karyawan dengan catatan

criminal atau permasalahan lain.

**Perencanaan karier** Proses berkelanjutan dimana seseorang menetapkan tujuan-tujuan karier dan mengidentifikasi cara-cara untuk mencapainya.

**Perencanaan strategi (*strategic planning*)** Proses dimana manajemen puncak menentukan tujuan dan sasaran organisasi serta bagaimana tujuan dan sasaran itu tercapai.

**Populasi Angkatan Tenaga Kerja (*labor force population*)** Pasar tenaga kerja yang terdiri atas semua individu yang tersedia untuk di seleksi.

**Populasi pelamar (*applicant population*)** Bagian dari populasi angkatan tenaga kerja yang tersedia untuk di seleksi dengan menggunakan pendekatan perekrutan tertentu.

**Promosi** Perpindahan seseorang ke sebuah posisi pada level yang lebih tinggi.

**Rekonsiliasi** Proses pencocokan atau



penyesuaian atas peramalan permintaan dan penawaran sumber daya manusia.

**Rotasi Pekerjaan (job rotation)** Pegawai di pindahkan dari satu jabatan ke jabatan lain.

**Seleksi karyawan** Proses yang dilakukan perusahaan untuk menentukan karyawan yang akan mengisi lowongan pekerjaan berdasarkan kualifikasi yang telah ditentukan.

**Spesifikasi pekerjaan (job specification)** Pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan (*knowledge, skill, ability*) yang dibutuhkan oleh satu individu untuk melakukan pekerjaan dengan memuaskan.

**Tes kemampuan fisik** Tes ini meliputi kekuatan statis (seperti mengangkat beban), kekuatan dinamis (*pull up*-menarik tubuh keatas), koordinasi tubuh (lompat tali) dan stamina.

**Tes Kemampuan Kognitif** Mengukur pemikiran, ingatan, pertimbangan serta

kemampuan verbal dan matematis seseorang.

**Tes Kepribadian** Ukuran-ukuran yang dilaporkan oleh diri sendiri berkenaan dengan pembawaan, temperamen, atau sikap seseorang.

**Tes Psikomotor** Mengukur ketangkasan, koordinasi tangan-mata, kestabilan lengan-tangan, dan faktor-faktor lain dari seseorang.

**The Middle Line (Bagian Tengah)** Para manajer yang menjadi penghubung *Operating Core* dengan *Strategic Apex*.

**The Operating Core** (Inti yang beroperasi) Para pegawai yang melaksanakan pekerjaan dasar yang berhubungan dengan produksi dari produk dan jasa.

**The Strategic Apex (Puncak strategik)** Manajer tingkat puncak, yang diberi tanggung jawab keseluruhan untuk organisasi itu.

**The Support Staff (Staf yang memberikan bantuan)** Orang-orang yang mengisi

unit staf, yang memberi jasa pendukung tidak langsung kepada organisasi.

**The Tecnostructure (Teknostruktur)** Para analis yang mempunyai tanggung jawab untuk melaksanakan bentuk standarisasi tertentu dalam organisasi.

**Transfer** Perpindahan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lainnya, biasanya tanpa adanya perubahan gaji atau peringkat.

**Upah (*wage*)** Imbalan kerja yang dihitung secara langsung berdasarkan pada jumlah waktu kerja

**Wawancara Seleksi** Dialog yang dimulai oleh satu atau lebih dari satu orang untuk mengumpulkan informasi dan mengevaluasi berbagai kualifikasi pelamar untuk bekerja.