



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA



**Moh. Heru Budi Santoso**

## KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Segala puji bagi Allah yang Maha Esa atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan buku ajar. Tak lupa juga mengucapkan sholawat serta salam semoga senantiasa tercurahkan kepada Nabi Besar Muhammad SAW, karena berkat beliau kita mampu keluar dari kegelapan menuju jalan terang benerang.

Kami ucapkan terimakasih kepada pihak-pihak yang mendukung lancarnya buku ajar ini mulai dari proses penulisan hingga proses cetak semuanya yang tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Adapun, buku ajar kami yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” ini telah selesai kami buat secara maksimal dan sebaik mungkin agar menjadi manfaat bagi pembaca yang membutuhkan informasi dan pengetahuan mengenai bagaimana Manajemen Sumber Daya Manusia.

Dalam buku ini tertulis bagaimana pentingnya system Manajemen Sumber Daya Manusia yang menjadi alternatif pegangan bagi mahasiswa dan dosen yang menempuh studi tersebut. Kami sadar, masih banyak luput dan kekeliruan yang tentu saja jauh dari kata sempurna tentang buku ini. Oleh sebab itu, kami mohon agar pembaca memberikan kritik dan juga saran terhadap buku ajar ini agar kami dapat terus meningkatkan kualitas buku.

Demikian buku ajar ini kami buat, dengan harapan agar pembaca dapat memahami informasi dan juga menambah wawasan mengenai bidang MSDM serta dapat memberi manfaat bagi masyarakat dalam arti luas.

Hormat kami

Penulis

## DAFTAR ISI

COVER .....	1
KATA PENGANTAR .....	2
DAFTAR ISI .....	3
BAB I MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL.6	
1.1 BISNIS GLOBAL .....	6
1.2 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN SUMBER DAYA GLOBAL .....	10
1.3 ETIKA & BUDAYA .....	12
1.4 MASALAH KETENAGAAN GLOBAL .....	18
BAB II DESAIN PEKERJAAN .....	27
2.1 ELEMEN DESAIN JABATAN.....	27
2.2 TEKNIK RANCANG ULANG .....	30
2.3 ANALISIS JABATAN .....	32
2.4 DESKRIPSI DAN SPESIFIKASI JABATAN .....	36
2.5 METODE PENGUMPULAN DATA .....	38
BAB III PERENCANAAN DAN METODE MSDM .....	45
3.1 STANDAR MANAJEMEN SUMBER DAYA .....	45
3.2 PERSEDIAAN DAN ANALISIS MANAJEMEN SDM ...	47
3.3 ANALISIS BEBAN KERJA .....	49
3.4 ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA	52
3.5 ANALISIS ABSENSI .....	56
3.6 ANALISIS PERPUTARAN KARYAWAN .....	57
BAB IV PEREKRUTAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERUSAHAAN .....	62
4.1 HAL-HAL DALAM PEREKRUTAN .....	62

4.2 KENDALA REKRUTMEN .....	67
4.3 METODE REKRUTMEN .....	69
4.4 EVALUASI KEBERHASILAN PEREKRUTAN .....	71
<b>BAB V SELEKSI DAN PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>74</b>
5.1 PROSES SELEKSI .....	74
5.2 SELEKSI KARYAWAN .....	78
5.3 PROSES PENEMPATAN .....	80
<b>BAB VI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM .....</b>	<b>88</b>
6.1 DEFINISI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	88
6.2 TUJUAN DAN PELATIHAN PENGEMBANGAN .....	92
6.3 PROGRAM PELATIHAN .....	95
6.4 TEKNIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM	96
6.5 EVALUASI KEBERHASILAN PELTIHAN DAN PENGEMBANGAN .....	98
<b>BAB VII PENILAIAN KINERJA KARYAWAN .....</b>	<b>100</b>
7.1 SISTEM PENILAIAN KINERJA .....	100
7.2 LANGKAH PENILAIAN KERJA .....	112
7.3 METODE PENILAIAN KERJA .....	113
7.3 IMPLIKASI PENILAIAN KINERJA .....	118
<b>BAB VIII KOMPENSASI .....</b>	<b>124</b>
8.1 UPAH DAN GAJI .....	124
8.2 PRINSIP-PRINSIP KOMPENSASI .....	128
8.3 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI ...	128
8.4 SISTEM KOMPENSASI .....	129
<b>BAB IX MENGELOLAH KARIER KARYAWAN .....</b>	<b>128</b>

9.2 JALUR KARIER .....	128
9.3 PERENCANAAN KARIER ( Career Planning ) .....	130
9.4 PERANAN DEPARTEMEN SDM .....	138
9.5 STRATEGI PENGEMBANGAN KARIER .....	140
<b>BAB X KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3) ...</b>	<b>146</b>
10.1 LATAR BELAKANG K3 .....	146
10.2 SEBAB TERJADINYA KECELAKAAN KERJA .....	150
10.3 BIAYA KECELAKAAN KERJA .....	151
10.4 PENGUKURAN KECELAKAAN KERJA .....	153
10.5 KESEHATAN KERJA KARYAWAN .....	156
<b>BAB XI HUBUNGAN TENAGA KERJA .....</b>	<b>162</b>
11.1 SERIKAT KARYAWAN .....	162
11.2 PERUNDINGAN KERJA SAMA (COLLECTIVE BARGAINING) .....	168
11.3 KERJA SAMA SERIKAT PEKERJA .....	177
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>187</b>

# **BAB I**

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL**

### **1.1 BISNIS GLOBAL**

#### **1. Pengertian Bisnis Global**

Pengertian Bisnis Global - Ball (2005:8) bisnis global atau bisnis internasional adalah kegiatan bisnis yang melewati batas-batas negara. Kegiatan bisnis ini meliputi perdagangan, perbankan, industri, dan jasa. Bisnis global terdiri dari transaksi yang dirancang dan dilaksanakan di perbatasan nasional untuk memuaskan tujuan individu, perusahaan, dan organisasi. Transaksi ini mengambil berbagai bentuk, yang sering saling terkait. Jenis utama dari bisnis internasional adalah impor- ekspor perdagangan dan investasi langsung asing (FDI).

Definisi Bisnis Global Menurut Para Ahli:

- a) Ball, McCulloch, Frantz, Geringer, Minor(2006) , bisnis global adalah bisnis yang kegiatannya melampaui batas negara. Definisi tersebut mencakup perdagangan internasional. Pemanufakturan diluar negeri juga industri jasa diberbagai bidang seperti transportasi, pariwisata, perbankan, periklanan, konstruksi, perdagangan eceran, perdagangan besar dan komunikasi massa.
- b) Charles WH Hill (2008) , bisnis global adalah perusahaan yang terlibat dalam perdagangan maupun investasi internasional.

- c) Daniels, Radebaugh dan Sullivan (2004) , bisnis global adalah Semua transaksi komersial baik oleh swasta maupun pemerintah diantara dua negara atau lebih.

Globalisasi telah menjadi fenomena yang tidak bisa dihindarkan dalam dunia bisnis. Perekonomian dunia semakin terbuka dan menjadi suatu kesatuan. Maraknya bisnis internasional terjadi sebagai akibat dari membaiknya infrastruktur, kondisi politik dan sosial dunia. Hal ini ditandai dengan maraknya perusahaan yang beroperasi secara lintas negara.

## **2. Tahapan Bisnis Global**

1. Mengekspor, yaitu menjual barang-barang yang dihasilkan di dalam negeri dan menjualnya kepada konsumen di luar negeri.
2. Kontrak Kerja Sama , Ada dua jenis kontrak kerjasama yaitu:
  - a) Lisensi adalah perusahaan domestik sebagai licensor, menerima pembayaran royalti yang mengizinkan perusahaan lain.
  - b) Waralaba (franchise) adalah sekumpulan jaringan kerja perusahaan yang memproduksi atau memasarkan suatu produk atau jasa, dimana franchisor memberikan lisensi seluruh bisnisnya kepada orang atau organisasi lain, sebagai franchisee. Contoh dari Bisnis waralaba yang sukses di Indonesia yaitu KFC dan McDonalds. ada juga bisnis-bisnis waralaba dari Indonesia yang sukses di negeri sendiri. Salah satunya yaitu J.CoDonutsand Coffee.

- c) Aliansi strategis (jointventure) adalah kerjasama usaha antar perusahaan yang membentuk usaha sebagai usaha ketiga, dan kedua perusahaan pendiri tetap berdiri sebagaimana biasa.
- d) Afiliasi kepemilikan penuh, kantor, fasilitas, dan bangunan pabrik yang berada di luar negeri, 100 persen adalah milik perusahaan induk.
- e) Global strategic partnership , merupakan tahapan terakhir dari bisnis global, yang tujuan mengeksploitasi peluang di Negara lain untuk mengambil posisi utama dalam produksi dan pemasokan . Contoh global strategicpartnership yaitu Perusahaan CFM internasional (GE) dan Snecma dipandang sukses karena terjadi sinergi diantara keduanya karena bergerak dalam satu bidang penerbangan.

### **3. Peraturan Mengenai Bisnis Global**

1. Investasi, banyak perusahaan yang membatasi investasi asing di dalam usaha mereka.
2. Kuota, batasan khusus jumlah atau volume produk dari suatu tipe tertentu yang dapat diimpor kedalam suatu negara.
3. Tarif, pajak yang dikenakan atas produk-produk impor.
4. Subsidi, pinjaman jangka panjang dengan bunga yang rendah, bantuan tunai, dan keringanan pajak kepada perusahaan-



perusahaan dalam negeri untuk melindungi mereka dari persaingan luar negeri.

5. Proteksionisme, praktek melindungi bisnis domestik dari persaingan pasar bebas. Contoh proteksionisme yaitu Ketika Korea Selatan pertama kali membuka industri otomotif, industri tersebut belum bisa bersaing dengan pasar dunia. Jadi pemerintah memberikan semacam subsidi terhadap produk otomotif tadi. Dengan tujuan penduduk akan lebih memilih produk dalam negeri karena lebih murah. Sehingga industri dalam negeri itu bisa berkembang.
6. Embargo, instruksi pemerintah yang melarang ekspor atau impor suatu produk tertentu atau seluruh produk dari suatu negara tertentu. Contoh embargo yaitu pernah diterapkan Amerika Serikat terhadap Indonesia dari tahun 1999-2005 dalam hal pengadaan senjata militer akibat pelanggaran HAM yang dilakukan ABRI di Timor Timur.

#### **4. Tantangan yang Dihadapi Bisnis Global:**

1. The Demographic and Cultural Challenge (Tantangan Demografi dan Budaya)  
Menyangkut penambahan penduduk serta usia penduduk tersebut saat ini dan yang akan datang.
2. The Environmental Challenge (Tantangan Lingkungan)  
Tantangan ini bersangkutan dengan lingkungan . masalahnya berupa polusi, air, udara yang mempunyai efek terhadap penyakit sehingga banyak dana yang terbuang untuk mencegah

- dan mengobati penyakit yang disebabkan oleh lingkungan yang tidak sehat.
3. **The Social Responsibility and Ethics Challenge (Tanggung jawab dan Etika Tantangan Sosial)**  
Pelaku bisnis harus menjaga etika baik dalam perusahaan yang berhubungan dengan karyawan maupun di luar perusahaan yang berhubungan langsung dengan konsumen saingan dan stakeholder.
  4. **The Technology Challenge (Tantangan Teknologi)**  
Dunia bisnis mengeluarkan banyak biaya untuk melakukan penelitian terhadap kemungkinan perkembangan teknologi baru dan dampak teknologi baru tersebut yang ada saat ini.
  5. **Sistem kontrol yang Lemah**  
Sistem kontrol yang efektif diperlukan untuk membantu agar bisnis tetap berjalan dengan lancar dan bertahan untuk membantu mewaspadai masalah-masalah yang akan kemungkinan timbul.

## **1.2 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI MANAJEMEN SUMBER DAYA GLOBAL**

Adapun faktor - faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia global adalah sebagai berikut:

1. **Kestabilan politik dan Hukum suatu Negara**  
Sifat dan stabilitas sistem politik berbeda antara satu negara dengan negara yang lain. Perusahaan-perusahaan AS terbiasa dengan sistem politik yang relatif stabil. Dalam hal yang sama berlaku di banyak negara berkembang lainnya di

Eropa. Walaupun para presiden, perdana menteri , gubernur, senator dan anggota majelis berubah, sistem hukum yang dibentuk dengan baik memberikan kontinuitas dan konsistensi. Namun di beberapa negara lain berfungsi dibawah sistem hukum dan politik yang tidak stabil.

## 2. Sistem Ekonomi

Faktor ekonomi berhubungan dengan persoalan politik, hukum dan budaya serta negara memiliki sistem ekonomi yang berbeda. Banyak negara berkembang, terutama di Eropa membatasi pekerjaan dan upah sangatlah tinggi. Oleh karena itu banyak perusahaan Eropa memindahkan pekerjaannya ke negara-negara yang memiliki tingkat gaji yang lebih rendah.

## 3. Faktor budaya antar Negara

Seorang peneliti asal Belanda, Hofstede mengadakan penelitian terhadap 100.000 karyawan IBM di 53 negara, dan mendefinisikan 5 dimensi yang menyebutkan dan membandingkan budaya.

## 4. Jarak kekuasaan

Ketika jarak kekuasaan meningkat, maka ada perbedaan status dan wewenang diantara para atasan dan bawahan. Perbedaan dimensi ini mempengaruhi aktivitas SDM diantaranya reaksi terhadap wewenang manajemen akan berbeda disetiap budaya seperti pendekatan autokrasi atau partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan.

## 5. Individualisme

Dalam dimensi ini , di beberapa negara cenderung berorientasi pada kelompok sedangkan di negara lain lebih individualistis. Maskulinitas

(ketegasan, orientasi kerja, kesuksesan, daya saing)  
Feminitas (kualitas hidup, hubungan pribadi yg akrab, perhatian)

6. Penghindaran ketidakpastian

Dimensi ini berkaitan dengan situasi yang terstruktur dan situasi yang tidak terstruktur. Situasi tidak terstruktur adalah situasi dimana peraturan dapat dibuat dan ada pedoman yang jelas mengenai bagaimana tindakan yang diharapkan dari orang-orang.

7. Orientasi jangka panjang.

Dimensi ini merujuk pada nilai-nilai yang dimiliki oleh orang yang menekankan masa depan. Nilai –nilai jangka panjang meliputi penghematan dan ketekunan sementara nilai-nilai jangka pendek meliputi rasa hormat pada tradisi dan pemenuhan kewajiban sosial. Orientasi jangka panjang lebih banyak di temukan di Jepang dan di India, sementara jangka pendek banyak ditemukan di AS dan perancis.

### **1.3 ETIKA & BUDAYA**

#### **1. Etika Bisnis Global**

##### **A. Pengertian Etika Bisnis Global**

Etika bisnis adalah standar-standar nilai yang menjadi pedoman atau acuan manajer dan segenap karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengoprasikan bisnis yang etik. Etika bisnis global yaitu prinsip-prinsip dalam dunia internasional yang mengatur tata cara, tindakan baik atau buruk seluruh anggota organisasi negara.

## B. Pentingnya Etika Bisnis Global

Perilaku etik penting diperlakukan untuk mencapai sukses jangka panjang dalam sebuah bisnis. Pentingnya etika bisnis tersebut berlaku untuk kedua perspektif berikut:

1. Perspektif makro, pertumbuhan suatu negara tergantung pada market system yang berperan lebih efektif dan efisien daripada command system dalam mengalokasikan barang dan jasa.

Jika tidak ada etika pada perspektif bisnis makro yang menyebabkan:

- a) Penyogokan atau suap. Hal ini akan mengakibatkan berkurangnya kebebasan memilih dengan cara mempengaruhi pengambil keputusan.
  - b) Corcive act. Mengurangi kompetisi yang efektif antara pelaku bisnis dengan ancaman atau memaksa untuk tidak berhubungan dengan pihak lain dalam bisnis.
  - c) Pencurian dan penggelapan.
  - d) Unfair discrimination.
2. Perspektif bisnis mikro

Etika bertindak sebagai rambu rambu (sign) yang merupakan kesepakatan secara rela dari semua anggota suatu kelompok. Dunia bisnis yang bermoral akan mampu mengembangkan etika (patokan/rambu-rambu) yang menjamin kegiatan bisnis yang seimbang, selaras dan serasi. Etika sebagai rambu-rambu dalam suatu kelompok masyarakat akan dapat

membimbing dan meningkatkan anggotanya kepada suatu tindakan yang terpuji (good conduct) yang harus selalu dipatuhi dan dilaksanakan.

3. Pendekatan filosofis etika bisnis
  - a) Dalam teori cultural relativism bahwa seorang harus menyesuaikan/menerapkan etika budaya dimana ia menjalankan bisnisnya.
  - b) Right theories : manusia memiliki hak dasar dan kemudahan (privileges) yang melampaui batas dan budaya antar bangsa.
4. Dilema masalah etika bisnis

Suatu situasi dimana secara etis, tak ada alternatif yang dapat diterima. Munculnya dilema dan berbagai masalah etika global berakar dari perbedaan sistem politik, hukum, kemajuan ekonomi, serta budaya antar bangsa. Seorang manajer harus mencari solusi yang dapat diterima.
5. Berbagai issue etika bisnis
  - a) Penerapan peraturan tenaga kerja, besaran gaji, lama berkerja per hari, jaminan kesehatan dan keselamatan kerja contoh terjadi di Nike, iPod
  - b) Hak asasi : bebas berserikat, mengeluarkan pendapat, berpindah bebas dari tekanan politik. Contoh : di AS sebelum tahun 1994
  - c) Lingkungan: tingkat emisi, pembuangan limbah, kerusakan lingkungan sekitar tempat usaha

- d) Korupsi (speed money/ grease money)
6. Tanggung jawab sosial (corporate social responsibility)

Kewajiban-kewajiban yang perlu ditinjau lanjuti dalam melindungi dan memberdayakan masyarakat.

- a) Pada pelanggan karyawan investor
- Memberikan pelayanan yang terbaik demi kepuasan pelanggan.
  - Memberikan penghidupan yang baik bagi karyawan.
  - Menusahakan/ mendatangkan keuntungan bagi investor
- b) Lingkungan : dengan menggunakan bahan yang ramah lingkungan. Yang bisa didaur ulang dan limbah harus diminimalkan dampaknya.
- c) Kesejahteraan sosial pada umumnya dengan membantu sekolah, museum, penyediaan sumber air bersih, dll.

## 2. Budaya bisnis global

### A. Pengertian budaya

Budaya merupakan seperangkat nilai-nilai inti yang dipelajari, kepercayaan, standar, pengetahuan, moral, hukum, dan perilaku yang disampaikan oleh individu – individu dan masyarakat, yang menentukan bagaimana seorang bertindak, berperasaan, dan memandang dirinya dan orang lain.

### B. Memahami perbedaan budaya

Menjalankan bisnis antar nrgara bukan hanya melintasi wilayah, tapi juga budaya.

Budaya dari satu negara berbeda dengan budaya dari negara lain dan karena yang dihadapi dalam bisnis adalah manusia yang juga memiliki budaya sendiri. Seorang pebisnis harus bisa memahami perbedaan budaya yang ada antara dirinya dan partner bisnisnya.

C. Tipe-tipe dasar budaya

Tipe dasar budaya mempengaruhi manajerial perusahaan ketika membangun perusahaan dinegara lain.

1. Individualisme vs kolektivisme
2. Rentang kekuasaan
3. Sikap terhadap ketidakpastian
4. Maskulinita vs feminitas

D. Dampak budaya

1. Guncangan budaya

Salah satu yang sering terjadi bila bekerja dengan budaya yang berbeda adalah guncangan budaya (cultural shock). Contoh guncangan budaya dalam berbisnis adalah seorang pengusaha yang ingin memperluas usahanya diluar negri terhambat prosesnya kerana tidak bisa berkomunikasi dengan adanya perbedaan bahasa dan perlu pnerjemah. Kegagalan kontrak untuk kerjasama karena sikap dalam penyampaian kontrak tidak sesuai dengan budaya mitra bisnis.

2. Cara mengatasi guncangan budaya

- a) Menjalni komunikasi, meski terdapat perbedaan berkomunikasi tapi tetap harus terdapat komunikasi selain untuk menunjukkan keakraban dan minat juga



diperlukan untuk belajar bahasa dengan lebih cepat.

b) Mempelajari budaya mitra bisnsi, agar dapat memahami bagaimana cara bersikap terhadap mitra bisnis.

### 3. Berkomunikasi lintas budaya

Menjalankan bisnis global berarti meningkatkan kontak dengan orang yang berbicara dengan bahasa berbeda dan tinggal dengan budaya berbeda. Bahkan membentuk komunikasi yang paling sederhana pun akan bisa menjadi masalah. Belajar mengatasi perbedaan – perbedaan ini dan mungkin mengalihkannya menjadi keuntungan dapat menentukan keberhasilan dan kegagalan kesepakatan bisnis.

Secara keseluruhan perusahaan global perlu membuat standar etika untuk seluruh karyawan dalam menjalankan tugasnya. Standar etika ini diperlakukan sama untuk seluruh anak perusahaan atau cabang di seluruh dunia dengan maksud untuk mengarahkan seluruh karyawan pada nilai dan budaya perusahaan global, sehingga bisa menunjang pencapaian visi dan misi. Contohnya : pembuatan aturan etika untuk melarang karyawan menerima dan memberi bingkisan dengan nilai di atas RP 1 juta rupiah. Hal ini dimaksudkan untuk menjaga budaya anti suap para karyawan di seluruh perusahaan.

Tenaga kerja global adalah dimaksudkan untuk mempersiapkan seluruh karyawan bersedia ditempatkan di mana saja perusahaan berada, untuk keperluan bisnis perusahaan. Sehingga perusahaan

global bisa memanfaatkan secara optimal keunggulan sumber daya di tiap tiap negara untuk kepentingan grup.

#### **1.4 MASALAH KETENAGAAN GLOBAL**

Seperti telah diungkapkan sebelumnya, sumber daya internasional jatuhnya lebih kompleks daripada sumber daya domestik. Dengan demikian, kadang kala muncul permasalahan sumber daya manusia dalam skala internasional.

Sebagai contohnya adalah dalam menanggulangi kelangkaan sumber daya manusia, pengunduran diri yang tidak diharapkan, atau permasalahan serikat buruh. Untuk mengatasi permasalahan sumber daya manusia yang spesifik tersebut, maka muncul solusi jasa pengacara atau konsultan spesialis.

Memangnya apa saja masalah-masalah SDM internasional yang kerap muncul dalam organisasi/perusahaan? Berikut ini adalah beberapa kategori contohnya:

##### **1. Masalah Keragaman Gugus Kerja**

Keragaman gugus kerja ini berlipat ganda jumlahnya dalam manajemen sumber daya manusia internasional. Hal ini dikarenakan semakin besar juga variasi yang timbul. Kunci keberhasilan diperoleh dari seberapa baik kebijakan sumber daya manusia diintegrasikan dan diimplementasikan.

##### **2. Kesadaran Budaya**

Perbedaan-perbedaan budaya antar aktivitas perusahaan internasional harus diperhatikan karena dapat menghambat keberhasilan mereka. Oleh karena itu, harus dilakukan identifikasi berbagai

solusi atas perbedaan budaya atau negara yang dapat menghambat strategi sebuah perusahaan.

Sebagai contoh, bagaimana mempertimbangkan perbedaan budaya antara manajer dari Amerika Serikat dan manajer dari Jepang, serta manajer-manajer yang berasal dari dunia ketiga. Perbedaan budaya kedua negara maju diatas memerlukan kecermatan dalam mengelolanya.

### 3. Asumsi

Manajer operasional dan profesional sumber daya manusia mendapatkan bahwa kewarganegaraan, training, dan pengalaman membawa mereka untuk membuat berbagai asumsi yang dilandaskan secara budaya.

Penggunaan poin rujukan budaya seseorang dalam menilai budaya orang lain dikenal sebagai etnosentrisme.

### 4. Struktur Departemen

Saat timbul masalah manajemen sumber daya manusia internasional, maka hal ini akan menjadi bagian persoalan departemen itu. Dengan demikian, perekrutan, proses seleksi, kompensasi dan aktivitas-aktivitas tradisional lain terus berlanjut. Tanggung jawab atas seluruh aktivitas ini bisa dipegang oleh kantor pusat atau desentralisasi kepada kantor-kantor divisional, regional nasional, atau berbasis fasilitas.

### 5. Hak-Hak Tenaga Kerja

Hak-hak tenaga kerja merupakan faktor utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia internasional. Undang-undang merupakan

peraturan di negara tempat para pegawai bekerja, dengan tidak mempedulikan asal perusahaan atau pegawainya. Adanya kecenderungan internasionalisasi sumber daya manusia merupakan suatu fenomena yang terjadi. Bukti-bukti statistik telah menunjukkan adanya peningkatan produksi dan perdagangan dunia setidaknya dalam jangka waktu lima puluh tahun terakhir. Selain itu, satu per tiga dari aset produktif sektor swasta dunia dimiliki perusahaan-perusahaan multinasional. Pengaruh yang terlihat ditunjukkan oleh bukti bahwa terdapat peningkatan stock dari Foreign Direct Investment (FDI).

## RANGKUMAN

Manajemen sumber Daya Manusia atau MSDM (Human Resources Management) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan ‘bagaimana mencapai tujuan bersama dengan orang lain’, maka MSDM memfokuskan pada “orang” baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai objek dari pelaku.

- Pengertian Bisnis global atau bisnis internasional adalah kegiatan bisnis yang melewati batas-batas negara. Kegiatan bisnis ini meliputi perdagangan, perbankan, industri, dan jasa. Bisnis global terdiri dari transaksi yang dirancang dan dilaksanakan di perbatasan nasional untuk memuaskan tujuan individu, perusahaan, dan organisasi. Transaksi ini mengambil berbagai bentuk, yang sering saling terkait. Jenis utama dari bisnis internasional adalah impor- ekspor perdagangan dan investasi langsung asing (FDI). Globalisasi telah menjadi fenomena yang tidak bisa dihindarkan dalam dunia bisnis. Perekonomian dunia semakin terbuka dan menjadi suatu kesatuan. Maraknya bisnis internasional terjadi sebagai akibat dari membaiknya infrastruktur, kondisi politik dan sosial dunia. Hal ini ditandai dengan maraknya perusahaan yang beroperasi secara lintas negara.
- Peraturan Mengenai Bisnis Global
  1. Investasi, banyak perusahaan yang membatasi investasi asing di dalam usaha mereka.
  2. Kuota, batasan khusus jumlah atau volume produk dari suatu tipe tertentu yang dapat diimpor kedalam suatu negara.
  3. Tarif, pajak yang dikenakan atas produk-produk impor.

4. Subsidi, pinjaman jangka panjang dengan bunga yang rendah, bantuan tunai, dan keringanan pajak kepada perusahaan-perusahaan dalam negeri untuk melindungi mereka dari persaingan luar negeri.
  5. Proteksionisme, praktek melindungi bisnis domestik dari persaingan pasar bebas. Contoh proteksionisme yaitu Ketika Korea Selatan pertama kali membuka industri otomotif, industri tersebut belum bisa bersaing dengan pasar dunia. Jadi pemerintah memberikan semacam subsidi terhadap produk otomotif tadi. Dengan tujuan penduduk akan lebih memilih produk dalam negeri karena lebih murah. Sehingga industri dalam negeri itu bisa berkembang.
  6. Embargo, instruksi pemerintah yang melarang ekspor atau impor suatu produk tertentu atau seluruh produk dari suatu negara tertentu. Contoh embargo yaitu pernah diterapkan Amerika Serikat terhadap Indonesia dari tahun 1999-2005 dalam hal pengadaan senjata militer akibat pelanggaran HAM yang dilakukan ABRI di Timor Timur.
- Tantangan yang Dihadapi Bisnis Global
1. The Demographic and Cultural Challenge (Tantangan Demografi dan Budaya)  
Menyangkut penambahan penduduk serta usia penduduk tersebut saat ini dan yang akan datang.
  2. The Environmental Challenge (Tantangan Lingkungan)  
Tantangan ini bersangkutan dengan lingkungan . masalahnya berupa polusi, air, udara yang mempunyai efek terhadap penyakit sehingga banyak dana yang terbuang untuk mencegah dan

- mengobati penyakit yang disebabkan oleh lingkungan yang tidak sehat.
3. The Social Responsibility and Ethics Challenge (Tanggung jawab dan Etika Tantangan Sosial)  
Pelaku bisnis harus menjaga etika baik dalam perusahaan yang berhubungan dengan karyawan maupun di luar perusahaan yang berhubungan langsung dengan konsumen saingan dan stakeholder.
  4. The Technology Challenge (Tantangan Teknologi)  
Dunia bisnis mengeluarkan banyak biaya untuk melakukan penelitian terhadap kemungkinan perkembangan teknologi baru dan dampak teknologi baru tersebut yang ada saat ini.
  5. Sistem kontrol yang Lemah  
Sistem kontrol yang efektif diperlukan untuk membantu agar bisnis tetap berjalan dengan lancar dan bertahan untuk membantu mewaspadaai masalah-masalah yang akan kemungkinan timbul.
- Faktor - faktor yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia global adalah sebagai berikut:
1. Kestabilan politik dan Hukum suatu Negara
  2. Sistem Ekonomi
  3. Faktor budaya antar Negara
  4. Jarak kekuasaan
  5. Individualisme
  6. Orientasi jangka panjang.
  7. Penghindaran ketidakpastian
- Etika Bisnis Global  
Etika bisnis adalah standar-standar nilai yang menjadi pedoman atau acuan manajer dan segenap karyawan dalam pengambilan keputusan dan mengoperasikan bisnis yang etik. Etika bisnis global yaitu prinsip-

prinsip dalam dunia internasional yang mengatur tata cara, tindakan baik atau buruk seluruh anggota organisasi negara. Perilaku etik penting diperlakukan untuk mencapai sukses jangka panjang dalam sebuah bisnis. Pentingnya etika bisnis tersebut berlaku untuk kedua perspektif berikut:

1. Perspektif makro, pertumbuhan suatu negara tergantung pada market system yang berperan lebih efektif dan efisien daripada command system dalam mengalokasikan barang dan jasa.
2. Perspektif bisnis mikro, etika bertindak sebagai rambu rambu (sign) yang merupakan kesepakatan secara rela dari semua anggota suatu kelompok. Dunia bisnis yang bermoral akan mampu mengembangkan etika (patokan/rambu-rambu) yang menjamin kegiatan bisnis yang seimbang, selaras dan serasi. Etika sebagai rambu-rambu dalam suatu kelompok masyarakat akan dapat membimbing dan meningkatkan anggotanya kepada suatu tindakan yang terpuji (good conduct) yang harus selalu dipatuhi dan dilaksanakan.

➤ Budaya bisnis global

Budaya merupakan seperangkat nilai-nilai inti yang dipelajari, kepercayaan, standar, pengetahuan, moral, hukum, dan perilaku yang disampaikan oleh individu – individu dan masyarakat, yang menentukan bagaimana seorang bertindak, berperasaan, dan memandang dirinya dan orang lain.

- A. Memahami perbedaan budaya
- B. Tipe-tipe dasar budaya
- C. Dampak budaya



- Masalah-masalah SDM internasional yang kerap muncul dalam organisasi/perusahaan. Berikut ini adalah beberapa kategori contohnya:
1. Masalah Keragaman Gugus Kerja, Keragaman gugus kerja ini berlipat ganda jumlahnya dalam manajemen sumber daya manusia internasional. Hal ini dikarenakan semakin besar juga variasi yang timbul. Kunci keberhasilan diperoleh dari seberapa baik kebijakan sumber daya manusia diintegrasikan dan diimplementasikan.
  2. Kesadaran Budaya, Perbedaan-perbedaan budaya antar aktivitas perusahaan internasional harus diperhatikan karena dapat menghambat keberhasilan mereka. Oleh karena itu, harus dilakukan identifikasi berbagai solusi atas perbedaan budaya atau negara yang dapat menghambat strategi sebuah perusahaan. Sebagai contoh, bagaimana mempertimbangkan perbedaan budaya antara manajer dari Amerika Serikat dan manajer dari Jepang, serta manajer-manajer yang berasal dari dunia ketiga. Perbedaan budaya kedua negara maju diatas memerlukan kecermatan dalam mengelolanya.
  3. Asumsi, Manajer operasional dan profesional sumber daya manusia mendapatkan bahwa kewarganegaraan, training, dan pengalaman membawa mereka untuk membuat berbagai asumsi yang dilandaskan secara budaya. Penggunaan poin rujukan budaya seseorang dalam menilai budaya orang lain dikenal sebagai etnosentrisme.
  4. Struktur Departemen, Saat timbul masalah manajemen sumber daya manusia internasional,

maka hal ini akan menjadi bagian persoalan departemen itu. Dengan demikian, perekrutan, proses seleksi, kompensasi dan aktivitas-aktivitas tradisional lain terus berlanjut. Tanggung jawab atas seluruh aktivitas ini bisa dipegang oleh kantor pusat atau desentralisasi kepada kantor-kantor divisional, regional nasional, atau berbasis fasilitas.

5. Hak-Hak Tenaga Kerja, Hak-hak tenaga kerja merupakan faktor utama dalam praktik manajemen sumber daya manusia internasional. Undang-undang merupakan peraturan di negara tempat para pegawai bekerja, dengan tidak mempedulikan asal perusahaan atau pegawainya. Adanya kecenderungan internasionalisasi sumber daya manusia merupakan suatu fenomena yang terjadi. Bukti-bukti statistik telah menunjukkan adanya peningkatan produksi dan perdagangan dunia setidaknya dalam jangka waktu lima puluh tahun terakhir. Selain itu, satu per tiga dari aset produktif sektor swasta dunia dimiliki perusahaan-perusahaan multinasional. Pengaruh yang terlihat ditunjukkan oleh bukti bahwa terdapat peningkatan stock dari Foreign Direct Investment (FDI).

## **BAB II**

### **DESAIN PEKERJAAN**

#### **2.1 ELEMEN DESAIN JABATAN**

Simamora (2004:116) Desain pekerjaan adalah proses rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan. Metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini, dan bagaimana pekerjaan tersebut berkaitan dengan pekerjaan lainnya di dalam organisasi. Desain pekerjaan memadukan isi pekerjaan (tugas, wewenang dan hubungan) balas jasa dan kualifikasi yang dipersyaratkan (keahlian, pengetahuan dan kemampuan) untuk setiap pekerjaan dengan cara memenuhi kebutuhan pegawai maupun perusahaan. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan keahlian akan sangat sulit untuk dilaksanakan oleh pegawai. Desain pekerjaan haruslah dirancang dengan sebaik mungkin dengan mempertimbangkan elemen-elemen yang mempengaruhi desain pekerjaan.

Menurut (Handoko,1987:33) berbagai tantangan desain pekerjaan bersumber dari permintaan-permintaan organisasional, lingkungan, dan keperilakuan. Bila tuntutan-tuntutan itu dipertimbangkan dan dipadukan secara hati-hati dengan desain pekerjaan yang tepat, hasilnya adalah pekerjaan yang diproduktif dan memuaskan. Tetapi bila berbagai masukan atau keluaran yang diinginkan diabaikan, maka akan menimbulkan masalah-masalah. Berikut elemen-elemen menurut Handoko :

## 1. Elemen-elemen Organisasional

Elemen-elemen organisasional pada desain pekerjaan bersangkutan dengan efisiensi. Pekerjaan-pekerjaan yang dirancang secara efisien mendorong karyawan yang mampu dan termotivasi untuk mencapai keluaran maksimal. Bila karyawan bekerja berulang-ulang, sampai batas tertentu tingkat keluaran biasanya lebih tinggi. Berikut uraian elemen-elemen organisasional dalam desain pekerjaan.

### a. Pendekatan Mekanistik

Berupaya untuk mengidentifikasi setiap tugas dalam suatu pekerjaan agar tugas-tugas dapat diatur untuk meminimumkan waktu dan tenaga para karyawan. Setelah identifikasi tugas selesai, sejumlah tugas dikelompokkan menjadi suatu pekerjaan. Hasilnya adalah spesialisasi.

### b. Aliran Kerja

Aliran kerja dalam suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh sifat produk atau jasa. Produk atau jasa biasanya menentukan urutan dan keseimbangan pekerjaan-pekerjaan.

### c. Praktek-praktek Kerja

Merupakan cara-cara pelaksanaan kerja yang ditetapkan. Metode-metode ini bisa terbentuk dari tradisi, atau kesepakatan kolektif para karyawan, atau bagian kontrak (perjanjian) kerja serikat karyawan manajemen. Hal ini mengurangi fleksibilitas departemen personalia dalam merancang pekerjaan-pekerjaan.

## 2. Elemen-elemen Lingkungan

Seperti dalam hampir semua kegiatan personalia, para perancang pekerjaan tidak dapat mengabaikan pengaruh lingkungan eksternal. Elemen-elemen lingkungan pokok dalam perancangan pekerjaan-pekerjaan adalah kemampuan dan tersedianya para karyawan potensial, dan pengharapan-pengharapan sosial.

### 3. Elemen- elemen Keperilakuan

Ada beberapa elemen berperilaku yang perlu dipertimbangkan dalam desain pekerjaan, yaitu:

1. Otonomi Yang berarti mempunyai tanggung jawab atas apa yang dilakukan. Pekerjaan-pekerjaan yang memberikan kepada para karyawan wewenang untuk mengambil keputusan-keputusan, berarti menambah tanggung jawab, akan cenderung meningkatkan perasaan dipercaya dan dihargai. Kurangnya otonomi akan menyebabkan karyawan menjadi apatis atau menurun prestasi kerjanya.
2. Variasi Kurangnya variasi pekerjaan bisa menyebabkan kebosanan. Dan selanjutnya, kebosanan menimbulkan kelelahan, dan kelelahan mengakibatkan kesalahankesalahan.
3. Identitas Tugas Bila pekerjaan-pekerjaan tidak mempunyai identitas, para karyawan tidak akan atau kurang merasa bertanggung-jawab dan mungkin kurang bangga dengan hasil-hasilnya. Ini berarti kontribusi mereka tidak tampak, sehingga kepuasan kerja bisa menurun.
4. Umpan Balik Bila pekerjaan-pekerjaan memberikan umpan-balik tentang seberapa baik pelaksanaan pekerjaan, maka karyawan

akan mempunyai pedoman atau motivasi untuk melaksanakan dengan lebih baik.

## **2.2 TEKNIK RANCANG ULANG**

(Simamora 2004:118) Berbagai perubahan sering sering menuntut rancang ulang berbagai macam pekerjaan dalam organisasi. Rancangan ulang pekerjaan dimaksudkan agar karyawan tidak mengalami kebosanan; jika pekerjaan berlangsung lama dapat berakibat negative terhadap kehidupan karyawan seperti apatisme, tidak peduli, motivasi rendah bahkan kemungkinan berhenti kerja.

1. Penyederhanaan pekerjaan, jika berdasarkan analisis ditemukan bahwa pekerjaan yang ada ternyata terlalu rumit, maka perlu dilakukan penyederhanaan pekerjaan.
2. Overspecialisasi, didalam masyarakat industry maju pekerjaan rutin adalah sangat khusus, seperti posisi lini perakitan sudah dibatasi. Pekerjaan ini jarang menawarkan peluang untuk pemenuhan, pengenalan, pertumbuhan psikologis, atau sumber kepuasan kerja lain. Untuk meningkatkan kualitas bagi mereka yang menangani pekerjaan seperti itu, para manajer dan para perancang pekerjaan dapat menggunakan berbagai metode untuk meningkatkan pekerjaan.

1. Simplikasi pekerjaan

Simplikasi pekerjaan merupakan suatu teknik desain pekerjaan yang mengarah kepada pekerjaan yang sangat terspesialisasi. Ini berarti pekerjaan disederhanakan atau dipecah-pecah menjadi bagian terkecil, biasanya terdiri

dari beberapa operasi. Pekerjaan dapat dilakukan secara bersama-sama sehingga pekerjaan dapat dikerjakan secara lebih cepat. Resiko simplikasi pekerjaan adalah bahwa pekerjaan-pekerjaan bisa menjadi terspesialisasi sehingga menimbulkan kebosanan yang tinggi.

2. Rotasi pekerjaan

Teknik desain pekerjaan dengan memungkinkan adanya rotasi pekerjaan akan membuat seorang pegawai secara sistematis berpindah dari satu posisi ke posisi atau pekerjaan yang lainnya di dalam organisasi. Dengan teknik ini akan membuat pegawai tidak merasa bosan dan banyak bidang pekerjaan yang akan diketahuinya. Namun tingkat produktivitas akan rendah, hal ini disebabkan karena para pegawai yang baru pindah ke pekerjaannya yang baru akan terlebih dahulu menyesuaikan diri dan memahami pekerjaannya.

3. Pemekaran pekerjaan

Pemekaran pekerjaan merupakan suatu teknik desain pekerjaan dengan mengadakan perluasan kerja. Perluasan kerja merupakan kebalikan dari simplikasi pekerjaan. Pekerjaan diperluas sampai pada tingkat dimana bagian-bagian yang berkaitan erat dan saling mendukung diselesaikan oleh seorang pegawai atau bagian. Hal ini sangat mengurangi tingkat kebosanan dan akan meningkatkan kepuasan kerja. Tingkat kebosanan yang turun dan meningkatkan kepuasan kerja disebabkan

banyaknya variasi pekerjaan bagi pegawai yang akan menambah arti dan tanggung jawab pekerjaan. Pemekaran pekerjaan bersifat horizontal, maksudnya pemekaran pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang sederajat yang masih mempunyai kesamaan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya.

#### 4. Pemerdayaan Pekerjaan

Pemerdayaan pekerjaan merupakan penambahan tugas dan tanggung jawab dari para pegawai. Pemerdayaan pekerjaan dirancang untuk mengurangi kebosanan yang sering menjadi masalah dalam pekerjaan yang berulang-ulang. Program ini memberikan lebih banyak otorisasi untuk melaksanakan pekerjaan dan pengambilan keputusan dan meningkatkan tanggung jawab. Pemerdayaan pekerjaan bersifat vertikal, maksudnya pemerdayaan pekerjaan ditujukan kepada pekerjaan-pekerjaan yang berada di atasnya yang masih mempunyai fungsi yang bersamaan.

## **2.3 ANALISIS JABATAN**

### 1. Pengertian Analis Jabatan

(Mathis dan Jakson 2000) Pengertian analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan. Dengan demikian analisa jabatan akan mencoba mengupas suatu jabatan, dengan memberi jawaban atas suatu pertanyaan tentang apa yang harus dilakukan, bagaimana



menjalankannya, mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan. Hasil dari analisa jabatan adalah deskripsi jabatan dan spesifikasi jabatan. Proses analisa jabatan sendiri sebenarnya merupakan suatu pengumpulan data.

Berbagai pendekatan dapat dipergunakan untuk melakukan studi terhadap suatu jabatan, dan apa yang bisa dipergunakan adalah:

- Kuesioner
- Menuliskan cerita singkat (written narrative)
- Pengamatan (observasi)
- Wawancara (interview)

Pendekatan yang paling sering digunakan adalah interview dan biasa dipergunakan baik untuk pekerja harian maupun bulanan. Berikutnya yang sering dipergunakan adalah observasi, terutama untuk pekerja-pekerja harian.

Walaupun demikian harus disadari bahwa masing-masing teknik mempunyai kelemahan dan kebaikan sendiri-sendiri. Kelemahan teknik kuesioner dan written narrative terletak pada data yang diperoleh seringkali tidak lengkap tidak teratur dan tidak kompak. Tetapi kebaikannya adalah bisa dipergunakan sebagai latar belakang pengetahuan untuk melakukan interview terhadap pemangku-pemangku jabatan. Sedangkan metode ketiga dan keempat terutama memberikan data yang lebih lengkap, lebih teliti dan penggunaan waktu yang lebih baik. Jika pelaksanaan tugas merupakan pekerjaan yang sederhana dan berulang-ulang maka teknik observasilah yang biasa digunakan.

Karena banyak para analisis jabatan yang menggunakan teknik wawancara (interview) sebagai metode pengumpulan data maka beberapa sikap dasar dan teknik yang bisa digunakan untuk memperoleh informasi yang lengkap dan akurat perlu diperhatikan. Sikap-sikap dan teknik-teknik tersebut bisa membantu para analis jabatan untuk mengurangi kecurigaan baik dari karyawan maupun pengawas yang sedang dianalisa jabatannya. (Handoko,1987)

## 2. Jenis Analisis Jabatan

### a. Analisis Pekerjaan Tradisional (Traditional Job Analysis)

Model tradisional ini hanya mencari informasi sekitar tiga aspek, antara lain tanggung jawab yang merinci unit organisasi kepada mana suatu kedudukan harus bertanggung jawab, harus tunduk kepada pengarahan dan bagian pelaksanaan, kewajiban-kewajiban umum dari seseorang yang sedang memegang suatu kedudukan, kualifikasi-kualifikasi minimal yang diterima sebagai kelayakan.

### b. Analisis Pekerjaan yang berorientasi hasil (Result-oriented Jobs Description atau RODS).

Analisis pekerjaan yang berorientasikan hasil ini merupakan suatu kehidupan kecil di dalam program-oriented budget yang bermanfaat bagi produktivitas.

### c. Manfaat analisis Jabatan

Analisis jabatan memiliki 7 manfaat untuk memimpin suatu perusahaan atau organisasi, salah satu manfaatnya adalah untuk memecahkan masalah tentang kepegawaian khususnya yang

saling berhubungan dengan tugas yang harus dilakukan di perusahaan tersebut. Berikut beberapa manfaat analisis jabatan, antara lain:

1. Bisa untuk penarikan serta seleksi tenaga kerja.
2. Sebagai Penempatan posisi tenaga kerja.
3. Penentu pendidikan/pelatihan dari tenaga kerja.
4. Sebagai keperluan dalam penilaian kerja.
5. Bisa juga untuk perbaikan syarat dalam pekerjaan.
6. Sebagai alat promosi jabatan pada tenaga kerja.
7. Terakhir bisa digunakan untuk perencanaan organisasi.

d. Langkah-langkah dalam Menganalisis Jabatan

Setelah mengetahui manfaat informasi yang diperoleh dari analisis pekerjaan, maka dapat dipahami bahwa analisis pekerjaan sangat berperan penting dalam manajemen SDM, sehingga diperlukan langkah-langkah yang sistematis dalam menjalankannya. Menurut Hasibuan (2008:29) proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan
- b. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang
- c. Menyeleksi orang yang akan diserahi jabatan yang akan dianalisis
- d. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan

- e. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan
- f. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
- g. Meramalkan dan memperhitungkan perkembangan Perusahaan

## **2.4 DESKRIPSI DAN SPESIFIKASI JABATAN**

1. Deskripsi Jabatan (*Job Description*)  
(Raymond A.Noë 2004) Deskripsi Jabatan atau Job Description adalah uraian yang mencakup pekerjaan dasar suatu jabatan yang termasuk tugas, wewenang, tanggung jawab dan informasi-informasi penting lainnya yang melekat pada jabatan tersebut. Contoh Informasi-informasi dalam deskripsi jabatan tersebut diantaranya seperti nama Jabatan, lingkungan dan lokasi pekerjaan, informasi pelaporan, ringkasan pekerjaan, sifat pekerjaan, tujuan pekerjaan, tugas-tugas yang harus dilakukan, kondisi kerja, mesin dan peralatan yang akan digunakan serta bahaya dan risiko yang terlibat didalamnya.
2. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*)  
Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*) atau juga dikenal dengan spesifikasi karyawan adalah pernyataan tertulis tentang kualifikasi pendidikan, tingkat pengalaman, kualitas khusus, keterampilan fisik, emosional, teknis dan kemampuan komunikasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang terlibat dalam pekerjaan. Spesifikasi Jabatan ini juga mencakup

kesehatan umum, kesehatan mental, kecerdasan, bakat, daya ingat, keterampilan kepemimpinan, kemampuan beradaptasi, kemampuan emosional, fleksibilitas, perilaku, kreativitas, etika dan lain sebagainya.

### 3. Perbedaan Deskripsi jabatan dengan Spesifikasi Jabatan

- Deskripsi pekerjaan merupakan dokumen yang menyediakan informasi mengenai kewajiban, tugas, dan tanggung jawab dari pekerjaan. spesifikasi pekerjaan merupakan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.
- Deskripsi pekerjaan lebih berhubungan dengan organisasi, struktur, tanggung jawab, dan hubungan diantaranya. Deskripsi pekerjaan merupakan peta organisasional yang menunjukkan tujuan pekerjaan dan apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuan organisasi.
- Spesifikasi pekerjaan lebih menekankan pada persyaratan fisik, pengetahuan, pengalaman, pendidikan, kemampuan gerak, dan fisiologis, dan kecerdasan yang diperlukan untuk melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan pada pekerjaan.

### 4. Kelebihan dan Kelemahan Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan

- Spesifikasi jabatan membantu memilih kandidat yang paling tepat untuk mengisi

- jabatan kosong yang dibutuhkan oleh perusahaan.
- Spesifikasi jabatan membantu tim rekrut untuk memahami apakah kandidat yang melamar telah memenuhi tingkat kualifikasi, kualitas, karakteristik syarat-syarat lainnya untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan perusahaan.
  - Deskripsi jabatan memberikan pandangan yang jelas mengenai jenis kandidat yang dibutuhkan oleh departemen atau divisi tertentu untuk melakukan tugas dan pekerjaan tertentu.
  - Deskripsi jabatan membantu mengumpulkan data pekerjaan yang berkaitan dengan jabatan yang bersangkutan dan untuk pengiklanan perekrutan karyawan yang berbakat.

## **2.5 METODE PENGUMPULAN DATA**

Metode pengumpulan data (data collection) adalah tahapan proses riset dimana peneliti menerapkan cara dan teknik ilmiah tertentu dalam rangka mengumpulkan data secara sistematis guna keperluan analisis.

Ada lima metode yang umum, yaitu:

- 1) Teknik observasi Teknik ini dengan cara mengamati perilaku apa yang dikerjakan oleh karyawan pada jabatan yang bersangkutan baik secara langsung maupun tidak langsung oleh si analisis. Observasi langsung khususnya bermanfaat bila jabatan-jabatan terutama terdiri dari kegiatan yang dapat diobservasi secara fisik. Jika observasi tidak langsung dapat diamati dari hasil kerja yang

sudah dibuat atau diselesaikan, hasil kerja tersebut dapat dilihat dari kualitas dan sistem pekerjaan yang sudah dilakukan sesuai prosedur kerja.

- 2) Metode wawancara Jenis teknik wawancara digunakan untuk mengumpulkan data analisis jabatan wawancara individual dengan masing-masing karyawan, wawancara kelompok dengan kelompok karyawan yang memiliki jabatan yang sama, dan wawancara penyelia dengan satu atau lebih penyelia yang benar-benar berpengetahuan tentang jabatan dengan pekerjaan yang dianalisis
- 3) Metode Angket Dengan menggunakan angket, karyawan diminta untuk memberikan data-data mengenai jabatannya dengan kata-kata sendiri. Analis meminta karyawan mengisi kuesioner untuk menggambarkan tugas-tugas yang berkaitan dengan jabatan dan tanggung jawab mereka. Keuntungan utama dari metode angket adalah informasi atas sejumlah pekerjaan yang dapat dikumpulkan secara murah dan dalam waktu yang relatif singkat. Sebaliknya metode angket memerlukan waktu yang lama untuk menguji kuesioner tersebut.
- 4) Joseph E. Morsh dalam As'ad (2004) Sistem penilaian angket menggunakan metode dengan "Check-List", dengan wawancara kelompok, technical conference, catatan harian, metode dengan ikut bersama-sama kerja dan yang terakhir adalah metode teknik critical incident.
- 5) Metode Logs Metode yang menganalisis pekerjaan dikumpulkan dengan meminta para karyawan mendeskripsikan aktivitas kerja mereka sehari-

hari dalam sebuah buku harian atau blog. Dalam metode ini, uraian karyawan yang membesar-besarkan pentingnya pekerjaan mungkin dapat diatasi.

- 6) Metode Kombinasi Pada dasarnya, analisis harus menggunakan kombinasi beberapa teknik yang dibutuhkan untuk menghasilkan deskripsi atau spesifikasi pekerjaan yang akurat. Biasanya analisis tidak menggunakan satu metode analisis pekerjaan secara eksklusif. Kombinasi berbagai metode sering lebih tepat. Dalam menganalisis pekerjaan administratif, analisis dapat menggunakan kuesioner didukung dengan wawancara dan observasi terbatas. Dalam mempelajari pekerjaan produksi, wawancara dilengkapi observasi kerja yang ekstensif, bisa memberikan data yang diperlukan.



## RANGKUMAN

### **Elemen Desain Jabatan**

Simamora (2004:116) Desain pekerjaan adalah proses rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, dimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan. Metode-metode yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas ini ialah :

1. Elemen-elemen Organisasional
2. Elemen-elemen Lingkungan
3. Elemen- elemen Keperilakuan

### **Teknik Rancangan Ulang**

1. Penyederhanaan pekerjaan, jika berdasarkan analisis ditemukan bahwa pekerjaan yang ada ternyata terlalu rumit, maka perlu dilakukan penyederhanaan pekerjaan.
2. Overspecialisasi, didalam masyarakat industry maju pekerjaan rutin adalah sangat khusus, seperti posisi lini perakitan sudah dibatasi. Pekerjaan ini jarang menawarkan peluang untuk pemenuhan, pengenalan, pertumbuhan psikologis, atau sumber kepuasan kerja lain.

### **Analisis Jabatan**

1. Pengertian Analis Jabatan  
(Mathis dan Jakson 2000) Pegertian analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mempelajari dan mengumpulkan berbagai informasi yang berhubungan dengan berbagai operasi dan kewajiban suatu jabatan.
2. Jenis Analis Jabatan

2. Analisis Pekerjaan Tradisional (Traditional Job Analysis)
3. Analisis Pekerjaan yang berorientasi hasil (Result-oriented Jobs Description atau RODS).
3. Manfaat analisis Jabatan
  - a. Bisa untuk penarikan serta seleksi tenaga kerja.
  - b. Sebagai Penempatan posisi tenaga kerja.
  - c. Penentu pendidikan/pelatihan dari tenaga kerja.
  - d. Sebagai keperluan dalam penilaian kerja.
  - e. Bisa juga untuk perbaikan syarat dalam pekerjaan.
  - f. Sebagai alat promosi jabatan pada tenaga kerja.
  - g. Terakhir bisa digunakan untuk perencanaan organisasi.
4. Langkah-langkah dalam Menganalisis Jabatan  
Menurut Hasibuan (2008:29) proses dalam menganalisis pekerjaan melalui langkah-langkah sebagai berikut:
  1. Menentukan penggunaan hasil informasi analisis pekerjaan
  2. Mengumpulkan informasi tentang latar belakang
  3. Menyeleksi orang yang akan diserahi jabatan yang akan dianalisis
  4. Mengumpulkan informasi analisis pekerjaan
  5. Meninjau informasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan
  6. Menyusun uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
  7. Meramalkan dan memperhitungkan perkembangan perusahaan

### **Deskripsi dan spesifikasi jabatan**

- a. *Deskripsi Jabatan (Job Description)*

(Raymond A.Noel 2004) Deskripsi Jabatan atau *Job Description* adalah uraian yang mencakup pekerjaan dasar suatu jabatan yang termasuk tugas, wewenang, tanggung jawab dan informasi-informasi penting lainnya yang melekat pada jabatan tersebut.

b. *Spesifikasi Jabatan (Job Specification)*

Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*) atau juga dikenal dengan spesifikasi karyawan adalah pernyataan tertulis tentang kualifikasi pendidikan, tingkat pengalaman, kualitas khusus, keterampilan fisik, emosional, teknis dan kemampuan komunikasi yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan dan tanggung jawab yang terlibat dalam pekerjaan.

c. Perbedaan Deskripsi jabatan dengan Spesifikasi Jabatan

- a. Deskripsi pekerjaan merupakan dokumen yang menyediakan informasi mengenai kewajiban, tugas, dan tanggung jawab dari pekerjaan. spesifikasi pekerjaan merupakan keahlian, pengetahuan, dan kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan.
- b. Deskripsi pekerjaan lebih berhubungan dengan organisasi, struktur, tanggung jawab, dan hubungan diantaranya.
- c. Spesifikasi pekerjaan lebih menekankan pada persyaratan fisik, pengetahuan, pengalaman, pendidikan, kemampuan gerak, dan fisiologis, dan kecerdasan yang diperlukan untuk

melaksanakan tanggung jawab yang dibebankan pada pekerjaan.

d. Kelebihan dan Kelemahan Deskripsi dan Spesifikasi Jabatan

- Spesifikasi jabatan membantu memilih kandidat yang paling tepat untuk mengisi jabatan kosong yang dibutuhkan oleh perusahaan.

- Spesifikasi jabatan membantu tim rekrut untuk memahami apakah kandidat yang melamar telah memenuhi tingkat kualifikasi, kualitas, karakteristik syarat-syarat lainnya untuk mengisi jabatan yang dibutuhkan perusahaan.

- Deskripsi jabatan memberikan pandangan yang jelas mengenai jenis kandidat yang dibutuhkan oleh departemen atau divisi tertentu untuk melakukan tugas dan pekerjaan tertentu.

- Deskripsi jabatan membantu mengumpulkan data pekerjaan yang berkaitan dengan jabatan yang bersangkutan dan untuk pengiklanan perekrutan karyawan yang berbakat.

### **Metode pengumpulan data**

Metode pengumpulan data (data collection) adalah tahapan proses riset dimana peneliti menerapkan cara dan teknik ilmiah tertentu dalam rangka mengumpulkan data secara sistematis guna keperluan analisis.

Ada lima metode yang umum, yaitu:

- 1) Teknik observasi Teknik ini
- 2) Metode wawancara
- 3) Metode Angket
- 4) Metode Logs
- 5) Metode Kombinasi

## **BAB III**

### **PERENCANAAN DAN METODE MSDM**

#### **3.1 STANDAR MANAJEMEN SUMBER DAYA**

Pengertian Perencanaan SDM (Sumber Daya Manusia) menurut para ahli:

Menurut **Andrew E. Sikula (1981:145)**, Perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi”.

Menurut **Robert L. Mathis Dan Jhon H. Jacson (2001)**, Perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.

Menurut **William B. Werther dan Keith Davis**, Perencanaan SDM adalah perencanaan yang yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (demand) dan ketersediaan(supply) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya sehingga departmen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktifitas lain dengan baik.

Menurut **Mondy & Noe (1995)**, Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah

dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan”.

Tenaga kerja mempunyai peranan dan kedudukan yang sangat penting sebagai pelaku dan tujuan pembangunan diperlukan pembangunan ketenagakerjaan untuk meningkatkan kualitas tenaga kerja dan peran sertanya dalam pembangunan dengan tetap memperhatikan perkembangan kemajuan dunia usaha.

Untuk mencapai tujuan tersebut diatas diperlukan sistem Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang tertata baik dan berdasarkan praktek manajemen terbaik yang berlaku di organisasi-organisasi di dalam negeri maupun luar negeri. Pelaku MSDM secara otomatis harus mempunyai kompetensi yang sesuai dengan sistem yang diharapkan akan mampu mencapai tujuan-tujuan diatas.

Organisasi-organisasi multi nasional yang memiliki kantor pusat di negara maju atau Badan Usaha Milik Negara maupun Departemen Pemerintahan yang sudah cukup maju biasanya sudah memiliki program yang cukup komprehensif dalam pengembangan kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia melalui pelatihan yang teratur, terukur, dan terstruktur. Dengan demikian organisasinya mampu menumbuh-kembangkan talenta internalnya untuk mendukung pencapaian bisnis organisasi, dan atau proses pelayanan publik.

Sedangkan organisasi-organisasi menengah dan kecil, atau BUMN maupun Badan Pemerintah yang masih sederhana, belum memiliki hal tersebut dan cenderung menggantungkan diri pada workshop atau pelatihan ad-hoc yang diselenggarakan oleh pihak

eksternal, hingga tidak ada program apapun berkaitan dengan pengembangan kompetensi ini.

Menurut **Soekidjo Notoatmodjo (1998; 12)** perencanaan sumber daya manusia adalah inti dari manajemen sumber daya manusia. Karena dengan adanya perencanaan maka kegiatan seleksi, pelatihan pengembangan, serta kegiatan-kegiatan lain yang berkaitan dengan sumber daya manusia lebih terarah. Sehubungan dengan kebutuhan tersebut, diperlukan pembinaan dan pengembangan standar kompetensi bidang MSDM untuk memenuhi tuntutan industri, masyarakat, asosiasi, dan praktisi di bidang MSDM yang diakui secara nasional dan atau internasional. Dengan demikian sangat dibutuhkan standar kompetensi bidang MSDM agar para pelaksana dan penanggung-jawab MSDM dapat mempergunakannya sebagai acuan standar dalam pengembangan kualitas, kapasitas dan kapabilitasnya sehingga mampu bersaing secara nasional, regional, dan atau internasional.

### **3.2 PERSEDIAAN DAN ANALISIS MANAJEMEN SDM**

Persediaan SDM merupakan proses perencanaan sistematis untuk memaksimalkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Tujuan dari perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan. Proses ini didasari oleh *supply* dan *demand* dalam konteks SDM perusahaan.

Proses Perencanaan SDM secara garis besar, proses perencanaan SDM dibagi menjadi 4 langkah yang meliputi:

a. Persediaan Tenaga Kerja Saat Ini

Langkah paling awal yang bisa dilakukan dalam memulai perencanaan SDM yaitu menilai ketersediaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Penilaian ini termasuk studi komprehensif dari berbagai aspek SDM, seperti jumlah, skill, kompetensi, kualifikasi, pengalaman, usia, jabatan, kinerja, kompensasi, dan lain sebagainya. Dalam tahap ini, HR juga bisa melakukan wawancara dengan manager tim untuk memahami tantangan dari sisi SDM yang sedang dihadapi, serta kualifikasi yang dirasa penting untuk dimiliki oleh karyawan tim tersebut.

b. Kebutuhan SDM di Masa Mendatang

Langkah selanjutnya dari perencanaan SDM yaitu menganalisa kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Dalam langkah ini, berbagai variabel HR seperti pengurangan SDM, lowongan yang akan dibuka, promosi jabatan, mutasi karyawan, dan lain sebagainya perlu dimasukkan ke dalam pertimbangan. Selain itu, variabel tidak terduga seperti pengunduran diri serta pemecatan juga perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam analisa.

c. Perkiraan Permintaan SDM

Kemudian, HR bisa mencocokkan tenaga kerja yang ada saat ini dengan perkiraan kebutuhan tenaga kerja di kemudian hari dan membuat demand forecast (perkiraan permintaan). Dalam langkah ini, penting juga untuk mengetahui strategi dan objektif bisnis jangka panjang, agar



perkiraan permintaan bisa sesuai untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

d. **Strategi dan Implementasi Pencarian SDM**

Setelah mengetahui kekurangan yang dibutuhkan dari evaluasi supply dan demand SDM, HR bisa mengembangkan strategi berdasarkan perkiraan permintaan SDM yang sudah dibuat. Strategi yang dibuat tentunya harus bisa memberikan solusi bagi kekurangan masalah SDM di perusahaan. HR bisa melakukan relokasi, rekrutmen, outsourcing, pelatihan, manajemen SDM, hingga melakukan perubahan kebijakan terkait SDM.

Perusahaan juga bisa menggunakan jasa konsultan untuk meminimalisir reaksi negatif, terutama mengenai masalah hukum dan legal.

### **3.3 ANALISIS BEBAN KERJA**

**Menurut Komaruddin (1996:235)**, Analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu, atau dengan kata lain analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah personalia dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang tepat dilimpahkan kepada seorang petugas.

Analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai, atau dapat pula dikemukakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang

digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu.

a. Metode Analisis Beban Kerja

1. Pendekatan Organisasi

Organisasi dipahami sebagai wadah dan sistem kerja sama dari jabatan-jabatan. Melalui pendekatan organisasi sebagai informasi, akan diperoleh informasi tentang: nama jabatan, struktur organisasi, tugas pokok, fungsi dan tanggung jawab, kondisi kerja, tolak ukur tiap pekerjaan, proses pekerjaan, hubungan kerja, serta persyaratan-persyaratan seperti: fisik, mental, pendidikan, ketrampilan, kemampuan, dan pengalaman. Selanjutnya tugas dan fungsi setiap satuan kerja dihitung beban tugasnya. Hambatannya karena belum adanya ukuran beban tugas, hal ini perlu kesepakatan tiap satuan kerja yang sejenis. Dengan demikian ukuran beban tidak hanya satu, tetapi bisa dua, atau tiga atau lebih.

2. Pendekatan Analisis Jabatan

Jabatan yang dimaksud tidak terbatas pada jabatan struktural dan fungsional, akan tetapi lebih diarahkan pada jabatan-jabatan non struktural yang bersifat umum dan bersifat teknis. Beban kerja organisasi sesuai prinsip organisasi akan terbagi habis dalam jabatan-jabatan. Melalui pendekatan analisis jabatan ini akan diperoleh suatu landasan untuk penerimaan penempatan dan penentuan jumlah kualitas pegawai yang dibutuhkan dalam periode waktu tertentu antara lain:

a. Sebagai landasan untuk melakukan mutasi

- b. Sebagai landasan untuk melakukan promosi
- c. Sebagai landasan untuk melaksanakan pendidikan dan pelatihan
- d. Sebagai landasan untuk melakukan kompensasi
- e. Sebagai landasan untuk melaksanakan syarat-syarat lingkungan kerja
- f. Sebagai landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan atau prasarana dan sarana kerja

### 3. Pendekatan Administratif

Melalui pendekatan ini akan diperoleh berbagai informasi yang mencakup berbagai kebijakan dalam organisasi maupun yang erat kaitannya dengan sistem administrasi kepegawaian.

#### b. Teknik perhitungan beban kerja

Analisis beban kerja dilakukan dengan membandingkan bobot atau beban kerja dengan norma waktu dan volume kerja. Target beban kerja ditentukan berdasarkan rencana kerja atau sasaran yang harus dicapai oleh jabatan, misalnya mingguan atau bulanan. Volume kerja datanya terdapat pada setiap unit kerja, sedangkan norma waktu hingga kini belum banyak diperoleh sehingga dapat dijadikan suatu faktor tetap yang sangat menentukan dalam analisis beban kerja.

#### c. Analisa kebutuhan pegawai

Standar kerja rata-rata merupakan volume pekerjaan yang dapat dirampungkan oleh seorang atau sejumlah pegawai dalam satu satuan waktu dengan standar kualitas tertentu.

### 3.4 ANALISIS KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Timbulnya kebutuhan akan profesionalisme untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya menunjukkan semakin berperannya sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi dan semakin meningkatnya perhatian terhadap manajemen SDM. Para manajer memberikan perhatian penting kepada ketersediaan kemampuan-kemampuan dan keahlian-keahlian yang dibutuhkan dalam rangka pertumbuhan bisnis, kualitas kemampuan manajerial dan pengendalian terhadap biaya-biaya yang berhubungan dengan pengelolaan sebagian besar karyawan yang memiliki kemampuan tinggi. Kebutuhan (*demand*) atau permintaan akan sumber daya manusia oleh suatu organisasi adalah merupakan ramalan kebutuhan akan sumber daya manusia ini bukan sekedar kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas. Dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang perlu memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi itu.

Faktor-faktor yang mempengaruhi dan harus diperhitungkan dalam membuat ramalan kebutuhan sumber daya manusia pada waktu yang akan datang antara lain:

#### 1. Faktor eksternal

Faktor eksternal adalah kondisi lingkungan bisnis yang berada diluar kendali perusahaan yang berpengaruh pada rencana strategic dan rencana operasional, sehingga langsung atau tidak langsung

berpengaruh pada perencanaan SDM. Faktor eksternal tersebut pada dasarnya dapat dikategorikan sebagai sebab atau alasan permintaan SDM dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan. Sebab atau alasan terdiri dari:

- a. Ekonomi Nasional dan Internasional (Global)  
Faktor ini pada dasarnya berupa kondisi dan kecenderungan pertumbuhan ekonomi dan moneter nasional dan/atau Internasional yang berpengaruh pada kegiatan bisnis setiap dan semua organisasi atau perusahaan.
- b. Sosial, politik dan budaya  
Faktor ini tercermin dalam kondisi kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara di wilayah Negara tempat operasional sebuah organisasi atau perusahaan menjalankan operasional bisnisnya.
- c. Perkembangan ilmu dan teknologi  
Perkembangan dan kemajuan Ilmu dan Teknologi berpengaruh pada kecepatan dan kualitas proses produksi dalam bentuk teknologi untuk mendesain produk, meningkatkan efisiensi kerja, produktivitas dan kualitas produk, termasuk juga teknologi pemberian pelayanan yang sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen.
- d. Pasar Tenaga Kerja dan Perusahaan pesaing  
Pasar tenaga kerja adalah areal geografi yang memiliki persediaan tenaga kerja yang dibutuhkan (demand) sebuah perusahaan. Dan perusahaan pesaing adalah hal yang harus dipertimbangkan dalam memprediksi kebutuhan SDM.

#### 4. Faktor internal

Faktor internal adalah kondisi persiapan dan kesiapan SDM sebuah organisasi/perusahaan dalam melakukan operasional bisnis pada masa sekarang dan untuk mengantisipasi perkembangannya dimasa depan. Dengan kata lain faktor internal adalah alasan permintaan SDM, yang bersumber dari kekurangan SDM didalam organisasi/perusahaan yang melaksanakan bisnisnya, yang menyebabkan diperlukan penambahan jumlah SDM. Alasan ini terdiri dari:

a. Faktor Rencana Strategik dan Rencana Operasional

Faktor ini merupakan penyebab utama yang terpenting dalam memprediksi kebutuhan SDM.

b. Faktor Prediksi Produk dan Penjualan

Sebuah organisasi atau perusahaan harus melakukan prediksi produk yang akan dihasilkan dan memprediksi pula produk yang bisa dipasarkan. Prediksi ini pada dasarnya merupakan prediksi laba yang dapat diraih, dengan mempergunakan jumlah dan kualitas SDM yang sudah dimiliki oleh organisasi/perusahaan. Kemungkinan meningkat dan menurunnya produk dan pemasaran atau laba perusahaan, sangat besar pengaruhnya pada prediksi kebutuhan SDM.

c. Faktor Pembiayaan SDM

Dalam memprediksi kebutuhan SDM sekurang-kurangnya harus sesuai dengan kemampuan organisasi/perusahaan membayar upah/gaji tetap sebagai bagian pembiayaan SDM dari presentase

laba yang dapat diraih organisasi/perusahaan secara berkelanjutan.

d. Faktor Pembukaan Bisnis baru

Pengembangan produk baru akan berdampak diperlukannya penambahan SDM, karena terjadi penambahan pekerjaan dan bahkan mungkin bertambahnya jabatan baru. Untuk itu perlu dilakukan prediksi kebutuhan SDM dalam perencanaan SDM, baik jumlah maupun kualitasnya, yang disebabkan oleh pengembangan bisnis baru dilingkungan sebuah organisasi/perusahaan.

e. Faktor Desain Organisasi dan Desain Pekerjaan

Semakin banyak unit kerja dalam struktur organisasi, maka semakin banyak dan semakin bervariasi kualifikasi permintaan dalam perencanaan SDM sebuah organisasi/perusahaan.

f. Faktor Keterbukaan dan keikutsertaan para manajer

Pada dasarnya faktor ini berkenaan dengan keterbukaan dan kebijaksanaan Manajer Puncak. Kebijakan tanpa diskriminasi dengan nilai-nilai demokratis memungkinkan perencanaan SDM memprediksi jumlah dan kualifikasi permintaan SDM secara akurat dan obyektif.

5. Persediaan karyawan

Kondisi tenaga kerja (SDM) yang dimiliki perusahaan sekarang dan prediksinya dimasa depan yang berpengaruh pada permintaan tenaga kerja baru. Beberapa dari faktor ini adalah:

a. Karyawan yang akan pension

Jumlah, waktu dan kualifikasi SDM yang akan pension, yang harus dimasukkan dalam prediksi kebutuhan SDM sebagai pekerjaan atau jabatan kosong yang harus dicari penggantinya.

b. Pengunduran diri karyawan

Prediksi jumlah dan kualifikasi SDM yang akan berhenti atau keluar dan pemutusan hubungan kerja (PHK) sesuai dengan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau kontrak kerja, yang harus diprediksi oleh penggantinya untuk mengisi kekosongan pada waktu yang tepat, baik dari sumber internal maupun eksternal.

c. Kematian

Prediksi yang meninggal dunia. Prediksi ini perlu dilakukan di lingkungan organisasi atau perusahaan yang telah memiliki SDM dalam jumlah besar yang seharusnya memiliki Sistem Informasi SDM yang akurat. Prediksi yang meninggal dunia dilakukan karena kemungkinan terjadi diluar kekuasaan manusia atau tidak tergantung usia, sehingga mungkin saja dialami oleh pekerja yang usianya relative masih muda.

### ***3.5 ANALISIS ABSENSI***

Absensi adalah sebuah kegiatan pengambilan data guna mengetahui jumlah kehadiran pada suatu acara. Setiap kegiatan yang membutuhkan informasi mengenai peserta tentu akan melakukan absensi (**Hasley, 1992;67**). Sistem ini meliputi analisa prosedur sistem informasi absensi, flow map sistem informasi absensi, dan analisa dokumen data absensi. Cara



pengisian absen dan prosedur pengolahan data sesuai hal yang ditentukan:

1. Nama karyawan
2. Nomor induk karyawan
3. Bagian karyawan
4. Jam masuk karyawan
5. Jam pulang karyawan
6. Tanggal kerja karyawan
7. Keterangan

Dalam analisis prosedur sistem informasi absensi karyawan terdapat lima entitas, yaitu: karyawan, unit pengamana, personalia, penggajian dan pimpinan.

### **3.6 ANALISIS PERPUTARAN KARYAWAN**

Perputaran karyawan adalah proses mengganti satu pekerja dengan pekerja lain dengan suatu alasan. Perputaran karyawan didasarkan pada penilaian presentase pekerja di suatu perusahaan yang harus diganti dalam suatu periode waktu. Penilaian dikhawatirkan perusahaan akan membutuhkan biaya yang tinggi, terutama hal ini biasanya terjadi pada pekerja gaji rendah yang biasanya memiliki keinginan dalam perputaran karyawan. Menurut **Simamora (2004)**, perputaran karyawan merupakan pemisahan diri secara sukarela oleh seorang karyawan dari organisasi.

Perputaran karyawan dianalisis berdasarkan laporan tahunan, laporan kompesasi tahunan dan agen jasa dan nonprofit. Pertukaran terdiri dari beberapa tipe yaitu dapat terjadi secara tidak sukarela, fungsional maupun tidak fungsional. Secara sukarela yaitu karyawan yang dengan pilihannya sendiri

meninggalkan perusahaan tersebut. Secara tidak sukarela artinya karyawan yang sengaja di pisahkan walaupun karyawan tersebut tidak ingin dipisahkan atau pergi. Pertukaran karyawan secara fungsional adalah dimana karyawan dengan kualitas rendah yang pergi meninggalkan perusahaan tersebut. Pertukaran karyawan secara disfungsional adalah ketika karyawan dengan kualitas yang baik yang meninggalkan perusahaan tersebut.

Pertukaran karyawan bermanfaat untuk membantu suatu organisasi melihat tipe karyawan apa yang dibutuhkan atau diperlukan saat ini, menganalisis tingkatan dari karyawan yang diperlukan, membedakan hubungan dari pertukaran antara karyawan dan agensi untuk menyusun rencana target strategis dalam area yang berdampak pada pengurangan atau kebutuhan.

Kegiatan pengolahan data ini meliputi : pengelompokan data, sortasi, dan tabulasi. Hasil akhir pengolahan data akan diperoleh, antara lain :

1. Angka perputaran karyawan pada bagian produksi.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi perputaran karyawan.
3. Analisis kebutuhan pelatihan.
4. Perlunya program orientasi dan pelatihan.
5. Rencana kegiatan program orientasi dan pelatihan.
6. Contoh penentuan jumlah kebutuhan tenaga kerja.
7. Contoh uraian jabatan.

## RANGKUMAN

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Organisasi-organisasi multi nasional yang memiliki kantor pusat di negara maju atau Badan Usaha Milik Negara maupun Departemen Pemerintahan yang sudah cukup maju biasanya sudah memiliki program yang cukup komprehensif dalam pengembangan kompetensi Manajemen Sumber Daya Manusia melalui pelatihan yang teratur, terukur, dan terstruktur. Dengan demikian organisasinya mampu menumbuh-kembangkan talenta internalnya untuk mendukung pencapaian bisnis organisasi, dan atau proses pelayanan publik.

Persediaan SDM merupakan proses perencanaan sistematis untuk memaksimalkan sumber daya manusia sebagai aset utama perusahaan. Tujuan dari perencanaan SDM ini adalah untuk memastikan kesesuaian antara tenaga kerja dan pekerjaan, baik dari segi jumlah maupun kualitas yang dibutuhkan. Proses ini didasari oleh *supply dan demand* dalam konteks SDM perusahaan. Proses Perencanaan MSDM secara garis besar dibagi menjadi 4 langkah yang meliputi:

1. Persediaan tenaga kerja saat ini
2. Kebutuhan SDM di masa mendatang
3. Perkiraan permintaan SDM
4. Strategi dan implementasi pencarian SDM

Analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan suatu pekerjaan dalam waktu tertentu Analisis beban kerja bertujuan untuk menentukan berapa jumlah pegawai yang dibutuhkan

untuk merampungkan suatu pekerjaan dan berapa jumlah tanggung jawab atau beban kerja yang dapat dilimpahkan kepada seorang pegawai, atau dapat pula dikemukakan bahwa analisis beban kerja adalah proses untuk menetapkan jumlah jam kerja orang yang digunakan atau dibutuhkan untuk merampungkan beban kerja dalam waktu tertentu.

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber daya yang terdapat dalam organisasi. Timbulnya kebutuhan akan profesionalisme untuk membantu organisasi dalam melaksanakan tujuannya menunjukkan semakin berperannya sumber daya manusia dalam mencapai keberhasilan organisasi dan semakin meningkatnya perhatian terhadap manajemen SDM. Para manajer memberikan perhatian penting kepada ketersediaan kemampuan-kemampuan dan keahlian-keahlian yang dibutuhkan dalam rangka pertumbuhan bisnis, kualitas kemampuan manajerial dan pengendalian terhadap biaya-biaya yang berhubungan dengan pengelolaan sebagian besar karyawan yang memiliki kemampuan tinggi. Kebutuhan (*demand*) atau permintaan akan sumber daya manusia oleh suatu organisasi adalah merupakan ramalan kebutuhan akan sumber daya manusia ini bukan sekedar kuantitas atau jumlah saja tetapi juga menyangkut soal kualitas. Dalam meramalkan kebutuhan sumber daya manusia yang akan datang perlu memperhitungkan faktor-faktor yang mempengaruhi perkembangan organisasi itu.

Absensi adalah sebuah kegiatan pengambilan data guna mengetahui jumlah kehadiran pada suatu acara. Dalam analisis prosedur sistem informasi absensi karyawan terdapat lima entitas, yaitu: karyawan, unit pengamana, personalia, penggajian dan pimpinan.

Perputaran karyawan adalah proses mengganti satu pekerja dengan pekerja lain dengan suatu alasan. Perputaran karyawan didasarkan pada penilaian presentase pekerja di suatu perusahaan yang harus diganti dalam suatu periode waktu. Pertukaran karyawan bermanfaat untuk membantu suatu organisasi melihat tipe karyawan apa yang dibutuhkan atau diperlukan saat ini, menganalisis tingkatan dari karyawan yang diperlukan, membedakan hubungan dari pertukaran antara karyawan dan agensi untuk menyusun rencana target strategis dalam area yang berdampak pada pengurangan atau kebutuhan.

## BAB IV

# PEREKRUTAN SUMBER DAYA MANUSIA DI PERUSAHAAN

### 4.1 HAL-HAL DALAM PEREKRUTAN

#### a. Pengertian Rekrutmen

Sumber Daya Manusia (SDM) di dalam sebuah perusahaan merupakan salah satu elemen penting yang harus dimiliki. Hal ini dikarenakan sebuah perusahaan yang sukses akan selalu membutuhkan SDM yang berkualitas untuk menjalankannya. Untuk mendapatkan SDM yang berkualitas ini maka perusahaan harus melakukan proses yang disebut dengan rekrutmen.

Pengertian rekrutmen secara umum adalah sebuah proses untuk mencari dan mengangkat karyawan yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan melalui seleksi. Proses rekrutmen ini dapat dimulai dengan mencari SDM dan kemudian para kandidat yang mendaftar akan diseleksi melalui proses rekrutmen oleh perusahaan.

#### b. Pengertian Rekrutmen Menurut Para Ahli

##### 1. Mardianto (2014:8)

Menurut Mardianto (2014:8) diartikan sebagai suatu proses untuk mendapatkan calon karyawan yang memiliki kemampuan yang sesuai dengan kualifikasi dan kebutuhan suatu organisasi/perusahaan.

##### 2. Hasibuan (2010:40)

Menurut Hasibuan (2010:40), Penarikan (*recruitment*) adalah masalah

penting dalam pengadaan tenaga kerja. Jika penarikan berhasil artinya banyak pelamar yang memasukkan lamarannya, peluang untuk mendapatkan karyawan yang baik terbuka lebar, karena perusahaan dapat memilih yang terbaik diantara yang baik.

### 3. **Simamora (1997:212)**

Menurut Simamora, pengertian rekrutmen adalah serangkaian kegiatan untuk mencari dan menarik pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian serta pengetahuan yang dibutuhkan dengan tujuan untuk menutupi kekurangan yang teridentifikasi di dalam rencana kepegawaian.

Berdasarkan dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa Rekrutmen adalah usaha mencari, menemukan, menarik dan mempengaruhi tenaga kerja agar melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

#### c. **Tujuan Rekrutmen**

Di dalam perusahaan, proses rekrutmen memiliki beberapa tujuan yang akan dicapai. Secara garis besar tujuan rekrutmen adalah memenuhi kebutuhan perusahaan dalam hal Sumber Daya Manusia (SDM).

Dengan adanya proses rekrutmen ini diharapkan perusahaan dapat memenuhi harapan perusahaan untuk mendapatkan Sumber Daya Manusia yang berkualitas yang sesuai dengan harapan.

Menurut Simamora (1997: 214), terdapat beberapa tujuan rekrutmen yang ingin dicapai oleh perusahaan, yaitu :

Menarik sejumlah pelamar kerja sehingga perusahaan dapat memiliki kesempatan yang lebih besar sehingga perusahaan memiliki kesempatan untuk memilih calon-calon pekerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Tujuan rekrutmen paska pengangkatan adalah penghasilan karyawan adalah pelaksana yang baik dan tetap dengan perusahaan untuk waktu yang panjang. Dengan proses perekrutan ini maka diharapkan memiliki efek *spillover effects*) yaitu citra perusahaan akan meningkat sehingga pelamar yang gagal dapat memiliki kesan positif terhadap perusahaan.

Berdasarkan dari poin-poin diatas maka dapat disimpulkan bahwa tujuan rekrutmen secara umum adalah mendapatkan karyawan yang dapat memenuhi jabatan atau posisi yang dibutuhkan oleh perusahaan.

#### **d. Proses Rekrutmen**

##### **1. Sourcing Process**

Sourcing Process adalah proses untuk mendapatkan pelamar sesuai dengan kebutuhan yang ada, melalui sumber-sumber yang tersedia. Metodenya menggunakan internal resourcing dan external resourcing. Cara menarik para pelamar cukup beragam yaitu direct mail, job fair/bursa kerja, iklan, head hunter, asosiasi dan profesi.

##### **2. Selection Process**



Selection Process adalah proses untuk menyaring pelamar menjadikan kandidat sesuai dengan kriteria (seleksi) yang ada.

Cara yang dilakukan bisa berupa:

1. Psychological Test/Psikometri

Aktivitas utama dalam psikometri meliputi konstruksi atau penyusunan berbagai teori psikologi menjadi alat ukur psikologi/alat tes psikologi, serta pengembangan dan analisis data hasil pengukuran tersebut

2. Wawancara Psikologi

Pertemuan tatap muka, dengan menggunakan cara lisan, dan mempunyai tujuan tertentu.

3. Tes Teknis

Dapat dibagi menjadi dua kelompok, yaitu soal cerita, biasanya di bidang matematika, dan soal gambar teknis. Tipe soal mana yang diujikan tergantung dari lowongan posisi jabatan yang diinginkan, apakah posisi teknis atau manajerial? Secara umum, tes ini untuk mengetahui seberapa jauh rasa yang Anda miliki untuk benda-benda yang mekanis dan teknis.

4. Managerial Skill Test

Keahlian yang dimiliki oleh setiap orang yang memiliki akses demi meningkatkan produksi sebuah usaha dan dapat terus berjalan, selain itu orang tersebut dapat mempertahankan konsistensi suatu perusahaan yang

dipimpin berdasarkan pengalaman dan skill yang dimiliki.

### 3. User Process

User Process adalah proses untuk mencari orang yang tepat sesuai dengan posisi yang tersedia, diperoleh di antara kandidat yang telah lolos dari proses seleksi. Tahapan yang biasanya dilakukan adalah:

1. Wawancara oleh direct user (manager) dan indirect user (director)

Wawancara user, nuansa pertanyaan teknis akan semakin terasa. Perusahaan ingin mengetahui lebih dalam tentang keunggulan karakter dan kompetensi jobseeker. Wawancara user biasanya menggali kemampuan *hardskill* dan *softskill* dan dilihat juga apakah nanti cocok dengan tim yang sudah ada. Pada saat wawancara user juga seringkali akan diberikan sebuah topik/ kasus tertentu untuk diselesaikan. Sedangkan wawancara direksi adalah wawancara dimana jobseeker akan dihadapkan langsung dengan dewan direksi (orang-orang inti/petinggi dari perusahaan yang mengadakan recruiter) dalam wawancara jenis ini, biasanya dewan direksi akan langsung berinteraksi secara *direct technical* (Teknis Langsung) dgn peserta yang tersaring/lolos wawancara user.

2. Medical check up

Medical Check Up memeriksa Indeks Masa Tubuh

3. Sign contact & administration

Suatu perjanjian yang dibuat secara lisan dan/atau tulisan antara pekerja dan pemberi kerja, baik dalam waktu tertentu maupun waktu tidak tertentu, dimana di dalam kontrak tersebut berisi syarat-syarat kerja serta hak dan kewajiban setiap pihak.

4. Orientasi karyawan baru

suatu program yang dibuat dalam perusahaan untuk memperkenalkan karyawan baru pada tempatnya bekerja, peran karyawan, kehidupan sosial budaya dan lingkungan tempat kerja.

## **4.2 KENDALA REKRUTMEN**

Agar proses penarikan berhasil, perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi, pelaksanaan penarikan, dan lingkungan eksternal. Adapun kendala penarikan menurut (Hasibuan 2010:44) sebagai berikut:

### **1. Kebijakan-Kebijakan Organisasi**

Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama berhasil atau tidaknya penarikan calon pegawai. Kebijakan organisasi yang akan mempengaruhi penarikan adalah kebijakan mengenai kompensasi dan kesejahteraan, promosi, status karyawan dan sumber tenaga kerja.

a. Kebijakan kompensasi dan kesejahteraan

Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil, pelamar yang serius akan

semakin banyak. Sebaliknya jika gaji dan kesejahteraan rendah, pelamar akan sedikit.

b. Kebijakan promosi

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

c. Kebijakan status karyawan

Jika status karyawan menjadi karyawan tetap (*full time*) pelamar semakin banyak. Sebaliknya jika status karyawannya honorer, harian atau *part time* maka pelamar sedikit.

d. Kebijakan sumber tenaga kerja

Jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja local maka pelamar serius sedikit. Sebaliknya jika tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh Nusantara maka pelamar akan semakin banyak.

## 2. Persyaratan Jabatan

Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar semakin sedikit. Sebaliknya jika persyaratan sedikit, pelamar akan semakin banyak.

a. Metode Pelaksanaan Rekrutmen

Semakin terbuka penarikan melalui surat kabar, radio, atau TV pelamar semakin banyak. Sebaliknya semakin tertutup penarikan, pelamar semakin sedikit.

**b. Solidaritas Perusahaan**

Solidaritas perusahaan diartikan besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misalnya besarnya perusahaan. Jika solidaritas perusahaan besar, pelamar semakin banyak. Sebaliknya jika solidaritas perusahaan rendah maka pelamar sedikit.

**c. Kondisi Lingkungan Eksternal**

Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingan semakin banyak, pelamar akan sedikit. Sebaliknya jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, pelamar semakin banyak.

**d. Kondisi Pasar Tenaga Kerja**

Semakin besar penawaran tenaga kerja semakin banyak pula pelamar yang serius. Sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit, pelamar juga sedikit.

### **4.3 METODE REKRUTMEN**

Metode rekrutmen/penarikan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan.

Metode rekrutmen/penarikan calon karyawan baru (Hasibuan, 2010:44) ada 2 yaitu:

- **Metode Internal/Tertutup**

Metode Internal adalah ketika penarikan hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relative sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik itu sulit.

**Keuntungan rekrutmen internal:**

1. Lowongan cepat terisi
2. Penyesuaian diri cepat
3. Meningkatkan semangat kerja pegawai
4. Menumbuhkan komitmen
5. Menekan biaya proses rekrutmen
6. Mengurangi biaya orientasi dan pelatihan
7. Pekerja sudah memahami secara baik kebijakan, prosedur, ketentuan dan kebiasaan organisasi
8. Pengembangan karier jelas

**Kerugian rekrutmen internal:**

1. Tidak selalu memberikan perspektif baru.
2. Pekerja yang di promosikan akrab dengan bawahannya sehingga sulit menjalankan kewenangan dan kekuasaannya.
3. Menghambat gagasan baru.
4. Dapat menimbulkan konflik bila penempatan salah.
5. Karakter yang tidak baik akan tetap terbawa.
6. Adanya kemungkinan promosi karyawan melebihi kapabilitas.
7. Menghambat kreatifitas dan inovasi.

• **Metode Eksternal/Terbuka**

Metode Eksternal adalah ketika penarikan diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa, cetak maupun elektronik agar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan qualified lebih besar.

**Keuntungan Rekrutmen Eksternal:**

1. Kewibawaan pejabat relatif baik

2. Kemungkinan membawa sistem kerja baru yang lebih baik
3. Memperhatikan spesifikasi pengalaman

**Kerugian Rekrutmen Eksternal:**

1. Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi
2. Biaya perekrutan besar, karena iklan dan seleksi
3. Waktu perekrutan relatif lama
4. Orientasi dan induksi harus dilakukan
5. Turnover cenderung akan meningkat
6. Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui

#### **4.4 EVALUASI KEBERHASILAN PEREKRUTAN**

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

1. *Job Analysis* (Analisis Jabatan)

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

2. *Job Description* (Uraian Jabatan)

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

3. *Job Spesification* (Persyaratan Jabatan)  
Persyaratan jabatan adalah catatan mengenai syarat-syarat orang yang minimum harus dimiliki untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik (Moekijat : 2010)
4. *Job Evaluation* (Penilaian Jabatan)  
Menurut Moekijat (2010) mengatakan penilaian jabatan adalah penilaian kegiatan yang dilakukan guna membandingkan nilai dari suatu jabatan dengan nilai dari suatu jabatan lainnya.
5. *Job Classification* (Penggolongan Jabatan)  
Penggolongan jabatan adalah pengelompokan jabatan-jabatan yang memiliki nilai yang sama (Moekijat : 2010)

### **Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen**

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



## RANGKUMAN

1. Rekrutmen secara umum adalah sebuah proses untuk mencari dan mengangkat karyawan yang memiliki kemampuan yang dibutuhkan melalui seleksi.
  2. Berdasarkan dari beberapa pengertian para ahli dapat disimpulkan bahwa Rekrutmen adalah usaha mencari, menemukan, menarik dan mempengaruhi tenaga kerja agar melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.
  3. Proses Rekrutmen terbagi menjadoi 3 yaitu :
    - a. Sourcing Process
    - b. Selection Process
    - c. User Process
  4. Metode rekrutmen/penarikan calon karyawan baru (Hasibuan, 2010:44) ada 2 yaitu:
    1. Metode Internal/Tertutup
    2. Metode Eksternal/Terbuka
  5. Adapun kendala penarikan menurut (Hasibuan 2010:44) sebagai berikut:
    1. Kebijakan-Kebijakan Organisasi
    2. Persyaratan Jabatan
    3. Metode Pelaksanaan Rekrutmen
    4. Solidaritas Perusahaan
    5. Kondisi Lingkungan Eksternal
    6. Kondisi Pasar Tenaga Kerja
- Menurut Handoko (2008), proses rekrutmen (penarikan) saat ini memiliki beberapa istilah populer seperti : *Job Analysis, Job Description, Job Specification, Job Evalution, dan Job Classification*. Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, mak harus ditentukan sumber-sumber penariakan calon karyawan.

## **BAB V**

### **SELEKSI DAN PENEMPATAN SUMBER DAYA MANUSIA**

#### **5.1 PROSES SELEKSI**

Menemukan karyawan yang benar-benar cocok untuk dipekerjakan ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Tentunya ini bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah. Di beberapa perusahaan besar *recruitment* dan seleksi dilakukan oleh mereka yang benar-benar ahli dalam bidangnya, termasuk mengontrak tenaga konsultan yang memiliki reputasi tinggi untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dengan tujuan agar dapat diperoleh tenaga SDM yang benar-benar sesuai seperti yang diharapkan oleh para manajer perusahaan.

(Irham Fahmih. 2016:31) Seleksi merupakan proses penjurangan dan penentuan siapa yang layak dan tidak layak untuk bekerja di sebuah perusahaan. Suatu sistem seleksi yang baik harus dilakukan oleh tim seleksi dan kemudian diputuskan dengan diskusi yang bisa dipertanggungjawabkan keputusannya. Artinya tim yang terlibat dalam seleksi juga bukan karyawan biasa, namun mereka yang benar-benar paham dan mampu menilai kualitas dan kompetensi dari setiap calon karyawan yang akan bekerja di perusahaan tersebut.

(Irham Fahmi. 2016:31) Ada beberapa tujuan mengapa seleksi itu perlu dilakukan. Adapun tujuan seleksi karyawan adalah sebagai berikut :

1. Untuk menjaring karyawan yang dianggap benar-benar layak dan mampu untuk melaksanakan tugas yang dibebankan pada posisi jabatan tersebut
2. Menghindar kesalahan dalam pembuatan keputusan seleksi karyawan
3. Membuat pekerjaan lebih terukur dan memiliki dasar hukum yang jelas (legal)

#### **1. TAHAPAN DALAM PROSES SELEKSI**

Bagi calon karyawan yang telah lulus tahap *recruitmen* dan panggil untuk ikut seleksi maka ada beberapa syarat umum yang harus dipenuhi atau diikuti, dan syarat untuk mengikuti seleksi tersebut biasanya terbagi pada 4 (empat) tahap. Adapun tahap-tahap tersebut adalah

- a. Tahap seleksi administrasi
- b. Tahap seleksi tes tertulis
- c. Tahap tes wawancara
- d. Tahap tes kesehatan

Adapun syarat kelengkapan administrasi untuk syarat seleksi tahap pertama atau tahap seleksi administrasi adalah secara umum sebagai berikut :

- a. Surat lamaran yang ditandatangani
- b. Daftar riwayat hidup
- c. Ijazah dan transkrip nilai, sebaiknya terlegalisir
- d. Sertifikat akreditasi dari universitas atau fakultas tempat calon karyawan tersebut kuliah sebelumnya, dan tertulis minimal nilai terakreditasi B.

Ketika tahap administrasi dan ujian tertulis lulus, maka calon karyawan tersebut harus mengikuti tes *interview* atau wawancara. Pada tahap ini biasanya kelengkapan administrasi

menjadi bagian yang penting untuk diperhatikan kembali. Karena biasanya beberapa perusahaan meminta agar pada saat wawancara membawa kelengkapan tambahan seperti sertifikat computer, sertifikat bahasa inggris, ijazah dan transkrip nilai asli, SIM (surat izin mengemudi), surat kesehatan, dan lainnya sesuai dengan permintaan pihak manajemen perusahaan.

Namun ada juga perusahaan yang tidak meminta untuk membawanya, cukup dibawa dan dilengkapi ketika sudah lulus nantinya. Tentunya jika tidak lulus tidak perlu membawa.

Adapun tes terakhir ketika itu semua telah dilalui atau dinyatakan lulus adalah tahap tes kesehatan. Tes kesehatan merupakan tes yang ingin melihat tingkat kesehatan secara totalitas dari karyawan yang bersangkutan, biasanya tes kesehatan tersebut dilakukan oleh tim dokter yang khusus dari pihak perusahaan.

Setelah melalui seluruh tahap seleksi selesai tersebut selanjutnya tinggal menunggu pengumuman apakah bersangkutan dapat dinyatakan lulus seluruh tahap tersebut atau tidak, jika lulus maka siap mendatangi surat kesepakatan yaitu kesiapan untuk bekerja dan ditempatkan dimanapun sesuai dengan isi surat kesepakatan tersebut. Umumnya surat kesepakatan tersebut nantinya berubah menjadi surat keputusan (SK) yang menjelaskan secara rinci :

- a. Jumlah gaji yang diterima,
- b. Bonus,
- c. Tunjangan,

- d. Jaminan kesehatan (asuransi kesehatan),
- e. Fasilitas yang diterima,
- f. Dan lain-lainnya

Disamping tes yang disebutkan di atas maka pada era internet saat ini sering juga dilakukan tes *online*, yaitu tes ujian tertulis dengan mempergunakan fasilitas internet dan harus cepat dalam menjawab soal karena dengan waktu ujian. Jika ada soal sebanyak 50 soal dan waktu diberikan adalah 100 menit, maka artinya satu soal 1 soal adalah 2 menit. Bahkan ada juga perusahaan yang membuat waktu tes sesuai dengan jumlah soal, misalnya jika ada 75 soal maka waktu tes adalah 75 menit, dengan begitu peserta tes harus mampu menjawab setiap jawaban secara tepat waktu.

## **2. BEBERAPA PERMASALAHAN DALAM PROSES SELEKSI**

Menurut Irham Fahmi (2016:33) Ada beberapa permasalahan yang sering terjadi dari setiap proses rekrutmen dan seleksi, yaitu :

- a. Data calon pelamar kadang kala ada yang dipalsukan dengan tujuan agar bisa lolos tes tahap administrasi
- b. Terjadi penarikan karyawan yang bersifat nepotisme dan menyingkirkan mereka yang sebenarnya lebih pantas lulus.
- c. Kadang kala karena lemahnya kontrol seleksi memungkinkan masuknya para pelaku kesehatan atau pelaku criminal untuk lulus seleksi, karena ia bisa dan mampu mengubah berbagai data pribadinya.

- d. Tim recruitment dan seleksi adakalanya tidak memiliki tingkat emosional yang tidak stabil dan terkendali dengan baik, sehingga keputusan memungkinkan ada kesalahan.

Oleh karena itu untuk menghindari agar jangan timbul permasalahan seperti di atas maka dibutuhkan tim *recruitment* dan seleksi yang benar-benar mampu mewujudkan keinginan pihak manajemen dan komisaris perusahaan. Artinya tim yang masuk benar-benar tim yang dianggap mampu dan bisa dipercaya untuk setiap pemikiran yang disampaikannya, termasuk keputusan yang dibuatnya tersebut serta bisa dipertanggungjawabkan secara jangka panjang.

## 5.2 SELEKSI KARYAWAN

Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, Seleksi atau Selection adalah proses untuk memilih pelamar untuk dijadikan karyawan dan menempatkan mereka pada posisi yang dibutuhkan oleh organisasi. Dengan kata lain, Seleksi adalah suatu proses pencocokan kebutuhan dan persyaratan organisasi terhadap keterampilan dan kualifikasi para pelamar kerja. Proses Seleksi ini harus memegang Prinsip “Right People in the Right Jobs” yaitu menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat.

Tahap Seleksi ini merupakan tahap yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan memilih dan mendapatkan kandidat yang terbaik untuk mengisi posisi lowong dan melakukan pekerjaan yang dibutuhkan, organisasi akan

mendapatkan karyawan yang berkinerja tinggi dan berkualitas baik. Dengan cocoknya karyawan dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, tingkat kehadirannya pun akan tinggi dan tingkat pengunduran diri juga akan menurun. Dengan demikian, biaya dan waktu yang berkaitan dengan sumber daya manusia juga akan menjadi lebih hemat.

Rekrutmen dan Seleksi merupakan dua tahapan yang berbeda. Pada tahap rekrutmen, semua calon kandidat dimotivasi dan didorong untuk datang melamar, semakin banyak semakin baik sehingga menghasilkan kumpulan data pelamar. Bisa jadi satu posisi lowong yang diperlukan oleh suatu perusahaan akan mendapatkan seratus orang yang datang melamar. Hal ini berbeda dengan Seleksi, Seleksi adalah tahap penyeleksian dan menerima pelamar yang memiliki kualifikasi serta kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan pelamar-pelamar tidak memiliki kualifikasi yang sesuai atau tidak cocok dengan persyaratan yang ditentukan akan ditolak. Pelaksanaan seleksi berpedoman kepada dasar tertentu yang telah digariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan. Hal ini dimaksudkan agar pelaksanaan dan hasil seleksi dapat dipertanggungjawabkan baik secara hukum maupun ekonomis. Dasar-dasar ini adalah kebijaksanaan perburuhan pemerintah, *job specification* atau jabatan, ekonomis rasional, etika social. (Malayu S.P Hasibuan. 2007: 48).

## **1. TUJUAN SELEKSI KARYAWAN**

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal berikut :

- a. Karyawan yang qualified dan potensial.
- b. Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
- c. Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat.
- d. Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja.
- e. Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan.
- f. Karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik secara vertikal dan horizontal.
- g. Karyawan yang dinamis dan kreatif.
- h. Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya.
- i. Karyawan yang loyal dan berdedikasi tinggi.
- j. Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.
- k. Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan.
- l. Karyawan yang dapat bekerja secara mandiri.
- m. Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

## **5.3 PROSES PENEMPATAN**

Setelah melalui tahap rekrutmen kemudian seleksi, tahap selanjutnya yaitu penempatan. Pada tahap ini seorang karyawan baru akan ditempatkan sesuai kemampuan yang dimilikinya atau sesuai kesepakatan-kesepakatan pada saat proses seleksi.



Banyak orang berpendapat bahwa penempatan merupakan akhir dari proses seleksi. Menurut pandangan ini jika seluruh proses seleksi telah ditempuh dan lamaran seseorang diterima, akhirnya seseorang memperoleh status sebagai pegawai dan ditempatkan pada posisi tertentu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu pula. Pandangan demikian memang tidak salah sepanjang menyangkut pegawai baru. Hanya saja teori manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi.

(Tb. Sjafri Mangkuprawira. 2004: 171)

Penempatan merupakan penugasan atau penugasan kembali dari seorang karyawan pada sebuah pekerjaan baru.

## **1. PENGKAJIAN DAN KONSEP PENEMPATAN**

Bahwa analisis penempatan dilakukan dengan melakukan pengkajian yang mendalam dan serius dengan tujuan untuk menghindari kesalahan dalam penempatan nantinya. Kajian itu biasanya menghubungkan tiga pendekatan, yaitu :

- a. Kualitatif
- b. Kuantitatif
- c. Penggabungan kualitatif dan kuantitatif

Konsep sumber karyawan yang ditempatkan di sebuah perusahaan secara umum ada 2 (dua) dasar justifikasi yang umumnya dipakai atau diterapkan pada berbagai perusahaan, yaitu :

- a. Bersumber dari karyawan di lingkungan internal

b. Bersumber dari pihak eksternal

Jika bersumber dari lingkungan internal maka akan dilihat siapa karyawan yang dianggap memiliki kualifikasi dan kemampuan dengan dasar catatan penilaian yang telah dilakukan selama ini memenuhi kualifikasi yang ditetapkan. Namun jika pihak internal tidak diperoleh maka kemungkinan diambil dari lingkungan eksternal yaitu berasal dari perusahaan atau lembaga lain.

Kasus dipakainya karyawan dari lingkungan eksternal ini dianggap ketika karyawan dari lingkungan internal tidak ada memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Sehingga untuk menempati posisi dan pekerjaan tersebut maka satu-satunya cara harus diambil orang yang berasal dari lingkungan eksternal, dan jika tidak segera dilakukan artinya masalah yang dihadapi akan semakin parah.

## **2. DASAR ACUAN PENILAIAN DALAM PENEMPATAN**

Dalam penilaian siapa yang layak untuk ditempatkan pada posisi yang tepat maka secara umum ada 2 (dua) pendekatan yang dipakai, yaitu :

- a. Kualitatif, dan
- b. Kuantitatif

Untuk melakukan penilaian secara kualifikasi maka dibutuhkan format model penilaian yang harus diterapkan, yaitu:

- a. Melakukan interview atau wawancara dengan calon yang bersangkutan
- b. Melihat catatan laporan kemajuan atau prestasi kerja selama ini
- c. Melakukan diskusi dan tanya jawab dengan pimpinan divisi tempat ia bekerja

Ada satu hal yang harus diingat oleh karyawan yang dinilai adalah kemampuan berkomunikasi, yang sebesarnya memiliki pengaruh besar dalam interview dan diskusi. Komunikasi sebenarnya bukan hanya ilmu pengetahuan, tapi juga seni bergaul (Deddy Mulyana, 2005:viii). Agar kita dapat berkomunikasi efektif, kita dituntut tidak hanya memahami prosesnya, tapi juga mampu menerapkan pengetahuan secara kreatif.

### **3. PENEMPATAN DAN PROMOSI**

Harus diakui jika penempatan merupakan dasar posisi awal seseorang untuk meniti karir secara lebih realistis, termasuk *starting point* bagi karyawan tersebut dalam karir perjalanannya. Maka penempatan arti lebih jauh adalah promosi dari posisi yang sebelumnya ke posisi yang jauh lebih baik. Karena promosi adalah peningkatan status seseorang yang semakin meningkat.

Jika tidak meningkat maka itu bukan promosi akan tetapi adalah demosi. Sehingga wajar jika konsep penempatan sering dihubungkan dengan kata promosi. Dan promosi hanya diberikan kepada karyawan yang dianggap memiliki kompetensi dan kualitas sesuai dengan yang diinginkan.

Ketertinggalan karyawan terjadi ketika seorang karyawan tidak lagi memiliki pengetahuan atau kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang penuh tantangan dan sukses (Tb Sjafrri Mangkuprawira, op. cit., hlm. 182). Dengan kata lain penempatan jabatan hanya boleh diisi oleh mereka-mereka yang dianggap

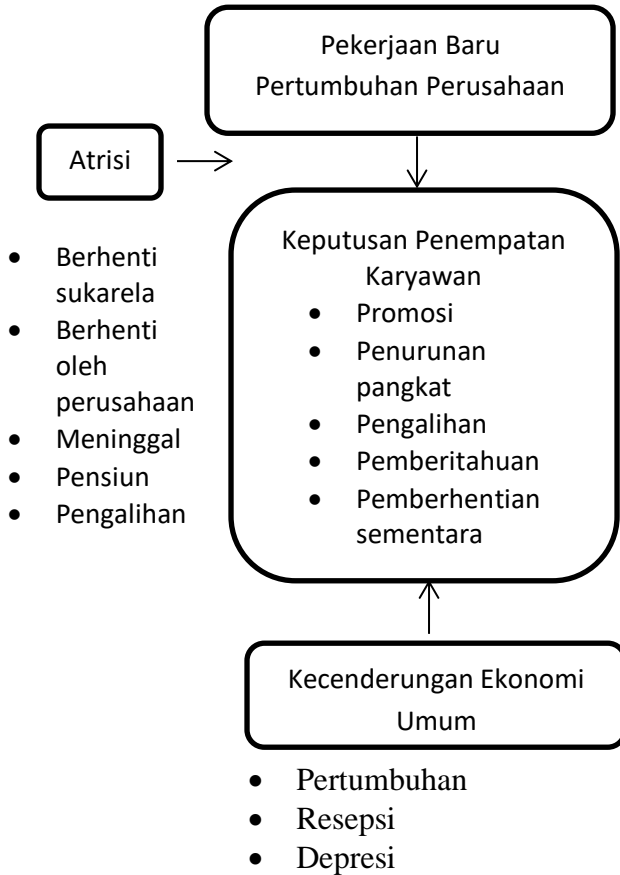
mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas secara baik.

Karena sudah konsep dasar manajemen perusahaan yang selalu ingin meraih keberhasilan dan pencapaian target seperti yang direncanakan. Dan itu harus dilakukan oleh mereka-mereka yang dianggap memiliki dasar kompetisi yang dianggap layak dan berkemampuan. Tanpa itu tidak mungkin perusahaan mampu untuk meraih keuntungan dan juga memberikan kepuasan kepada para pemegang saham.

Adapun konsep-konsep dalam penempatan karyawan, berikut ini adalah 3 konsep penempatan :

- a. Promosi adalah apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya pun lebih besar pula.
- b. Ahli tugas, dalam rangka penempatan alih tugas dapat mengambil salah satu dari dua bentuk. Pertama adalah penempatan seseorang pada tugas baru dengan tanggung jawab, hirarki jabatan dan penghasilannya.
- c. Demosi berarti bahwa seseorang karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggung jawab semakin kecil.

Berikut ini adalah faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan (Tb. Mangkuprawira, op. cit., hlm. 171).



## RANGKUMAN

Menemukan karyawan yang benar-benar cocok untuk dipekerjakan ditempatkan di posisi yang sesuai dengan kompetensi yang dimiliki. Tentunya ini bukanlah sebuah pekerjaan yang mudah. Di beberapa perusahaan besar *recruitment* dan seleksi dilakukan oleh mereka yang benar-benar ahli dalam bidangnya, termasuk mengontrak tenaga konsultan yang memiliki reputasi tinggi untuk melakukan pekerjaan tersebut. Dengan tujuan agar dapat diperoleh tenaga SDM yang benar-benar sesuai seperti yang diharapkan oleh para manajer perusahaan.

Setiap perusahaan atau organisasi pasti menginginkan karyawan yang produktif, cekatan, dan berkualitas dalam segala bidang yang diampunya, agar kinerja dari karyawan tersebut dapat menuju pada tujuan perusahaan tersebut dengan efektif dan efisien. Maka dari itu, perusahaan harus melakukan seleksi sesuai dengan penjelasan diatas, di mana harus melalui berbagai proses yang selektif terlebih dahulu sebelum melakukan penempatan agar di hari kemudian tidak terjadi hal-hal yang di inginkan.

Tahap Seleksi ini merupakan tahap yang sangat penting dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, dengan memilih dan mendapatkan kandidat yang terbaik untuk mengisi posisi lowong dan melakukan pekerjaan yang dibutuhkan, organisasi akan mendapatkan karyawan yang berkinerja tinggi dan berkualitas baik. Dengan cocoknya karyawan dengan pekerjaannya, karyawan tersebut akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, tingkat kehadirannya pun akan tinggi dan tingkat pengunduran diri juga akan menurun. Dengan demikian, biaya dan waktu yang berkaitan dengan sumber daya manusia juga akan menjadi lebih hemat.

Rekrutmen dan Seleksi merupakan dua tahapan yang berbeda. Pada tahap rekrutmen, semua calon kandidat dimotivasi dan didorong untuk datang melamar, semakin banyak semakin baik sehingga menghasilkan kumpulan data pelamar. Bisa jadi satu posisi lowong yang diperlukan oleh suatu perusahaan akan mendapatkan seratus orang yang datang melamar. Hal ini berbeda dengan Seleksi, Seleksi adalah tahap penyeleksian dan menerima pelamar yang memiliki kualifikasi serta kemampuan yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, sedangkan pelamar-pelamar tidak memiliki kualifikasi yang sesuai atau tidak cocok dengan persyaratan yang ditentukan akan ditolak.

Proses penempatan juga harus diperhitungkan sesuai hasil dari program seleksi, jabatan yang di isi oleh karyawan baru tidak menjadi bumerang bagi perusahaan. Dengan kata lain seleksi tidak hanya mencari orang yang baik, tetapi juga mencari orang yang tepat bagi perusahaan. Dan penempatan yang tepat akan menjadikan sebuah perusahaan mencapai tujuannya dengan baik.

## **BAB VI**

### **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM**

#### **6.1 DEFINISI PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM**

Pelatihan dan pengembangan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan. Tidak terlalu jauh dalam instansi pendidikan, pelatihan dan pengembangan sering dilakukan sebagai upaya meningkatkan kinerja para tenaga kerja pendidikan yang dianggap belum mampu untuk mengemban pekerjaannya karena faktor perkembangan kebutuhan masyarakat dalam pendidikan. Secara deskripsi tertentu potensi para pekerja pendidikan mungkin sudah memenuhi syarat administrasi pada pekerjaannya, tapi secara aktual para pekerja pendidikan harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan pendidikan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong pihak instansi pendidikan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kerja pendidikan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik.



Dalam instansi pendidikan biasanya para tenaga kerja yang akan menduduki jabatan baru yang tidak didukung dengan pendidikannya atau belum mampu melaksanakan tugasnya, biasanya upaya yang ditempuh adalah dengan melakukan pelatihan dan pengembangan karir. Dengan melalui pelatihan dan pengembangan, tenaga kerja akan mampu mengerjakan, meningkatkan, mengembangkan pekerjaannya

Pelatihan (*training*) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. Pelatihan kerja menurut undang-undang No.13 Tahun 2003 pasal I ayat 9. adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etos kerja pada tingkat ketrampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dan kualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan. Selain itu pengembangan (*development*) juga dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahlian individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terjadi tanpa direncanakan (*unplanned change*) atau perubahan yang direncanakan (*planned change*).

Dari pengertian ini menunjukkan bahwa fokus pengembangan karir adalah peningkatan kemampuan mental tenaga kerja. Pengembangan lebih difokuskan pada peningkatan kemampuan dalam pengambilan keputusan dan memperluas hubungan manusia (*human relation*) bagi manajemen tingkat atas dan manajemen tingkat menengah sedangkan pelatihan dimaksudkan untuk pegawai pada tingkat bawah (pelaksana).

### **1. Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan**

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut Simamora (2006 : 278) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

#### **1) Pelatihan Keahlian**

Pelatihan keahlian (*Skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam

organisasi. program pelatiahannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. kriteria penilalan efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

- 2) Pelatihan Ulang.  
Pelatihan ulang (*Retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin computer atau akses internet.
- 3) Pelatihan Lintas Fungsional.  
Pelatihan lintas fungsional (*Cros functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.
- 4) Pelatihan Tim.  
Pelatihan tim merupakan bekerjasarna terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.
- 5) Pelatihan Kreatifitas.  
Pelatihan kreatifitas (*Creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

## **6.2 TUJUAN DAN PELATIHAN PENGEMBANGAN**

Tujuan diselenggarakan pelatihan dan pengembangan kerja menurut Simamora (2006:276) diarahkan untuk membekali, meningkatkan, dan mengembangkan kompetensi kerja guna meningkatkan kemampuan, produktivitas dan kesejahteraan. Adapun tujuan-tujuannya sebagai berikut :

- 1) Memperbaiki kinerja karyawan-karyawannya yang bekerja secara tidak memuaskan karena kekurangan keterampilan merupakan calon utama pelatihan, kendatipun tidak dapat memecahkan semua masalah kinerja yang efektif, program pelatihan dan pengembangan yang sehat sering berfaedah dalam meminimalkan masalah ini.
- 2) Memuktahirkan keahlian para karyawan sejalan dengan kemajuan teknologi. Melalui pelatihan, pelatih memastikan bahwa karyawan dapat mengaplikasikan teknologi baru secara efektif. Perubahan teknologi pada gilirannya, berarti bahwa pekerjaan senantiasa berubah dan keahlian serta kemampuan karyawan haruslah dimuktahirkan melalui pelatihan, sehingga kemajuan teknologi dapat diintegrasikan dalam organisasi secara sukses.
- 3) Mengurangi waktu pembelajaran bagi karyawan baru agar kompeten dalam pekerjaan. Seorang karyawan baru acap kali tidak menguasai keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan untuk menjadi "job comotent" yaitu mencapai output dan standar mutu yang diharapkan.
- 4) Membantu memecahkan masalah operasional. Para manajer harus mencapai tujuan mereka dengan

kelangkaan dan kelimpahan sumber daya: kelangkaan sumberdaya finansial dan sumberdaya teknologis manusia (human technological resource), dan kelimpahan masalah keuangan, manusia dan teknologis.

- 5) Mempersiapkan karyawan untuk promosi satu cara untuk menarik, menahan, dan memotivasi karyawan adalah melalui program pengembangan karir yang sistematis. Pengembangan kemampuan promosi karyawan konsisten dengan kebijakan sumberdaya manusia untuk promosi dari dalam: pelatihan adalah unsur kunci dalam sistem pengembangan karir. Dengan secara berkesinambungan mengembangkan dan mempromosikan sumberdaya manusianya melalui pelatihan, manajer dapat menikmati karyawan yang berbobot, termotivasi dan memuaskan.
- 6) Mengorientasikan karyawan terhadap organisasi, karena alasan inilah, beberapa penyelenggara orientasi melakukan upaya bersama dengan tujuan mengorientasikan para karyawan baru terhadap organisasi dan bekerja secara benar.
- 7) Memenuhi kebutuhan pertumbuhan pribadi. Misalnya sebagian besar manajer adalah berorientasi pencapaian dan membutuhkan tantangan baru dipekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan dapat memainkan peran ganda dengan menyediakan aktivitas-aktivitas yang menghasilkan efektifitas organisasional yang lebih besar dan meningkatkan pertumbuhan pribadi bagi semua karyawan.

## **1. Manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

Pelatihan mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaat nyata yang ditanggung dari program pelatihan dan pengembangan (Simamora:2006:278) adalah:

- 1) Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas.
- 2) Mengurangi waktu belajar yang diperlukan karyawan untuk mencapai standard kinerja yang dapat diterima.
- 3) Membentuk sikap, loyalitas, dan kerjasama yang lebih menguntungkan.
- 4) Memenuhi kebutuhan perencanaan sumberdaya manusia
- 5) Mengurangi frekuensi dan biaya kecelakaan kerja.
- 6) Membantu karyawan dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

Manfaat di atas membantu baik individu maupun organisasi. Program pelatihan yang efektif adalah bantuan yang berharga dalam perencanaan karir dan sering dianggap sebagai penyembuh penyakit organisasional. Apabila produktivitas tenaga kerja menurun banyak manejer berfikir bahwa solusinya adalah pelatihan. Program pelatihan tidak mengobati semua masalah organisasional, meskipun tentu saja program itu berpotensi untuk memperbaiki situasi tertentu sekiranya program dijalankan secara benar.

## 6.3 PROGRAM PELATIHAN

### 1. Skill Training (Pelatihan Keahlian)

Pelatihan keahlian atau *skill training* merupakan jenis pelatihan yang sering dilakukan pada setiap perusahaan. Program *skill training* relatif sederhana seperti menilai kebutuhan atau kekurangan dan kemudian diidentifikasi melalui penilaian yang teliti.

### 2. Retraining (Pelatihan Ulang)

Pelatihan ulang atau *retraining* yaitu memberikan keahlian yang dibutuhkan oleh karyawan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Melalui hal ini, karyawan dapat lebih percaya diri dalam menyelesaikan pekerjaan.

### 3. Cross Functional Training

*Cross functional training* atau pelatihan lintas fungsional adalah pelatihan yang melibatkan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain pekerjaan yang ditugaskan.

### 4. Team Training (Pelatihan Tim)

Pelatihan tim dilakukan dengan bekerja sama yang terdiri dari sekelompok individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tercapainya tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

### 5. Creativity Training

Pelatihan kreativitas atau *creativity training* yaitu pelatihan dengan memberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin berdasarkan pada nilai rasional. Gagasan tersebut nantinya dapat dikembangkan untuk membangun perusahaan yang lebih baik.

## **6.4 TEKNIK PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM**

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan perestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen. (Decenzo & Robbins : 1999:230) :

- 1) Metode praktis (on the job training)
- 2) Teknik-teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (off the job training)

Masing-masing kategori mempunyai sasaran pengajaran sikap konsep atau pengetahuan dan/atau keterampilan utama yang berbeda. Dalam pemilihan teknik tertentu untuk digunakan pada program pelatihan dan pengembangan, ada beberapa trade offs. Ini berarti tidak ada satu teknik yang selalu baik: metode tergantung pada sejauh mana suatu teknik memenuhi faktor-faktor berikut :

- 1) Efektivitas biaya.
- 2) Isi program yang dikehendaki
- 3) Kelayakan fasilitas-fasilitas
- 4) Preferensi dan kemampuan peserta
- 5) Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
- 6) Prinsip-prinsip belajar

Teknik-teknik on the job merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Karyawan dilatih tentang pekerjaan baru dengan supervise langsung seorang pelatih yang



berpengalaman (biasanya karyawan lain). Berbagai macam teknik ini yang bisa digunakan dalam praktek adalah sebagai berikut:

- 1) Rotasi jabatan
- 2) Latihan instruksi pekerjaan
- 3) Magang (apprenticeships)
- 4) Coaching
- 5) Penugasan sementara

Teknik-teknik off the job, dengan pendekatan ini karyawan peserta latihan menerima representasi tiruan (artificial) suatu aspek organisasi dan diminta untuk menanggapinya seperti dalam keadaan sebenarnya. Dan tujuan utama teknik presentrasi (penyajian) informasi adalah untuk mengajarkan berbagai sikap, konsep atau keterampilan kepada para peserta. Metode yang bisa digunakan adalah:

- 1) Metode studi kasus
- 2) Kuliah
- 3) Studi sendiri
- 4) Program computer
- 5) Komperensi
- 6) Presentasi

Implementasi program pelatihan dan pengembangan berfungsi sebagai proses transformasi. Pata tenaga kerja (karyawan) yang tidak terlatih diubah menjadi karyawan-karyawan yang berkemampuan dan berkualitas dalam bekerja, sehingga dapat diberikan tanggungjawab lebih besar.

## **6.5 EVALUASI KEBERHASILAN PELTIHAN DAN PENGEMBANGAN**

Evaluasi pelatihan adalah suatu proses untuk menentukan kemajuan suatu program pelatihan dibandingkan dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan dari evaluasi pelatihan adalah :

- 1) Menemukan dan menganalisa informasi mengenai pencapaian tujuan dalam jangka pendek dan jangka panjang.
- 2) Mengetahui pengaruh program pelatihan terhadap kinerja hasil implementasinya.
- 3) Mengetahui dengan cepat kemungkinan untuk perbaikan dan sinkronisasi program pelatihan sesuai dengan perkembangan situasi dalam organisasi.
- 4) Mengetahui reaksi peserta terhadap sebagian atau keseluruhan program pelatihan;
- 5) Mengetahui hasil pembelajaran peserta.
- 6) Mengantisipasi tindakan tertentu ketika diperlukan untuk mengambil langkah-langkah perbaikan
- 7) Mengetahui hasil pelaksanaan pelatihan dan pengaruhnya terhadap kinerja serta masalah-masalahnya.
- 8) Mengetahui opini pemimpin dan bawahan peserta mengenai hasil pelatihan.
- 9) Mengetahui hubungan hasil pelatihan serta dampaknya bagi organisasi di tempat peserta bekerja.

## RANGKUMAN

Pelatihan dan pengembangan sering kita dengar dalam dunia kerja di perusahaan, organisasi, lembaga, atau bahkan dalam instansi pendidikan. Hal ini dapat diasumsikan bahwa pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi tenaga kerja untuk bekerja lebih menguasai dan lebih baik terhadap pekerjaan yang dijabat atau akan dijabat kedepan, tapi secara aktual para pekerja pendidikan harus mengikuti atau mengimbangi perkembangan pendidikan sesuai dengan tugas yang dijabat atau yang akan dijabatnya. Hal ini yang mendorong pihak instansi pendidikan untuk memfasilitasi pelatihan dan pengembangan karir para tenaga kerja pendidikan guna mendapatkan hasil kinerja yang baik. Pelatihan (training) adalah proses pendidikan jangka pendek yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir sehingga tenaga kerja non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknis untuk tujuan tertentu. pengembangan adalah usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan / jabatan melalui pendidikan dan latihan.[3] Selain itu pengembangan (development) juga dapat diartikan sebagai penyiapan individu untuk memikul tanggung jawab yang berbeda atau yang lebih tinggi dalam perusahaan, organisasi, lembaga atau instansi pendidikan. Pengembangan lebih cenderung bersifat formal, menyangkutantisipasi kemampuan dan keahlian inividu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang.

## **BAB VII**

### **PENILAIAN KINERJA KARYAWAN**

#### **7.1 SISTEM PENILAIAN KINERJA**

Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management System*) Merupakan proses yang digunakan untuk Mengidentifikasi, Mendorong, Mengukur, Mengevaluasi, Meningkatkan dan Memberi Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan. Sistem Penilaian Kinerja Secara umum terdapat empat sistem atau metode penilaian kinerja karyawan. Pertama adalah Behaviour Appraisal System atau penilaian kinerja yang didasarkan atas penilaian tingkah laku. Kedua, Personel/Performer Appraisal System atau penilaian kinerja yang didasarkan atas ciri dan sifat individu karyawan. Ketiga, Result-Oriented Appraisal System atau penilaian kinerja berdasarkan hasil kerja. Keempat, Contingency Appraisal System atau penilaian kinerja atas dasar kombinasi beberapa unsur : ciri, sifat, tingkah laku, dan hasil kerja. Contoh penilaian kinerja karyawan sebenarnya mudah ditemukan pada perusahaan yang sudah settle secara manajemen dan masing-masing perusahaan memiliki metode penilaian kinerja tersendiri. (<https://jurnalmanajemen.com/penilaian-kinerja-karyawan/>)

#### **1. Pengertian Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W. adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan

persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu. Standar kerja tersebut dapat dibuat baik secara kualitatif maupun kuantitatif. ([http://www.geocities.com/mas\\_tri/sistemDP3.pdf](http://www.geocities.com/mas_tri/sistemDP3.pdf)).

Siagian (1995:225–226) menyatakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai yang di dalamnya terdapat berbagai faktor seperti:

- 1) Penilaian dilakukan pada manusia sehingga disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.
- 2) Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistik, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara obyektif.
- 3) Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai dengan lima maksud:
  - 1)) Apabila penilaian tersebut positif maka penilaian tersebut menjadi dorongan kuat bagi pegawai yang bersangkutan untuk lebih berprestasi lagi pada masa yang akan datang sehingga kesempatan meniti karier lebih terbuka baginya.
  - 2) Apabila penilaian tersebut bersifat negatif maka pegawai yang bersangkutan mengetahui kelemahannya dan dengan sedemikian rupa mengambil berbagai langkah yang diperlukan untuk mengatasi

- kelemahan tersebut.
- 4) Jika seseorang merasa mendapat penilaian yang tidak obyektif, kepadanya diberikan kesempatan untuk mengajukan keberatan sehingga pada akhirnya ia dapat memahami dan menerima hasil penilaian yang diperolehnya.
  - 5) Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu terdokumentasikan secara rapi dalam arsip kepegawaian setiap pegawai sehingga tidak ada informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai bersangkutan;
  - 6) Hasil penilaian prestasi kerja setiap orang menjadi bahan yang selalu turut dipertimbangkan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi pegawai, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (1993:394) merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sedangkan Mejia, dkk (2004:222-223) mengungkapkan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu proses yang terdiri dari:

1. Identifikasi, yaitu menentukan faktor-faktor kinerja yang berpengaruh terhadap kesuksesan suatu organisasi. Hal ini dapat dilakukan dengan mengacu pada hasil analisa jabatan.

2. Pengukuran, merupakan inti dari proses sistem penilaian kinerja. Pada proses ini, pihak manajemen menentukan kinerja pegawai yang bagaimana yang termasuk baik dan buruk. Manajemen dalam suatu organisasi harus melakukan perbandingan dengan nilai-nilai standar atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.
3. Manajemen, proses ini merupakan tindak lanjut dari hasil penilaian kinerja. Pihak manajemen harus berorientasi ke masa depan untuk meningkatkan potensi pegawai diorganisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dilakukan dengan pemberian umpan balik dan pembinaan untuk meningkatkan kinerja pegawainya.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli mengenai pengertian penilaian kinerja, terdapat benang merah yang dapat digunakan untuk menarik kesimpulan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

## **2. Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja menurut Werther dan Davis (1996:342) mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang

dinilai, yaitu:

1. *Performance Improvement*. Yaitu memungkinkan pegawai dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and development needs* mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer planning and development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing process deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan pegawai.
7. *Informational inaccuracies and job-design errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal employment opportunity*. Menunjukkan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.
9. *External challenges*. Kadang-kadang kinerja pegawai dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi,



kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja pegawai.

10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan kepegawaian maupun bagi pegawai itu sendiri.

Berdasarkan kesepuluh tujuan di atas, pihak manajemen Perusahaan Daerah Air Minum Kota Surabaya seperti yang diutarakan oleh Direktur Utama pada saat presentasi laporan magang mahasiswa Magister Profesi Psikologi Universitas Airlangga bulan Agustus 2004 mengarahkan tujuan penilaian kerjanya untuk:

1. Memberikan *feedback* bagi pegawai dan urusan kepegawaian
2. Dipergunakan sebagai pertimbangan penentuan sistem *reward* (namun pada kenyataannya berdasarkan hasil penilaian kinerja periode Desember 2004, justru penilaian kinerja sebagai pertimbangan penentuan *punishment* bagi pegawai yang kerjanya kurang baik)
3. Dipergunakan sebagai pertimbangan promosi dan rotasi pegawai
4. Dipergunakan sebagai sumber informasi tentang kebutuhan pelatihan dan pengembangan pegawai.

### 3. Elemen Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja yang baik adalah yang mampu untuk menciptakan gambaran yang tepat mengenai kinerja pegawai yang dinilai. Penilaian tidak hanya ditujukan untuk menilai dan memperbaiki kinerja yang buruk, namun juga untuk mendorong para pegawai untuk bekerja lebih baik lagi. Berkaitan dengan hal ini, penilaian kinerja membutuhkan standar pengukuran, cara penilaian dan analisa data hasil pengukuran, serta tindak lanjut atas hasil pengukuran. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja Werther dan Davis (1996:344) adalah:

#### 1. *Performance Standard*

Penilaian kinerja sangat membutuhkan standar yang jelas yang dijadikan tolok ukur atau patokan terhadap kinerja yang akan diukur. Standar yang dibuat tentu saja harus berhubungan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur dan hasil yang diharapkan akan terlihat dengan adanya penilaian kinerja ini.

Ada empat hal yang harus diperhatikan dalam menyusun standar penilaian kinerja yang baik dan benar yaitu *validity*, *agreement*, *realism*, dan *objectivity*.

1. *Validity* adalah keabsahan standar tersebut sesuai dengan jenis pekerjaan yang dinilai. Keabsahan yang dimaksud di sini adalah standar tersebut memang benar-benar sesuai atau relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai tersebut.
2. *Agreement* berarti persetujuan, yaitu standar penilaian tersebut disetujui dan

diterima oleh semua pegawai yang akan mendapat penilaian. Ini berkaitan dengan prinsip *validity* di atas.

3. *Realism* berarti standar penilaian tersebut bersifat realistis, dapat dicapai oleh para pegawai dan sesuai dengan kemampuan pegawai.
4. *Objectivity* berarti standar tersebut bersifat obyektif, yaitu adil, mampu mencerminkan keadaan yang sebenarnya tanpa menambah atau mengurangi kenyataan dan sulit untuk dipengaruhi oleh bias -bias penilai

## 2. **Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*)**

Kriteria penilaian kinerja dapat dilihat melalui beberapa dimensi, yaitu kegunaan fungsional (*functional utility*), keabsahan (*validity*), empiris (*empirical base*), sensitivitas (*sensitivity*), pengembangan sistematis (*systematic development*), dan kelayakan hukum (*legal appropriateness*).

- 1) Kegunaan fungsional bersifat krusial, karena hasil penilaian kinerja dapat digunakan untuk melakukan seleksi, kompensasi, dan pengembangan pegawai, maka hasil penilaian kinerja harus valid, adil, dan berguna sehingga dapat diterima oleh pengambil keputusan.
- 2) Valid atau mengukur apa yang sebenarnya hendak diukur dari penilaian kinerja tersebut.
- 3) Bersifat empiris, bukan berdasarkan perasaan semata.

- 4) Sensitivitas kriteria. Kriteria itu menunjukkan hasil yang relevan saja, yaitu kinerja, bukan hal-hal lainnya yang tidak berhubungan dengan kinerja.
- 5) Sistematika kriteria. Hal ini tergantung dari kebutuhan organisasi dan lingkungan organisasi. Kriteria yang sistematis tidak selalu baik. Organisasi yang berada pada lingkungan yang cepat berubah mungkin justru lebih baik menggunakan kriteria yang kurang sistematis untuk cepat menyesuaikan diri dan begitu juga sebaliknya.
- 6) Kelayakan hukum yaitu kriteria itu harus sesuai dengan hukum yang berlaku.

Dimensi-dimensi ini digunakan dalam penentuan jenis-jenis kriteria penilaian kinerja. Adapun kriteria-kriteria tersebut adalah *people-based criteria*, *product-based criteria*, *behaviour-based criteria*.

***People-based criteria*** dibuat berdasarkan dimensi kegunaan fungsional sehingga banyak digunakan untuk *selection* dan penentuan kompensasi. Kriteria ini dibuat berdasarkan penilaian terhadap kemampuan pribadi, seperti pengalaman, kemampuan intelektual, dan keterampilan.

***Product-based criteria*** biasanya dianggap lebih baik daripada *people -based criteria*. Kriteria ini didasarkan atas tujuan atau jenis output yang ingin dicapai.

***Behaviour-based criteria*** mempunyai banyak aspek, bisa dari segi hukum, etika,

normatif, atau teknis. Kriteria ini dibuat berdasarkan perilaku-perilaku yang diharapkan sesuai dengan aspek-aspek tersebut.

### **3. Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*)**

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan sistem penilaian (*rating*) yang relevan. Rating tersebut harus mudah digunakan sesuai dengan yang akan diukur, dan mencerminkan hal-hal yang memang menentukan kinerja Werther dan Davis (1996:346). Pengukuran kinerja juga berarti membandingkan antara standar yang telah ditetapkan dengan kinerja sebenarnya yang terjadi.

Pengukuran kinerja dapat bersifat subyektif atau obyektif. Obyektif berarti pengukuran kinerja dapat juga diterima, diukur oleh pihak lain selain yang melakukan penilaian dan bersifat kuantitatif. Sedangkan pengukuran yang bersifat subyektif berarti pengukuran yang berdasarkan pendapat pribadi atau standar pribadi orang yang melakukan penilaian dan sulit untuk diverifikasi oleh orang lain.

### **4. Analisa Data Pengukuran**

Setelah menetapkan standar pengukuran, kemudian mulailah dikumpulkan data-data yang diperlukan. Data-data dapat dikumpulkan dengan melakukan wawancara, survei langsung, atau meneliti catatan pekerjaan dan lain

sebagainya. Data-data tersebut dikumpulkan dan dianalisa apakah ada perbedaan antara standar kinerja dengan kinerja aktual.

## **5. Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja harus bebas dari diskriminasi. Apapun bentuk atau metode penilaian yang dilakukan oleh pihak manajemen harus adil, realistis, valid, dan relevan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai karena penilaian kinerja ini tidak hanya berkaitan dengan masalah prestasi semata, namun juga menyangkut masalah gaji, hubungan kerja, promosi/demosi, dan penempatan pegawai. Adapun bias-bias yang sering muncul menurut Werther dan Davis (1996:348) adalah:

- 1) *Halo Effect*, terjadi karena penilai menyukai atau tidak menyukai sifat pegawai yang dinilainya. Oleh karena itu, pegawai yang disukai oleh penilai cenderung akan memperoleh nilai positif pada semua aspek penilaian, dan begitu pula sebaliknya, seorang pegawai yang tidak disukai akan mendapatkan nilai negatif pada semua aspek penilaian;
- 2) *Liniency and Severity Effect*. *Liniency effect* ialah penilai cenderung beranggapan bahwa mereka harus berlaku baik terhadap pegawai, sehingga mereka cenderung memberi nilai yang baik terhadap semua aspek penilaian. Sedangkan *severity effect* ialah penilai

cenderung mempunyai falsafah dan pandangan yang sebaliknya terhadap pegawai sehingga cenderung akan memberikan nilai yang buruk;

- 3) *Central tendency*, yaitu penilai tidak ingin menilai terlalu tinggi dan juga tidak terlalu rendah kepada bawahannya (selalu berada di tengah-tengah). Toleransi penilai yang terlalu berlebihan tersebut menjadikan penilai cenderung memberikan penilaian dengan nilai yang rata-rata.
- 4) *Assimilation and differential effect*. *Assimilation effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang mempunyai ciri-ciri atau sifat seperti mereka, sehingga akan memberikan nilai yang lebih baik dibandingkan dengan pegawai yang tidak memiliki kesamaan sifat dan ciri-ciri dengannya. Sedangkan *differential effect*, yaitu penilai cenderung menyukai pegawai yang memiliki sifat-sifat atau ciri-ciri yang tidak ada pada dirinya, tapi sifat-sifat itulah yang mereka inginkan, sehingga penilai akan memberinya nilai yang lebih baik dibanding yang lainnya;
- 5) *First impression error*, yaitu penilai yang mengambil kesimpulan tentang pegawai berdasarkan kontak pertama mereka dan cenderung akan membawa kesan-kesan ini dalam penilaiannya hingga jangka waktu yang lama;

- 6) *Recency effect*, penilai cenderung memberikan nilai atas dasar perilaku yang baru saja mereka saksikan, dan melupakan perilaku yang lalu selama suatu jangka waktu tertentu.

## **7.2 LANGKAH PENILAIAN KERJA**

Langkah – langkah penilaian kinerja dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Menentukan Standart Keberhasilan  
Penilaian karya membutuhkan standart penilaian. Standart ini berkaitan dengan hasil yang ingin dicapai suatu jabatan, dan tentunya tidak dapat ditetapkan sembarangan. Dari standart penilaian diperoleh job deskription.
2. Parameter dan Ukuran Penilaian  
Seorang atasan secara otomatis langsung ditetapkan sebagai penilain maka syarat yang harus dipenuhi :
  - 1) Cukup dekat untuk memahami pekerjaan karyawan, termasuk hambatan, masalah, maupun tindakan-tindakannya.
  - 2) Mempunyai akses informasi terhadap prestasi, sikap kerja dan aspirasi karyawan yang bersangkutan.
  - 3) Berkemauan untuk mengkonsultasikan pandangan dengan pihak lain untuk memperkaya sudut pengamatan.
3. Menentukan Tim Penilaian  
Ada beberapa alternatif dalam menentukan tim penilaian yaitu sebagai berikut :



- 1) Dilakukan oleh atasan langsung, yang kemudian diperiksa oleh atasannya lagi. Ini dilakukan oleh komite penilaian.
- 2) Rekan kerja menilai koleganya.
- 3) Bawahan menilai atasannya.
- 4) Menentukan Frekuensi Penilaian

Secara formal penilaian dilakukan sebanyak sekali dalam setahun, sekali dalam enam bulan. Secara informil penilaian dilakukan setiap saat.

4. Dilakukan Interview

Menjalin saling pengertian mengenai posisi kinerja karyawan yang dinilai saat ini dalam kaitannya dengan pengembangan organisasi. Interview ini dilakukan pada atasan karyawan, karyawan yang bersangkutan, dan bawahan karyawan.

5. Menganalisis Kinerja Karyawan Saat ini

Hasil analisis disimpan pada arsip kepegawaian yang akan digunakan untuk pengembangan karyawan. Hasil analisis penilaian kinerja harus bisa :

- 1) Bisa diukur ( quantifiable)
- 2) Mudah dimengerti
- 3) Seimbang
- 4) Dapat dipublikasikan
- 5) Dapat dimotivasi untuk meningkatkan kinerja  
(<http://teknikindustriitm.blogspot.com/2009/12/langkah-langkah-penilaian-kinerja.html>)

### **7.3 METODE PENILAIAN KERJA**

Terdapat beberapa metode yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan penilaian kinerja

pada karyawannya. Menurut Dessler (2008: 295), metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. Metode Skala Penilaian Grafik (Graphic Rating Scale Method) adalah sebuah skala yang mencatatkan sejumlah ciri-ciri (seperti kualitas dan kepercayaan) dan jangkauan nilai kinerja (dari tidak memuaskan sampai luar biasa) untuk setiap ciri.
2. Metode Peringkat Alternasi (Alternation Ranking Method), dilakukan dengan cara membuat peringkat karyawan dari yang terbaik sampai yang terburuk pada satu atau banyak ciri.
3. Metode Perbandingan Berpasangan (Paired Comparison Method) merupakan metode yang dilakukan dengan cara memberi peringkat pada karyawan dengan membuat peta dari semua pasangan karyawan yang mungkin untuk setiap ciri dan menunjukkan mana yang lebih baik dari pasangannya.
4. Metode Distribusi Paksa (Forced Distribution Method) adalah sistem penilaian kinerja yang mengkalsifikasikan karyawan menjadi 5 hingga 10 kelompok kurva normal dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Manajer atau supervisor terlebih dahulu mengobservasi kinerja karyawan, kemudian memasukkannya ke dalam klasifikasi karyawan.
5. Metode Insiden Kritis (Critical Incident Method), dalam metode ini penilai membuat catatan yang berisi contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti kemudian penilai mengulasnya dengan karyawan pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

6. Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS) adalah metode penilaian kinerja yang membidik pada kombinasi insiden kritis dan peringkat (quantified ratings) dengan menggunakan skala yang menggambarkan secara spesifik tentang kinerja yang baik dan buruk.
7. Management by Objectives (MBO), dilakukan dengan cara menetapkan tujuan spesifik setiap karyawan yang dapat diukur perkembangannya secara periodik.
8. Electronic Performance Monitoring, dilakukan melalui pengawasan secara elektronik. Dengan metode ini, dihasilkan data terkomputerisasi seorang karyawan per hari dan kinerjanya.

Metode-metode Penilaian Kinerja (Performance Appraisal Methods) – Proses Manajemen Kinerja Karyawan melibatkan Penilaian atau analisis tentang apa yang telah dicapai karyawan dan membentuk dasar untuk perencanaan karir dan pengembangan potensi pada karyawan yang bersangkutan. Terdapat banyak pengklasifikasian metode penilaian kinerja ini, setiap metode memiliki kelebihan maupun kelemahannya yang mungkin cocok bagi organisasi tertentu namun mungkin tidak cocok untuk organisasi lainnya. Dengan demikian, tidak ada satupun metode standar yang cocok untuk semua organisasi ataupun perusahaan. Metode Penilaian Kinerja ini akan bervariasi tergantung pada lingkungan kerja, jenis bisnis, bidang kerja dan pekerjaan atau tugas karyawannya. Berikut ini adalah beberapa metode penilaian kinerja yang sederhana dan yang sering digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk menilai kinerja karyawannya.

## **1. Metode Penilaian Tradisional**

### **1) Metode Rating Scale**

Metode Rating Scale atau Metode dengan menggunakan Skala Penilaian adalah metode penilaian yang paling sederhana dan paling umum digunakan. Metode Rating Scale ini menggunakan skala untuk menilai kinerja karyawannya. Misalnya dari skala “Memuaskan” hingga “Tidak Memuaskan” ataupun dari skala “Sangat Baik” hingga “Sangat Buruk”. Skala penilaian tersebut biasanya dikonversi ke nilai angka seperti 5 (Sangat Baik), 4 (Baik), 3 (Cukup), 2 (Buruk) dan 1 (Sangat Buruk). Karakteristik Karyawan yang dinilai biasanya adalah seperti kepemimpinan, ketergantungan, kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, inisiatif, stabilitas emosi, loyalitas, kerjasama, pengetahuan dan kemampuan mengerjakan tugas yang dibebankan.

### **2) Metode Checklist**

Metode Checklist atau Metode Daftar Periksa adalah metode penilaian kinerja yang terdiri dari serangkaian standar kerja yang berbentuk pernyataan dengan pertanyaan dan jawaban “ya” atau “tidak” yang telah disiapkan oleh departemen SDM (HR Dept). Jika karyawan yang bersangkutan memenuhi kinerja yang disebutkan dalam pertanyaan Checklist, maka akan diberikan tanda centang (√) atau tanda kali (x) pada kolom “ya”. Sebaliknya jika karyawan yang bersangkutan tidak memenuhi kinerja yang dimaksud, maka tanda centang (√)

atau tanda kali (x) akan diberikan pada kolom “tidak”.

### **3) Metode Critical Incidents**

Metode Critical Incidents atau metode insiden kritis adalah metode penilaian yang memusatkan perhatiannya pada perilaku kritis atau insiden kritis baik perilaku/insiden yang positif maupun perilaku/insiden yang negatif. Dengan metode ini, pengevaluasi atau dalam hal ini adalah seorang Manajer harus terus menerus mencatat insiden atau perilaku bawahannya baik positif maupun negatif. Namun pada umumnya, perilaku atau insiden yang dicatat yang dicatat adalah insiden atau perilaku yang sangat ekstrem.

### **4) Metode Essay**

Metode Essay adalah metode penilaian yang paling sederhana diantara berbagai metode penilaian yang ada. Dalam metode Essay (metode esai) ini, penilai menulis uraian tentang kekuatan, kelemahan, kecerdasan, kehadiran, sikap, efisiensi kerja, perilaku, karakter dan potensi bawahannya. Format dan Pola Lapornya pun bervariasi dan berbeda-beda diantara para pengevaluasi atau para manajer yang melakukan evaluasi terhadap bawahannya. Namun karena tidak adanya struktur yang standar, metode esai ini cenderung bervariasi sehingga kualitas penilaian juga tergantung pada keterampilan pengevaluasi atau penulis. Metode Essay ini juga bersifat deskriptif sehingga metode ini hanya memberikan informasi kualitatif tentang karyawan. Dengan tidak

adanya data kuantitatif, evaluasi akan mengalami masalah subyektif. Meskipun demikian, Metode Esai adalah awal yang baik dan sangat bermanfaat jika digunakan bersama dengan metode penilaian kinerja lainnya.

#### **5) Metode Ranking**

Metode Ranking adalah metode penilaian yang membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya kemudian diurutkan berdasarkan peringkatnya. Karyawan-karyawan tersebut diberikan peringkat atau ranking dari yang tertinggi hingga yang terendah atau dari yang terbaik hingga yang terburuk. Metode Ranking ini akan sulit dilakukan apabila terdapat dua atau lebih karyawan yang memiliki kinerja yang hampir sama atau sebanding.

### **2. Metode-metode Penilaian Kinerja Modern**

Metode-metode diatas merupakan metode-metode penilaian kinerja tradisional. Saat ini, terdapat lagi metode-metode penilaian kinerja yang diklasifikasikan sebagai metode penilaian kinerja modern. Metode-metode Penilaian Kinerja Modern yang dimaksud ini diantaranya adalah Metode Penilaian MBO (Management by Objective), Metode BARS (Behaviourally Anchored Rating Scales), Metode 360 derajat, Metode Assessment Centres dan Metode Cost Accounting.

## **7.3 IMPLIKASI PENILAIAN KINERJA**

Ada 3 implikasi penilaian kinerja yaitu :

1. Pelatihan Penilai
2. Penggunaan Keluaran Sebagai Umpan Balik

### 3. Penilaian Kinerja Yang Efektif dan Tidak Efektif

#### 1. Pelatihan Penilai

Pelatihan mempunyai tujuan meminimalisir kesalahan dan membantu perusahaan agar kinerja dapat dikelola dengan lebih baik lagi. Program ini untuk menghadapi masalah-masalah:

- 1) Sifat kedaluarsa (out of date) dari perusahaan oleh karyawan yang tidak atau belum mendapat program pelatihan yang wajar.
- 2) Hasil karya yang tidak memenuhi tuntutan karena ketidakmampuan karyawan memenuhi tuntutan kebutuhan jabatan.
- 3) Tersedianya jenjang karir yang dikembangkan dan disusun sesuai dengan perkembangan perusahaan atau karena ada lowongan yang dapat diisi.
- 4) Tuntutan karena perubahan teknologi sehingga strategi dan kebijakan perusahaan harus berubah untuk kelangsungan usaha.
- 5) Situasi lingkungan belum memungkinkan tersedianya tenaga yang siap pakai.
- 6) Membantu karyawan meningkatkan dan mengembangkan pribadi
- 7) Mengurangi waktu belajar agar mencapai standar kinerja yang dapat diterima.
- 8) Menciptakan sikap loyalitas dan kerjasama yang lebih menguntungkan
- 9) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produksi

#### 2. Penggunaan Keluaran (Hasil) Sebagai Umpan Balik

Sistem penilaian berdasarkan keluaran (hasil) termasuk pendekatan tradisional yang didasarkan tujuan strategic sebagai arah yang dituju oleh

perusahaan. Pada system ini link yang efektif antara kinerja individual dengan tujuan strategic perusahaan sangat menentukan kualitas proses pencapaian tujuan strategic tersebut.

Keunggulan dari pendekatan ini, factor subyektivitas penilai dibandingkan dengan subyektivitas pada pendekatan perilaku, jauh lebih kecil. Sedangkan pada perusahaan yang mempertahankan kultur power (kultur birokrasi kekuasaan), penilaian berdasarkan pendekatan perilaku akan lebih cepat.

### **3. Penilaian Kinerja yang Efektif dan Tidak Efektif**

#### **1. Karakteristik penilaian kinerja yang efektif mempunyai 2 persyaratan yaitu:**

- 1) Perspektif persyaratan legal formal
  - a. Karakteristik menjadi suatu instrument penilaian
  - b. Standar kinerja definitive diberikan kepada semua panilai dan orang yang dinilai
  - c. Dimensi individual kinerja jabatan yang didefinisikan secara jelas
  - d. Menggunakan skala penilaian grafik
  - e. Penilaian penyelia yang subyektif
  - f. Menggunakan alat penilaian secara tepat
  - g. Penilai berkomunikasi setiap hari dengan karyawan yang dinilai
  - h. Menggunakan penilaian secara bebas
  - i. Memanfaatkan mekanisme daya tarik formal dan sebuah tinjauan penilaian oleh SDM level bawah



- j. Mendokumentasikan pedoman kerektif untuk membantu karyawan yang bekerja buruk dalam memperbaiki kinerja mereka
- 2) Perspektif kelancaran dan persyaratan operasional hasil survei, karyawan yang dinilai kinerjanya setiap tahun berpendapat tentang praktek penilaian kinerja yang dilakukan diperusahaan ditempat ia bekerja, yaitu:

90%	Menyatakan Penilaian Dilakukan Oleh Yang Huhungannya Dengan Karyawan
75%	Menyatakan Diberi Kesempatan Untuk Membela Diri
76%	Menyatakan Penilaian Dilakukan Sendiri Oleh Penyelia Dan Tanpa Melibatkan Karyaran Yang Dinilai
66%	Menyatakan Penilaian Dilaksanakan Setiap Tahun
9%	Menyatakan Hasil Penilaian Digunakan Untuk Menentukan Skala Penggajian
95%	Menyatakan Hasil Penilaian Tidak Berdampak Bagi Karyawan
64%	Menyatakan Hasil Penilaian Digunakan Sebagai Rujukan Menentukan Pelatihan
80%	Menyatakan Temuan Penilaian Digunakan Untuk Memperbaiki S.O.P
30%	Menyatakan Penilai Melakukan Wawancara Langsung Dengan Karyawan
45%	Menyatakan Hasil Penilaian Tidak Dapat Memotivasi Karyawan Untuk Maju

## **2. Karakteristik Penilaian Kinerja yang Tidak Efektif**

1. Tidak memenuhi syarat-syarat kinerja yang baik
2. Sistem yang ditetapkan secara buruk
3. Sistem yang dikomunikasikan secara buruk
4. Sistem yang tidak tepat
5. Sistem yang didukung secara buruk
6. Sistem yang tidak terpantau dengan baik

## **RANGKUMAN**

1. Sistem Manajemen Kinerja (*Performance Management System*) Merupakan proses yang digunakan untuk Mengidentifikasi, Mendorong, Mengukur, Mengevaluasi, Meningkatkan dan Memberi Penghargaan Terhadap Kinerja Karyawan
2. Penilaian prestasi kerja menurut Utomo, Tri Widodo W. adalah proses untuk mengukur prestasi kerja pegawai berdasarkan peraturan yang telah ditetapkan, dengan cara membandingkan sasaran (hasil kerjanya) dengan persyaratan deskripsi pekerjaan yaitu standar pekerjaan yang telah ditetapkan selama periode tertentu.
3. Penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi organisasi dan pegawai yang dinilai, yaitu: *Performance Improvement, Compensation adjustment., Placement decision. Training and development needs, Carrer planning and development, Staffing process deficiencies, Informational inaccuracies and job-design errors, Equal employment opportunity, External challenges, Feedback.*

4. Elemen-elemen utama dalam sistem penilaian kinerja adalah *Performance Standard*, Kriteria Manajemen Kinerja (*Criteria for Managerial Performance*), Pengukuran Kinerja (*Performance Measures*, Analisa Data Pengukuran, Bias dan Tantangan dalam Penilaian Kinerja
5. Langkah – langkah penilaian kinerja dapat dilakukan sebagai berikut :
  - 1) Menentukan Standart Keberhasilan .
  - 2) Parameter dan Ukuran Penilaian.
  - 3) Menentukan Tim Penilaian
  - 4) Menentukan Frekuensi Penilaian
  - 5) Dilakukan Interview
  - 6) Menganalisis Kinerja Karyawan Saat ini
6. metode-metode dalam penilaian kinerja karyawan adalah sebagai berikut:
  - 1) Metode Skala Penilaian Grafik (Graphic Rating Scale Method)
  - 2) Metode Peringkat Alternasi (Alternation Ranking Method),
  - 3) Metode Perbandingan Berpasangan (Paired Comparison Method)
  - 4) Metode Distribusi Paksa (Forced Distribution Method)
  - 5) Metode Insiden Kritis (Critical Incident Method
  - 6) Behaviorally Anchor Rating Scale (BARS)
  - 7) Management by Objectives (MBO),
  - 8) Electronic Performance Monitoring,
7. Implikasi penilaian kinerja DI BAGI MENJADI 3 yaitu : Pelatihan Penilai, Penggunaan Keluaran Sebagai Umpan Balik, Penilaian Kinerja Yang Efektif dan Tidak Efektif

## **BAB VIII**

### **KOMPENSASI**

#### **8.1 UPAH DAN GAJI**

Pembayaran kompensasi ada yang dikaitkan langsung dengan kinerja seperti upah atau gaji, bonus dan komisi sehingga sering disebut dengan kompensasi langsung, dan ada yang tidak dikaitkan langsung dengan kinerja sebagai upaya meningkatkan ketenangan dan kepuasan kerja pegawai seperti tunjangan-tunjangan. Pembayaran kompensasi langsung dapat didasarkan pada jabatan atau kedudukan seperti manajer, supervisor, sekretaris atau pegawai pabrik yang dibayar berdasarkan waktu seperti pegawai menerima upah harian, mingguan, atau bulanan dalam jumlah yang tetap. Kompensasi ini umumnya disebut gaji atau upah. Di luar gaji atau upah, pegawai mendapatkan tambahan penghasilan yang dibayar berdasarkan jumlah produk yang dihasilkan atau pembayaran yang didasarkan pada unjuk kerja seperti insentif, komisi, dan bonus. Selain itu, biasanya sewaktu-waktu pegawai menerima penghasilan lain seperti tunjangan hari raya dan kesehatan yang didasarkan pada keanggotaannya sebagai pegawai di perusahaan, bukan berdasarkan kinerja pegawai tersebut secara langsung

## **Prinsip-Prinsip Dasar Upah/Gaji Berdasarkan Peraturan Pemerintah**

### 1) Adanya Hubungan Kerja (*Existence of Employment Relationship*)

Hubungan kerja merupakan hubungan antara pengusaha dengan karyawan, yang didasarkan pada perjanjian kerja. Di dalamnya ada 3 unsur wajib, yaitu adanya pekerjaan, adanya instruksi untuk melakukan pekerjaan, serta ada imbalan/gaji/upah atas pekerjaan yang dilakukan karyawan. Tanpa kedua unsur lain (pekerjaan dan instruksi), maka uang yang diterima seseorang tidak bisa dianggap upah.

### 2) Tanpa Diskriminasi (*No Discrimination*)

Pasal 11 PP No. 78 Tahun 2015 berbunyi, “*Setiap Pekerja/Buruh berhak memperoleh upah yang sama untuk pekerjaan yang sama nilainya.*” Penetapan upah hendaknya adil, berdasarkan standar yang objektif. Penetapan upah tidak boleh didasarkan pada identitas personal penerima upah, misalnya berdasarkan warna kulit, jenis kelamin, dan lain-lain. Pasal selanjutnya, yaitu Pasal 12, menyebutkan dua poin yang dapat digunakan sebagai standar penetapan upah, yaitu satuan waktu dan satuan hasil.

### 3) Tidak Bekerja, Tak Ada Bayaran (*No Work No Pay*)

Konsep “*no work, no pay*” ini berbeda dengan pemotongan upah. Sesuai PP No. 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan Pasal 24 ayat 1: “*Upah tidak dibayar apabila Pekerja/Buruh tidak masuk kerja dan/atau tidak melakukan*

*pekerjaan*”, maka karyawan yang tidak melakukan pekerjaannya memang tidak berhak atas upah, dan bukan karena upahnya dipotong.

4) Cuti Tetap Digaji (*Leave with Pay*)

Ketentuan ini mungkin tampaknya berlawanan dengan prinsip “*no work, no pay*” di atas, tetapi sebenarnya tidak. Dalam prinsip dasar gaji atau upah, ada 3 kondisi di mana karyawan bisa tidak bekerja dengan tetap mendapatkan gaji. Kondisi-kondisi itu lebih rinci diatur dalam PP No. 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan, Pasal 24 ayat 2 s.d. 5.

5) Jangka Waktu Pembayaran Sesuai dengan Kesepakatan

Atau yang dalam bahasa Inggris dikenal dengan prinsip “*payment period in accordance with agreement*”. PP No. 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan juga mengaturnya, terutama dalam Pasal 18 s.d. Pasal 20.

6) Jumlah Gaji Pokok Minimal 75% dari Gaji Tetap

HR perlu hati-hati dalam berinovasi menentukan struktur gaji karyawan. Sangat penting memperhatikan aturan ini. “Gaji tetap” yang dimaksud, terdiri atas gaji pokok + tunjangan tetap (tunjangan yang selalu didapatkan karyawan setiap periode penggajian, dengan jumlah tetap). Hal ini berdasarkan PP 78/2015 Pasal 5. Selain itu, HR juga perlu memastikan jumlah “gaji tetap” karyawan tidak boleh di bawah upah minimum yang diberlakukan pemerintah.

7) Pembayaran Dilakukan dalam Mata Uang yang Sah, yaitu Rupiah

Pasal 21 ayat 1 PP No. 78 Tahun 2015 Tentang Pengupahan menyatakan dengan jelas tentang hal ini: *"Pembayaran Upah harus dilakukan dengan mata uang rupiah Negara Republik Indonesia."*

- 8) Pengurangan untuk Pihak Ketiga Harus Dilakukan Berdasarkan Surat Kuasa  
Sebagian gaji karyawan dapat secara langsung disetorkan perusahaan ke pihak ketiga (pihak selain perusahaan dan karyawan) untuk kebutuhan dan kondisi-kondisi tertentu. Akan tetapi, HR perusahaan harus lebih dulu mendapatkan surat kuasa untuk melakukan hal tersebut dari karyawan yang bersangkutan. PP No. 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan mengamanatkan adanya surat kuasa untuk hal tersebut. Dua pasal yang mengatur hal itu adalah Pasal 17 ayat 3 dan Pasal 57 ayat 2.
- 9) Total Pemotongan Upah Maksimum adalah 50% Perusahaan, melalui HR, juga bisa memotong gaji karyawan karena beberapa sebab, seperti dirinci pada PP No. 78 Tahun 2015 tentang Pengupahan Pasal 57. Namun, pemerintah membatasi persentase maksimal potongannya sampai 50% saja, sehingga karyawan harus menerima sedikitnya setengah gajinya tiap periode penggajian. Hal ini merujuk pada Pasal 58 Peraturan Pemerintah 78/2015, sbb: *"Jumlah keseluruhan pemotongan Upah sebagaimana dimaksud dalam Pasal 57 paling banyak 50% (lima puluh persen) dari setiap pembayaran Upah yang diterima Pekerja/Buruh."*

## **8.2 PRINSIP-PRINSIP KOMPENSASI**

Ada 6 prinsip yang harus diperhatikan agar Sistem Kompensasi Berdasarkan Kinerja dapat dilaksanakan, yaitu

1. Kesuksesan bergantung pada kemauan pimpinan atau manager secara individual untuk membuat penilaian yang objektif pada karyawannya.
2. Manager harus mau membedakan dengan jelas kinerja yang diharapkan organisasi dengan kinerja yang sebaliknya.
3. Sistem berbasis kompetensi harus dipakai untuk mengukur kinerja individu bukan berdasarkan perilaku-perilaku tertentu yang ditetapkan oleh organisasi
4. Sistem harus selalu dievaluasi dan ditindaklanjuti.
5. Rencana penerapan suatu system harus dikomunikasikan dengan jelas, terus-menerus, dan dengan sederhana (mudah dipahami)
6. Kesuksesan penerapan sistem tersebut sangat bergantung pada pelatihan, peneguhan kembali, dan komitmen organisasi secara keseluruhan

## **8.3 FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI**

- **Permintaan Dan Penawaran**  
Dalam prakteknya, hukum permintaan dan penawaran menghasilkan upah yang ada. Apabila ada sesuatu yang mengakibatkan peningkatan permintaan pengusaha terhadap karyawan maka akan terjadi kecenderungan peningkatan kompensasi dan sebaliknya.



- **Serikat-Serikat Buruh**  
Meningkatkan serikat buruh sebagian dikarenakan kenyataan bahwa pentingnya para karyawan belum mendapatkan perhatian yang sama dengan yang diberikan kepada komponen lain dari perusahaan
- **Kemampuan Untuk Membayar**  
Jika perusahaan makmur dan mampu membayar maka akan ada kecenderungan untuk menawarkan harga yang lebih tinggi pada tenaga kerja secara keseluruhan
- **Produktivitas**  
Menggunakan indeks produktivitas yang tersebar luas sebagai pemecahan dalam kompensasi
- **BiayaHidup**  
Penyesuaian kompensasi dengan biaya hidup bukan penyelesaian fundamental untuk kompensasi yang wajar.
- **Pemerintah**  
Pemerintah menetapkan undang-undang standar perburuhan yang menentukan gaji minimum dan hasil kerja standar untuk semua perusahaan.

## 8.4 SISTEM KOMPENSASI

### 1. Sistem Waktu

Dalam sistem waktu besarnya kompensasi (gaji dan upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu seperti jam, minggu, bulan. Kelebihan sistem waktu adalah administrasi upah menjadi mudah dan besarnya kompensasi yang akan dibayarkan tetap. Kelemahannya adalah pekerja yang malas

pun mendapatkan kompensasi yang dibayarkan sebesar perjanjian.

## **2. Sistem Hasil(Output)**

Dalam sistem hasil kompensasi yang dibayar selalu berdasarkan pada banyaknya hasil yang diselesaikan bukan pada lamanya waktu pengerjaan. Sistem ini tidak bisa diterapkan pada karyawan tetap (sistem waktu) dan jenis pekerjaan yang tidak memiliki standar fisik seperti bagi karyawan dan administrasi.

Kelebihan sistem ini dapat memberikan kesempatan untuk karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan mendapatkan balas jasa yang lebih besar.

Sistem Borongan

## **3. Sistem Borongan**

Sistem borongan merupakan suatu cara memberik upah dengan menetapkan besarnya jasa berdasarkan atas volume pekerjaan dan lama pengerjaannya. Penetapan besarnya kompensasi berdasarkan sistem borongan yang cukup rumit lama mengerjakannya, serta banyak alat yang dipakai untuk menyelesaikannya. Sehingga dalam sistem borongan pekerjaan bisa mendapatkan kompensasi besar atau kecil tergantung atas kecermatan.

## RANGKUMAN

Pembicaraan mengenai kompensasi tidak terbatas pada jenis kompensasi, baik dalam bentuk uang atau non uang. Namun aspek lain yang lebih jauh yaitu bahwa kompensasi berkaitan langsung dengan hal-hal yang bersifat psikologis.

Dengan adanya program kompensasi yang jelas, akan menjadi pendorong secara psikologis bagi seseorang pegawai untuk bekerja dengan baik. Dengan kata lain, kompensasi bisa digunakan sebagai sarana untuk meningkatkan motivasi, disiplin, dan produktivitas kerja.

Kompensasi merupakan seluruh imbalan yang diterima karyawan atas hasil kerja karyawan tersebut pada organisasi. Kompensasi bisa berupa fisik maupun non fisik dan harus dihitung dan diberikan kepada karyawan sesuai dengan pengorbanan yang telah diberikannya kepada organisasi atau perusahaan tempat ia bekerja.

Kompensasi juga merupakan salah satu parameter untuk mengukur sejauh mana iklim dan kondisi suatu perusahaan yang baik, karena walau bagaimanapun perusahaan yang baik yang kokoh dan berkembang, bertanggung jawab pula untuk meningkatkan kesejahteraan buruh atau pekerja simultan dengan pertumbuhan perusahaan, dalam artian perusahaan tidak hanya mencari dan mendapatkan keuntungan semata tetapi harus juga bisa mewujudkan kesejahteraan karyawannya.

Kompensasi sebagai salah satu komponen dalam upaya mewujudkan kesejahteraan buruh atau pekerja dalam pelaksanaannya seringkali berbenturan dengan aspek legalitas yang telah di sepakati bersama. Hal ini

tidak terlepas juga dari situasi dan kondisi perusahaan itu sendiri, pengadilan Hukum Industrial, Pengadilan Niaga merupakan lembaga terakhir untuk dapat menyelesaikan persengketaan di kedua belah pihak.

Suatu Perusahaan dalam memberikan kompensasi kepada para pekerja terlebih dahulu melakukan penghitungan kinerja dengan membuat sistem penilaian kinerja yang adil. Sistem tersebut umumnya berisi kriteria penilaian setiap pegawai yang ada misalnya mulai dari jumlah pekerjaan yang bisa diselesaikan, kecepatan kerja, komunikasi dengan pekerja lain, perilaku, pengetahuan atas pekerjaan, dan lain sebagainya.

Para karyawan mungkin akan menghitung-hitung kinerja dan pengorbanan dirinya dengan kompensasi yang diterima. Apabila karyawan merasa tidak puas dengan kompensasi yang didapat, maka dia dapat mencoba mencari pekerjaan lain yang memberi kompensasi lebih baik. Hal itu cukup berbahaya bagi perusahaan apabila pesaing merekrut atau membajak karyawan yang merasa tidak puas tersebut karena dapat membocorkan rahasia perusahaan atau organisasi.

## **BAB IX**

### **MENGELOLAH KARIER KARYAWAN**

#### **9.1 PENGERTIAN KARIER**

Para pakar lebih sering mendefinisikan karir sebagai proses suatu konsep yang tidak statis dan final. Mereka cenderung mendefinisikan karir sebagai “perjalanan pekerjaan seorang pegawai di dalam organisasi”. Perjalanan ini dimulai sejak ia diterima sebagai pegawai baru, dan berakhir pada saat ia tidak bekerja lagi dalam organisasi tersebut.

Konsep karir adalah konsep yang netral (tidak berkonotasi positif atau negatif). Karena itu karir ada yang baik, ada pula karir yang buruk. Ada perjalanan karir yang lambat, ada pula yang cepat. Tetapi, tentu saja semua orang mendambakan memiliki karir yang baik dan bila mungkin bergulir dengan cepat.

#### **9.2 JALUR KARIER**

Jalur karir adalah pola urutan pekerjaan (*Pattern of Work Sequence*) yang harus dilalui pegawai untuk mencapai suatu tujuan karir. Tersirat di sini, jalur karir selalu bersifat formal, dan ditentukan oleh organisasi (bukan oleh pegawai).

Jalur karir selalu bersifat ideal dan normatif. Artinya dengan asumsi setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama dengan pegawai lain, maka setiap pegawai mempunyai kesempatan yang sama untuk mencapai tujuan karir tertentu. Meskipun demikian, kenyataan sehari-hari tidak selalu ideal seperti ini. Ada pegawai yang bagus karirnya, ada

pula pegawai yang mempunyai karir buruk meskipun prestasi kerja yang ditunjukkannya bagus.

#### A. Tipe jalur karir

Untuk mencapai tujuan karir selain harus melakukan perencanaan dan pengembangan karir juga perlu dibentuk jalur karir, di mana jalur karir biasanya memfokuskan pada mobilitas kedepan dalam

Ada tiga tipe metode di dalam jalur karir, yaitu sebagai berikut :

##### 1. Jalur Karir Tradisional

Di mana kemajuan karyawan dalam organisasi adalah lurus kedepan dari satu pekerjaan khusus ke pekerjaan selanjutnya. Asumsi dari setiap pekerjaan yang terdahulu adalah inti persiapan untuk menuju tingkatan kerja yang lebih tinggi.

##### 2. Jalur Karir Jaringan

Di mana pada jalur karir ini merupakan suatu jaringan kerja yang vertikal dan rentetan dari kesempatan-kesempatan horizontal. Jalur karir jaringan mengakui pertukaran dari pengalaman pada satu tingkat sebelum dipromosikan ke tingkat yang lebih tinggi.

##### 3. Jalur Karir Dual

Jalur karir ini mengakui bahwa spesialis teknik dapat dan akan memberikan kontribusi dan keahlian mereka pada perusahaan tanpa berharap menjadi manajer.

#### B. Tujuan karir

Tujuan atau sasaran karir adalah posisi atau jabatan tertentu yang dapat dicapai oleh seorang pegawai bila yang bersangkutan memenuhi semua syarat dan kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan jabatan tersebut.

Yang penting dicatat, tujuan atau sasaran karir tidak otomatis tercapai bila seorang pegawai memenuhi semua syarat yang harus dipenuhi. Misalnya seorang kepala subagian tidak otomatis menjadi kepala bagian meskipun ia telah memenuhi syarat untuk menjadi kepala bagian. Untuk menjadi kepala bagian, ia harus memenuhi syarat-syarat yang seringkali di luar kekuasaannya, misalnya ada tidaknya lowongan jabatan kepala bagian, keputusan dan preferensi pimpinan, adanya kandidat lain yang sama kualitasnya, dan sebagainya.

C. Tahapan perjalanan karir

Secara umum, tahapan perjalanan karir seseorang dapat dikelompokkan ke dalam 5 (lima) tahapan yang didasarkan pada usia, yaitu :

1. pertumbuhan (< 15 tahun)
2. penajakan (15 - 24 tahun)
3. pemantapan (25 - 44 tahun)
4. pemeliharaan (45 - 65 tahun)
5. kemunduran (> 66 tahun)

### **9.3 PERENCANAAN KARIER ( Career Planning )**

Perencanaan Karir (*career planning*) terdiri atas dua suku kata, yaitu perencanaan dan karir. perencanaan didefinisikan sebagai proses penentuan rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan

pada masa yang akan datang. sedangkan karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai bagi kehidupan seseorang.

Melalui perencanaan karir (*career planning*) setiap individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternative, menyusun tujuan karir, dan merencanakan aktivitas-aktivitas pengembangan praktis.

Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas 2 (dua) elemen utama yaitu :

1. Perencanaan Karir Individual (*Individual Career Planning*)

Perencanaan karir individual terfokus pada individu yang meliputi latihan diagnostik, dan prosedur untuk membantu individu tersebut menentukan “siapa saya” dari segi potensi dan kemampuannya.

Perencanaan karir individual meliputi :

- a. Penilaian diri untuk menentukan kekuatan, kelemahan, tujuan, aspirasi, preferensi, kebutuhan, ataupun jangka karirnya (*career anchor*).
- b. Penilaian pasar tenaga kerja untuk menentukan tipe kesempatan yang tersedia baik di dalam maupun diluar organisasi.
- c. Penyusunan tujuan karir berdasarkan evaluasi diri.
- d. Pencocokan kesempatan terhadap kebutuhan dan tujuan serta pengembangan strategi karir.
- e. Perencanaan transisi karir.



## 2. Perencanaan Karir Organisasional (*Organizational Career Planning*)

Perencanaan karir organisasional mengintegrasikan kebutuhan SDM dan sejumlah aktivitas karir dengan lebih menitikberatkan pada jenjang atau jalur karir (*career path*).

### A. Kendala dalam perencanaan karir

a. Hal - hal yang menghambat karir dari internal antara lain :

#### 1. Kesehatan yang buruk

Sering sakit - sakitan atau mempunyai penyakit berat bisa menghambat karir kita. Karena sakit membuat kita kurang produktif dan performance-nya turun. Kalau beginia maka perusahaan pun tak mau menawari promosi kepada kita, karena konsekuensi dari promosi adalah bertambahnya tanggung jawab dan ini membutuhkan banyak hal, satunya adalah kesehatan yang baik.

#### 2. Kutu loncat (terlalu sering pindah kerja)

Hati - hati kepada karyawan yang sering pindah - pindah kerja atau kutu loncat. Dengan menjalani sebagai kutu loncat, maka kemampuan kita tidak akan bertambah. Kita hanya mampu pada satu dua hal saja, sehingga untuk naik karir yang lebih tinggi, kita tidak cukup mempunyai kemampuan yang mumpuni. Selain itu, kalau kita dikenal sebagai kutu loncat oleh perusahaan, maka perusahaan

akan berfikir ulang untuk memberikan promosi karena dikhawatirkan akan pindah kerja ke tempat lain.

3. Tidak merencanakan karir ke depan - mengikuti arus yang ada

Dalam bekerja, kita harus membuat perencanaan karir sendiri. Bukan orang lain. Kalau kita tidak merencanakan karir kita sendiri maka kita hanya akan jalan di tempat. Dalam bekerja harus mempunyai targetan pribadi dalam pengembangan karir kita sendiri. Ketika kita telah merencanakan karir kita dalam pekerjaan, maka kita tahu apa yang harus dilakukan, keahlian apa yang harus diambil, berapa lama waktu untuk mencapainya dan sebagainya.

4. Tidak mengembangkan diri

Luangkanlah waktu kita untuk menambah pengetahuan dan ketrampilan dalam bekerja. Kita bisa membaca - baca buku atau mengajukan training kepada atasan kita. Jangan takut untuk mengambil beberapa project yang kira - kira bisa meningkatkan kemampuan diri kita.

- b. Selain faktor eksternal atau dari luar yang menghambat karir seseorang adalah :

1. Perusahaan sudah mapan

Salah satu kekurangan perusahaan mapan, jenjang karir sulit dan lama. Perusahaan yang mapan cenderung akan berjalan stabil. Boleh dibilang tidak ada

posisi baru yang tersedia. Kalau kita mau karir kita menanjak, maka kita harus pindah kerja atau menunggu ada yang pensiun atau mengundurkan diri.

2. Atasan yang tidak memikirkan karir bawahan

Ada yang mengatakan bahwa atasan bertanggung jawab atasan pengembangan karir bawahannya. Karena atasan bisa melihat kelebihan dan potensi yang dimiliki bawahannya dan membaca perkembangan perusahaan ke depan. Potensi dan kelebihan bawahan diketemukan dengan peluang - peluang ke depan, sehingga karir sang karyawan bisa berkembang dengan baik.

Namun ada saja, atasan yang tidak memikirkan karir bawahannya. Dia pura - pura tidak melihat atau tidak mau tahu potensi yang dimiliki bawahannya. Takut tersaingi adalah salah satu alasannya. Melihat karirnya tidak naik - naik, akibat ketidakpedulian atasannya, maka biasanya karyawan memilih untuk resign atau mengundurkan diri.

3. Pekerjaan yang tidak sesuai dengan kemampuan

Jika kita merasa bekerja tidak sesuai dengan kemampuan yang dimiliki, berhati - hatilah ada kemungkinan karir kita terhambat. Bekerja dengan kondisi seperti ini hanya menghasilkan pekerjaan

setengah - setengah; menunjukkan performance yang kurang bagus sehingga peluang promosi semakin kecil.

4. Perubahan dalam perusahaan

Sebagai seorang karyawan, kita tidak bisa sepenuhnya bisa memperkirakan kondisi perusahaan ke depan. Ada beberapa perubahan perusahaan yang memberi dampak buruk kepada karir kita. Perubahan tersebut seperti perubahan core business, pergantian pemilik, krisis ekonomi, bencana alam dan lain - lain.

B. Langkah-langkah perencanaan karir

Proses atau langkah-langkah yang akan ditempuh untuk menyusun rencana karir terdiri atas hal-hal berikut ini :

1. Menilai Diri Sendiri

Hal utama dalam memulai perencanaan karir adalah bertanya atau memahami diri sendiri. Mengenali peluang-peluang, kesempatan-kesempatan, kendala-kendala, pilihan-pilihan, konsekuensi-konsekuensi, keterampilan, bakat dan nilai berhubungan pada kesempatan karir.

2. Menetapkan Tujuan Karir

Setelah orang dapat menilai kekuatan, kelemahan, dan setelah mendapat pengetahuan tentang arah dari kesempatan kerja, maka tujuan karir dapat diidentifikasi dan kemudian dibentuk.

3. Menyiapkan Rencana-Rencana

Rencana tersebut mungkin dibuat dari berbagai macam desain kegiatan untuk mencapai tujuan karir.

4. Melaksanakan Rencana- Rencana

Untuk mengimplementasikan satu rencana kebanyakan diperlukan iklim organisasi yang mendukung. Artinya bahwa manajemen tingkat atas harus mengajak semua tingkatan dari manajemen untuk membantu bawahan mereka dalam meningkatkan karir mereka.

C. Manfaat Perencanaan Karir

Dengan adanya perencanaan karir, maka perusahaan dapat :

1. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (*turnover*), dimana perhatian terhadap karir individual dalam perencanaan karir yang telah ditetapkan akan dapat meningkatkan loyalitas pada perusahaan di mana mereka bekerja, sehingga akan memungkinkan menurunkan tingkat perputaran karyawan.
2. Mendorong pertumbuhan, dimana perencanaan karir yang baik akan dapat mendorong semangat kerja karyawan untuk tumbuh dan berkembang. Dengan demikian motivasi karyawan dapat terpelihara.
3. Memenuhi kebutuhan-kebutuhan organisasi akan sumber daya manusia di masa yang akan datang.

4. Memberikan informasi kepada organisasi dan individu yang lebih baik mengenai jalur potensial karir di dalam suatu organisasi.
5. Mengembangkan pegawai yang dapat dipromosikan, perencanaan karir membantu membangun penawaran internal atas talenta yang dapat dipromosikan untuk mempertemukan dengan lowongan yang disebabkan oleh masa pension, berhenti bekerja dan pengembangan.
6. Menyediakan fasilitas bagi penempatan internasional, organisasi global menggunakan perencanaan karir untuk membantu mengidentifikasi dan mempersiapkan penempatan di luar negeri.
7. Membantu menciptakan keanekaragaman angkatan kerja, ketika mereka diberikan bantuan perencanaan karir, pekerja dengan latar belakang berbeda dapat belajar tentang harapan-harapan organisasi untuk pertumbuhan sendiri dan pengembangan.
8. Membuka jalan bagi karyawan yang potensial, perencanaan karir memberikan keberanian kepada karyawan untuk melangkah maju kemampuan potensial mereka karena mereka mempunyai tujuan karir yang spesifik, tidak hanya mempersiapkan pekerja untuk lowongan di masa depan.
9. Mengurangi kelebihan, perencanaan karir menyebabkan karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia menjadi berhati-hati atas kualifikasi karyawan,

mencegah manajer yang mau menang sendiri dari pembatasan sub-ordinate kunci.

10. Membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui, perencanaan karir dapat membantu anggota kelompok agar siap untuk jabatan-jabatan penting, persiapan ini akan membantu pencapaian rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui.

#### D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Karir

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi perencanaan karir, di mana seseorang akan mengakui dan mau mempertimbangkan faktor-faktor tersebut saat mereka merencanakan karir, yaitu sebagai berikut :

1. Tahap Kehidupan Karir

Seseorang akan berubah secara terus menerus dan kemudian memandang perbedaan karir mereka pada berbagai tingkatan dalam hidupnya.

2. Dasar Karir

Setiap orang dapat memiliki aspirasi, latar belakang dan pengalaman yang berbeda satu dengan yang lain.

## 9.4 PERANAN DEPARTEMEN SDM

Peranan departemen sumber daya manusia, terdiri dari :

1. Advisory / Counseling Role.

Dalam perannya ini, departemen sumber daya manusia bertindak sebagai konsultan

internal yang bertugas mengumpulkan informasi, menentukan solusi atas masalah yang ada dan memberikan panduan dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi perusahaan.

Peran departemen ini tampak dalam tanggung jawabnya mengenai staffing, evaluasi kinerja pegawai, program latihan dan pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini departemen sumber daya manusia menyediakan masukan yang membantu para manajer untuk mengambil keputusan.

## 2. Service Role

Peranan ini mencakup aktivitas yang memberikan pelayanan secara langsung kepada pihak manajer. Penarikan, pelatihan orientasi, melakukan pencatatan dan melaporkan pekerjaan merupakan contoh peranan ini.

## 3. Control Role

Dalam melaksanakan peran ini, departemen sumber daya manusia bertugas mengendalikan fungsi manajemen sumber daya manusia dalam perusahaan. Departemen Sumber daya manusia mengeluarkan kebijakan dan mengendalikan sumber daya manusia melalui kebijakan tersebut sehingga departemen sumber daya manusia berperan sebagai wakil top manajemen perusahaan. Dengan adanya berbagai peraturan, peran ini semakin penting dalam mengatur masalah keselamatan kerja dan kompensasi.

Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab



terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik dan penyebab ketidakpuasan karyawan. Departemen SDM bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisa informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak.

## **9.5 STRATEGI PENGEMBANGAN KARIER**

### **( Career Development )**

Pengembangan karir adalah salah satu fungsi manajemen karir. Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Secara umum, proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai. Proses ini lazim disebut sebagai penilaian kinerja (*performance appraisal*). Dari hasil penelitian kinerja ini kita mendapatkan masukan yang menggambarkan profil kemampuan pegawai (baik potensinya maupun kinerja aktualnya). Dari masukan inilah kita mengidentifikasi berbagai metode untuk mengembangkan potensi yang bersangkutan.

Pengembangan karir (*career development*) meliputi aktivitas-aktivitas untuk mempersiapkan seorang individu pada kemajuan jalur karir yang direncanakan. Beberapa prinsip pengembangan karir adalah sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap pengembangan karir.

2. Bentuk pengembangan *skill* yang dibutuhkan ditentukan oleh permintaan pekerjaan yang spesifik
3. Pengembangan akan terjadi hanya jika seorang individu belum memperoleh *skill* yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan
4. Waktu yang digunakan untuk pengembangan dapat direduksi/dikurangi dengan mengidentifikasi rangkaian penempatan pekerjaan individu yang rasional.

Implementasi perencanaan karir merupakan pengembangan karir. Untuk itu pengembangan karir dapat didefinisikan sebagai semua usaha pribadi karyawan yang ditujukan untuk melaksanakan rencana karirnya melalui pendidikan, pelatihan, pencarian dan perolehan kerja, serta pengalaman kerja.

Titik awal pengembangan karir dimulai dari diri karyawan sendiri, di mana setiap orang bertanggung jawab atas pengembangan atau kemajuan karirnya. Setelah komitmen dimiliki, beberapa kegiatan pengembangan menguntungkan karyawan dan organisasi, departemen SDM melakukan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.

#### A. Manfaat Pengembangan Karir

Pada dasarnya pengembangan karir dapat bermanfaat bagi organisasi maupun karyawan.

- a. Bagi organisasi, pengembangan karir dapat :
  1. Menjamin ketersediaan bakat yang diperlukan

2. Meningkatkan kemampuan organisasi untuk mendapatkan dan mempertahankan karyawan-karyawan yang berkualitas
  3. Menjamin agar kelompok-kelompok minoritas dan wanita mempunyai kesempatan yang sama untuk meningkatkan karir.
  4. Mengurangi frustrasi karyawan
  5. Mendorong adanya keanekaragaman budaya dalam sebuah organisasi
  6. Meningkatkan nama baik organisasi.
- b. Bagi karyawan, pengembangan karir identik dengan keberhasilan, karena pengembangan karir bermanfaat untuk dapat :
1. Menggunakan potensi seseorang dengan sepenuhnya.
  2. Menambah tantangan dalam bekerja.
  3. Meningkatkan otonomi.
  4. Meningkatkan tanggung jawab.

## RANGKUMAN

Manajemen karir adalah proses untuk membuat karyawan dapat memahami dan mengembangkan dengan lebih baik keahlian dan minat karir mereka dan untuk memanfaatkan keahlian dan minat ini dengan cara yang paling efektif. Menurut Gutteridge (1976) Manajemen karir adalah proses dimana organisasi mencoba untuk menyesuaikan minat karir individual dan kemampuan organisasi untuk merekrut karyawan.

Manajemen karir meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan ini dimulai dengan proses rekrutmen, penempatan, pengembangan dan pemberhentian pegawai. Menurut Walker (1980) manajemen karir terkait dengan berbagai kegiatan perencanaan ketenagakerjaan.

Konsep karir adalah konsep yang netral (tidak berkonotasi positif atau negatif). Karena itu karir ada yang baik, ada pula karir yang buruk.

Perencanaan Karir (*career planning*) terdiri atas dua suku kata, yaitu perencanaan dan karir. perencanaan didefinisikan sebagai proses penentuan rencana atau kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan pada masa yang akan datang. sedangkan karir adalah semua pekerjaan yang dilakukan seseorang selama masa kerjanya yang memberikan kelangsungan, keteraturan dan nilai bagi kehidupan seseorang. Pada dasarnya perencanaan karir terdiri atas dua elemen utama yaitu perencanaan karir individual (*individual career planning*) dan perencanaan karir organisasional (*organizational career planning*). Proses pengembangan karir dalam suatu pendekatan formal yang diambil organisasi untuk memastikan bahwa

orang-orang dengan kualifikasi dan pengalaman yang tepat tersedia pada saat dibutuhkan.

Perencanaan yang dilakukan baik oleh individu pegawai maupun oleh organisasi berkenaan dengan karir pegawai, terutama mengenai persiapan yang harus dipenuhi seorang pegawai untuk mencapai tujuan karir tertentu. Yang terpenting yaitu perencanaan pegawai harus dilakukan kedua belah pihak yaitu pegawai yang bersangkutan dan organisasi. Perencanaan karir di tingkat organisasi dengan tujuan untuk mengadakan atau mengidentifikasi hal-hal berikut:

1. Profil kebutuhan pegawai
2. Deskripsi pekerjaan
3. Peta jalur karir
4. Mekanisme penilaian kinerja pegawai

#### Pengembangan karir

Proses mengidentifikasi potensi karir pegawai dan materi serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut. Secara umum, proses pengembangan karir dimulai dengan mengevaluasi kinerja pegawai atau performance appraisal. Faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir sebagai berikut:

- a. Hubungan pegawai dan organisasi
- b. Personalitas pegawai
- c. Faktor-faktor eksternal
- d. Politicking dalam organisasi
- e. Sistem penghargaan
- f. Jumlah pegawai
- g. Ukuran organisasi
- h. Kultur organisasi
- i. Tipe manajemen

Manajemen karir mempunyai andil besar dalam menentukan efektifitas dan efisiensi organisasi. Beberapa manfaatnya yaitu:

1. Meningkatkan kuantitas dan kualitas produktivitas
2. Membentuk sikap, loyalitas, dan kerja sama yang lebih menguntungkan.
3. Memenuhi kebutuhan perencanaan sumber daya manusia
4. Membantu pegawai dalam peningkatan dan pengembangan pribadi mereka.

## **BAB X**

### **KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3)**

#### **10.1 LATAR BELAKANG K3**

Keselamatan kerja adalah keselamatan yang bertalian dengan mesin, alat kerja dan cara pengolahannya dan landasan tempat kerja dan lingkungan serta cara-cara melakukan pekerjaan.

##### **Filosofi K3**

Filosofi dasar keselamatan kerja karyawan adalah melindungi keselamatan dan kesehatan para pekerja dalam menjalankan pekerjaannya, melalui upaya-upaya pengendalian semua bentuk potensi bahaya yang ada di lingkungan tempat kerjanya. Bila semua potensi bahayatelah dikendalikan dan memenuhi batas standar aman, maka akan memberikan kontribusi terciptannya kondisi lingkungan lancar, yang pada akhirnya akan dapat menekan resiko kerugian dan berdampak terhadap peningkatan produktivitas.

##### **a. Tujuan kesehatan keselamatan kerja karyawan**

Mengapa keselamatan dan kesehatan kerja diperlukan dan manfaat apa yang diperoleh dari program K3? Pertanyaan ini selalu menggugah dan menjadi factor penentu keberhasilan program K3 dalam organisasi.

Sering kali program K3 tidak berjalan dan mengalami hambatan karena kurangnya pengertian dan pemahaman mengenai K3, baik dari pekerja, pengawas, pengusaha ataupun

pejabat pemerintah. Sering timbul anggapan bahwa K3 merupakan pemborosan pengeluaran, biaya yang sia-sia atau sekedar formalitas yang harus dipenuhi oleh organisasi. K3 masih dianggap sebagai beban tambahan bagi organisasi. Persepsi seperti ini sangat menghambat pelaksanaan K3.

Aspek K3 bersifat multi dimensi. Karena itu manfaat dan tujuan K3 harus dilihat dari berbagai sisi seperti dari sisi hukum, perlindungan tenaga kerja, ekonomi, pengendalian kerugian, sosial dan lainnya. Program keselamatan dan kesehatan kerja bertujuan untuk memberikan iklim yang kondusif bagi para pekerja untuk berprestasi, setiap kejadian baik kecelakaan dan penyakit kerja yang ringan maupun fatal harus dipertanggungjawabkan oleh pihak-pihak yang bersangkutan (Rika Ampuh Hadiguna, 2009). Sedangkan menurut Rizky Argama (2006), tujuan dari dibuatnya program keselamatan dan kesehatan kerja adalah untuk mengurangi biaya perusahaan apabila timbul kecelakaan kerja dan penyakit akibat hubungan kerja. Beberapa tujuan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah:

- e. Untuk melindungi tenaga kerja atas hak dan keselamatannya dalam melakukan pekerjaan untuk kesejahteraan hidup dan meningkatkan produksi serta produktivitas nasional
- f. Menjamin keselamatan setiap orang lain yang berada di tempat kerja



- g. Memeriksa dan menggunakan sumber produksi secara aman dan efisien.
- h. Mencegah kerugian fisik dan finansial baik dari pihak karyawan dan perusahaan.

Fungsi keselamatan kerja :

- a. Mencegah secara dini terjadinya kecelakaan kerja/hamper celaka
- b. Identifikasi bahaya&resiko di tempat kerja
- c. Analisa bahaya& resiko ditempat kerja
- d. Pengendalian bahaya resiko

Menurut Mondy (2008) keselamatan kerja adalah perlindungan karyawan dari luka-luka yang disebabkan oleh kecelakaan yang terkait dengan pekerjaan. Resiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan dan pendengaran. Beberapa pendapat mengenai pengertian keselamatan dan kesehatan kerja antara lain:

Menurut Mangkunegara (2002) Keselamatan dan kesehatan kerja adalah suatu pemikiran dan upaya untuk menjamin keutuhan dan kesempurnaan baik jasmaniah maupun rohaniah tenaga kerja pada khususnya, dan manusia pada umumnya, hasil karya dan budaya untuk menuju masyarakat adil dan makmur.

Menurut Suma'mur (2001), keselamatan kerja merupakan rangkaian usaha untuk menciptakan suasana kerja yang aman dan tentram bagi para karyawan yang bekerja di perusahaan yang bersangkutan.

Menurut Simanjuntak (1994), Keselamatan kerja adalah kondisi keselamatan yang bebas dari resiko kecelakaan dan kerusakan dimana kita bekerja yang mencakup tentang kondisi bangunan, kondisi mesin, peralatan keselamatan, dan kondisi pekerja .

Mathis dan Jackson (2002), menyatakan bahwa Keselamatan adalah merujuk pada perlindungan terhadap kesejahteraan fisik seseorang terhadap cedera yang terkait dengan pekerjaan. Kesehatan adalah merujuk pada kondisi umum fisik, mental dan stabilitas emosi secara umum.

Menurut Ridley, John (1983) yang dikutip oleh Bobby Shiantosia (2000), mengartikan Kesehatan dan Keselamatan Kerja adalah suatu kondisi dalam pekerjaan yang sehat dan aman baik itu bagi pekerjaannya, perusahaan maupun bagi masyarakat dan lingkungan sekitar pabrik atau tempat kerja tersebut.

Jackson (1999), menjelaskan bahwa Kesehatan dan Keselamatan Kerja menunjukkan kepada kondisi-kondisi fisiologis-fisikal dan psikologis tenaga kerja yang diakibatkan oleh lingkungan kerja yang disediakan oleh perusahaan.

Kesehatan pekerja bisa terganggu karena penyakit, stres, maupun karena kecelakaan. Program kesehatan yang baik akan menguntungkan para pekerja secara material, selain itu mereka dapat bekerja dalam lingkungan yang lebih nyaman, sehingga secara keseluruhan

para pekerja akan dapat bekerja secara lebih produktif

## **10.2 SEBAB TERJADINYA KECELAKAAN KERJA**

Peristiwa kecelakaan kerja merupakan suatu kondisi yang tidak di inginkan oleh semua pihak. Karena hal ini akan menimbulkan kerugian dan pembiayaan yang besar. Untuk berhenti kecelakaan kerja maka kita perlu dikunjungi alasan kecelakaan kerja, jadi kita bisa meminimalisir kecelakaan kerja. Kecelakaan kerja bisa bersumber dari factor manusia itu sendiri dan juga dari lingkungan.

1. Kecelakaan kerja ditimbulkan oleh faktor manusia kecelakaan kerja yang ditimbulkan oleh manusia biasanya timbul akibat :
  - a. Ketidak tahuan
  - b. Kemampuan yang urang
  - c. Keterampilan yang kurang
  - d. Konsentrasi yang kurang
  - e. Bekerja tanpa peralatan keselamatan
2. Factor kecelakaan kerja yang ditimbulkan oleh lingkungan
  - a. Tempat kerjanya tidak layak
  - b. Kondisi peralatan menjadi bahaya
  - c. Bahan-bahan peralatan yang bergerak
  - d. transportasi

### 10.3 BIAYA KECELAKAAN KERJA

Kerugian akibat kecelakaan kerja dikategorikan atas kerugian langsung (*direct cost*) dan tidak langsung (*indirect cost*). Kerugian langsung misalnya cedera pada tenaga kerja dan kerusakan pada sarana produksi.

Kerugian tidak langsung adalah kerugian yang tidak terlihat sehingga sering disebut juga sebagai kerugian tersembunyi (*hidden cost*) misalnya kerugian akibat terhentinya proses produksi, klaim atau ganti rugi, dampak sosial, citra dan kepercayaan konsumen. Kerugian langsung.

#### 1. Kerugian langsung

adalah kerugian akibat kecelakaan yang langsung dirasakan dan membawa dampak terhadap organisasi seperti berikut :

#### d. Biaya pengobatan dan kompensasi

kecelakaan mengakibatkan cedera baik cedera ringan, berat, cacat atau menimbulkan kematian. Cedera ini mengakibatkan tidak mampu menjalankan tugasnya dengan baik sehingga mempengaruhi produktivitas, jika terjadi kecelakaan perusahaan harus mengeluarkan biaya pengobatan dan tunjangan kecelakaan sesuai ketentuan yang berlaku.

#### e. Kerusakan sarana produksi

kerugian langsung lainnya adalah kerusakan sarana produksi akibat kecelakaan seperti kebakaran, peledakan, dan kerusakan. perusahaan harus mengeluarkan biaya untuk perbaikan kerusakan. Banyak

pengusaha yang terlena dengan adanya jaminan asuransi terhadap asset organisasinya.

## 2. Kerugian tidak langsung

Di samping kerugian *langsung* (*direct cost*).kecelakaan juga menimbulkan kerugian tidak langsung (*indirect cost*) antara lain :

### k. Kerugian jam kerja

jika terjadi kecelakaan, kegiatan pasti terhenti sementara untuk membantu korban yang cedera, penanggulangan kejadian, perbaikan kerusakan atau menyelidiki kejadian kerugian jam kerja yang hilang akibat kecelakaan kerja jumlahnya cukup besar yang dapat mempengaruhi produktivitas.

### l. Kerugian produksi

Kecelakaan juga membawa kerugian terhadap proses produksi akibat kerusakan atau cedera pada pekerja. Perusahaan tidak bisa berproduksi sementara waktu sehingga kehilangan peluang untuk mendapatkan keuntungan.

### m. Kerugian social

Kecelakaan dapat menimbulkan dampak sosial baik terhadap keluarga korban yang terkait langsung maupun lingkungan sosial sekitarnya. Apabila seorang pekerja mendapat kecelakaan, keluarganya akan turut menderita. Bila korban tidak mampu bekerja atau meninggal maka keluarga akan

- kehilangan sumber kehidupan, keluarga terlantar dapat menimbulkan kesengsaraan.
- n. Citra dan kepercayaan konsumen  
Kecelakaan menimbulkan citra negative bagi organisasi karena dinilai tidak peduli keselamatan, tidak aman atau merusak lingkungan. Citra organisasi sangat penting dan menentukan kemajuan suatu usaha, untuk membangun citra atau *company image*, organisasi memerlukan perjuangan berat dan panjang

#### **10.4 PENGUKURAN KECELAKAAN KERJA**

Perusahaan menyediakan peralatan-peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pemantauan dan pengukuran kinerja K3 seperti alat pengukur tingkat kebisingan, pencahayaan, gas beracun dan alat-alat lainnya sesuai dengan aktivitas operasi perusahaan yang berkaitan dengan K3. Pengukuran kinerja K3 dapat berupa pengukuran kualitatif maupun pengukuran kuantitatif kinerja K3 di tempat kerja. Pengukuran dan Pemantauan bertujuan antara lain untuk :

- a. Melacak perkembangan dari pertemuan-pertemuan K3, pemenuhan Tujuan K3 dan peningkatan berkelanjutan.
- b. Memantau pemenuhan peraturan perundang-undangan dan persyaratan lainnya berkaitan dengan penerapan K3 di tempat kerja.
- c. Memantau kejadian-kejadian kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja (PAK).

- d. Menyediakan data untuk evaluasi keefektivan pengendalian operasi K3 atau untuk mengevaluasi perlunya modifikasi pengendalian ataupun pengenalan pilihan pengendalian baru.
- e. Menyediakan data untuk mengukur kinerja K3 Perusahaan baik secara proaktif maupun secara reaktif.
- f. Menyediakan data untuk mengevaluasi penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan kerja Perusahaan.
- g. Menyediakan data untuk menilai kompetensi personil K3.

Perusahaan mendelegasikan tugas pemantauan dan pengukuran kinerja K3 kepada Ahli K3 Umum Perusahaan atau Sekretaris Panitia Pembina Keselamatan dan Kesehatan Kerja termasuk anggota-anggota di bawah kewenangan Ahli K3 Umum Perusahaan. Hasil dari pemantauan dan pengukuran kinerja K3 dianalisa dan digunakan untuk mengidentifikasi tingkat keberhasilan kinerja K3 ataupun kebutuhan perlunya tindakan perbaikan ataupun tindakan-tindakan peningkatan kinerja K3 lainnya.

Pengukuran kinerja K3 menggunakan metode pengukuran proaktif dan metode pengukuran reaktif di tempat kerja. Prioritas pengukuran kinerja K3 menggunakan metode pengukuran proaktif dengan tujuan untuk mendorong peningkatan kinerja K3 dan mengurangi kejadian kecelakaan kerja di tempat kerja.

Termasuk dalam pengukuran proaktif kinerja K3 antara lain :

- Penilaian kesesuaian dengan perundang-undangan dan peraturan lainnya yang berkaitan dengan penerapan K3 di tempat kerja.
- Keefektifan hasil inspeksi dan pemantauan kondisi bahaya di tempat kerja.
- Penilaian keefektifan pelatihan K3.
- Pemantauan Budaya K3 seluruh personil di bawah kendali Perusahaan.
- Survey tingkat kepuasan tenaga kerja terhadap penerapan K3 di tempat kerja.
- Keefektifan hasil audit internal dan audit eksternal Sistem Manajemen K3.
- Jadwal penyelesaian rekomendasi-rekomendasi penerapan K3 di tempat kerja.
- Penerapan program-program K3.
- Tingkat keefektifan partisipasi tenaga kerja terhadap penerapan K3 di tempat kerja.
- Pemeriksaan kesehatan tenaga kerja di tempat kerja.
- Penilaian aktivitas kerja yang berkaitan dengan resiko k3 Perusahaan.

Termasuk dalam pengukuran reaktif kinerja K3 antara lain :

1. Pemantauan kejadian kecelakaan kerjadan penyakit akibat kerja (PAK).
2. Tingkat keseringan kejadian kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja (PAK).
3. Tingkat hilangnya jam kerja akibat kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja (PAK).
4. Tuntutan tindakan pemenuhan dari pemerintah.
5. Tuntutan tindakan pemenuhan dari pihak ke tiga yang berhubungan dengan Perusahaan.



Perusahaan menyediakan peralatan-peralatan yang diperlukan untuk melaksanakan pemantauan dan pengukuran kinerja K3 seperti alat pengukur tingkat kebisingan, pencahayaan, gas beracun dan alat-alat lainnya sesuai dengan aktivitas operasi perusahaan yang berkaitan dengan K3. Perusahaan juga menggunakan komputer dan program-program komputer sebagai alat untuk menganalisa hasil pemantauan dan pengukuran kinerja K3 di tempat kerja.

Keseluruhan alat-alat yang digunakan dalam pemantauan dan pengukuran kinerja K3 dikalibrasi secara berkala dan disesuaikan pengaturan nilai besaran satuannya sesuai dengan standar nilai besaran satuan yang berlaku baik Internasional maupun secara lokal. Perusahaan tidak menggunakan alat-alat yang tidak dikalibrasi dengan tepat ataupun yang sudah mengalami kerusakan untuk melaksanakan pemantauan dan pengukuran kinerja K3 di tempat kerja.

Kalibrasi dan perawatan alat ukur pemantauan dan pengukuran kinerja K3 dilaksanakan oleh personil ahli terhadap pelaksanaan kalibrasi dan perawatan alat-alat ukur yang digunakan.

## **10.5 KESEHATAN KERJA KARYAWAN**

System kesehatan kerja karyawan merupakan bagian dari system manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemelihara

kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif . tujuan dan sasaran system manajemen K3 adalah untuk menciptakan suatu system keselamatan dan kesehatan di tempat kerja dan melibatkan unsur manajemen, tenaga kerja, kondisi dan lingkungan kerja yang terintegrasi dalam rangka mencegah dan mengurangi kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta terciptanya tempat kerja yang aman, efisien , dan produktif.

Sistem K3 wajib diterapkan oleh setiap perusahaan yang memperkerjakan tenaga kerja sebanyak 100 orang atau lebih : perusahaan yang mempunyai potensi bahaya yang ditimbulkan oleh karakteristik proses atau bahan yang dapat mengakibatkan kecelakaan kerja seperti peledakan, kebakaran pencemaran dan penyakit akibat kerja. Berdasarkan pasal 4 peemenaker tentang system manajemen K3 terdapat 5 ketentuan yang harus perusahaan/pengusaha laksanakan, yaitu:

1. menetapkan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dan menjamin komitmen terhadap penerapan system manajemen K3
2. merencanakan pemenuhan kebijakan, tujuan dan sasaran penerapan keselamatan dan kesehatan kerja.
3. Menerapkan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja secara efektif dengan mengembangkan kemampuan dan mekanisme pendukung yang diperlukan untuk mencapai

kebijakan, tujuan dan sasaran keselamatan dan kesehatan kerja

4. Mengukur, memantau dan mengevaluasi kinerja keselamatan dan kesehatan kerja serta melakukan tindakan perbaikan dan pencegahan.

## **RANGKUMAN**

Keselamatan kerja adalah keselamatan yang bertalian dengan mesin, alat kerja dan cara pengolahannya dan landasan tempat kerja dan lingkungan serta cara-cara melakukan pekerjaan. Beberapa tujuan program Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah:

1. Untuk melindungi tenaga kerja
2. Menjamin keselamatan
3. Memeriksa dan menggunakan sumber produksi
4. Mencegah kerugian fisik dan financial

Fungsi keselamatan kerja :

1. Mencegah secara dini
2. Isentifikasi bahaya&resiko
3. Analisa bahaya& resiko ditempat kerja
4. Pengendalian bahaya resiko

Kecelakaan kerja bisa bersumber dari factor manusia itu sendiri dan juga dari lingkungan.

1. Kecelakaan kerja ditimbulkan oleh faktor manusia  
kecelakaan kerja yang ditimbulkan oleh manusia biasanya timbul akibat :
    1. Ketidak tahuan
    2. Kemampuan yang urang
    3. Keterampilan yang kurang
    4. Konsentrasi yang kurang
    5. Bekerja tanpa peralatan keselamatan
  2. Factor kecelakaan kerja yang ditimbulkan oleh lingkungan
    1. Tempat kerjanya tidak layak
    2. Kondisi peralatan menjadi bahaya
    3. Bahan-bahan peralatan yang bergerak
    4. transportasi
- Biaya kecelakaan kerja

Kerugian akibat kecelakaan kerja dikategorikan atas kerugian langsung(*direct cost*) dan tidak langsung(*indirect cost*).

1. Kerugian langsung adalah kerugian akibat kecelakaan yang langsung dirasakan dan membawa dampak terhadap organisasi seperti Biaya pengobatan dan kompensasi, Kerusakan sarana produksi
2. Kerugian tidak langsung  
Di samping kerugian langsung (*direct cost*), kecelakaan juga menimbulkan kerugian tidak langsung (*indirect cost*) antara lain Kerugian jam kerja, Kerugian produksi, Kerugian sosial, Citra dan kepercayaan konsumen

Pengukuran dan Pemantauan bertujuan antara lain untuk :

1. Melacak perkembangan dari pertemuan-pertemuan K3, pemenuhan Tujuan K3 dan peningkatan berkelanjutan.
2. Memantau pemenuhan peraturan perundang-undangan dan persyaratan lainnya berkaitan dengan penerapan K3 di tempat kerja.
3. Memantau kejadian-kejadian kecelakaan kerja dan penyakit akibat kerja (PAK).
4. Menyediakan data untuk evaluasi keefektifan pengendalian operasi K3 atau untuk mengevaluasi perlunya modifikasi pengendalian ataupun pengenalan pilihan pengendalian baru.
5. Menyediakan data untuk mengukur kinerja K3 Perusahaan baik secara proaktif maupun secara reaktif.
6. Menyediakan data untuk mengevaluasi penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan kerja Perusahaan.

7. Menyediakan data untuk menilai kompetensi personil K3.

System kesehatan kerja karyawan merupakan bagian dari system manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, pencapaian, pengkajian dan pemelihara kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dalam rangka pengendalian resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptannya tempat kerja yang aman, efisien dan produktif . tujuan dan sasaran system manajemen K3 adalah untuk menciptakan suatu system keselamatan dan kesehatan di tempat kerja dan melibatkan unsur manajemen, tenaga kerja, kondisi dan lingkungan kerja yang terintegrasi dalam rangka mencegah dan mengurangi kecelakaan dan penyakit akibat kerja serta terciptannya tempat kerja yang aman, efisien , dan produktif.

## **BAB XI**

### **HUBUNGAN TENAGA KERJA**

#### **11.1 SERIKAT KARYAWAN**

Serikat karyawan adalah organisasi para pekerja yang dibentuk untuk melindungi dan memperbaiki kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi, para anggotanya melalui kegiatan kolektif. Kepentingan dominan yang diperjuangkan serikat karyawan tersebut adalah kepentingan ekonomi. Dalam bidang ini, berbagai keinginan dan permintaan akan kenaikan gaji atau upah, pengurangan jam kerja dan perbaikan kondisi-kondisi kerja adalah beberapa contoh kepentingan yang terpenting bagi serikat karyawan.

Kehadiran serikat kerja mengubah secara signifikan beberapa aktivitas sumber daya manusia. Proses perekrutan, prosedur seleksi, tingkat upah, kenaikan gaji, paket tunjangan, system keluhan, dan prosedur disiplin dapat berubah secara drastis disebabkan oleh ketentuan perjanjian perundingan kerja bersama (*collective bargaining agreement*). Tanpa kehadiran serikat pekerja, perusahaan leluasa mengambil keputusan unilateral menyangkut gaji, jam kerja, dan kondisi kerja. Keputusan ini dilakukan oleh perusahaan tanpa masukan atau persetujuan dari kalangan karyawan.

#### **1. Alasan karyawan bergabung dalam serikat pekerja antara lain:**

- a. Ketidakpuasan pada Manajemen

Setiap pekerjaan memiliki potensi terjadinya ketidakpuasan. Serikat pekerja mencari keputusan manajemen yang subjektif atau tidak adil kemudian menekankan pentingnya keuntungan menjadi anggota serikat pekerja sebagai cara memecahkan masalah tersebut.

b. Kompensasi

Para karyawan ingin kompensasi mereka adil dan setara. Upah penting karena dapat memenuhi kebutuhan dan kesenangan hidup. Jika para karyawan tidak puas dengan upahnya, mereka mungkin mengandalkan serikat pekerja untuk membantu meningkatkan standar hidup. Di masa lalu, para anggota serikat pekerja menerima ketidaksetaraan pembayaran jika senioritas menjadi kriteria yang digunakan.

c. Keamanan pekerjaan

Biasanya para karyawan muda kurang begitu peduli pada keamanan pekerjaan dibandingkan para karyawan tua. Jika perusahaan tidak memberi para karyawan rasa aman terkait pekerjaannya, para karyawan mungkin berpaling pada serikat pekerja.

d. Sikap Manajemen

Pada beberapa perusahaan, manajemen tidak peka terhadap kebutuhan para karyawannya. Para karyawan dapat mempersepsikan bahwa mereka tidak memiliki pengaruh sama sekali dalam



masalah yang terkait dengan pekerjaan. Para supervisor mungkin gagal memberi alasan untuk penugasan yang tidak biasa dan mungkin mengharapkan para karyawan mendedikasikan hidupnya bagi perusahaan tanpa memberikan imbalan yang wajar.

e. Saluran Sosial

Secara alamiah banyak orang memiliki kebutuhan sosial yang kuat. Mereka umumnya suka berada bersama orang-orang lain yang memiliki minat dan keinginan yang sama.

f. Peluang untuk kepemimpinan

Beberapa orang menginginkan peran kepemimpinan tapi tidak selalu mudah bagi seorang karyawan operasi untuk melangkah ke dalam manajemen. Serikat pekerja memiliki jenjang kepemimpinan yang dimulai dengan petugas serikat pekerja (union steward) dan masing-masing anggota memiliki peluang untuk mengembangkan dirinya.

g. Tekanan rekan kerja

Beberapa orang akan bergabung dengan serikat pekerja karena merasa didesak oleh anggota lainnya dalam kelompok kerja.

## **2. Tujuan Serikat Pekerja**

Tujuan serikat pekerja adalah:

1. Menjamin dan meningkatkan standar hidup / status ekonomi anggotanya.
2. Meningkatkan dan menjamin keamanan individual dari ancaman dan situasi yang

muncul karena fluktuasi pasar, perubahan teknologi atau keputusan manajemen.

3. Mempengaruhi hubungan kekuasaan dalam sistem sosial dengan cara yang mendukung dan tidak merugikan perkembangan dan tujuan serikat pekerja.
4. Memajukan kesejahteraan semua pihak yang bekerja untuk kehidupan, baik itu anggota serikat pekerja / bukan.
5. Menciptakan mekanisme untuk menangkal penggunaan kebijakan dan praktik yang subjektif dan sewenang-wenang ditempat kerja.

### **3. Dampak Serikat Kerja**

Dampak-dampak yang ditimbulkan dengan adanya serikat pekerja antara lain:

#### **1. Dampak Suara Kolektif**

Para karyawan ini mempunyai beberapa pilihan manakala mereka tidak puas dengan pekerjaan: mereka tidak berbuat apa-apa, mereka dapat berhenti dari pekerjaan atau mereka mengeluh dan mencoba memperbaiki kondisi di seputar mereka. Di samping itu, banyak karyawan yang takut dipecat sehingga mereka menyembunyikan perasaannya. Sebagian karyawan merasa bahwa lebih mudah bertarung demi perbaikan kerja melalui serikat pekerja. Penggabungan diri dan penggalangan suara kolektif (collective voice) menawarkan perlindungan dari ketakutan ancaman manajemen.

#### **2. Dampak Terhadap Manajemen**

Serikat karyawan memiliki sumber kekuatan dan pengaruh yang luar biasa terhadap praktik-praktik manajerial, perilaku pekerja, dan kondisi dasar pekerjaan. Serikat pekerja mengakibatkan erosi signifikan atas otoritas pengambilan keputusan manajerial untuk mengendalikan kalangan karyawan. Banyak keputusan personalia penting yang harus sesuai dengan isi kontrak perjanjian perundingan kerja bersama antara manajemen karyawan. Keberadaan serikat karyawan merubah lingkungan kerja dan hubungan antara para karyawan dengan organisasi, terutama peranan penyelia dan departemen personalia. Dalam hubungannya, dipengaruhi baik oleh tujuan-tujuan business unionism maupun social unionism. Kebijakan-kebijaksanaan sosial, ekonomi dan politik yang lebih luas, disebut dengan social unionism. Sedangkan misi untuk melindungi para karyawan, meningkatkan kesejahteraan mereka, menuntut kenaikan gaji, memperbaiki kondisi-kondisi kerja dan membantu karyawan pada umumnya, dikenal sebagai business unionism. Perkembangan berbagai bentuk kompensasi tambahan (fringe benefits) pada umumnya merupakan hasil tekanan langsung atau bidang langsung dari serikat karyawan.

#### **4. Tipe-Tipe Serikat Karyawan**

##### **a. Craft Unions**

Yaitu serikat karyawan yang anggotanya terdiri dari para karyawan atau

pekerja yang mempunyai ketrampilan yang sama, seperti misal tukang-tukang kayu, tukang batu, dsb.

b. **Industrial Unions**

Yaitu serikat karyawan yang dibentuk berdasar lokasi pekerjaan yang sama. Serikat ini terdiri dari para pekerja yang tidak berketrampilan (unskilled) maupun yang berketrampilan (skilled) yang ada dalam suatu perusahaan atau industri tertentu tanpa memperhatikan sifat pekerjaan mereka.

c. **Mixed Union**

Yaitu serikat karyawan yang mencakup para pekerja terampil, tidak terampil dan setengah terampil dari suatu lokal tertentu tidak memandang dari industri mana. Bentuk serikat karyawan ini mengkombinasikan antara craft unions dan industrial unions.

## **5. Struktur Serikat Karyawan**

Gerakan pekerja telah mengembangkan struktur organisasi yang bertingkat-tingkat. Setiap tingkatan memiliki pengurus dan cara mengatur urusannya sendiri-sendiri. Elemen utama organisasi serikat pekerja yaitu :

a. **Serikat pekerja local**

Bagi anggota perorangan serikat pekerja, ini merupakan tingkatan paling penting dalam struktur pekerja terorganisasi. Melalui lokal, karyawan berhubungan dengan pemberi kerja dalam basis harian. Organisasi tersebut

dapat menjadi pusat organisasi dan aktivitas politik dari para anggotanya.

b. Serikat pekerja nasional

Tingkatan paling kuat dalam struktur serikat pekerja adalah serikat pekerja nasional. Terdiri dari serikat-serikat pekerja lokal yang terikat dengannya. Setiap serikat pekerja lokal memberikan dukungan finansial kepada serikat pekerja nasional berdasarkan ukuran keanggotaannya.

## **11.2 PERUNDINGAN KERJA SAMA (COLLECTIVE BARGAINING)**

Perundingan kerja bersama adalah proses dimana perwakilan serikat pekerja (representative) dua kelompok bertemu dan bermaksud untuk merundingkan atau negosiasi suatu perjanjian yang mengatur hubungan-hubungan kedua pihak di waktu yang akan datang. Dalam kerangka serikat karyawan dan manajemen, perundingan kolektif merupakan proses negosiasi antara pihak karyawan yang diawali oleh serikat karyawan dengan pihak manajemen untuk menetapkan syarat-syarat hubungan kerja.

Proses ini meliputi pengakuan awal hak dan kewajiban dari serikat pekerja dan manajemen, negosiasi sebuah kontrak tertulis mengenai gaji, jam kerja, dan kondisi kerja lainnya dan interpretasi serta penerapan kontrak selama periode waktu berlakunya proses.

## **1. Fungsi collective bargaining**

Perundingan kerja bersama mempunyai tiga fungsi utama:

- 1) Menyusun dan merevisi peraturan kerja melalui negosiasi perjanjian atau kontrak kerja.
- 2) Melaksanakan hasil perundingan kerja bersama.
- 3) Membentuk sebuah metode penyelesaian perselisihan selama masa berlakunya kontrak.

## **2. Ada 5 jenis perundingan dalam negosiasi kontrak**

### 1) Perundingan distributive

Perundingan distributive terjadi bila ada perselisihan antara masing-masing pihak, dan hasilnya memberikan kemenangan bagi satu pihak dan kekalahan bagi pihak lainnya. Masing-masing pihak mencoba bernegosiasi untuk mendapatkan hasil yang paling menguntungkan.

### 2) Perundingan integrative

Bila terdapat lebih dari satu permasalahan yang harus dipecahkan, dapat diharapkan terjadi kesepakatan integratif. Perundingan integratif berfokus pada solusi kreatif yang memadukan kepentingan-kepentingan masing-masing pihak, dan menghasilkan keuntungan bersama yang tinggi. Hal ini dapat terjadi bila para negosiator mempunyai suatu persepsi “kue yang melebar”--- yaitu, ketika kedua belah

pihak mempunyai dua atau lebih permasalahan, dan bersedia mengembangkan cara-cara yang kreatif, yang dapat memuaskan kedua belah pihak.

### 3) Perundingan konsesioneer

Perundingan konsesioneer sering terjadi di dalam kerangka kerja. Perundingan konsesioneer mungkin disebabkan oleh kondisi ekonomi yang parah yang di alami oleh perusahaan. Untuk terus hidup dan berkembang, perusahaan berusaha memperoleh konsesi dari serikat buruh, dan menjanjikan keamanan kerja sebagai imbalannya.

### 4) Perundingan berkesinambungan

Sebagai tindakan kesepakatan, kewajiban memelihara keselamatan dan kesehatan kerja, serta peraturan-peraturan pemerintah lainnya, terus membuat situasi bertambah rumit baik bagi serikat buruh maupun perusahaan, dan seiring dengan tingkat perubahan lingkungan yang terus meningkat, beberapa negosiator buruh dan manajemen berpaling kepada perundingan yang berkesinambungan.

### 5) Perundingan intraorganisasi

Selama negosiasi, tim perunding dari kedua belah pihak mungkin terlibat dalam perundingan intraorganisasi—yaitu, berunding dengan pihak yang berhak atas perubahan-perubahan dalam posisi-posisi perundingan. Para negosiator manajemen

mungkin harus meyakinkan manajemen untuk mengubah posisinya atas suatu masalah—misalnya, untuk menyetujui penentuan upah yang lebih tinggi. Para negosiator serikat buruh akhirnya harus meyakinkan anggotanya untuk menerima kontrak yang dinegosiasikan. Sehingga mereka harus sensitif sekaligus realistis terhadap permintaan anggotanya. Dukungan anggota terhadap paket yang diusulkan, sangat dipengaruhi oleh pendapat para negosiator serikat buruh.

### **3. Faktor-Faktor yang Berpengaruh dalam Perundingan Kerja Bersama**

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perundingan kerja antara lain:

a. Cakupan perundingan

Yaitu banyaknya buruh yang akan terkena hasil perundingan atau perjanjian kerja. Apakah berlaku untuk para karyawan dalam suatu departemen, divisi, perusahaan atau seluruh karyawan dalam suatu industri.

b. Tekanan-tekanan perundingan serikat karyawan

Serikat karyawan mempunyai beberapa strategi dan taktik tertentu yang digunakan untuk memaksakan kelonggaran-kelonggaran yang lebih besar dai perusahaan. Selain menggunakan taktik tawar-menawar atau sering dikenal dengan istilah “perdagangan sapi”, ada tiga tipe tekanan



yang lebih kuat yang kadang-kadang digunakan:

- Pemogokan (strikes)
- Picketing (mencegah karyawan-karyawan yang ingin masuk kerja sewaktu diadakan pemogokan)
- Boikot

c. Peranan pemerintah

Kedua belah pihak, serikat karyawan dan buruh, sering lebih senang mempersilahkan intervensi pemerintah untuk menyelesaikan berbagai masalah hubungan kerja mereka. Intervensi ini paling tidak dalam bentuk perundang-undangan dan peraturan di bidang perburuhan.

d. Kesiediaan perusahaan

Kesiediaan perusahaan untuk berunding secara terbuka dengan serikat karyawan ditentukan oleh kemampuan atau kekuatan perusahaan, filsafat kepemimpinan, gaya manajemen dan kemungkinan penggunaan alat-alat pemaksa (misal, pemecatan, skorsing, demosi, dsb).

#### **4. Proses collective bargaining**

1). Mempersiapkan Negosiasi

Isu-isu kompleks yang dihadapi pekerja dan manajemen dewasa ini, tim-tim negosiasi harus secara hati-hati menyiapkan sesi perundingan. Menjelang peremuan di meja perundingan, para negosiator harus benar-benar mengetahui budaya, iklim, sejarah, keadaan ekonomi saat ini, serta struktur gaji

dan upah dari organisasi tersebut maupun organisasi-organisasi yang serupa. Isu perundingan bisa dibagi menjadi tiga kategori:

a. Isu perundingan wajib (mandatory bargaining issues)

Mencakup penetapan upah, jam kerja, serta syarat dan ketentuan kerja lainnya.

b. Isu perundingan bebas (permissive bargaining issues)

Contoh, manajemen mungkin ingin berunding mengenai tunjangan kesehatan bagi para karyawan yang pensiun. Isu perundingan bebas lainnya mungkin adalah serikat pekerja yang menginginkan adanya prosedur perawatan anak.

c. Isu perundingan terlarang (prohibited bargaining issues)

Contoh seperti isu penutupan tempat kerja dan prosedur di mana keanggotaan serikat pekerja menjadi prasyarat menurut undang-undang merupakan pelanggaran hukum.

## 2). Perjanjian Ketenagakerjaan (Labour Agreement)

Dokumen yang muncul dari proses perundingan bersama dikenal sebagai Dokumen tersebut mengatur hubungan antara pemberi kerja dan para karyawan untuk periode waktu yang ditetapkan. Isinya mencakup :

- a. Pengakuan  
Bagian ini biasanya muncul di awal perjanjian ketenagakerjaan. Tujuannya adalah mengidentifikasi serikat pekerja yang diakui sebagai perwakilan perundingan dan mendeskripsikan unit perundingan, yaitu para karyawan untuk siapa serikat pekerja berbicara.
- b. Hak-hak manajemen  
Isi dari hak-hak manajemen bervariasi berdasarkan industri, perusahaan, dan serikat pekerja.
- c. Jaminan serikat pekerja  
Jaminan serikat pekerja biasanya menjadi salah satu poin yang dinegosiasikan dalam perundingan bersama. Tujuan ketentuan-ketentuan jaminan serikat pekerja adalah memastikan bahwa serikat pekerja akan tetap ada dan menjalankan fungsinya. Ketentuan serikat pekerja yang kuat membuat serikat pekerja lebih mudah memperoleh dan mempertahankan para anggota.
- d. Kompensasi  
Bagian ini biasanya mencakup bagian yang besar dalam hampir semua perjanjian ketenagakerjaan. Hampir semua item yang berhubungan dengan kompensasi bisa dimasukkan dalam perjanjian ketenagakerjaan.  
Beberapa item yang sering disertakan adalah sebagai berikut :

1. Daftar tarif upah
  2. Bayaran lembur atau premium
  3. Bayaran juri
  4. Pesangon
  5. Hari libur
  6. Cuti
  7. Perawatan keluarga
- e. **Prosedur Keluhan**  
Sebuah bagian pada hampir semua perjanjian ketenagakerjaan dialokasikan untuk prosedur keluhan. Bagian ini berisi cara-cara yang bisa dilakukan para karyawan untuk menyesuaikan ketidakpuasan terhadap atau permintaan akan tindakan manajemen tertentu. Yang juga tercakup dalam bagian ini adalah prosedur-prosedur tindakan disipliner oleh manajemen dan prosedur pemberhentian yang harus diikuti.
- f. **Jaminan Karyawan**  
Bagian ini menetapkan prosedur-prosedur yang berkenaan dengan jaminan kerja bagi para karyawan perorangan. Senioritas adalah topik utama yang berhubungan dengan jaminan karyawan. Kesepakatan mengenai senioritas penting karena orang yang paling senior biasanya adalah yang terakhir diberhentikan dan yang pertama dipanggil kembali. Senioritas juga memberikan dasar untuk keputusan promosi.

## **5. Faktor-faktor pengaruh dalam perundingan kolektip**

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perundingan kolektip, yang akan mempengaruhi sikap, proses dan hasil perundingan. Di antara faktor-faktor tersebut adalah:

### **1. Cakupan perundingan**

Yaitu banyaknya buruh yang akan terkena hasil perundingan atau perjanjian kerja. Apakah berlaku untuk para karyawan dalam suatu departemen, revisi, perusahaan atau seluruh karyawan dalam suatu industry.

### **2. Tekanan-tekanan perundingan serikat karyawan**

Serikat karyawan mempunyai beberapa strategi dan taktik tertentu yang digunakan untuk memaksakan kelonggaran ke longgaran yang lebih besar dari perusahaan. Selain menggunakan taktik tawar-menawar atau sering dikenal dengan istilah “perdagangan sapi”, ada tiga tipe tekanan yang lebih kuat yang kadang-kadang digunakan, (1) pemokongan, (2) picketing, (3)boycotts.

### **3. Peranan pemerintah**

Kedua belah pihak, serikat karyawan dan buruh, sering lebih senang mempersilahkan intervensi pemerintah untuk menyelesaikan

berbagai masalah hubungan kerja mereka. Intervensi ini paling tidak dalam bentuk segala perundang-undangan dan peraturan di bidang perburuhan.

4. Kesiediaan perusahaan  
Kesiediaan perusahaan untuk berunding secara terbuka dengan serikat karyawan ditentukan oleh kemampuan atau kekuatan perusahaan, filsafat kepemimpinan, gaya manajemen dan kemungkinan penggunaan alat-alat pemaksa (pemecatan, skorsing, demosi dan sebagainya).

### **11.3 KERJA SAMA SERIKAT PEKERJA**

#### **1. Bentuk-bentuk kerja sama dalam bisnis**

- a. Merger (Fusi)  
Merger adalah proses difusi atau penggabungan dua perseroan dengan salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya sementara yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut.
- b. Akuisisi  
Akuisisi adalah upaya untuk memperbesar badan usaha dengan cara memiliki badan usaha lain atau memindahkan kepemilikan asal badan usaha lain, misalnya apabila terjadi pembelian saham di atas 50% oleh pihak lain. Tindakan mengakuisisi dapat dilakukan oleh suatu badan usaha atau

perorangan untuk mengambil alih, baik seluruh atau sebagian besar saham badan usaha lain sehingga pengendalian terhadap perusahaan tersebut dapat beralih. Proses akuisisi umumnya tidak membentuk badan usaha / perusahaan baru. Kendali perusahaan lebih banyak dilakukan oleh perusahaan atau seseorang yang mengambil alih suatu perusahaan. Perusahaan yang diakuisisi atau diambil alih biasanya menjadi salah satu divisi dalam perusahaan yang dimiliki pengambil alih.

c. Konsolidasi

Konsolidasi adalah penggabungan antara dua atau lebih badan usaha yang menggabungkan diri saling melebur menjadi satu dan membentuk satu badan usaha yang baru, oleh karena itu, konsolidasi ini sering kali di sebut dengan peleburan.

d. Trust

Trust adalah suatu penggabungan atau pemusatan beberapa badan usaha yang sejenis maupun berlainan menjadi badan usaha baru yang lebih besar dan kuat sehingga secara hukum maupun ekonomis badan usaha yang tergabung tidak berdiri sendiri lagi.

e. Kartel

Kartel adalah suatu kerja sama atau penggabungan atas dasar sukarela dan beberapa badan usah sejenis untuk memproduksi atau menjual barang hasil

produksinya. Tujuan kartel adalah untuk mengurangi (meniadakan) persaingan serta menciptakan kesergaman harga, jumlah produksi dan pembagian daerah pemasaran untuk setiap badan usaha.

f. Holding Company

Holding company adalah penggabungan suatu badan usah dengan badan usaha yang lain dengan cara membeli sebagian besar saham (sero) dari beberapa badan usaha. Jadi holding company menguasai beberapa badan usaha, karena ia membeli sebagian besar saham dari setiap badan usaha yang bergabung.

g. Joint Venture

Jont venture adalah suatu gabungan antara dua pihak atau lebih, yang mengumpulkan modal untuk mendirikan badan usaha dengan perjanjian tertentu. Pihak-pihak yang bergabung dapat berasal dari kalangan pemerintah maupun swasta (swasta dalam negeri maupun swasta asing)

h. Production Sharing

Production sharing adalah suatu bentuk kerja sama atau gabungan badan usaha yang mengatur tentang pembagian hasil. Production sharing dapat dilakukan antara badan usaha milik negara dan badan usaha milik swasta maupun antara sesama badan usaha milik swasta.

i. Investment Trust



Investment trust adalah suatu badan usaha yang menanamkan modalnya di beberapa badan usaha lain dengan cara membeli seronya. Investment trust bertujuan untuk membagi-membagi risiko. Apabila salah satu badan usaha yang seronya dibeli mengalami kerugian, maka kerugian tersebut dapat ditutup dari keuntungan badan usaha lain yang seronya dibeli.

j. Corner dan Ring

Corner dan ring adalah seseorang atau beberapa orang yang melakukan spekulasi dengan jalan membeli atau menahan sebagian besar persediaan barang tertentu, yang akan berakibat pada naiknya harga barang tersebut di pasar. Setelah harga di pasar mengalami kenaikan, barang yang ditahan atau disimpan tersebut dijual, sehingga akan diperoleh keuntungan yang besar. Corner adalah tindakan spekulasi yang dilakukan oleh satu orang saja, sedangkan ring adalah tindakan spekulasi yang dilakukan oleh beberapa orang.

**2. Tujuan Kerja Sama**

1. Meningkatkan pendapatan dan skala usaha pihak yang bekerja sama
2. Meningkatkan perolehan nilai tambah bagi pihak yang bekerja sama.
3. Meningkatkan pemerataan dan pemberdayaan masyarakat serta pelaku usaha

4. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat dan negara
5. Memperluas kesempatan kerja
6. Meningkatkan ketahanan ekonomi nasional.

## RANGKUMAN

Serikat karyawan adalah organisasi para pekerja yang dibentuk untuk melindungi dan memperbaiki kepentingan-kepentingan sosial, ekonomi, para anggotanya melalui kegiatan kolektif. Kepentingan dominan yang diperjuangkan serikat karyawan tersebut adalah kepentingan ekonomi. Adapun tujuan dari serikat karyawan, yaitu:

1. Menjamin dan meningkatkan standar hidup / status ekonomi anggotanya.
2. Meningkatkan dan menjamin keamanan individual dari ancaman dan situasi yang muncul karena fluktuasi pasar, perubahan teknologi atau keputusan manajemen.
3. Mempengaruhi hubungan kekuasaan dalam sistem sosial.
4. Memajukan kesejahteraan semua pihak yang bekerja untuk kehidupan, baik itu anggota serikat pekerja / bukan.
5. Menciptakan mekanisme untuk menangkal penggunaan kebijakan dan praktik yang subjektif dan sewenang-wenang ditempat kerja.

Tipe-Tipe Serikat Karyawan

- a. Craft Unions
- b. Industrial Unions
- c. Mixed Unions

Struktur serikat karyawan

- a. Serikat pekerja local
- b. Serikat pekerja nasional

Dalam kerangka serikat karyawan dan manajemen, perundingan kolektif merupakan proses negosiasi antara pihak karyawan yang diawali oleh serikat karyawan

dengan pihak manajemen untuk menetapkan syarat-syarat hubungan kerja. Perundingan kerja bersama mempunyai tiga fungsi utama:

- 1) Menyusun dan merevisi peraturan kerja melalui negosiasi perjanjian atau kontrak kerja.
- 2) Melaksanakan hasil perundingan kerja bersama.
- 3) Membentuk sebuah metode penyelesaian perselisihan selama masa berlakunya kontrak.

## 5 jenis perundingan dalam negosiasi kontrak

### 1. Perundingan distributive

Perundingan distributive terjadi bila ada perselisihan antara masing-masing pihak, dan hasilnya memberikan kemenangan bagi satu pihak dan kekalahan bagi pihak lainnya.

### 2. Perundingan integrative

Perundingan integratif berfokus pada solusi kreatif yang memadukan kepentingan-kepentingan masing-masing pihak, dan menghasilkan keuntungan bersama yang tinggi.

### 3. Perundingan konsesional

Perundingan konsesional sering terjadi di dalam kerangka kerja. Perundingan konsesional mungkin disebabkan oleh kondisi ekonomi yang parah yang di alami oleh perusahaan.

### 4. Perundingan berkesinambungan

Sebagai tindakan kesepakatan, kewajiban memelihara keselamatan dan kesehatan kerja, serta peraturan-peraturan pemerintah lainnya, terus membuat situasi bertambah rumit baik bagi serikat buruh maupun perusahaan, dan seiring dengan tingkat perubahan lingkungan yang terus

meningkat, beberapa negosiator buruh dan manajemen berpaling kepada perundingan yang bekesinambungan.

5. Perundingan intraorganisasi

Perundingan intraorganisasi—yaitu, berunding dengan pihak yang berhak atas perubahan-perubahan dalam posisi-posisi perundingan.

Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam perundingan kerja antara lain:

a. Cakupan perundingan

b. Tekanan-tekanan perundingan serikat karyawan

Ada tiga tipe tekanan yang lebih kuat yang kadang-kadang digunakan:

- Pemogokan (strikes)
- Picketing (mencegah karyawan-karyawan yang ingin masuk kerja sewaktu diadakan pemogokan)
- Boikot

c. Peranan pemerintah.

d. Kesiediaan perusahaan

Proses collective bargaining

1. Mempersiapkan Negosiasi

a. Isu perundingan bisa dibagi menjadi tiga kategori:

b. Isu perundingan wajib (mandatory bargaining issues)

c. Isu perundingan bebas (permissive bargaining issues)

d. Isu perundingan terlarang (prohibited bargaining issues)

e. Perjanjian Ketenagakerjaan (Labour Agreement)

Faktor-faktor pengaruh dalam perundingan kolektif

1. Cakupan perundingan

2. Tekanan-tekanan perundingan serikat karyawan

3. Peranan pemerintah
4. Kesiapan perusahaan

Bentuk-bentuk kerja sama dalam bisnis

1. Merger(Fusi)Merger adalah proses penggabungan dua perseroan dengan salah satu diantaranya tetap berdiri dengan nama perseroannya sementara yang lain lenyap dengan segala nama dan kekayaannya dimasukkan dalam perseroan yang tetap berdiri tersebut.
2. Akuisisi, Akuisisi adalah upaya untuk memperbesar badan usaha dengan cara memiliki badan usaha lain atau memindahkan kepemilikan asal badan usaha lain.
3. Konsolidasi, Konsolidasi adalah penggabungan antara dua atau lebih badan usaha yang menggabungkan diri saling melebur menjadi satu.
4. Trust, Trust adalah suatu penggabungan atau pemusatan beberapa badan usaha yang sejenis maupun berlainan menjadi badan usaha baru .
5. Kartel,Kartel adalah suatu kerja sama atau penggabungan atas dasar sukarela.
6. Holding Company, Holding company adalah penggabungan suatu badan usah dengan badan usaha yang lain dengan cara membeli sebagian besar saham (sero).
7. Joint Venture, Jont venture adalah suatu gabungan antara dua pihak atau lebih, yang mengumpulkan modal untuk mendirikan badan usaha dengan perjanjian tertentu.
8. Production Sharing, Production sharing adalah suatu bentuk kerja sama atau gabungan badan usaha yang mengatur tentang pembagian hasil.

9. Investment Trust, Investment trust adalah suatu badan usaha yang menanamkan modalnya di beberapa badan usaha lain
10. Corner dan Ring, Corner dan ring adalah seseorang atau beberapa orang yang melakukan spekulasi dengan jalan membeli atau menahan sebagian besar persediaan barang tertentu, yang akan berakibat pada naiknya harga barang tersebut di pasar. Setelah harga di pasar mengalami kenaikan, barang yang ditahan atau disimpan tersebut dijual.

#### Tujuan Kerja Sama

1. Meningkatkan pendapatan dan skala usaha pihak yang bekerja sama
2. Meningkatkan perolehan nilai tambah bagi pihak yang bekerja sama.
3. Meningkatkan pemerataan dan pemberdayaan masyarakat serta pelaku usaha
4. Meningkatkan pertumbuhan ekonomi masyarakat dan negara
5. Memperluas kesempatan kerja
6. Meningkatkan ketahanan ekonomi nasional.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adi Mardianto, *Manajemen recruitment*, Jakarta, Pinastika Publisher
- Anissusanti. 2017. *Human Relation and Collective Bargaining*. [Online]. Pada <http://arissusanti17blogger.blogspot.com/2017/04/human-relation-and-collective-bargaining.html>. diakses pada (29 September 2019).
- Bisnis Global menurut Charles WH Hill (2008)
- Bisnis Global menurut Daniels, Radebaugh dan Sullivan (2004)
- Budi Kho. 2017. Ilmu Manajemen Industri. (online). <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-seleksi-proses-seleksi-penerimaan-karyawan/>. Diakses 2 Oktober 2019.
- Cut Zurnali, (2010), *Knowledge Worker: Kerangka Riset Manajemen Sumber Daya Manusia Masa Depan*, Penerbit Unpad Press, Bandung
- Definisi Bisnis Global menurut Ball, McCulloch, Frantz, Geringer, Minor(2006)
- Dessler, G. (1997). *Manajemen daya manusia ed Indonesia jilid 2*. Jakarta,Indonesia: PT Prenhallindo
- Dessler, G. (1997). *Manajemen personalia ed : 3 teknik dan konsep modern*. Jakarta, Indonesia: PT Erlangga
- Dessler, Gary. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia* . Terj. Edisi kesepuluh jilid I



- bekerja sama dengan Paramita Rahayu.  
Indonesia: PT Macanan Jaya Cemerlang.
- Dessler, Gary. 2016. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jln. Raya Lenteng Agung No. 101 Jagakarsa, Jakarta Selatan 12610: Salemba empat
- Dr. T. Hani Handoko, M.B.A. 2012. *Manajemen Personalia & Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFE
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Mitra Wacana Media. Hlm: 31.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Mitra Wacana Media. Hlm: 33.
- Fahmi, Irham. 2016. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Mitra Wacana Media.
- Faiz, Muhammad. 2017. *Makalah Kerjasama*. [Online]. Pada <http://semuamakalahpembelajaran.blogspot.com/2017/06/makalah-kerjasama.html>. diakses pada (29 September 2019).
- Gary Dessler, (1997, h.6)
- Globalisasi ekonomi menurut Tulus T.H. Tambunan, (2004)
- Globalisasi menurut THOMAS I. Friedman dalam Hendra Halwani (2005)
- Gomes, Faustinc C. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CV. Andi Offset

- Handoko, T. H. (2000). Manajemen personalia dan sumber daya manusia. Yogyakarta, Indonesia: BPFE
- Handoko, T. Hani. (2001). Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE
- Handoko, T. Hani. 1987. Management Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi Kedua. BPFE Yogyakarta .
- Hasibuan, Malayu S.P. 2005. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi: PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Hasibuan, Malayu SP, 2010. Manajemen Sumber Daya Manusia, STIE YKPN, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jl. Sawo Raya No. 18 Jakarta 13220: PT BUMI Aksara
- <http://heri-hermawan.blogspot.com/2009/06/tanya-jawab-seputar-manajemen-pelatihan.html> ,  
Diposting oleh Unknown di 00.50
- <http://juliusruntu.blogspot.com/2013/11/prinsip-prinsip-kompensasi-berdasarkan.html>
- <http://mithamica.blogspot.com/2011/11/msdm-rekrutmen-dan-seleksi.html>
- <http://navyamj.blogspot.com/2016/11/perbedaan-job-description-job.html?m=1>
- <http://www.slideshare.net/khairulalonx/rekrutmen-dan-seleksi-28092474>
- <https://ilmumanajemenindustri.com/deskripsi-jabatan-spesifikasi-jabatan/>

<https://sistemmanajemenkeselamatankerja.blogspot.com/2013/10/pengukuran-dan-pemantauan-k3.html?m=1>  
[https://www.academia.edu/37607365/Analisis\\_Dan\\_Desain\\_Pekerjaan\\_-\\_MSDM\\_M\\_Rifqi\\_Banani.pdf](https://www.academia.edu/37607365/Analisis_Dan_Desain_Pekerjaan_-_MSDM_M_Rifqi_Banani.pdf)  
<https://www.gadjian.com/blog/2018/04/11/prinsip-prinsip-dasar-upahgaji-berdasarkan-peraturan-pemerintah/>  
(Diringkas dari: Wiscombe Janet. 2001) .  
<https://www.jurnal.id/id/blog/2017-5-jenis-pelatihan-dan-pengembangan-sdm-yang-bisa-anda-lakukan/> , Dina Amalia.  
<https://www.seputarpengetahuan.co.id/2017/08/pengertian-kompensasi-tujuan-manfaat-jenis-sistem-faktor-metode.html>

Implikasi penilaian  
kerja. (<https://ilmumanajemenindustri.com/>)

Ini adalah kata pengantar dari Deddy Mulyana, “Mengapa kita mempelajari Komunikasi?: Sebuah pengantar: Dalam Stewart L. Tubbs dan Sylvia Moss. 2005. Human Communication: Prinsip-prinsip Dasar. Bandung: Rosda (terjemahan). Hlm. Viii.

Kadarisman, M. (2014). Manajemen kompensasi. Jakarta: Rajagrafindo Persada

Kemenaung, Anderson Guntur. ”Etika Dalam Bisnis”

Kho, Budi. Metode-metode Penilaian Kinerja (Performance Appraisal Methods). diakses pada 30 April 2018 dari <https://ilmumanajemenindustri.com/metode>

- metode-penilaian-kinerja-performance-appraisal-methods/
- Malayu S.P Hasibuan. 2007. *Manajemen SDM*. Jakarta: Bumi Aksara. Hlm. 48.
- Manajemen,jurnal.2019.PenilaianKinerjaKaryawan .(online).<https://jurnalmanajen.com/penilaian-kinerja-karyawan/>. diakses pada tanggal 20 September 2019
- Mangkuprawira. Sjafri. (2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Mejia, Luis R. Gomez., dkk. 2004. *Managing Human Resources*. New Jersey: Pearson Prentice Hall, Fourth Edition.
- Melyyaa.2012.*Analisis Kebutuhan SDM*. (online) <https://melyyaa.wordpress.com/2012/03/26/52/>
- Mitchell, Charles. “Memahami Budaya Bisnis Internasional.”2001. Jakarta:World Trade Press
- Mondy, and Noe. (1993). *Human Resource Management*. United States of America: A Division of Simon & Schuster,Inc.
- Mursidi, Ali. 2014. *Manajemen Pendidikan*. (online). [http://manpendidikan.blogspot.com/2013/05/normal-0-false-false-false-in-x-none-x\\_14.html](http://manpendidikan.blogspot.com/2013/05/normal-0-false-false-false-in-x-none-x_14.html). Diakses 28 September 2019
- Nawawi, Hadari (2005). *Manajemen Sumber Dava Manusia*: Yogyakarta: Gadjah Mada University Press

- Penekanan para spesialis pada organisasi yang dinyatakan oleh Peter F. Drucker
- Pengertian penilaian kinerja. ([http://www.geocities.com/mas\\_tri/istemDP3.pdf](http://www.geocities.com/mas_tri/istemDP3.pdf)).
- Primaningtyas, Astini. 2015. *Standar Kompetensi kerja Manajemen Sumber Daya Manusia*. (online)  
<https://www.kompasiana.com/astiniprimaninytyas/5685652a21afbde30f44e2e9/standar-kompetensi-kerja-manajemen-sumber-daya-manusia-bidang-pelayanan-kesehatan?page=3>
- RAMLI.SOEHATMAN 2018. *System manajemen keselamatan&kesehatan kerja*. DIAN RAKYAT: Jakarta
- Schuler, Randall S, & Jackson Susan S. 1999. *MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA*. Jakarta: Erlangga
- Sedarmayanti. 2007. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Refika Aditama
- Simamora, Henry. 2004. *Management Sumber Daya Manusia*. Edisi Ketiga. STIE Yogyakarta.
- Simamora, Henry. 1997. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sirnamora, Henry. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*: Yogyakarta: STIE YKPN
- Sjafri, Mangkuprawira. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Edisi Kedua, Bogor : Ghalia Indonesia. Hlm. 171.

- Sjafri, Mangkuprawira. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*, Edisi Kedua, Bogor : Ghalia Indonesia. Hlm. 182.
- Sondang P. Siagian, 1995, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Elek Media Kompetindo.
- Sukamti, M. M. umi, Dra.1989. *Managemen Personalia / Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Depdikbud.
- Tantangan MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006,h.46) *Pengertian Bisnis Global – Ball* (2005:8)
- Werther, William B. & Keith Davis. 1996. *Human Resources And Personal Management*.Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.
- Winaring Suryo Satuti. 2019. *Perencanaan SDM*. (online)  
<https://jojonomic.com/blog/perencanaan-sdm/>
- Yani,M.2012.*Manajemen Sumber Daya Manusia*.Jakarta:Mitra Wacana Media
- Zona Teknik.2011.Langkah Langkah Penilaian Kinerja.(online).<http://teknikindustriitm.blogspot.com/2009/12/langkah-langkah-penilaian-kinerja.html>. Diakses pada tanggal 20 September 2019.