

# Manajemen

## Sumber Daya Manusia

Dr. Mahmudah Enny Widyaningrum, M.Si  
Dra. Endang Siswati, SE.,MM.,DBA



# **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Mahmudah Enny Widyaningrum, M.Si  
Dra. Endang Siswati, SE.,MM.,DBA

**UBHARA MANAJEMEN PRESS**  
**Office: Jl. A Yani No 114 Surabaya**  
[widiandra08@yahoo.co.id](mailto:widiandra08@yahoo.co.id)

**Perpustakaan Nasional RI, Data Katalog Dalam  
Terbitan (KDT)**

**MANAJEMEN SUMBER DAYA  
MANUSIA**

**Penulis** : Dr. Mahmudah Enny Widyaningrum, M.Si  
Dra. Endang Siswati, SE.,MM.,DBA  
**ISBN** : 978-6027-4424-43  
ix + 200 hlm : 15 x 22 cm  
**Editor** : Dr. Muslichah Erma Widiana, MM  
**Penyunting** : Dra. Farida Agustini Widjayati, M.S  
**Cover & Layout** : Studio UMP  
Cetakan Pertama, Desember 2017

**Diterbitkan oleh:**

**UBHARA MANAJEMEN PRESS**  
**Office: Jl. A Yani No 114 Surabaya**  
[widiandra08@yahoo.co.id](mailto:widiandra08@yahoo.co.id)

Sanksi Pelanggaran Pasal 27 Undang-undang Nomor 19 Tahun 2002 Tentang Hak Cipta:

- 1) Barangsiapa dengan sengaja dan tanpa hak melakukan perbuatan sebagaimana dimaksud dalam pasal 2 ayat (1) atau pasal 49 ayat (1) dan ayat (2) dipidana dengan pidana penjara masing-masing paling singkat 1 (satu) bulan dan atau denda paling sedikit Rp 1.000.000,00 (satu juta rupiah), atau pidana penjara paling lama 7 (tujuh) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 5.000.000.000,00 (lima miliar rupiah).
- 2) Barangsiapa dengan sengaja menyiarkan, memamerkan, mengedarkan, atau menjual kepada umum suatu ciptaan atau barang hasil pelanggaran hak cipta atau hak terkait sebagaimana dimaksud pada ayat (1) dipidana dengan pidana penjara paling lama 5 (lima) tahun dan/atau denda paling banyak Rp 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah).

## **KATA PENGANTAR**

Dengan mengucap syukur Alhamdulillahirabbil'alamin atas karunia Allah, akhirnya buku yang berjudul “Manajemen Sumber Daya Manusia” ini dapat terselesaikan dengan lancar. Buku ini penulis tujukan untuk mahasiswa dan masyarakat umum yang ingin mempelajari Manajemen Sumber Daya Manusia yang terdiri dari 14 bab.

Harapan penulis semoga buku ini bisa menambah perbendaharaan bahan ajar yang mudah untuk dipelajari dan diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari. Terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu dengan menyumbangkan pikiran dan tenaga sehingga buku ini bisa selesai dengan lancar, semoga Allah SWT membalasnya dengan berkah pahala yang berlipat ganda.

Penulis juga menyadari sepenuhnya bahwa buku ini masih sangat jauh dari kesempurnaan dan masih terdapat banyak kekurangan di sana-sini. Oleh sebab itu saran, kritik, dan koreksi sangat penulis harapkan untuk menjadikan buku ini lebih baik lagi sehingga bisa bermanfaat bagi masyarakat.

Surabaya, Desember 2017

Penulis

## DAFTAR ISI

Judul .....	i
Kata Pengantar.....	ii
Daftar Isi.....	iii
Daftar Gambar .....	vii
Daftar Tabel.....	ix

### BAB 1

#### PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA ... 1

1.1 Pengertian Manajemen SDM.....	2
1.2 Pentingnya Manajemen SDM bagi Manajer .....	3
1.3 Aspek Lini dan Staf dari Manajemen SDM .....	4
1.4 Lingkungan Manajemen SDM .....	6
1.5 Tantangan Manajemen SDM.....	9
1.6 Aktivitas Manajemen SDM .....	12

### BAB 2

#### ANALISIS PEKERJAAN DAN MANAJEMEN BAKAT ..... 19

2.1 Pengertian Analisis Pekerjaan .....	19
2.2 Kegunaan Informasi Analisis pekerjaan.....	21
2.3 Metode Pengumpulan Informasi Analisis pekerjaan.....	22
2.4 Manajemen Bakat .....	27

### BAB 3

#### PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA

MANUSIA .....	33
3.1 Pengertian Perencanaan SDM .....	33
3.2 Strategi Dalam Perencanaan SDM .....	34
3.3 Permintaan SDM .....	35
3.4 Teknik-Teknik Peramalan Kebutuhan SDM .....	38

3.5 Penawaran SDM.....	42
3.6 Perencanaan Suksesi .....	44

## BAB 4

REKRUTMEN .....	48
4.1 Pengertian Rekrutmen .....	48
4.2 Sumber Rekrutmen .....	49
4.3 Merekrut Angkatan Kerja yang Lebih Beragam .....	55

## BAB 5

SELEKSI .....	59
5.1 Pengertian Seleksi .....	59
5.2 Validitas dan Reliabilitas Tes Kerja .....	60
5.3 Jenis-Jenis Alat Seleksi .....	61
5.4 Wawancara .....	65

## BAB 6

ORIENTASI, PENEMPATAN, DAN PEMISAHAN .....	70
6.1. Program Orientasi.....	70
6.2. Program Penempatan.....	73
6.3. Pemisahan.....	75

## BAB 7

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN .....	85
7.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan .....	85
7.2 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan.....	86
7.3 Proses Pelatihan Lima Langkah ADDIE .....	87
7.4 Pengeembangan Manajemen .....	97

## BAB 8

PERENCANAAN KARIER DAN MANAJEMEN KARIER.....	103
--	-----

8.1 Pengertian Karier .....	103
8.2 Perencanaan Karier .....	104
8.3 Pengembangan Karier.....	107
BAB 9	
PENILAIAN KINERJA .....	113
9.1 Pengertian Penilaian Kinerja .....	113
9.2 Proses Penilaian Kinerja.....	115
9.3 Metode-Metode Penilaian Kinerja.....	116
9.4 Mengatasi Kesalahan dalam Penilaian Kinerja .....	123
9.5 Pedoman Untuk Penilaian Yang Efektif.....	125
BAB 10	
KOMPENSASI.....	129
10.1 Pengertian Kompensasi .....	129
10.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kompensasi .....	130
10.3 Evaluasi Pekerjaan.....	130
10.4 Survey Gaji .....	133
10.5 Motivasi dan Insentif .....	134
10.6 Tunjangan .....	139
BAB 11	
KEAMANAN, KESELAMATAN, DAN KESEHATAN	
KERJA.....	142
11.1 Pengertian Manajemen K3 .....	143
11.2 Peran Manajemen dalam Kesehatan Kerja.....	144
11.3 Penyebab Kecelakaan Kerja.....	145
11.4 Cara Pencegahan Kecelakaan Kerja.....	147
11.5 Implementasi Penerapan Sistem K3 dalam Organisasi ...	149
BAB 12	
HUBUNGAN KETENAGAKERJAAN .....	154



12.1 Hubungan Ketenagakerjaan .....	154
12.2 Tujuan Hubungan Industrial.....	157
12.3 Serikat pekerja.....	158
12.4 Penyelesaian Perselisihan dalam Hubungan Industrial ...	165

## BAB 13

AUDIT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA .....	170
13.1 Pentingnya Audit Sumber Daya Manusia .....	170
13.2 Pendekatan-Pendekatan yang Digunakan dalam Audit Sumber Daya Manusia .....	173
13.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia.....	174
13.4 Tahap-Tahap Audit Sumber Daya Manusia.....	176
13.5 Pelaporan Hasil Audit Sumber Daya manusia .....	176

## BAB 14

MENGELOLA SUMBER DAYA MANUSIA GLOBAL .....	180
14.1 Tantangan Manajer Global.....	180
14.2 Manajemen SDM Internasional.....	181
14.3 Menyusun Staf Organisasi Global.....	189
14.4 Mempraktikkan Sistem SDM Global .....	194

DAFTAR PUSTAKA.....	198
---------------------	-----

TENTANG PENULIS

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Gambaran Manajemen Bakat .....	28
Gambar 6.1 Penempatan Secara Umum .....	73
Gambar 9.1 Sampel Formulir Penilaian Kinerja Grafis .....	118
Gambar 9.2 Sampel Formulir Penelitian Naratif .....	120
Gambar 14.1 Perbedaan antar negara kritis yang memengaruhi praktik SDM .....	183

## DAFTAR TABEL

Tabel 3.1 Opsi-Opsi Penedekrutan.....	44
Tabel 4.1 Sumber-Sumber Perekrutan, Keunggulan dan Kelemahannya .....	55
Tabel 5.1 Alat Seleksi.....	64
Tabel 8.1 Fokus Tradisional, Versus Pengembangan Karier .....	106
Tabel 9.1 Contoh Insiden kritis Untuk Asisten Manajer Pabrik ...	119
Tabel 9.2 Kelebihan dan Kekurangan dari Beberapa alat Penilaian .....	120

## **BAB 1**

### **PENGANTAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian manajemen sumber daya manusia
2. Pentingnya manajemen sumber daya manusia bagi manajer
3. Aspek lini dan staf dari manajemen sumber daya manusia
4. Lingkungan manajemen sumber daya manusia
5. Tantangan manajemen sumber daya manusia
6. Aktivitas manajemen sumber daya manusia

Sebesar apapun sebuah organisasi pasti tidak bisa terlepas dari orang-orang atau sumber daya manusia yang mendukungnya. Karena manusia adalah yang mengatur perputaran roda kehidupan suatu organisasi, baik organisasi pemerintah atau organisasi swasta, organisasi kecil maupun organisasi besar, organisasi yang berorientasi laba maupun nirlaba. Dalam mencapai tujuannya suatu organisasi harus memiliki manusia-manusia atau sumber daya manusia yang memiliki kompetensi tinggi, agar tujuan organisasi bisa tercapai. Oleh karena itu sumber daya manusia dalam suatu organisasi harus dikelola dan dikoordinir dengan baik supaya bisa mendukung pencapaian rencana strategis organisasi.

Globalisasi dan perkembangan teknologi yang begitu cepat harus diikuti dengan sumber daya manusia yang memiliki kompetensi

tinggi dan unggul karena kelangsungan dan keberhasilan sebuah organisasi sangat tergantung kepada sumber daya manusia yang mendukungnya. Manajemen sumber daya manusia adalah bagian dari manajemen umum yang mana perhatiannya terpusat pada unsur manusia dalam organisasi, yaitu mengelola unsur manusia seefektif mungkin dan seefisien mungkin agar manusia atau individu tersebut bisa bersaing dan memenangkan persaingan. Bab ini membahas mengenai pengertian MSDM, pentingnya MSDM, aspek lini dan staf, lingkungan MSDM, juga membahas mengenai tantangan MSDM, dan pembahasan yang terakhir seputar aktivitas manajemen SDM.

### **1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Berikut ini definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli. Gary Dessler, manajemen sumber daya manusia (*Human resource management*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Ivancevich mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu.

Flippo mendefinisikan manajemen personalia (*personnel management*) sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai. Ia

membagi fungsi-fungsi manajemen personalia kedalam fungsi manajerial dan fungsi operasional. Empat fungsi yang pertama (perencanaan sampai dengan pengawasan) adalah fungsi manajerial dan sisanya adalah fungsi-fungsi operasional manajemen personalia.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan, untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu.

## **1.2. Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia bagi Manajer**

Manajemen sumber daya manusia penting bagi semua manajer, agar manajer tidak melakukan kesalahan-kesalahan dalam mengelola sumber daya manusia, seperti:

- Mempekerjakan orang yang salah untuk suatu pekerjaan
- Mengalami perputaran tenaga kerja yang tinggi
- Mempunyai orang-orang yang bekerja tidak optimal
- Membuang-buang waktu dengan wawancara yang bertele-tele
- Membuat perusahaan menghadapi tuntutan hukum karena praktik pengelolaan SDM yang tidak aman.
- Pemberian gaji karyawan yang tidak adil

### **1.3. Aspek Lini dan Staf dari Manajemen Sumber Daya Manusia**

Bagaimana tugas dari manajer dan departemen sumber daya manusia berhubungan dengan tugas sumber daya manusia dari manajer penjualan dan produksi atau dengan lainnya? Dibutuhkan pemahaman mengenai otoritas lini dan otoritas staf untuk menjawabnya. Menurut Dessler (2015), pengertian dari otoritas adalah hak untuk mengambil keputusan, untuk mengarahkan pekerjaan orang lain, dan untuk memberi perintah. Sedangkan otoritas lini (*line authority*) secara tradisional memberikan hak kepada manajer untuk mengeluarkan perintah pada manajer atau karyawan lain, oleh karenanya otoritas lini menciptakan hubungan atasan (pemberi perintah) dan bawahan (penerima perintah). Contohnya pada saat direktur penjualan memerintahkan manajer penjualan untuk menyiapkan presentasi penjualan, maka hal tersebut dikatakan ia sedang menggunakan otoritas lininya. Sedangkan otoritas staf (*staff authority*) memberikan hak kepada manajer untuk menasehati manajer atau karyawan lain. Pada otoritas staf menciptakan hubungan nasihat. Contohnya ketika manajer sumber daya manusia menyarankan agar manajer pabrik menggunakan uji seleksi tertentu. Maka dalam hal ini ia sedang menggunakan otoritas staf.

Pada bagan organisasi, manajer dengan otoritas lini disebut manajer lini (*line managers*) yaitu manajer yang mempunyai otoritas untuk mengarahkan pekerjaan bawahan dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas organisasi. Sedangkan manajer yang memiliki otoritas staf disebut manajer staf (*staff managers*) yaitu manajer yang membantu dan menasihati manajer lini. Pada umumnya manajer lini

mengelola departemen tertentu yang krusial untuk kelangsungan hidup perusahaan (contonya departemen penjualan atau departemen produksi). Sedangkan manajer SDM biasanya merupakan manajer staf yaitu membantu dan menasihati manajer lini dalam hal perekrutan, kompensasi, atau yang lainnya.

Tugas sumber daya manusia dari manajer lini antara lain:

- Menempatkan orang yang tepat pada pekerjaan yang tepat
- Memulai karyawan baru dalam organisasi
- Melatih karyawan untuk pekerjaan yang baru
- Meningkatkan kinerja setiap orang
- Mengembangkan hubungan kerja yang lancar
- Menerjemahkan kebijakan dan prosedur perusahaan
- Mengendalikan biaya tenaga kerja
- Mengembangkan kemampuan setiap orang
- Menciptakan dan mempertahankan moral departemen
- Melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

Pada organisasi yang masih kecil biasanya manajer lini bisa melakukan tugas personel tanpa bantuan tetapi apabila organisasi sudah berkembang menjadi besar maka manajer lini membutuhkan bantuan serta membutuhkan nasihat dari staf SDM.

### **Tugas manajer SDM**

Dalam memberikan bantuan tersebut manajer SDM menjalankan tiga fungsi yang berbeda yaitu:



- Fungsi lini, manajer SDM memberikan pengarahan terhadap aktivitas orang-orang yang berada dibawahnya, dan juga dengan divisi lain yang terkait
- Fungsi koordinasi, manajer SDM juga mengoordinasi aktivitas personel , fungsi tersebut disebut otoritas fungsional (*functional authority*) atau kendali fungsional yang memastikan bahwa manajer lini menerapkan kebijakan dan praktek SDM.
- Fungsi staf yaitu membantu dan menasihati manajer lini yang merupakan inti dari pekerjaan manajer SDM, antara lain menasihati CEO sehingga CEO dapat memahami aspek personel dari pilihan strategi perusahaan secara lebih baik. SDM membantu dalam merekrut, melatih, mengevaluasi, memberi imbalan, menasihati mempromosikan dan memecat karyawan. Memutuskan program tunjangan (misalnya asuransi kesehatan, kecelakaan, program pensiun, liburan dan lain-lain). Membantu manajer lini untuk mematuhi undang-undang yang berlaku, membantu dalam mengatasi keluhan dan relasi tenaga kerja. Memberikan informasi terkini mengenai tren yang ada dan metode baru untuk memanfaatkan karyawan.

#### **1.4 Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perubahan bisnis yang begitu cepat akibat globalisasi, mewajibkan organisasi untuk memperhatikan lingkungan organisasi baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal dengan berbagai aspeknya. Kemajuan organisasi bergantung kepada sejumlah

sumber daya yang dimiliki dan kekuatan lingkungan baik eksternal maupun internal agar organisasi mampu mencapai tujuan-tujuannya.

Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah subsistem dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor lingkungan internal maupun faktor lingkungan eksternal organisasi.

### 1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah kekuatan-kekuatan utama di luar organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Lingkungan eksternal dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *general/mega environment* dan *task environment*

A. *General/mega environment* adalah lingkungan umum tempat beroperasinya organisasi yang dapat memberikan pengaruh tidak langsung kepada organisasi, yaitu:

- Unsur teknologi yaitu kondisi teknologi saat ini yang terkait dengan produksi barang dan jasa
- Unsur ekonomi, meliputi sistem produksi, distribusi, dan konsumsi barang dan jasa, atau kondisi ekonomi umum yang berpengaruh pada kegiatan organisasi
- Unsur politik & hukum, antara lain yaitu sistem hukum dan pemerintahan serta iklim politik
- Unsur sosial dan budaya, antara lain sikap, nilai, norma, kepercayaan, perilaku, gaya hidup, dan kecenderungan demografis yang merupakan karakteristik wilayah geografis tertentu.
- Unsur internasional, perkembangan negara-negara lain yang berpengaruh terhadap organisasi tersebut

B. *Task environment* adalah unsur-unsur spesifik dari luar yang berpengaruh langsung terhadap organisasi dalam upaya menjalankan usahanya, yaitu terdiri atas :

- Pekerja, individu yang bekerja pada sebuah organisasi dengan menerima gaji atau imbalan dalam bentuk lain.
- Pemegang saham dan dewan direksi, individu yang memiliki perusahaan lewat penguasaan sejumlah saham, dan para anggota manajemen puncak yang mempunyai kewenangan untuk menjalankan operasi perusahaan.
- Konsumen, individu atau organisasi yang membeli barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- Pesaing, organisasi lain yang menawarkan barang atau jasa tandingan
- Pemasok, organisasi atau individu yang memasok sumber daya yang diperlukan oleh organisasi/perusahaan untuk menjalankan kegiatannya
- Pemerintah
- Kreditor, organisasi yang menyediakan jasa finansial
- Serikat pekerja, organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja, baik di perusahaan maupun di luar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.
- Media, organisasi yang mengumpulkan dan menyebarkan informasi yang dipandang bermanfaat bagi publik.

## 2. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah faktor-faktor yang berada dalam suatu organisasi dan berpengaruh pada manajemen sumber daya manusia, antara lain yaitu:

### a. Misi organisasi

Misi adalah tujuan berkelanjutan atau alasan yang mendasari keberadaan sebuah organisasi. Setiap jenjang manajemen harus bekerja dengan pemahaman yang jelas tentang misi organisasi, selanjutnya setiap unit organisasi harus benar-benar memahami tujuan organisasi yang sejalan dengan misi organisasi tersebut.

### b. Kebijakan organisasi

Kebijakan adalah sebuah pedoman yang ditetapkan untuk memberikan arah bagi proses pengambilan keputusan. Sebagai pedoman kebijakan bersifat agak fleksibel, sehingga memerlukan interpretasi dan pertimbangan dalam penggunaannya. Kebijakan bisa memberikan pengaruh signifikan terhadap cara-cara manajer menjalankan tugas-tugas atau mencapai tujuannya.

### c. Budaya organisasi

Budaya perusahaan didefinisikan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dianut bersama didalam sebuah organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menciptakan norma-norma perilaku.

## 1.5 Tantangan Manajemen Sumber Daya Manusia

Pertumbuhan bisnis yang begitu cepat membuat apa yang dilakukan manajer sumber daya manusia dan cara mereka

melakukannya, pada saat ini telah mengalami perubahan dari masa-masa sebelumnya. Menurut Dessler, tantangan yang dihadapi manajemen sumber daya manusia meliputi:

#### 1. Perkembangan Teknologi

Kemajuan teknologi secara drastis mengubah bagaimana manajer sumber daya manusia melakukan pekerjaan mereka. Perkembangan teknologi mewajibkan manajemen sumber daya manusia harus menerapkan aplikasi teknologi ke dalam proses pengelolannya sehingga pengelolaan sumber daya manusia menjadi efektif dan efisien. Sebagai contoh perekrutan melalui facebook, pemberi kerja dapat mengakses kandidat via papan pekerjaan facebook. Ini mempermudah cara merekrut dan mempromosikan penawaran pekerjaan. Setelah menciptakan penawaran pekerjaan, pemberi kerja dapat mengiklankan pekerjaannya dengan menggunakan facebook.

#### 2. Globalisasi dan Kompetisi

Globalisasi merujuk pada perusahaan yang memperluas penjualan, kepemilikan, dan atau manufaktur mereka ke pasar baru diluar negeri. Contoh Toyota membangun Camry di Kentucky, Dell merakit komputer di tiongkok dll. Globalisasi mendorong pemberi kerja untuk lebih efisien. Lebih banyak globalisasi berarti lebih banyak kompetisi, dan lebih banyak kompetisi berarti lebih banyak tekanan untuk menjadi kelas dunia. Untuk menurunkan biaya, untuk membuat karyawan atau pegawai lebih produktif, dan untuk melakukan hal-hal secara lebih baik dan lebih murah.

### 3. Deregulasi

Tantangan lainnya yaitu deregulasi, di beberapa negara pemerintah melucuti regulasi, di Amerika Serikat dan Eropa misalnya, aturan yang melarang bank komersial melakukan ekspansi ke dalam perdagangan saham dilonggarkan, dan sebagainya.

### 4. Sifat pekerjaan

Cara seseorang dalam bekerja dipengaruhi oleh teknologi, dampaknya akan terlihat pada ketrampilan dan pelatihan yang dibutuhkan pekerja pada saat ini. Pada saat ini organisasi harus berani berinvestasi pada human capital yaitu suatu kondisi pekerja yang memiliki pengetahuan, pendidikan, keahlian, dan kecakapan yang tinggi, sehingga mampu menjawab tantangan perkembangan teknologi yang cepat.

### 5. Demografi Tenaga Kerja

Generasi Y adalah generasi pekerja yang lebih muda yang memiliki nilai-nilai kerja berbeda dibanding orang tua mereka. (generasi Y disebut dengan *Millenials*, kira-kira dilahirkan dari 1977 hingga tahun 2002), mereka menggantikan generasi pekerja sebelumnya yaitu generasi X yang kira-kira dilahirkan 1965 hingga tahun 1976. Berdasarkan hasil studi pekerja yang lebih tua lebih berkemungkinan bersifat kerja sentris yaitu lebih berfokus pada pekerjaan dibandingkan keluarga dalam hal keputusan karier. Sedangkan para pekerja generasi Y cenderung lebih bersifat keluarga sentris atau dual sentris yaitu menyeimbangkan kehidupan keluarga dan kerja. Oleh sebab itu organisasi harus mampu menyeimbangkan antara pekerjaan dan kehidupan keluarga pekerja, agar para pekerja mampu bekerja dengan kinerja yang baik.

## 1.6 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Aktivitas manajemen sumber daya manusia secara garis besar adalah: analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi penempatan dan pemberhentian, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, kompensasi, insentif dan tunjangan, komunikasi, membangun komitmen karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial.

- Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan adalah proses yang mempelajari pola-pola aktivitas untuk menentukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang diperlukan oleh masing-masing pekerjaan atau jabatan. Informasi mengenai detail setiap pekerjaan atau jabatan dikumpulkan secara sistematis kemudian dievaluasi dan diorganisasikan.

Pada proses analisis pekerjaan tersebut akan menghasilkan deskripsi pekerjaan (*job description*) dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) serta standar kinerja (*job performance standard*).

- Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses peramalan yang mengkaji kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, untuk menjamin tersedianya tenaga kerja dalam jumlah yang cukup dan kompetensi yang sesuai dengan kebutuhan. Tujuan perencanaan sumber daya manusia adalah agar organisasi dapat mempersiapkan rencana tenaga kerja sehingga organisasi bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerjanya secara tepat tidak kekurangan juga tidak berlebihan.

- Rekrutmen

Rekrutmen yaitu proses menarik, mengundang, dan menemukan calon tenaga kerja yang dianggap potensial untuk menduduki jabatan tertentu dalam organisasi. Hasil dari proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang memenuhi syarat.

- Seleksi

Seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan kandidat yang paling baik yang telah dikumpulkan dalam proses rekrutmen. Dalam proses seleksi tersebut terdapat beberapa aktivitas yang bertujuan untuk menyaring para pelamar untuk dipilih yang paling cocok dengan posisi yang ditawarkan dan dengan organisasi.

- Orientasi, penempatan dan pemberhentian

Orientasi, setelah kandidat terpilih secara resmi telah bergabung dalam organisasi, mereka tidak bisa langsung bekerja, dalam menghadapi tempat dan situasi kerja yang baru, mereka membutuhkan penyesuaian. Proses penyesuaian tersebut disebut dengan orientasi. Orientasi bertujuan untuk memperkenalkan nilai-nilai, norma-norma dan kebiasaan-kebiasaan organisasi terhadap pegawai baru, sehingga ia mampu beradaptasi dengan baik sehingga bisa meningkatkan kinerjanya.

Penempatan adalah proses penentuan posisi tenaga kerja dalam organisasi, jabatan apa yang akan dipegangnya, tanggung jawab serta tugas-tugas apa yang harus dilakukan.

Pemberhentian adalah suatu keadaan dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi, penyebabnya adalah pensiun, pindah kerja, atau bisa juga dikarenakan pemutusan hubungan kerja.



- **Pelatihan dan pengembangan**  
 Pelatihan adalah proses melatih tenaga kerja menjadi ahli sehingga bisa membantunya mengerjakan pekerjaannya pada saat ini.  
 Pengembangan adalah proses melatih tenaga kerja menjadi ahli sehingga bisa membantunya mengerjakan pekerjaannya di masa depan.
- **Perencanaan karier**  
 Perencanaan karier adalah proses ketika seseorang memilih tujuan karirnya dan strategi yang akan digunakan untuk mencapai tujuan karir tersebut.
- **Penilaian kinerja**  
 Penilaian kinerja adalah proses evaluasi kinerja tenaga kerja dalam suatu organisasi. Penilaian tersebut dilakukan dengan cara membandingkan antara hasil aktual kinerja tenaga kerja dengan standar kinerja yang ada dalam organisasi tersebut.
- **Kompensasi**  
 Kompensasi atau balas jasa adalah semua imbalan yang diterima oleh tenaga kerja sebagai balas jasa atas kontribusi yang diberikannya kepada organisasi. Imbalan tersebut berupa salah satu atau kombinasi dari bentuk –bentuk imbalan berikut ini, yaitu:  
 Gaji atau upah yaitu uang yang diterima oleh seseorang sebagai imbalan atas pekerjaannya.  
 Insentif dan gainsharing, insentif adalah bentuk imbalan yang diberikan oleh organisasi kepada tenaga kerja berkaitan dengan kinerja yang diberikan oleh tenaga kerja tersebut. Sedangkan gainsharing berhubungan dengan kinerja organisasi yang dibarengi dengan distribusi benefit kepada para karyawan/ tenaga kerja

Tunjangan dan pelayanan, yaitu imbalan finansial tambahan selain gaji/upah pokok, misalnya tunjangan jabatan, tunjangan keluarga, cuti liburan, asuransi kesehatan dll.

- Keselamatan, keamanan dan kesehatan kerja  
Tenaga kerja harus dilindungi jiwa dan raganya. Kesehatan, keselamatan dan keamanan kerja (K3) adalah hal yang paling penting untuk diperhatikan supaya tenaga kerja merasa terlindungi. Dan juga untuk mengurangi resiko organisasi dari pengeluaran yang lebih banyak karena harus menanggung biaya kecelakaan kerja, atau resiko hukum karena penuntutan dan ketidakpatuhan terhadap standar keamanan kerja.
- Hubungan ketenagakerjaan  
Terdapat tiga pihak yang berkepentingan dalam hubungan ketenagakerjaan atau hubungan industrial, yaitu tenaga kerja, organisasi atau perusahaan, dan pemerintah.  
Tujuan hubungan industrial adalah menciptakan kemitraan yang sejajar antara pekerja dan pengusaha yang difasilitasi oleh pemerintah sebagai regulatornya. Hubungan industrial berusaha mewujudkan kesejahteraan semua pihak (*industrial peace*) suatu kondisi ketika pekerja melaksanakan kewajibannya kepada perusahaan dengan bekerja dan perusahaan juga melaksanakan kewajibannya dengan memberikan balas jasa yang setimpal serta perlindungan terhadap pekerja sebagai wujud pemenuhan hak-hak pekerja yang sesuai dengan martabat kemanusiaan.  
terhadap standar keamanan kerja.
- Audit sumber daya manusia

Sebaiknya audit sumber daya manusia dilakukan secara periodik, hal tersebut untuk meyakinkan bahwa tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dengan baik. Audit sumber daya manusia dilakukan dengan cara menganalisis data-data antara lain mengenai perputaran tenaga kerja, keluhan-keluhan, absensi karyawan, kecelakaan kerja, perilaku kerja, dan kepuasan karyawan.

### **Rangkuman**

Manajemen sumber daya manusia (*Human resource management*) adalah proses untuk memperoleh, melatih, menilai dan mengompensasi karyawan, dan untuk mengurus relasi tenaga kerja mereka, kesehatan dan keselamatan mereka serta hal-hal yang berhubungan dengan keadilan.

Manajer dengan otoritas lini disebut manajer lini (*line managers*) yaitu manajer yang mempunyai otoritas untuk mengarahkan pekerjaan bawahan dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan tugas organisasi. Sedangkan manajer yang memiliki otoritas staf disebut manajer staf (*staff managers*) yaitu manajer yang membantu dan menasihati manajer lini. Sedangkan manajer SDM biasanya merupakan manajer staf yaitu membantu dan menasihati manajer lini dalam hal perekrutan, kompensasi, atau yang lainnya. Manajer SDM menjalankan tiga fungsi yang berbeda yaitu: fungsi lini, manajer SDM memberikan pengarahan terhadap aktivitas orang-orang yang berada dibawahnya, dan juga dengan divisi lain yang terkait. Fungsi koordinasi, manajer SDM juga mengoordinasi aktivitas personel, fungsi tersebut disebut otoritas fungsional (*functional authority*) atau kendali fungsional yang

memastikan bahwa manajer lini menerapkan kebijakan dan praktek SDM. Fungsi staf yaitu membantu dan menasihati manajer lini yang merupakan inti dari pekerjaan manajer SDM, antara lain menasihati CEO sehingga CEO dapat memahami aspek personel dari pilihan strategi perusahaan secara lebih baik.

Lingkungan manajemen SDM terdiri dari lingkungan eksternal dan lingkungan internal, yang termasuk dalam lingkungan eksternal yaitu: kekuatan-kekuatan utama di luar organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. General/mega environment adalah lingkungan umum tempat beroperasinya organisasi yang dapat memberikan pengaruh tidak langsung kepada organisasi. Task environment adalah unsur-unsur spesifik dari luar yang berpengaruh langsung terhadap organisasi dalam upaya menjalankan usahanya. Lingkungan Internal adalah faktor-faktor yang berada dalam suatu organisasi dan berpengaruh pada manajemen sumber daya manusia.

Aktivitas manajemen sumber daya manusia pada umumnya mencakup analisis pekerjaan, perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen, seleksi, orientasi penempatan dan pemberhentian, pelatihan dan pengembangan, perencanaan karir, penilaian kinerja, kompensasi, insentif dan tunjangan, komunikasi, membangun komitmen karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, hubungan industrial.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan mengapa manajemen sumber daya manusia penting bagi manajer !
2. Faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi manajemen sumber daya manusia ?
3. Sebutkan yang termasuk dalam lingkungan umum organisasi !
4. Sebutkan tantangan yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia menurut Dessler !
5. Sebutkan aktivitas manajemen sumber daya manusia !

## **BAB 2**

### **ANALISIS PEKERJAAN DAN MANAJEMEN BAKAT**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian analisis pekerjaan
2. Kegunaan informasi analisis pekerjaan
3. Metode pengumpulan informasi dalam analisis pekerjaan
4. Manajemen Bakat

Bab ini akan membahas mengenai pengertian analisis pekerjaan, kegunaan informasi dalam analisis pekerjaan, juga membahas mengenai metode pengumpulan informasi dalam analisis pekerjaan, dan dibahas juga mengenai manajemen bakat.

#### **2.1 Pengertian Analisis Pekerjaan**

Menurut Dessler (2016) analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur yang digunakan untuk menentukan tugas dari posisi dalam perusahaan dan karakteristik orang yang harus dipekerjakan untuknya. Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2016), analisis pekerjaan yaitu penilaian yang memerinci sebuah pekerjaan beserta perilaku yang diperlukan dalam mengerjakannya.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam analisis pekerjaan terdapat dua permasalahan yaitu permasalahan tugas dan permasalahan tenaga kerja, jadi analisis pekerjaan adalah sebuah proses

yang digunakan untuk menentukan tugas dari suatu pekerjaan dan kebutuhan tenaga manusia untuk melakukan pekerjaan tersebut.

Manajemen bakat dimulai dengan memahami pekerjaan apa yang perlu diisi, dan ciri-ciri manusia serta kompetensi karyawan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut secara efektif.

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur yang digunakan untuk menentukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang diperlukan oleh masing-masing jabatan. Proses dalam analisis pekerjaan akan menghasilkan informasi untuk menyusun deskripsi pekerjaan (*job description*) yaitu daftar yang berisi apa yang diminta oleh pekerjaan tersebut, dan spesifikasi pekerjaan (*job specification*) yaitu jenis orang yang harus dipekerjakan untuk pekerjaan tersebut.

Proses analisis pekerjaan mempunyai tujuan mengumpulkan informasi-informasi berikut, (Dessler 2016) :

- Aktivitas kerja, informasi mengenai aktivitas kerja aktual yaitu kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh pekerja dalam suatu jabatan yang diembannya. Dalam aktivitas ini meliputi bagaimana, mengapa dan kapan pekerja melakukan aktivitas tersebut.
- Perilaku manusia, yaitu mengenai perilaku apa saja yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut, seperti mengangkat berat, berjalan, sesekali membungkuk, duduk lama atau berdiri sesekali .
- Peralatan yang dibutuhkan yaitu informasi mengenai alat-alat yang digunakan untuk melakukan pekerjaan.

- Standar kinerja, yaitu informasi mengenai standar kinerja dari pekerjaan tersebut, untuk mengukur apakah pekerjaan dilaksanakan dengan baik sesuai standar atau tidak.
- Konteks pekerjaan, yaitu informasi mengenai kondisi kerja fisik, beban kerja, insentif, dan lain-lain.
- Persyaratan manusia, (*human requirement*) yaitu informasi tentang spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu, seperti pengetahuan dan keterampilan, kecerdasan, kepribadian, dan minat.

## **2.2 Kegunaan Informasi Analisis Pekerjaan**

Informasi yang dapat dikumpulkan dari analisis pekerjaan dapat digunakan untuk mendukung berbagai aktivitas manajemen sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Aktivitas manajemen sumber daya manusia tersebut antara lain:

- Perekrutan dan seleksi, informasi mengenai jenis pekerjaan apa yang harus dilakukan dan spesifikasi pekerja seperti apa yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan tertentu, agar pekerjaan bisa terlaksana dengan baik.
- Pemenuhan EEO, analisis pekerjaan menjadi krusial dan berfungsi untuk memvalidasi semua praktik utama sumber daya manusia.
- Kompensasi, analisis pekerjaan berguna untuk menentukan nilai dari setiap pekerjaan dan dapat menyediakan informasi untuk menentukan besaran kompensasi yang layak serta seimbang dengan beban kerja, kondisi kerja, kewajiban serta spesifikasi pekerjaan yang dibutuhkan.



- Penilaian kinerja, penilaian kinerja yaitu kriteria-kriteria yang harus dipenuhi untuk menyatakan bahwa suatu pekerjaan telah berhasil diselesaikan dengan baik. Untuk membandingkan kinerja aktual setiap karyawan dengan standar tugas dan kerjanya. Manajer menggunakan analisis pekerjaan untuk mempelajari apa saja tugas serta standar tersebut
- Pelatihan, deskripsi pekerjaan menyebutkan tugas spesifik dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh pekerjaan, sehingga bisa menentukan jenis pelatihan apakah yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut.

### **2.3 Metode Pengumpulan Informasi dalam Analisis Pekerjaan**

Tujuan dari analisis pekerjaan yaitu untuk mengumpulkan informasi yang dibutuhkan mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab. Informasi yang terkumpul tersebut diolah menjadi *job description*, *job specification*, dan *job performance standard*.

Beberapa metode untuk mengumpulkan informasi tersebut antara lain:

- Metode kuesioner  
Merupakan metode yang paling murah serta tidak memakan waktu lama. Dalam metode ini kuesioner dikirimkan kepada job holder. Mereka diminta mengisinya serta menjelaskan tugas-tugas, tanggung jawab, dan aktivitas kerja yang di embannya. Kelemahan dalam metode tersebut kemungkinan job holder keliru memahami pertanyaan dalam kuesioner, atau kuesioner diisi tidak lengkap atau tidak dikembalikan sehingga informasi yang didapat menjadi kurang akurat.

- Metode observasi  
Di dalam metode observasi, analis melakukan pengamatan secara langsung terhadap aktivitas-aktivitas kerja, tugas, dan tanggung jawab yang diemban oleh job holder . kelemahan dalam metode ini yaitu analis mungkin saja melewatkan aktivitas tertentu dan tidak mengamati semua aktivitas kerja sehingga informasi yang di dapat kurang lengkap.
- Metode wawancara  
Wawancara secara langsung merupakan metode yang paling efektif untuk mengumpulkan informasi. Dalam analisis pekerjaan seorang analis melakukan wawancara dengan penyelia dan individu yang menduduki pekerjaan yang akan dianalisis. Kemudian dari sini bisa diketahui tugas, aktivitas kerja, beban kerja, tanggung jawab dan syarat-syarat lain dalam suatu pekerjaan tertentu. Metode wawancara dianggap metode yang akurat karena analis bisa mengumpulkan informasi langsung dari sumbernya. Kelemahan metode tersebut yaitu banyak menghabiskan waktu, selain itu keterangan narasumber kemungkinan tidak cocok dengan kondisi sebenarnya, sehingga informasi yang diberikan menjadi bias
- Metode catatan karyawan  
Dalam metode tersebut job holder diminta untuk mengisi buku harian mengenai apa yang mereka kerjakan seharian yaitu dengan mencatat semua aktivitas dan tugas-tugas kerja . kelemahan dalam metode tersebut yaitu terkadang job holder lupa untuk mengisi buku harian.

- Diskusi panel para ahli

Dalam metode tersebut analis mengumpulkan para ahli antara lain pekerja senior, manajer senior, dan konsultan. Kemudian analis melakukan focus group discussion dan setiap ahli diminta memberikan informasi-informasi yang dibutuhkan dalam jabatan tertentu. Dalam metode ini bias bisa dihindari karena informasi didapatkan dari pihak yang ahli. Kelemahan metode tersebut memakan banyak waktu dan biaya.

- Metode kombinasi

Biasanya seorang analis tidak menggunakan satu metode analisis saja, kombinasi dari berbagai metode seringkali lebih tepat dalam menganalisis pekerjaan-pekerjaan klarikal dan administratif, analis mungkin menggunakan kuesionair didukung dengan metode wawancara dan observasi. Dalam mempelajari pekerjaan-pekerjaan produksi metode wawancara dan metode observasi yang ekstensif bisa memberikan data yang diperlukan. Selain metode tersebut diatas masih terdapat beberapa metode lainnya.

Untuk menghasilkan deskripsi atau spesifikasi pekerjaan yang akurat sebaiknya analis menggunakan kombinasi beberapa metode.

Analisa pekerjaan sedikitnya harus mencakup karyawan dan atasan langsung (*supervisor*) karyawan tersebut. Pada perusahaan-perusahaan besar mungkin memiliki satu orang analis atau lebih. Tetapi pada perusahaan kecil biasanya para supervisor lini bisa bertanggung jawab atas analisis pekerjaan. Organisas-organisasi yang kurang

memiliki keahlian teknis dalam analisis pekerjaan bisa menggunakan konsultan dari luar untuk melakukan analisis pekerjaan.

Sebelum melakukan analisis pekerjaan, analis harus belajar sebanyak mungkin tentang pekerjaan yang akan di analisis dengan menelaah bagan struktur organisasi dan berbicara dengan orang-orang yang mengenal baik tentang pekerjaan yang akan di analisis, sebelum menganalisis supervisor harus memperkenalkan analis terlebih dahulu kepada para karyawan dan menjelaskan tujuan analisis pekerjaan. Meskipun sikap karyawan berada di luar kendali analis, analis harus berupaya mengembangkan rasa saling percaya dan saling menerima dengan mereka yang pekerjaannya akan di analisis. Kegagalan dari aspek tersebut akan menjadikan proses analisis jauh dari yang diharapkan. Hasil dari proses analisis pekerjaan adalah deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan, (Mondy, 2008).

### **Deskripsi Pekerjaan (*Job Description*)**

Yang dimaksud dengan deskripsi pekerjaan yaitu pernyataan tertulis mengenai apa yang sebenarnya dilakukan pekerja, bagaimana ia melakukannya, dan bagaimana kondisi kerja dari pekerjaan tersebut. Deskripsi pekerjaan mengacu pada informasi yang dikumpulkan dalam proses analisis pekerjaan.

Dalam deskripsi pekerjaan memuat antara lain:

- Identifikasi pekerjaan berisi informasi mengenai nama jabatan, kode jabatan, posisi jabatan dalam struktur organisasi
- Rangkuman pekerjaan, berisi informasi mengenai gambaran umum pekerjaan yaitu seperti apa pekerjaannya, kemudian

bagaimana cara melakukannya, dan mengapa pekerjaan tersebut harus dilakukan.

- Tanggung jawab dan tugas, ini merupakan inti dari deskripsi pekerjaan, berisi informasi mengenai tugas-tugas apa yang harus dilakukan, tanggung jawab apa yang diemban, dan aktivitas apa yang harus dikerjakan.
- Batas otoritas pemegang pekerjaan
- Standar kinerja dan kondisi kerja  
Standar yang diharapkan perusahaan dicapai oleh karyawan untuk setiap tugas dan tanggung jawab dalam deskripsi pekerjaan.
- Kondisi kerja, seperti tingkat kebisingan, kondisi berbahaya atau panas.
- Spesifikasi pekerjaan

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

Informasi dari deskripsi pekerjaan digunakan untuk menulis spesifikasi pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menjelaskan syarat-syarat minimum yang harus dipenuhi oleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya. Secara sederhana spesifikasi pekerjaan menjelaskan profil sebuah pekerjaan/ jabatan.

Spesifikasi pekerjaan berisi informasi mengenai: keahlian, kecakapan, tingkat pendidikan, kemampuan fisik, pengalaman kemampuan yg harus dimiliki seseorang untuk menduduki jabatan.

### **Standar kinerja pekerjaan (*Job Performance Standard*)**

Fungsi standar kinerja pekerjaan yaitu sebagai target akan usaha yang harus dilakukan oleh pekerja serta sebagai kriteria untuk mengukur apakah pekerjaan tersebut berhasil dilakukan ataukah tidak.

Dalam standar kinerja pekerjaan dicantumkan informasi mengenai:

- Target-target yang harus dicapai
- Ukuran keberhasilan kerja

Apabila hasil kerja dan kriteria yang ada dalam standar kinerja jabatan ini tidak terpenuhi. Maka bisa disimpulkan bahwa pekerja tidak bisa melaksanakan pekerjaannya dengan baik.

### **2.4 Manajemen Bakat (*Talent Management*)**

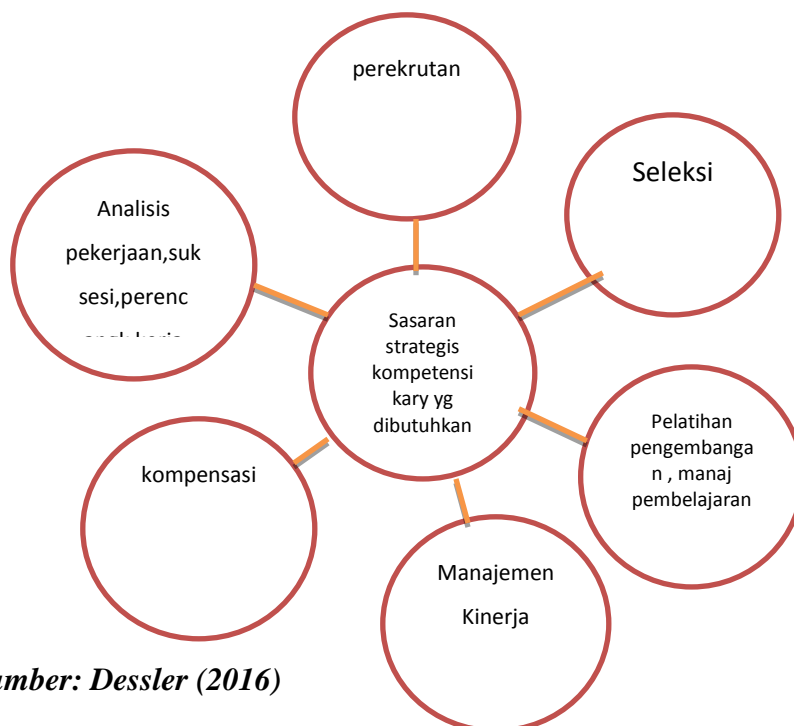
Manajemen bakat atau talent management merupakan proses manajemen SDM yang terkait dengan tiga proses., yaitu:

1. Mengembangkan serta memperkuat karyawan baru terhadap proses pertama kali masuk di perusahaan.
2. Mengembangkan dan memelihara pegawai yang sudah ada di perusahaan.
3. Menarik sebanyak-banyaknya pegawai yang mempunyai kompetensi, karakter dan komitmen bekerja pada perusahaan.

Istilah tersebut (*talent management*) pertama sekali diperkenalkan oleh McKinsey & Company *following* lewat salah satu studi yang di lakukannya di tahun 1997. Pada tahun berikutnya *talent management* menjadi salah satu judul buku yang ditulis bersama oleh Ed Michaels, Helen Handfield-Jones, dan Beth Axelrod.

Perusahaan-perusahaan yang memakai *talent management* sebagai salah satu strategi dalam pengelolaan sumber daya manusia berusaha seoptimal mungkin menghubungkan proses pemikatan, pelatihan, pencarian, pengembangan, pemilihan, promosi, pemeliharaan, dan pemindahan pegawai supaya terkait dengan bisnis utama perusahaan. Paradigma yang ada di balik talent management ialah “perusahaan bersaing pada level individual”. Jika kita berhasil mendapatkan individu-individu yang secara rata-rata lebih baik dari pesaing, maka kita akan memperoleh perusahaan yang akan lebih baik dari pesaing atau pemain lainnya.

**Gambar 2.1**  
**Gambaran Manajemen Bakat**



*Sumber: Dessler (2016)*

## **Kompetensi dan Manajemen Bakat**

Istilah “manajemen bakat” ini umumnya berhubungan dengan manajemen yang berbasis kompetensi. Keputusan manajemen bakat sering didorong oleh satu set kompetensi inti organisasi dan posisi kompetensi spesifik. Set kompetensi bisa mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sifat-sifat pribadi (diperlihatkan lewat perilaku yang ditentukan).

Kompetensi adalah karakteristik manusia yang dapat diamati dan diukur untuk mengetahui kinerjanya. Kompetensi biasanya berupa ketrampilan. Kompetensi untuk pekerjaan teknisi sistem antara lain meliputi hal-hal: mendesain aplikasi piranti lunak, menetapkan protokol dll.

Pengungkapan kompetensi yang dibutuhkan oleh pekerjaan adalah hampir sama dengan analisis pekerjaan tradisional. Anda dapat mewawancarai pemegang pekerjaan dan penyelia mereka. Mengajukan pertanyaan terbuka mengenai tanggung jawab dan aktivitas pekerjaan. Dan mungkin juga mengidentifikasi insiden kritis yang menunjukkan secara tepat kesuksesan pada pekerjaan tersebut.

## **Manfaat Manajemen Bakat**

- Mengoptimalkan kepuasan terhadap pelanggan
- Mengoptimalkan kualitas, kapabilitas dan produktivitas
- Mengoptimalkan komitmen terhadap karyawan yang bernilai tinggi
- Mengoptimalkan profitabilitas dan penerimaan
- Mengoptimalkan penerimaan terhadap kapitalisasi pasar dan pemegang saham



- Mengoptimalkan efisiensi biaya lewat reduksi pemborosan yang berkelanjutan
- Mengurangi waktu siklus
- Menangani serta mengidentifikasi : pengembangan karir pegawai
- Menghubungkan usaha-usaha individual dengan sasaran bisnis
- Menyamakan keterampilan dan pekerjaan karyawan
- Mengurangi tingkat masuk-keluar karyawan

### **Rangkuman**

Analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah prosedur yang digunakan untuk menentukan tugas dari posisi dalam perusahaan dan karakteristik orang yang harus dipekerjakan untuknya. Proses analisis pekerjaan mempunyai tujuan mengumpulkan informasi-informasi mengenai: aktivitas kerja, perilaku manusia, peralatan yang dibutuhkan, standar kinerja, konteks pekerjaan, dan persyaratan manusia. Aktivitas manajemen sumber daya manusia yang menggunakan analisis pekerjaan tersebut antara lain: perekrutan dan seleksi, pemenuhan EEO, kompensasi, penilaian kinerja, dan pelatihan. Beberapa metode yang dapat digunakan untuk mengumpulkan informasi dalam analisis pekerjaan antara lain: metode kuesioner, metode observasi, metode wawancara secara langsung, metode catatan karyawan, diskusi panel para ahli, metode kombinasi.

Yang dimaksud dengan deskripsi pekerjaan yaitu pernyataan tertulis mengenai apa yang sebenarnya dilakukan pekerja, bagaimana ia

melakukannya, dan bagaimana kondisi kerja dari pekerjaan tersebut. Dalam deskripsi pekerjaan memuat antara lain: identifikasi pekerjaan, rangkuman pekerjaan, tanggung jawab dan tugas, Batas otoritas pemegang pekerjaan, standar kinerja dan kondisi kerja, kondisi kerja, spesifikasi pekerjaan. Sedangkan spesifikasi pekerjaan menjelaskan syarat-syarat minimum yang harus dipenuhi oleh pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya. Spesifikasi pekerjaan berisi informasi mengenai: keahlian, kecakapan, tingkat pendidikan, kemampuan fisik, pengalaman kemampuan yg harus dimiliki seseorang untuk menduduki jabatan. Standar kinerja pekerjaan yaitu sebagai target akan usaha yang harus dilakukan oleh pekerja serta sebagai kriteria untuk mengukur apakah pekerjaan tersebut berhasil dilakukan ataukah tidak. Dalam standar kinerja pekerjaan dicantumkan informasi mengenai: target-target yang harus dicapai dan ukuran keberhasilan kerja.

Manajemen bakat atau talent management merupakan proses manajemen SDM yang terkait dengan tiga proses., yaitu: mengembangkan serta memperkuat karyawan baru terhadap proses pertama kali masuk di perusahaan, mengembangkan dan memelihara pegawai yang sudah ada di perusahaan, menarik sebanyak-banyaknya pegawai yang mempunyai kompetensi, karakter dan komitmen bekerja pada perusahaan. Manajemen bakat ini umumnya berhubungan dengan manajemen yang berbasis kompetensi. Keputusan manajemen bakat sering didorong oleh satu set kompetensi inti organisasi dan posisi kompetensi spesifik. Set kompetensi tersebut mencakup pengetahuan, keterampilan, pengalaman, sifat-sifat pribadi (diperlihatkan lewat perilaku yang ditentukan).

## Latihan Soal

1. Sebutkan informasi apa saja yang dikumpulkan dalam analisis pekerjaan !
2. Apa saja aktivitas manajemen sumber daya manusia yang menggunakan informasi dari analisis pekerjaan ?
3. Bagaimana dengan perusahaan kecil, siapa yang bertanggung jawab atas analisis pekerjaan ?
4. Sebutkan isi dari *job description* !
5. Talent management merupakan proses manajemen SDM yang terkait dengan tiga proses, sebutkan ketiga proses tersebut !

## **BAB 3**

### **PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian perencanaan sumber daya manusia
2. Strategi dalam perencanaan SDM
3. Permintaan sumber daya manusia
4. Teknik-teknik peramalan kebutuhan sumber daya manusia
5. Penawaran tenaga kerja
6. Perencanaan suksesi

Sebelum melakukan rekrutmen dan seleksi, terlebih dahulu harus dibuat perencanaan sumber daya manusia. Hal tersebut dilakukan untuk mengetahui kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi di masa yang akan datang, serta sebagai pedoman dalam merekrut tenaga kerja. Dalam bab ini kita akan mempelajari pengertian perencanaan SDM, strategi dalam perencanaan, permintaan SDM teknik-teknik peramalan kebutuhan, penawaran tenaga kerja dan juga membahas mengenai perencanaan suksesi.

#### **3.1 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia dalam organisasi untuk masa yang akan datang.

Dessler 2012, Perencanaan angkatan kerja adalah proses untuk memutuskan posisi apakah dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya. Perencanaan ini mencakup semua posisi dimasa depan mulai dari pegawai pemeliharaan hingga CEO.

Pengertian perencanaan sumber daya manusia menurut Robbins & Coulter, 2016 adalah proses dimana manajer memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat pada waktu dan tempat yang tepat. Melalui perencanaan, organisasi bisa menghindarkan diri dari kekurangan dan kelebihan personel yang mendadak.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah proses untuk memutuskan posisi apakah dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya, sehingga departemen SDM dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan aktivitas yang lain dengan lebih baik, untuk kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang.

### **3.2 Strategi Dalam Perencanaan SDM**

Perencanaan angkatan kerja harus mengalir dari rencana strategis perusahaan antara lain:

1. Apakah rencana tersebut untuk memasuki bisnis baru
2. Atau rencana untuk mengurangi biaya, semuanya memengaruhi jenis posisi yang harus anda isi atau anda hilangkan.
3. Banyak keterampilan karyawan sekarang menjadi usang maka diperlukan rencana pengembangan dan perekrutan untuk mengatasinya.

Proses perencanaan angkatan kerja adalah sebagai berikut:

1. Meramalkan permintaan pemberi kerja akan kebutuhan tenaga kerja, dan penawaran angkatan kerja.
2. Mengidentifikasi kesenjangan penawaran- permintaan tenaga kerja.
3. Mengembangkan rencana tindakan untuk mengisi proyeksi kesenjangan tersebut

### **3.3 Permintaan Sumber Daya Manusia (Peramalan kebutuhan personel)**

Organisasi membutuhkan pekerja untuk bisa meraih kesuksesan dalam menjalankan aktivitas operasional. Faktor-faktor yang memengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam organisasi. antara lain:

1. Faktor eksternal adalah faktor-faktor di luar organisasi tetapi berdampak terhadap jumlah pekerja yang dibutuhkan oleh organisasi, yang termasuk dalam faktor-faktor eksternal adalah:
  - Kondisi perekonomian  
Kondisi perekonomian sangat menentukan jumlah permintaan personel yang dibutuhkan organisasi. Kondisi perekonomian yang tidak stabil misalnya mengalami resesi akan berakibat pada turunnya tingkat produksi suatu organisasi, sehingga akan menurun pula kebutuhan personel dalam organisasi tersebut. Demikian pula sebaliknya bila kondisi perekonomian sedang membaik maka produksipun akan meningkat dan diikuti dengan kebutuhan tenaga kerja yang meningkat pula.

- **Kondisi sosial politik**  
Kondisi sosial politik yang stabil akan membantu memperlancar jalannya proses produksi. Aktivitas produksi dalam suatu organisasi membutuhkan personel. Demikian pula sebaliknya pada kondisi sosial politik yang tidak menentu, akan menghambat aktivitas produksi sehingga akan berakibat pada menurunnya jumlah permintaan tenaga kerja
- **Teknologi**  
Dengan semakin pesatnya perkembangan teknologi, banyak pekerjaan yang tergantikan oleh mesin/robot. Semakin canggih teknologi yang digunakan oleh suatu organisasi maka semakin sedikit jumlah personel yang dibutuhkannya.
- **Kompetisi**  
Agar suatu organisasi bisa bertahan dalam persaingan yang tinggi, maka organisasi harus memiliki keunggulan bersaing agar organisasi tidak gtersisih. Untuk membuat harga terjangkau dan berkualitas , perusahaan harus bisa menekan biaya produksi . organisasi seringkali harus mengurangi jumlah personel untuk menekan biaya perproduksi tersebut.

## 2. Faktor organisasi

Faktor organisasi adalah faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri, yaitu faktor-faktor yang berdampak langsung terhadap jumlah permintaan personel yang dibutuhkan oleh organisasi.

- **Rencana strategi organisasi**  
Yang dimaksud dengan rencana strategi organisasi adalah suatu rencana yang terstruktur tentang tujuan-tujuan organisasi yang

ingin dicapai dan strategi-strategi yang digunakan untuk mencapainya. Biasanya rencana organisasi tersebut disusun dalam jangka panjang, jangka menengah dan jangka pendek.

Rencana strategis organisasi mencakup semua aktivitas dalam organisasi, mulai dari aktivitas produksi, operasi, pemasaran, keuangan, SDM, sistem informasi, dan teknologi. Rencana strategis tersebut akan berdampak kepada kebutuhan akan tenaga kerja suatu organisasi, karena sumber daya manusia merupakan salah satu faktor yang berperan dalam pencapaian tujuan suatu organisasi

- Anggaran

Harus diperhitungkan juga anggaran yang ada pada organisasi untuk membayar tenaga kerjanya. Kemampuan organisasi dalam membayar tenaga kerjanya akan berdampak pada permintaan tenaga kerja.

- Perkiraan produksi dan penjualan

Bila penjualan meningkat maka produksipun akan bertambah, hal tersebut akan berdampak pada peningkatan permintaan tenaga kerja. Demikian sebaliknya jika penjualan mengalami penurunan maka produksi juga akan menurun sehingga permintaan jumlah tenaga kerja juga ikut turun.

### 3. Faktor angkatan kerja

Yang dimaksud faktor angkatan kerja adalah faktor-faktor yang disebabkan oleh aktivitas-aktivitas yang dilakukan oleh dan atau berasal dari tenaga kerja itu sendiri yang akan berpengaruh pada permintaan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan. Faktor-faktor tersebut antara lain:



- **Pensiun**  
Setiap tenaga kerja pasti akan mengalami masa pensiun, oleh karena itu perusahaan harus membuat perkiraan tentang jumlah pegawai baru atas dasar jumlah pegawai yang pensiun tersebut, sehingga tidak sampai terjadi kekosongan jabatan.
- **Pengunduran diri**  
Terkadang terdapat pegawai yang mengundurkan diri dari perusahaan, untuk itu perusahaan harus bisa mengantisipasi supaya tidak terjadi kekosongan jabatan.
- **Pemberhentian kerja**  
Pemberhentian kerja atau pemecatan kadang perlu dilakukan oleh perusahaan terhadap pekerja yang tidak kompeten karena hanya membebani perusahaan. Proses pemberhentian atau pemecatan ini akan berpengaruh pada permintaan tenaga kerja suatu organisasi agar tidak mengganggu aktivitas operasional.
- **Kematian**  
Demikian juga apabila terjadi kematian pada salah satu tenaga kerja, perusahaan harus siap menghadapinya supaya aktivitas operasional bisa berjalan lancar.

### **3.4 Teknik-Teknik Peramalan Kebutuhan Sumber Daya Manusia**

Proses dasar untuk mermalkan kebutuhan tenaga kerja adalah dengan meramalkan pendapatan terlebih dahulu, kemudian memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan untuk mendukung volume penjualan tersebut, disamping itu juga faktor-faktor strategis lainnya yang meliputi proyeksi perputaran, keputusan untuk meningkatkan atau menurunkan produk/jasa, perubahan

produktivitas, sumber daya finansial, dan keputusan untuk memasuki atau meninggalkan bisnis. Teknik peramalan yang dipergunakan untuk memperkirakan jumlah kebutuhan tenaga kerja (Dessler, 2015), antara lain:

1. Analisis tren (*Trend analysis*)

Analisis tren adalah studi terhadap kebutuhan pekerjaan di masa lalu selama periode beberapa tahun untuk meramalkan kebutuhan di masa depan. Contoh menghitung jumlah karyawan pada akhir tiap tahun selama lima tahun terakhir dalam setiap sub kelompok (seperti penjualan, produksi, sekretariat, dan administratif) untuk mengidentifikasi trennya. Persamaan tren ini akan digunakan untuk memprediksi tenaga kerja di masa depan. Akan tetapi tingkat pekerjaan tidak hanya bergantung hanya pada jalannya waktu, faktor-faktor lain seperti (produktivitas, pensiun, demografi angkatan kerja), dan kebutuhan keterampilan yang berubah akan berpengaruh pada angkatan kerja di masa mendatang.

2. Analisis rasio (**ratio analysis**)

Analisis rasio adalah teknik peramalan untuk menentukan kebutuhan staf di masa depan membandingkan rasio antara faktor penyebab dengan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan umumnya faktor penyebab adalah tingkat produksi atau tingkat penjualan.

Contoh seorang tenaga penjual menghasilkan penjualan sebesar \$ 500.000. Jika rasio pendapatan penjualan terhadap tenaga penjual tetap sama, maka untuk menghasilkan penjualan sebesar \$3 juta di tahun depan dibutuhkan tenaga penjualan baru 6 orang.

Analisis rasio juga mengasumsikan bahwa hal-hal seperti produktivitas tetap sama, jika produktivitas mengalami peningkatan

atau penurunan, maka rasio penjualan terhadap tenaga kerja juga akan berubah.

### 3. Diagram Sebar (*Scatter Plot*)

Diagram sebar adalah metode grafis yang digunakan untuk membantu mengidentifikasi hubungan antara dua variabel. dan menggambarkan dalam sebuah grafik sehingga bisa diketahui jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

Contoh: misalnya sebuah rumah sakit berkapasitas 500 tempat tidur kemudian akan berekspansi menjadi 1200 tempat tidur dalam rentang waktu lima tahun. Direktur rumah sakit tersebut ingin meramalkan berapa banyak perawat terdaftar yang akan dibutuhkan. Ditektur rumah sakit tersebut menyadari bahwa disini terdapat hubungan dua variabel yaitu ukuran rumah sakit (jumlah tempat tidur) dan jumlah perawat yang dibutuhkan. Ia menelpon 8 rumah sakit dengan berbagai ukuran dan data yang didapatkan adalah sebagai berikut:

Ukuran rumah sakit (jumlah tempat tidur)	200	300	400	500	600	700	800	900
Jumlah perawat terdaftar	240	260	470	500	620	660	820	860

Dengan menggunakan diagram sebar maka akan terlihat perbandingan ukuran rumah sakit dengan jumlah perawat, dan jika keduanya berkaitan, maka titiknya akan cenderung jatuh pada sebuah garis lurus. Dengan demikian dapat diperoleh perkiraan jumlah perawat yang dibutuhkan.

Kekurangan diagram sebar:

1. Hubungan penjualan/personel secara historis mengasumsikan bahwa aktivitas dan keterampilan perusahaan yang ada akan berlanjut seperti itu.
2. Alat-alat ini cenderung untuk menganjurkan manajer menambah karyawan, tidak tergantung pada kebutuhan perusahaan.
3. Alat-alat ini cenderung melembagakan cara yang sudah ada untuk melakukan hal-hal, bahkan dalam masa perubahan.

### **3.5 Penawaran Tenaga Kerja**

Penawaran tenaga kerja adalah jumlah tenaga kerja yang ditawarkan kepada organisasi. Sebagian perusahaan pertama-tama fokus pada kandidat dari dalam dengan tugas utama menentukan karyawan mana yang sekarang ada yang mungkin memenuhi syarat untuk proyeksi lowongan tersebut selanjutnya pada kandidat dari luar.

#### **Meramalkan penawaran kandidat dari dalam**

- Biasanya manajer menggunakan alat-alat manual untuk melacak kualifikasi karyawan. Inventori kualifikasi/ keterampilan (*qualifications or skills inventories*) yaitu catatan daftar manual atau terkomputerisasi yang berisi pendidikan, minat karier dan perkembangan, bahasa, keterampilan khusus dari karyawan, dan sebagainya, untuk digunakan dalam menyeleksi kandidat dari dalam untuk promosi atau transfer.
- Bagan penggantian personel (*personnel replacement chart*) merupakan opsi lainnya, khususnya untuk posisi puncak perusahaan. Bagan tersebut memperlihatkan kinerja dan

kemungkinan dipromosikan saat ini untuk potensi penggantian setiap posisi.

- Kartu penggantian posisi (*position replacement card*) sebagai alternatif lain yaitu kartu yang disiapkan untuk setiap posisi dalam perusahaan untuk memperlihatkan kemungkinan penggantian serta kenerja posisi-posisi tersebut saat ini, potensi promosi, dan pelatihan.

Pada perusahaan besar mereka melacak kualifikasi tenaga kerjanya dengan menggunakan beragam sistem piranti lunak kemasan seperti *Skills inventory software*.

### **Teknik Analisis Markov**

Untuk meramalkan ketersediaan kandidat pekerja internal, manajer menggunakan proses matematis yang dikenal analisis Markov (analisis transisi). Analisis Markov melibatkan penciptaan matriks yang memperlihatkan probabilitas bahwa karyawan dalam rantai posisi pengumpan untuk pekerjaan kunci (seperti dari teknik junior, menjadi teknisi, menjadi teknik senior, menjadi penyelia teknik, menjadi direktur teknik) akan berpindah dari posisi satu ke posisi lainnya dengan demikian tersedia untuk mengisi posisi kunci.

### **Meramalkan penawaran kandidat dari luar**

Apabila kandidat dari dalam masih belum mencukupi maka anda bisa menggunakan penawaran kandidat dari luar.

Beberapa faktor yang bisa mempengaruhi dalam menentukan penawaran kandidat dari luar antara lain:

- Pemahaman manajer mengenai apa yang sedang terjadi dalam dunia industri dan sekitarnya.
- Ketersediaan tenaga kerja di pasar, yang dipengaruhi oleh berbagai faktor seperti demografi penduduk (usia dan jenis kelamin), tingkat pendidikan dan keterampilan, kondisi perekonomian, dan populasi.

Pendekatan lain dalam mengendalikan penawaran tenaga kerja adalah pendekrutan (*decruitment*) yaitu mengurangi angkatan kerja suatu organisasi. Tugas pendekrutan bukanlah merupakan tugas yang menyenangkan bagi seorang manajer. Terdapat beberapa pilihan dalam pendekrutan (lihat tabel 3.1), tetapi bagaimanapun anda melakukannya, mengurangi tenaga kerja dalam suatu organisasi bukanlah hal yang mudah.

**Tabel 3.1**

**Opsi-Opsi Perekrutan**

Opsi	Deskripsi
Pemecatan/PHK	Pemberhentian permanen secara tidak sukarela Pemberhentian temporer secara tidak sukarela, bisa dalam kurun waktu beberapa hari tetapi bisa juga selama bertahun-tahun
Atrisi	Tidak mengisi lowongan kerja yang tersedia dari pengunduran diri secara sukarela atau pensiun biasa
Transfer	Memindahkan karyawan secara lateral atau kebawah, biasanya tidak mengurangi biaya tetapi dapat mengurangi ketidakseimbangan permintaan-permintaan di dalam organisasi.
Pengurangan jam kerja	Mengurangi jumlah jam kerja karyawan perminggunya, berbagi tugas pekerjaan, atau melakukan pekerjaan paruh waktu
Pensiun dini	Memberikan insentif kepada karyawan senior dan yang lebih tua untuk mengambil pensiun sebelum tanggal pensiun normal mereka
Berbagi tugas	Karyawan berbagi posisi secara purnawaktu

**Sumber: Robbins & Coulter (2010)**

**3.6 Perencanaan Suksesi (*Succession Planning*)**

Perencanaan suksesi adalah proses secara berkelanjutan untuk secara sistematis mengidentifikasi, menilai, dan mengembangkan kepemimpinan organisatoris untuk meningkatkan kinerja. Perencanaan suksesi melibatkan pengembangan rencana angkatan kerja untuk posisi puncak perusahaan. Terdapat tiga langkah dalam proses perencanaan suksesi antara lain:

1. Mengidentifikasi kebutuhan kunci, yang meliputi pendefinisian posisi kunci dan “potensi tinggi”, meninjau bakat perusahaan yang ada sekarang, dan menciptakan (berdasarkan pada strategi perusahaan), profil keterampilan untuk posisi-posisi kunci tersebut
2. Mengembangkan kandidat dari dalam, berarti mengidentifikasi terlebih dahulu kandidat dari dalam atau dari luar dan selanjutnya memberi mereka pengalaman perkembangan yang mereka butuhkan untuk menjadi kandidat yang dapat berjalan terus. Pemberi kerja dapat mengembangkan karyawan yang mempunyai potensi tinggi dengan melalui pelatihan internal dan pengalaman lintas fungsional, rotasi pekerjaan, pelatihan eksternal, dan penugasan global atau regional.
3. Menilai dan memilih mereka yang akan mengisi posisi-posisi kunci tersebut.

### **Rangkuman**

Perencanaan sumber daya manusia adalah proses untuk memutuskan posisi apakah dalam perusahaan yang harus diisi dan bagaimana cara mengisinya. Perencanaan ini mencakup semua posisi dimasa depan mulai dari pegawai pemeliharaan hingga CEO. Perencanaan angkatan kerja harus mengalir dari rencana strategis perusahaan, apakah rencana tersebut untuk memasuki bisnis baru, mengurangi biaya, atau rencana pengembangan mengatasi keterampilan karyawan.

Proses perencanaan angkatan kerja adalah meramalkan permintaan pemberi kerja akan kebutuhan tenaga kerja, dan penawaran



angkatan kerja. mengidentifikasi kesenjangan penawaran-permintaan dan mengembangkan rencana tindakan. Permintaan tenaga kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor eksternal seperti kondisi perekonomian, kondisi sosial politik, dan kompetisi. Faktor internal seperti rencana strategi organisasi, anggaran, perkiraan produksi dan penjualan. Faktor angkatan kerja seperti pensiun, pengunduran diri, pemberhentian kerja, dan kematian, juga mempengaruhi permintaan tenaga kerja. Beberapa teknik yang bisa digunakan untuk memperkirakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan yaitu analisis tren, analisis rasio, dan diagram sebar.

Penawaran tenaga kerja adalah jumlah tenaga kerja yang ditawarkan kepada organisasi. Sebagian perusahaan pertama-tama fokus pada kandidat dari dalam dengan tugas utama menentukan karyawan mana yang sekarang ada yang mungkin memenuhi syarat untuk proyeksi lowongan tersebut selanjutnya berkonsentrasi pada kandidat dari luar. Dalam meramalkan penawaran kandidat dari dalam teknik yang bisa digunakan untuk meramalkannya yaitu analisis Markov. Sedangkan untuk meramalkan kandidat dari luar dibutuhkan pemahaman manajer mengenai apa yang sedang terjadi dalam dunia industri dan sekitarnya, dan ketersediaan tenaga kerja di pasar. Pendekatan lain dalam mengendalikan penawaran tenaga kerja adalah pendekrutan (*decrutment*) yaitu mengurangi angkatan kerja suatu organisasi terdapat beberapa opsi antara lain pemecatan/PHK, atrisi, transfer, pengurangan jam kerja, pensiun dini, dan berbagi tugas.

Sedangkan perencanaan suksesi adalah proses secara berkelanjutan untuk secara sistematis mengidentifikasi, menilai, dan

mengembangkan kepemimpinan organisatoris untuk meningkatkan kinerja.

### **Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan perencanaan sumber daya manusia ?
2. Sebutkan proses dalam perencanaan sumber daya manusia !
3. Faktor-faktor apa saja yang memengaruhi jumlah permintaan tenaga kerja yang dibutuhkan dalam organisasi.antara lain.
4. Jelaskan, apakah dalam perusahaan kecil juga memerlukan perencanaan sumber daya manusia ?

## **BAB 4**

### **REKRUTMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian rekrutmen
2. Sumber rekrutmen
3. Merekrut angkatan kerja yang lebih beragam

Rekrutmen tenaga kerja adalah proses menemukan dan menarik pelamar-pelamar yang memiliki keahlian untuk untuk posisi terbuka pemberi kerja. Jika dua kandidat yang melamar untuk dua lowongan maka kita bisa mempekerjakan mereka. Tetapi apabila yang muncul 20 pelamar, maka anda dapat menggunakan teknik-teknik seperti wawancara, dan tes untuk menyaring semuanya sehingga bisa dipilih yang paling baik dari yang terbaik. Dalam bab ini akan membahas mengenai rekrutmen, termasuk diantaranya, pengertian rekrutmen, sumber rekrutmen, dan merekrut angkatan kerja yang lebih beragam.

#### **4.1 Pengertian Rekrutmen**

Menurut Dessler (2015) Perekrutan karyawan berarti menemukan dan atau menarik pelamar untuk posisi terbuka pemberi kerja. Menurut Robbins & Coulter (2016) pengertian perekrutan adalah melokasikan, mengidentifikasi, dan menarik pelamar kerja yang kompeten.

Dari pengertian tersebut perekrutan adalah menemukan dan atau menarik pelamar kerja yang kompeten untuk posisi terbuka pemberi kerja.

Dalam proses rekrutmen bertujuan untuk mengumpulkan kandidat-kandidat terbaik sebanyak-banyaknya untuk dipilih yang terbaik. Kandidat-kandidat tersebut bisa berasal dari dalam organisasi maupun dari luar organisasi.

## **4.2 Sumber Rekrutmen**

### **1. Rekrutmen internal**

Sumber internal dengan kata lain karyawan sekarang atau sumber dari dalam, seringkali merupakan sumber kandidat terbaik.

Perekrutan internal mempunyai beberapa keuntungan yaitu:

- Tidak ada yang dapat menggantikan pengenalan kekuatan dan kelemahan seorang kandidat.
- Karyawan yang ada sekarang mungkin lebih berkomitmen kepada perusahaan.
- Meningkatkan moral karyawan karena promosi sebagai imbalan untuk loyalitas dan kompetensi mereka.
- Membutuhkan sedikit orientasi dan pelatihan jika dibandingkan dengan orang dari luar perusahaan.

Namun mempekerjakan dari dalam bisa menjadi senjata makan tuan bagi perusahaan, yaitu:

- Pelamar yang tertolak dapat mengalami disorientasi; memberitahu mereka mengapa anda menolak mereka dan tindakan perbaikan yang dapat mereka lakukan adalah krusial.

- Pemborosan waktu, karena sebenarnya manajer telah mengetahui siapa yang ingin ia pekerjakan.
- Perkawinan sedarah juga merupakan potensi kelemahan jika diperlukan perspektif yang baru.

Beberapa rekrutmen internal antara lain:

- Kandidat internal

Kandidat internal adalah kandidat yang mengisi posisi dalam organisasi berasal dari internal organisasi itu sendiri. Proses rekrutmen internal diawali dengan job posting yaitu proses publikasi posisi kosong dalam organisasi beserta syarat dan kriteria yang harus dipenuhi untuk mengisi posisi tersebut. Publikasi bisa dilakukan lewat papan informasi perusahaan, buletin perusahaan, e-mail dan internet.

- Mempekerjakan kembali (*Rehiring*)

Rehiring berarti mempekerjakan kembali mantan pegawai yang pernah bekerja pada perusahaan tersebut. Keuntungannya adalah pekerja telah mengetahui kondisi dan budaya perusahaan. Kerugiannya adalah pekerja yang dipekerjakan kembali mungkin saja memiliki perasaan tidak senang karena merasa diperlakukan secara tidak adil. Pekerja dipekerjakan apabila diperlukan dan bila sudah tidak diperlukan akan diberhentikan. Selain itu mungkin saja pekerja yang dipekerjakan kembali tersebut sebelumnya mempunyai masalah dengan perusahaan sehingga berhenti dari perusahaan.

## 2. Rekrutmen eksternal

Tidak semua tenaga kerja yang dibutuhkan diperoleh dari dalam organisasi, dan kadang-kadang organisasi tidak ingin melakukan perekrutan dari dalam. Rekrutmen eksternal berarti mengumpulkan kandidat dari luar organisasi, bisa dilakukan secara tradisional atau berbasis situs internet.

### **Secara tradisional antara lain:**

- Iklan

Selain memperkenalkan produk, iklan juga berguna untuk mengumpulkan kandidat-kandidat pekerja. Iklan lowongan kerja bisa dipublikasikan lewat berbagai media seperti media cetak (koran dan majalah), media elektronik (radio dan televisi) dan internet. Dalam menyusun iklan lowongan kerja harus dibuat menarik untuk mengumpulkan banyak kandidat. Iklan juga harus memuat posisi yang ditawarkan, persyaratan untuk mengisi posisi tersebut dan tawaran-tawaran menarik lainnya seperti kompensasi, benefit, dan pengembangan karier. Pengiklan yang berpengalaman akan menggunakan AIDA (*attention, interest, desire, action*).

- Agensi pekerjaan

Rekrutmen yang lain adalah menggunakan agensi pekerjaan, perusahaan tinggal menyebutkan posisi dan persyaratan yang diinginkan kepada agensi pekerjaan. Agensi akan mengumpulkan kandidat-kandidat yang akan ditawarkan kepada perusahaan. Perusahaan bisa memilih kandidat-kandidat yang ditawarkan tersebut sesuai dengan kriteria yang diinginkan.

Perekrut eksekutif (yang juga dikenal sebagai *headhunters*), merupakan agensi pekerjaan khusus yang digunakan perusahaan untuk mencari bakat manajemen puncak. Presentasi perusahaan yang diisi oleh layanan ini sangat kecil. Pekerjaan ini terdiri dari eksekutif kunci dan layanan teknis.

Hal yang harus diperhatikan dalam menggunakan agensi pekerjaan:

- pastikan agensi pekerjaan mendapatkan deskripsi pekerjaan yang akurat dan lengkap.
  - Pastikan bahwa tes, blangko aplikasi, dan wawancara menjadi bagian dari proses seleksi agensi tersebut
  - Secara periodik evaluasi terhadap data-data mengenai kandidat-kandidat yang diterima atau ditolak oleh perusahaan dan oleh agensi tersebut
  - Lakukan penilaian terhadap agensi tenaga kerja yang akan dipilih untuk memastikan kredibilitas dan profesionalitasnya dalam melakukan proses rekrutmen
- Rekrutmen perguruan tinggi
- Pada rekrutmen kampus, perusahaan mendatangi kampus-kampus unggulan untuk menjaring kandidat-kandidat. Rekrutmen kampus merupakan cara yang efektif untuk mengumpulkan kandidat.
- Referral
- Referral adalah proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan dengan cara mengumpulkan kandidat yang direkomendasikan oleh pekerja. Referral sangat cocok untuk pekerjaan yang langka misalnya hacker. Pekerja merekomendasikan orang yang

dianggap memiliki keahlian dan minat yang sama dengannya. Keuntungan rekrutmen referral adalah pekerja memberi informasi yang akurat mengenai kemampuan dan keahlian orang yang direkomendasikannya.

### **Perekrutan berbasis situs internet**

- **Merekrut lewat internet**

Sebagian besar perusahaan merekrut melalui situs mereka sendiri, atau menggunakan papan pekerjaan. Pengguna dapat mencari pekerjaan berdasarkan kata kunci, membaca deskripsi pekerjaan dan gaji, menyimpan pekerjaan kedalam favorit dan mengirimkan pranala pekerjaan dalam surel kepada siapapun dalam daftar kontak mereka. Pengguna dapat mengarahkan untuk mencari hanya pekerjaan yang dekat dengan mereka. Perekrutan daring menjadi semakin canggih, contohnya virtual office tour di tiongkok, kantor *lokal Accountants Deloitte Touche Tohmatsu Limited* memasang sebuah tur kantor virtual di Weibo. Orang-orang yang mengunjungi situs tersebut dapat secara virtual memasuki setiap kantor perusahaan tersebut di Asia, berjalan melalui ruang pertemuannya dan berbicara secara virtual dengan karyawan lokalnya, untuk mengalami seperti apa rasanya kerja di kantor tersebut.

- **Media sosial**

Perekrutan juga sedang beralih dari papan pekerjaan daring menuju situs jejaring sosial seperti *Facebook* dan *LinkedIn*. Dalam sebuah survey hampir 90% profesional SDM dan perekrutan berencana untuk menggunakan alat-alat perekrutan



media sosial untuk merekrut manajer dan profesional. Permasalahan yang sering timbul adalah banyak pekerjaan yang diterima melalui papan pekerjaan tidak memenuhi kualifikasi pekerjaan. Perekrutan juga mencari kandidat pasif dengan menggunakan situs jejaring sosial seperti *LinkedIn Recruiter* untuk mencari-cari resume anggota dan menemukan kandidat pasif. Terdapat banyak alat daring lain seperti *ResumePal* dll.

Menurut Robbins & Coulter (2016), perekrutan (*recruitment*) yaitu melokasikan, mengidentifikasi, dan menarik para pelamar kerja yang kompeten. Apabila ada lowongan kerja, manajer harus menggunakan informasi yang dihimpun melalui analisis pekerjaan agar dapat menuntun mereka dalam melakukan perekrutan.

Disisi lain apabila perencanaan SDM menunjukkan kelebihan karyawan, manajer dapat mengurangi angkatan kerja organisasi melalui pendekrutan (*decruitment*).

**Tabel 4.1****Sumber-sumber Perekrutan, Keunggulan dan Kelemahannya**

<b>Sumber</b>	<b>Keunggulan</b>	<b>Kelemahan</b>
Internet	Menjangkau banyak kalangan; bisa mendapat umpan balik langsung	Menghasilkan banyak kandidat yang kurang berkualitas
Rujukan karyawan	Mengetahui tentang seluk beluk organisasi dari karyawan yang merujuknya; bisa memberikan kandidat yang potensial karena rujukan yang baik mencerminkan yang merekomendasikan	Mungkin tidak akan menambah keragaman dan bauran karyawan
Website perusahaan	Distribusinya luas; bisa ditargetkan kepada kelompok tertentu	Menghasilkan banyak kandidat yang kurang berkualitas
Perekrutan melalui kampus	Banyak kandidat yang terpusat di satu tempat	Terbatas hanya pada posisi karier awal
Organisasi perekrut profesional ( <i>headhunter</i> )	Mengetahui dengan baik tantangan dan kebutuhan organisasi	Sedikit berkomitmen pada organisasi yang spesifik

**Sumber: Robbins & Coulter (2016)**

**4.3 Merekrut Angkatan Kerja Yang Lebih Beragam**

Proses rekrutmen sangat menentukan kinerja pekerja dan kinerja perusahaan. Proses rekrutmen yang tidak dirancang dengan benar akan menghasilkan kandidat-kandidat yang buruk, sehingga perusahaan hanya bisa memilih kandidat yang terbaik diantara yang terburuk. Merekrut tenaga kerja yang beragam tidak hanya bertanggung jawab secara sosial saja. Dengan adanya peningkatan yang cepat dari

kalangan minoritas, pekerja tua dan kandidat wanita, hal itu menjadi keharusan. Dan kadang-kadang diperlukan karena adakalanya kandidat terbaik untuk mengisi posisi didalam suatu organisasi berasal dari golongan tersebut. Menangani perekrutan yang beragam membutuhkan beberapa langkah khusus:

1. Merekrut wanita

Angkatan kerja saat ini tidak saja didominasi oleh pria, wanitapun telah banyak yang terlibat dalam angkatan kerja dan mampu menduduki posisi-posisi penting dalam organisasi. Wanita juga memiliki keahlian dan kapabilitas yang sama baiknya dengan pria. Strategi yang paling efektif yaitu manajer puncak menekankan pentingnya merekrut wanita, mengidentifikasi kesenjangan dalam perekrutan dan retensi wanita, dan menerapkan rencana komprehensif untuk menarik pelamar wanita. Tujuannya adalah untuk membuat jelas bahwa pemberi kerja tersebut adalah tempat dimana wanita ingin bekerja, sehingga para kandidat wanita bersedia bergabung dengan perusahaan kita.

2. Merekrut orang tua tunggal

Banyak orang tua tunggal yang ada disekitar kita baik itu akibat perceraian atau kematian pasangan. Kadang-kadang orang tua tunggal merupakan kandidat terbaik untuk mengisi posisi dalam organisasi. Untuk itu perusahaan harus bisa membuat tempat kerja ramah pengguna, survey menyatakan bahwa sikap positif dari penyelia dapat berpengaruh untuk membuat penyeimbangan pekerjaan-rumah bagi orang tua tunggal lebih dapat dijalani. Banyak perusahaan yang mempunyai kebijakan flexitime yang memberika fleksibilitas jadwal bagi karyawan, sehingga kandidat

orang tua tunggal tersebut bersedia bergabung dengan perusahaan kita dan bisa berkontribusi secara optimal.

### 3. Isu merekrut minoritas

Kadang-kadang kandidat terbaik untuk mengisi posisi tertentu dalam organisasi berasal dari golongan minoritas misalnya suku, ras, agama, kelompok cacat dan orientasi seksual (lesbian dan gay). Untuk itu perusahaan harus memperhatikan mereka, sehingga mereka bisa bergabung dengan perusahaan kita dengan menunjukkan keahliannya.

### 4. Pekerja berusia lanjut

Perekrutan pekerja berusia lanjut, perusahaan tidak mempunyai banyak pilihan, segmen angkatan kerja yang tersedia adalah berusia 45-64 tahun. Sisi positifnya adalah, dari beberapa survey yang telah dilakukan menunjukkan bahwa pekerja berusia lanjut cenderung lebih rendah tingkat absensinya, reliabilitas lebih tinggi, dan kebiasaan kerja yang lebih baik dibandingkan pekerja berusia muda. Oleh karena itu perusahaan harus mendorong agar pekerja di usia lanjut bisa bergabung dengan perusahaan kita.

## **Rangkuman**

Perekrutan adalah menemukan dan atau menarik pelamar kerja yang kompeten untuk posisi terbuka pemberi kerja. Proses perekrutan bertujuan untuk mengumpulkan kandidat-kandidat terbaik sebanyak-banyaknya untuk dipilih yang terbaik. Kandidat-kandidat tersebut bisa bersumber dari internal organisasi dan dari eksternal organisasi. Sumber yang berasal dari internal organisasi yaitu dari karyawan yang sedang bekerja pada perusahaan saat ini dan bisa juga mempekerjakan

kembali karyawan yang pernah bekerja di perusahaan tersebut. Sedangkan sumber eksternal organisasi adalah perekrutan yang berasal dari luar organisasi baik secara tradisional maupun melalui situs internet. Perekrutan secara tradisional antara lain melalui iklan, agensi pekerjaan, perekrutan melalui perguruan tinggi dan referral. Perekrutan berbasis situs internet antara lain merekrut lewat internet dan merekrut melalui media sosial. Apabila ada lowongan kerja, manajer harus menggunakan informasi yang dihimpun melalui analisis pekerjaan agar dapat menuntun mereka dalam melakukan perekrutan.

Disisi lain apabila perencanaan SDM menunjukkan kelebihan karyawan, manajer dapat mengurangi angkatan kerja organisasi melalui pendekrutan (*decruitment*).

Merekrut tenaga kerja yang beragam (seperti kalangan minoritas, pekerja tua, dan kandidat wanita) kadang-kadang diperlukan karena adakalanya kandidat terbaik untuk mengisi posisi didalam suatu organisasi berasal dari golongan tersebut.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian dari rekrutmen !
2. Jelaskan kekurangan dan kelebihan apabila menggunakan perekrutan yang bersumber dari internal organisasi !
3. Sebutkan keunggulan dari perekrutan secara tradisional dan perekrutan berbasis situs internet !
4. Jelaskan juga kelemahan dari perekrutan secara tradisional dan perekrutan berbasis situs internet !
5. Mengapa organisasi kadang perlu merekrut angkatan kerja yang lebih beragam ?

## **BAB 5**

### **SELEKSI SUMBER DAYA MANUSIA**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian seleksi
2. Validitas dan reliabilitas tes kerja
3. Jenis-jenis alat seleksi
4. Wawancara

Dalam bab tersebut membahas antara lain mengenai pengertian seleksi sumber daya manusia, validitas dan reliabilitas alat tesnya, jenis-jenis alat seleksi yang biasa digunakan, dan juga wawancara.

#### **5.1. Pengertian Seleksi**

Setelah proses rekrutmen selesai maka tahap selanjutnya adalah proses seleksi. Menurut Dessler (2016), tujuan dari seleksi karyawan adalah untuk mencapai kesesuaian antara orang dan pekerjaan, ini berarti menyesuaikan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), Kemampuan (*abilities*), dan kompetensi (*competencies*) yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut (berdasarkan pada analisis pekerjaan dengan KSAC pelamar. Sedangkan menurut Robbins & Coulter 2016, seleksi yaitu menyaring para pelamar kerja untuk menentukan siapa yang paling memenuhi kualifikasi atas pekerjaan tersenut. Manajer harus memilih diantara para calonnya dengan cermat, karena kesalahan penerimaan dapat menimbulkan implikasi yang signifikan.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi yang bertujuan untuk mencapai kesesuaian antara orang dan pekerjaan

## 5.2 Validitas dan Reliabilitas Tes Kerja

Agar suatu perangkat seleksi menjadi valid, harus ada hubungan nyata antara perangkat seleksi tersebut dan beberapa kriteria yang relevan.

### 1. Validitas (*Validity*)

Validitas tes berarti tes yang diberikan ketika seseorang kandidat dalam proses seleksi harus secara signifikan terkait dengan kinerjanya di kemudian hari, artinya tes yang diberikan tersebut harus mampu menggambarkan skill dan kemampuan kandidat.

Validitas test yaitu:

- Validitas kriteria (*criterion validity*) yaitu tes yang diberikan harus bisa menggambarkan kinerja kandidat apabila ia terpilih sebagai pegawai perusahaan.
- Validitas konten (*content validity*) yaitu tes yang diberikan harus bisa menggambarkan pekerjaan yang akan dilakukan oleh kandidat apabila terpilih.
- Validitas gagasan (*construct validity*), yaitu mendemonstrasikan bahwa:
  - Suatu prosedur seleksi mengukur suatu gagasan (suatu gagasan abstrak seperti moral atau kejujuran)

- Gagasan tersebut penting untuk kinerja yang berhasil.

#### 1. Reliabilitas (*reliability*),

Reliabilitas adalah persyaratan pertama dari alat seleksi dan merujuk pada konsistensinya. Tes rang reliabel adalah tes yang menghasilkan nilai yang konsisten ketika seseorang mengikuti dua bentuk yang berlainan dari tes tersebut atau ketika ia mengikuti tes yang sama pada dua atau lebih kesempatan berbeda.

Hal-hal yang menyebabkan tes tidak reliabel, yaitu:

- Kondisi fisik (kondisi tes yang tenang pada suatu hari , bising pada hari berikutnya)
- Perbedaan dalam peserta tes (sehat pada suatu hari, sakit pada hari berikutnya)
- Perbedaan pada orang yang memberikan tes tersebut (sopan pada suatu hari, kasar pada hari berikutnya).

### **5.3 Jenis-Jenis Alat Seleksi**

Sebelum diputuskan untuk memilih seorang kandidat hal yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu melakukan beberapa tes, antara lain: tes kerja (*employment test*), yaitu sebuah cara bagi perusahaan untuk menilai sejauh mana kecocokan antara kandidat dengan kriteria yang telah ditetapkan untuk mengisi suatu jabatan tertentu.

Jenis-jenis tes kerja menurut Dessler (2015), yaitu tes kognitif, tes motorik dan fisik, tes kepribadian dan minat serta tes capaian.



- Tes kognitif (*cognitive tes*), untuk mengetahui tingkat kemampuan kognitif, tes kognitif ini umumnya berkaitan dengan pengukuran tingkat intelegensi.

Tes kognitif bertujuan untuk :

- Mengukur kekuatan daya pikir
  - Kemampuan perbendaharaan kata
  - Kefasihan verbal
  - Kemampuan berhitung
  - Kemampuan berpikir abstrak
  - Kemampuan mengingat
- Tes motorik dan fisik (*motoric and physical test*), bertujuan untuk mengetahui sejauh mana kandidat memiliki kekuatan fisik, tes tersebut mengukur:
    - Ketangkasan
    - Kelenturan
    - Daya tahan fisik
    - Kelincahan
  - Tes kepribadian dan bakat (*personality and talent test*) tes ini bertujuan untuk mengetahui karakter kandidat, yang akan mengungkap
    - Motivasi individu
    - Kestabilan emosi
    - Sifat-sifat pribadi
    - Kegemaran
    - Keahlian pengelolaan diri
    - Ketahanan terhadap stres
  - Tes capaian (*achievement tes*) bertujuan untuk mengetahui

- Se jauh mana individu telah mempelajari sesuatu.
- Keahlian dan kemampuan yang dimiliki kandidat

### **Teknik pengambilan sampel kerja (*work sampling tehniqe*),**

Teknik pengambilan sampel kerja (*work sampling tehniqe*) adalah metode pengesanan yang didasarkan pada pengukuran kinerja pada tugas pekerjaan dasar aktual. Teknik tersebut dapat mengukur tugas pekerjaan yang sebenarnya sehingga lebih sulit untuk memalsukan jawaban. Pengambilan sampel kerja tidak menyelidiki kepribadian pelamar sehingga tidak ada kemungkinan bahwa pelamar akan memandangnya sebagai pelanggaran privasi. Jika dirancang dengan baik sampel kerja juga memberikan validitas yang lebih baik dibandingkan tes prediksi kinerja lainnya.

Prosedur pengambilan sampel adalah memilih sampel dari beberapa tugas yang krusial guna melakukan pekerjaan tersebut dan kemudian mengetes pelamar pada tugas tersebut.

Menurut Robbins & Coulter (2016), alat seleksi paling terkenal meliputi: formulir aplikasi, tes tertulis dan simulasi kerja, wawancara, investigasi latar belakang pelamar, dan dalam beberapa kasus ditambah pemeriksaan fisik. Karena banyak alat seleksi ini yang memiliki nilai terbatas dalam membuat keputusan seleksi, maka manajer harus dapat menggunakan alat seleksi yang secara efektif memprediksi kinerja pekerjaan tertentu, lihat tabel dibawah ini:

**Tabel 5.1**

**Alat Seleksi**

Formulir aplikasi	Digunakan secara universal Sangat berguna untuk mengumpulkan informasi Dapat memprediksi kinerja pekerjaan tetapi sulit menghasilkan karyawan yang berkinerja baik
Tes tertulis	Harus terkait dengan pekerjaan Meliputi tes inteligensi, sikap, kemampuan, kepribadian, dan minat Cukup populer (seperti tes kepribadian dan tes minat) Menjadi prediktor yang baik untuk posisi pengawas
Tes simulasi kerja	Menggunakan perilaku pekerjaan aktual Sampling pekerjaan, menguji pelamar pada tugas-tugas yang terkait dengan pekerjaan; layak dilakukan bagi pekerjaan berstandarisasi atau rutin Menjadi pusat penilaian, simulasi pekerjaan; layak untuk mengevaluasi potensi manajerial
Wawancara	Digunakan secara universal Harus mengetahui apa yang bisa dan tidak bisa ditanyakan Dapat berguna bagi posisi manajerial
Investigasi latar belakang	Digunakan dalam memverifikasi data aplikasi , menjadi sumber informasi yang berharga Digunakan dalam menverifikasi referensi , bukan merupakan sumber informasi yang berharga.
Pemeriksaan fisik	Digunakan dalam pekerjaan yang menuntut penampilan fisik tertentu Biasanya digunakan untuk tujuan asuransi

**Sumber: Robbins & Coulter (2016)**

## 5.4 Wawancara

Wawancara bertujuan untuk memperoleh gambaran dan informasi mengenai kandidat secara langsung lewat pembicaraan tatap muka. Melalui wawancara kita dapat mengetahui kandidat secara lebih dekat dan lebih dalam.

Secara umum wawancara dibagi menjadi dua jenis yaitu wawancara terstruktur (*structured or directive interview*) dan wawancara tidak terstruktur (*unstructured or nondirective interviews*). Wawancara terstruktur adalah wawancara yang mengikuti suatu set pertanyaan. Sedangkan wawancara tidak terstruktur adalah wawancara yang bergaya percakapan tidak terstruktur yang mana pewawancara mengejar poin-poin yang ingin diketahui seiring poin-poin tersebut muncul sebagai respon terhadap pertanyaan. Sehingga kelemahannya terletak pada lamanya waktu dalam proses wawancara, kelebihanannya pewawancara akan memperoleh sebanyak-banyaknya informasi. Sedangkan pada wawancara yang terstruktur kelemahannya pewawancara tidak bisa menggali informasi sebanyak-banyaknya karena panduan pertanyaan sudah disediakan, kelebihanannya wawancara berjalan secara sistematis dan runtun.

Melihat jenis pertanyaan apa yang harus diajukan wawancara dibedakan menjadi tiga jenis yaitu

- *Situasional interview* atau wawancara situasional yaitu serangkaian pertanyaan terkait pekerjaan yang berfokus pada bagaimana kandidat akan berperilaku dalam situasi tertentu. Pertanyaan-pertanyaan yang diberikan adalah pertanyaan yang berkaitan dengan bagaimana kandidat akan berperilaku dan

menyelesaikan pada kondisi kerja yang mungkin akan dihadapi nanti pada saat sudah diterima bekerja. Sehingga manajer mempunyai gambaran seperti apa kandidat tersebut.

- *Behavioral interview* atau wawancara berperilaku : wawancara yang berkaitan dengan situasi kerja yang telah dialaminya di masa lalu. Disini manajer akan mengetahui bagaimana kandidat dalam menangani pekerjaannya terdahulu dan bagaimana cara menyelesaikan permasalahannya.
- *Job related interview* atau wawancara terkait pekerjaan: serangkaian pertanyaan terkait pekerjaan yang berfokus pada perilaku terkait pekerjaan yang relevan di masa lalu. Dengan pertanyaan tersebut manajer akan mengetahui bagaimana track-record kandidat, sehingga manajer akan mengetahui apakah kandidat tersebut cocok untuk mengisi pekerjaan tersebut atau tidak.

### **Kesalahan-kesalahan dalam wawancara**

Kesalahan-kesalahan yang umumnya muncul dari pewawancara, antara lain:

- *Halo effect* yaitu pewawancara menilai kandidat hanya dari satu faktor saja dan mengabaikan faktor yang lain sehingga menyebabkan penilaian bias dan tidak obyektif.
- *Leading question*, yaitu pewawancara berusaha mengarahkan kandidat yang diwawancarai untuk mendapatkan jawaban yang diinginkan oleh si pewawancara.
- *Personal bias*, yaitu pewawancara memberikan prasangka bahkan sebelum kandidat diwawancarai.

- *Interviewer domination*, yaitu kondisi ketika pewawancara mendominasi jalannya wawancara dan tidak memberikan kesempatan kepada yang diwawancarai untuk memberikan gambaran tentang dirinya.

Kesalahan-kesalahan yang sering muncul dari orang yang diwawancarai, antara lain:

- Tidak serius dalam menanggapi pertanyaan
- Berbicara terlalu banyak
- Membual dan berbohong
- Tidak mendengarkan dengan seksama
- Tidak melakukan persiapan sebelumnya

Tes-tes tersebut diatas hanyalah sebagian dari proses seleksi, masih terdapat banyak alat tes lainnya diantaranya adalah investigasi latar belakang dan pemeriksaan referensi dari kandidat, layanan informasi prapekerjaan, tes kejujuran, tes penyaringan penyalahgunaan obat-obatan, dan lain-lain.

## **Rangkuman**

Tujuan dari seleksi karyawan adalah untuk mencapai kesesuaian antara orang dan pekerjaan, ini berarti menyesuaikan pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skills*), Kemampuan (*abilities*), dan kompetensi (*competencies*) yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tersebut (berdasarkan pada analisis pekerjaan dengan KSAC pelamar), karena kesalahan penerimaan dapat menimbulkan implikasi yang signifikan.

Dasar-dasar pengetesan dan penyeleksian karyawan yaitu tes kerja yang terbagi menjadi empat jenis yaitu tes kognitif yang bertujuan untuk mengukur kekuatan daya pikir, kemampuan perbendaharaan kata, kefasihan verbal, kemampuan berhitung, kemampuan berpikir abstrak, kemampuan mengingat. Tes motorik dan fisik yang mengukur mengenai ketangkasan, kelenturan, daya tahan fisik, dan kelincahan. Tes kepribadian dan bakat yang akan mengungkap mengenai motivasi individu, kestabilan emosi, sifat-sifat pribadi, kegemaran, keahlian pengelolaan diri, ketahanan terhadap stres dan yang terakhir adalah tes capaian yang bertujuan untuk mengetahui sejauh mana individu telah mempelajari sesuatu dan keahlian serta kemampuan yang dimiliki kandidat.

Jenis-jenis alat seleksi paling terkenal menurut Robbins & Coulter (2016), adalah formulir aplikasi, tes tertulis, tes simulasi kinerja, tes wawancara, investigasi latar belakang, dan pemeriksaan fisik. Alat-alat tes tersebut harus diuji terlebih dahulu validitas dan reliabilitasnya.

Sedangkan tes wawancara bertujuan untuk memperoleh gambaran dan informasi mengenai kandidat secara langsung lewat pembicaraan tatap muka. Melalui wawancara kita dapat mengetahui kandidat secara lebih dekat dan lebih dalam. Wawancara dibagi menjadi dua jenis yaitu wawancara terstruktur dan wawancara tidak terstruktur. Jika dilihat dari jenis pertanyaan yang diajukan wawancara dibedakan menjadi tiga jenis yaitu *situasional interview*, *Behavioral interview*, dan *job related interview*. Tes-tes tersebut di atas hanyalah sebagian dari proses seleksi, masih terdapat banyak alat tes lainnya seperti teknik pengambilan sampel kerja (*work sampling tehniqe*) adalah metode pengetesan yang didasarkan pada pengukuran kinerja pada tugas pekerjaan dasar aktual ,

investigasi latar belakang, pemeriksaan referensi dari kandidat, layanan informasi prapekerjaan, tes kejujuran, tes penyaringan penyalahgunaan obat-obatan, dan lain-lain.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian dari seleksi !
2. Mengapa harus melakukan tes validitas dan reliabilitas terhadap perangkat alat seleksi ?
3. Sebutkan jenis-jenis alat tes kerja menurut Dessler !
4. Jelaskan mengenai teknik pengambilan sampel kerja !
5. Jenis tes apakah yang pada umumnya digunakan untuk mengukur tingkat inteligensi kandidat ?



## **BAB 6**

### **ORIENTASI, PENEMPATAN DAN PEMISAHAN**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Program orientasi
2. Program penempatan
3. Pemisahan

Menyeleksi karyawan dengan hati-hati belum tentu bisa menjamin bahwa karyawan tersebut akan bekerja dengan efektif, bahkan berpotensi tidak dapat melakukan pekerjaannya. hal tersebut dikarenakan ketidaktahuan karyawan baru mengenai apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya. Untuk itulah diperlukan orientasi dan pelatihan karyawan. dalam bab tersebut akan dibahas pula mengenai program penempatan dan pemisahan.

#### **6.1 Program Orientasi**

Meskipun seleksi karyawan dilakukan dengan hati-hati tidak menjamin bahwa mereka bekerja secara efektif, bahkan karyawan yang mempunyai potensi tinggi tidak dapat melakukan pekerjaannya, jika mereka tidak mengetahui apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya. Orientasi karyawan (*employee orientation*) adalah prosedur untuk memberi karyawan baru informasi yang mereka butuhkan, disamping itu orientasi karyawan juga dapat membantu karyawan baru mempunyai ikatan emosional terhadap perusahaan. Jadi

orientasi adalah suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, nilai-nilai, keyakinan, dan pada rekan kerja mereka.

Terdapat empat hal ketika melakukan orientasi untuk pegawai baru, yaitu:

1. Membuat karyawan baru tersebut merasa diterima dan merasa seperti dirumah sendiri, serta merasa bagian dari tim.
2. Memastikan bahwa pegawai baru tersebut mendapatkan informasi dasar yang berfungsi secara efektif, seperti akses surel, kebijakan dan tunjangan personal, dan ekspektasi dalam hal perilaku pekerja.
3. Membantu pegawai baru memahami organisasi tersebut dalam pengertian luas (masa lalu, masa kini, kultur, serta strategi, dan visi mengenai masa depan)
4. Mulai mensosialisasikan orang tersebut ke dalam kultur perusahaan dan cara mereka bekerja.

### **Proses Orientasi**

Lamanya program orientasi (*orientation*) tergantung dari apa yang mau anda masukkan ke dalam program orientasi tersebut, sebagian besar perusahaan hanya membutuhkan beberapa jam saja, namun seperti perusahaan Toyota Motor USA, membutuhkan waktu satu minggu untuk program orientasi karyawannya meliputi kuliah dari pejabat perusahaan dan latihan yang mencakup sejarah dan nilai-nilai perusahaan. Spesialis SDM mengambil bagian yang pertama dari program orientasi dengan menjelaskan perihal jam kerja dan tunjangan. Penyelia melanjutkan orientasi dengan menjelaskan organisasi,

departemen, memperkenalkan pegawai baru tersebut dengan kolega barunya, mengakrabkan dengan tempat kerjanya, dan mengurangi kegugupan pada hari pertama.

**Dalam proses orientasi tersebut hal yang umumnya diperkenalkan kepada pekerja baru**

- Tentang organisasi : sejarah perusahaan, pemilik perusahaan, direktur dan pimpinan perusahaan, departemen dan divisi yang ada di perusahaan, layout, tata ruang dan fasilitas kantor, prosedur dan lamanya masa percobaan, produk atau jasa yang dibuat oleh perusahaan, proses produksi dan operasi, peraturan-peraturan perusahaan, masalah kesehatan, keamanan dan keselamatan kerja
- Kompensasi dan benefit karyawan : jumlah gaji dan skema perhitungan gaji, lama cuti dan prosedur pengajuan cuti, jam istirahat dan lama waktu istirahat, pelatihan dan pengembangan yang akan diberikan, asuransi yang akan diperoleh, penjelasan mengenai skema pensiun,
- Pengenalan: pekerja dikenalkan kepada penyelia atau atasan langsung, teman-teman sekerja,
- Tugas-tugas: lokasi tempat kerja, tugas2 yang harus dikerjakan, standar keselamatan kerja, gambaran umum mengenai posisi dan tanggung jawab kerja, tujuan dan sasaran yang harus dicapai dalam bekerja, hubungan pekerjaan dengan pekerja2 yang lain didalam perusahaan.

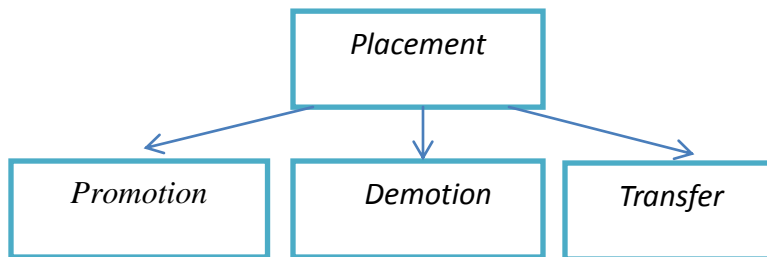
## 6.2 Program Penempatan

Penempatan atau *placement* adalah proses penugasan atau penugasan kembali pekerja untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau menempati suatu posisi baru didalam perusahaan.

Bertujuan untuk menempatkan seorang karyawan pada suatu posisi atau jabatan tertentu yang dianggap pas untuk dirinya.

Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama kali untuk karyawan yang baru direkrut, atau penugasan kembali bagi karyawan yang sudah ada. Secara umum penempatan dibagi menjadi tiga yaitu promosi (*promotion*), demosi (*demotion*), dan *transfer*. (Hanggraeni, 2012).

**Gambar 6.1**  
**Penempatan Secara Umum**



*Sumber : Hanggraeni (2012)*

### **Promosi**

Promosi bisa terjadi apabila seorang pegawai dipindahkan dari suatu posisi ke posisi yang lain yang lebih tinggi. Pegawai ditempatkan disuatu jabatan yang memiliki kedudukan yang lebih tinggi, dengan tanggung jawab yang lebih besar serta remunerasi yang lebih tinggi dibandingkan dengan posisi yang ditempati sebelumnya.

Pada umumnya suatu organisasi menggunakan dua kriteria dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan :

- Prestasi kerja, Promosi merupakan proses pengakuan perusahaan kepada pekerja karena dianggap pekerja tersebut telah memiliki kinerja yang sangat baik sehingga pantas mendapatkan kenaikan jabatan. Promosi jenis ini disebut *merit based promotion*.
- Lamanya waktu bekerja diperusahaan tersebut, promosi jenis ini disebut *Seniority based promotion*.(senioritas). Promosi yang demikian disebut *seniority based promotion*.

### **Demosi**

*Demotion* atau demosi adalah pemindahan pegawai dari posisi yang lebih tinggi kedudukannya ke posisi yang lebih rendah. Demosi mengakibatkan pekerja menempati posisi yang lebih rendah dengan tanggung jawab yang lebih kecil dan renumerasi yang lebih sedikit .

Demosi terjadi biasanya karena sanksi disiplin karena berbagai alasan seperti:

- Penilaian negatif oleh atasan karena prestasi kerja yang tidak atau kurang memuaskan
- Perilaku karyawan yang disfungsional seperti tingkat kemangkiran yang tinggi.

### **Transfer**

Yang dimaksud transfer adalah pemindahan dari posisi yang saat ini keposisi yang baru atau bisa dikatakan alih tempat, keduanya memiliki kedudukan, tanggung jawab dan jumlah remunerasi yang sama.

Manfaat alih tempat :

- Pengalaman baru
- Cakrawala pandangan yang lebih luas
- Tidak terjadi kebosanan atau kejenuhan
- Perolehan pengetahuan dan keterampilan baru
- Perolehan perspektif baru mengenai kehidupan organisasional
- Persiapan untuk menghadapi tugas baru
- Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan situasi baru yang dihadapi.

### **Kendala-kendala penempatan**

Yang menjadi kendala-kendala pada penempatan pada umumnya adalah

- Ketidakcocokan
- Perputaran karyawan baru, dapat terjadi karena berbagai alasan: mengundurkan diri, pensiun, dipecat, cacat tetap, meninggal, promosi ke divisi cabang perusahaan ditempat lain.

### **6.3 Pemisahan**

Pemisahan atau separation adalah suatu kondisi ketika seorang pekerja harus berpisah dengan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja.

Menurut Undang-Undang RI no 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, pasal 1 ayat 25, Pemutusan Hubungan Kerja atau PHK adalah Pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang menyebabkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pekerja atau buruh dan pengusaha.

Pemisahan merupakan keputusan yang datangnya bisa dari karyawan dan bisa juga dari perusahaan, hal itu dapat terjadi karena faktor-faktor: ekonomi, bisnis, faktor personal, dan proses alam seperti karena usia atau kematian.

Dilihat dari penyebabnya pemisahan terbagi menjadi tiga yaitu:

- Attrition adalah pemisahan yang terjadi karena hal-hal yang alami misalnya: usia pensiun, kematian atau habis masa kontrak.
- Layoff adalah pemisahan yang terjadi karena alasan ekonomi atau bisnis misalnya perusahaan mengalami krisis keuangan, mengalami penurunan penjualan.
- Termination adalah pemisahan yang terjadi sebagai akibat dari tindakan pekerja yang dianggap tidak disiplin dan telah melanggar peraturan perusahaan atau dianggap telah melakukan kesalahan berat. Ia berhak mendapatkan pesangon (severance pay). Besarnya pesangon di tiap negara berbeda-beda, di Indonesia pengaturan mengenai besarnya pesangon diatur dalam UU No 13 Tahun 2003 yaitu tentang Ketenagakerjaan. (Hanggraeni , 2012).

### **1. Pemberhentian Normal**

Yang dimaksud dengan pemberhentian normal adalah apabila seseorang tidak lagi bekerja pada organisasi karena berhenti: atas permintaan sendiri, berhenti karena sudah mencapai usia pensiun, atau karena meninggal dunia

#### **Pekerja kontrak dan tetap**

- Pekerja kontrak
- Pekerja kontrak terikat dengan Perjanjian Kerja Waktu tertentu- PKWT
- Dalam PHK terhadap pekerja kontrak mungkin menerima pesangon bila diatur dalam perjanjiannya.

- Pekerja Tetap
- Terikat dengan Perjanjian Waktu Tidak Tertentu-PKWTT
- Bagi pekerja tetap diatur soal wajib tidaknya pengusaha memberi kompensasi atas PHK tersebut
- Dalam PHK terhadap pekerja tetap pengusaha diwajibkan membayar :
  - ✓ Uang pesangon
  - ✓ Uang penghargaan masa kerja
  - ✓ Uang penggantian hak yang seharusnya diterima pekerja

## **2. PHK Sukarela**

Apabila seorang pekerja ingin pindah kerja ke perusahaan lain atau ingin mengundurkan diri dari pekerjaannya karena alasan pribadi, maka pekerja tersebut dapat mengajukan pengunduran diri kepada pengusaha secara tertulis tanpa paksaan/intimidasi. Pekerja yang mengundurkan diri hanya berhak atas kompensasi seperti sisa cuti yang masih ada, biaya perumahan, pengobatan dan perawatan sesuai dengan pasal 156 (4). Mungkin pekerja bisa mendapatkan pesangon apabila tertulis dalam perjanjian kerja.

Untuk mengundurkan diri pekerja harus memenuhi syarat-syarat antara lain :

- Mengajukan permohonan selambatnya 30 hari sebelumnya
- Tidak ada ikatan dinas
- Tetap melaksanakan kewajiban sampai mengundurkan diri.

## **3. PHK tidak sukarela**



- PHK oleh pengusaha, seseorang dapat dipecat (PHK tidak sukarela) karena bermacam hal, antara lain :
  - Rendahnya performa kerja
  - Melakukan pelanggaran perjanjian kerja
- Permohonan PHK oleh pekerja

Pekerja juga berhak untuk mengajukan permohonan PHK bila pengusaha melakukan perbuatan seperti:

- Menganiaya
  - Menghina secara kasar atau mengancam pekerja
  - Membujuk dan atau menyuruh pekerja untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan peraturan perundang-undangan
  - Tidak membayar upah tepat pada waktu yang telah ditentukan selama 3 bulan berturut-turut atau lebih
  - Tidak melakukan kewajiban yang telah dijanjikan kepada pekerja
  - Memerintah pekerja untuk melaksanakan pekerjaan diluar yang diperjanjikan
  - Memberikan pekerjaan yang membahayakan jiwa,keselamatan,kesehatan dan
  - kesusilaan pekerja sedangkan pekerjaan tersebut tidak dicantumkan pada perjanjian kerja.
- PHK oleh Hakim

PHK juga dapat terjadi karena putusan hakim, yang disebabkan karena dalam hubungan kerja sudah tidak ada lagi keharmonisan serta tidak memungkinkan untuk dipertahankan. PHK oleh hakim berlaku pada saat putusan dibacakan.

- PHK karena Peraturan Perundang-undangan

PHK karena peraturan perundang-undangan terjadi antara lain: pekerja meninggal dunia, perusahaan pailit, dan force majeure. PHK-PHK tersebut terjadi bukan atas kehendak kedua belah pihak.

#### **4. Alasan PHK**

Berikut ini adalah alasan-alasan PHK menurut Undang-Undang No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, antara lain:

- Selesainya PKWT
- Pekerja melakukan kesalahan berat
- Pekerja melanggar perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama atau peraturan perusahaan.
- Pekerja mengajukan PHK karena pelanggaran pengusaha
- Pekerja menerima PHK meski bukan kesalahannya
- Pernikahan antar pekerja (jika diatur oleh perusahaan)
- PHK masal, karena perusahaan merugi atau melakukan efisiensi.
- Peleburan, penggabungan, perubahan status
- Perusahaan pailit
- Pekerja meninggal dunia
- Pekerja mangkir 5 hari atau lebih, dan telah dipanggil 2 kali
- Pekerja sakit berkepanjangan
- Pekerja memasuki usia pensiun.

#### **5. Perselisihan PHK**

Perselisihan PHK termasuk kategori perselisihan hubungan industrial yaitu mengenai perselisihan hak, perselisihan kepentingan, perselisihan antar serikat pekerja.

Penyelesaian perselisihan PHK bisa dilakukan dengan perundingan bipartit (yaitu forum perundingan antara pengusaha dan pekerja atau serikat pekerja) jika ada kata sepakat maka para pihak harus membuat perjanjian kerja bersama yang kemudian didaftarkan pada PHI.

Apabila tidak tercapai kata sepakat maka dilanjutkan ke perundingan tripartit (yang terdiri dari pengusaha, pekerja, dan pemerintah yang diwakili dinas tenaga kerja), terdapat tiga forum yang dapat dipilih yaitu mediasi, konsiliasi, dan arbitrase.

Pihak yang menolak anjuran mediator/konsiliator dapat mengajukan gugatan ke PHI (pengadilan hubungan industrial).

Pihak yang menolak putusan PHI dapat langsung melakukan kasasi (tidak melalui banding) ke Mahkamah Agung untuk diputus.

## **Menurut Undang-Undang no 13 Tahun 2003, Tentang Ketenagakerjaan**

### **Masa kerja dan uang pesangon**

Masa kerja kurang dari 1 tahun, 1 bulan upah

Masa kerja 1-2 tahun, 2 bulan upah

Masa kerja 2-3 tahun, 3 bulan upah

Masa kerja 3-4 tahun, 4 bulan upah

Masa kerja 4-5 tahun, 5 bulan upah

Masa kerja 5-6 tahun, 6 bulan upah

Masa kerja 6-7 tahun, 7 bulan upah

Masa kerja 7-8 tahun, 8 bulan upah

Masa kerja 8 tahun atau lebih, 9 bulan upah

### **Masa kerja dan uang penghargaan masa kerja**

Masa kerja 3-6 tahun, 2 bulan upah

Masa kerja 6-9 tahun, 3 bulan upah

Masa kerja 9-12 tahun, 4 bulan upah

Masa kerja 12-15 tahun, 5 bulan upah

Masa kerja 15-18 tahun, 6 bulan upah

Masa kerja 18-21 tahun, 7 bulan upah

Masa kerja 21-24 tahun, 8 bulan upah

Masa kerja 24 tahun atau lebih, 10 bulan upah

### **Alasan PHK dan hak atas pesangon**

Mengundurkan diri /kemauan sendiri- berhak atas UPH

Tidak lulus masa percobaan -tidak berhak kompensasi

Selesainya PKWT -tidak berhak kompensasi

Pekerja melakukan kesalahan berat -berhak atas UPH

Pelanggaran perjanjian kerja, perjanjian kerja bersama, atau peraturan perusahaan - 1xUP, 1xUPMK, dan UPH

Pekerja mengajukan PHK karena pelanggaran pengusaha - 2xUP, 1xUPMK, dan UPH

Pekerja menerima PHK meski bukan kesalahannya – tergantung kesepakatan

Pernikahan antar pekerja (jika diatur oleh perusahaan)- 1xUP, 1xUPMK dan UPH

PHK massal karena perusahaan rugi – 1x UP, 1xUPMK dan UPH

PHK masl karena perusahaan melakukan efisiensi – 2x UP, 1x UPMK dan UPH

Peleburan penggabungan, perubahan status dan pekerja tidak mau melanjutkan hubungan kerja – 1xUP, 1xUPMK dan UPH

Peleburan penggabungan, perubahan status dan pengusaha tidak mau melanjutkan hubungan kerja –2x UP, 1xUPMK dan UPH

Perusahaan pailit – 1xUP, 1x UPMK, dan UPH

Pekerja meninggal dunia – 2xUP, 1x UPMK dan uph

Pekerja mangkir 5hari dan telah dipanggil 2x – UPH dan uang pisah

Pekerja sakit berkepanjangan atau karena kecelakaan kerja (setelah 12 bulan) – 2XUP, 2x UPMK dan UPH

Pekerja memasuki usia pensiun – sesuai pasal 167 UU 13/2003

Pekerja ditahan dan tidak dpat melakukan pekerjaan (setelah 6 bulan )- 1XUPMK dan UPH

Pekerja ditahan dan diputuskan bersalah – 1x UPMK dan UPH

### **Rangkuman**

Orientasi karyawan (*employee orientation*) adalah prosedur untuk memberi karyawan baru informasi yang mereka butuhkan, disamping itu orientasi karyawan juga dapat membantu karyawan baru mempunyai ikatan emosional terhadap perusahaan. Jadi orientasi adalah suatu program untuk memperkenalkan pegawai baru pada peran-peran mereka, organisasi, kebijaksanaan-kebijaksanaannya, nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, dan pada rekan kerja mereka. Dalam proses orientasi tersebut hal yang umumnya diperkenalkan kepada pekerja baru adalah tentang organisasi, kompensasi dan benefit karyawan,

pengenalan kepada penyelia atau atasan langsung, teman-teman sekerja, dan tugas-tugas.

Penempatan atau placement adalah proses penugasan atau penugasan kembali pekerja untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau menempati suatu posisi baru didalam perusahaan.

Bertujuan untuk menempatkan seorang karyawan pada suatu posisi atau jabatan tertentu yang dianggap pas untuk dirinya.

Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama kali untuk karyawan yang baru direkrut, atau penugasan kembali bagi karyawan yang sudah ada. Secara umum penempatan dibagi menjadi tiga yaitu promosi (*promotion*), demosi (*demotion*), dan transfer.

Pada umumnya suatu organisasi menggunakan dua kriteria dalam mempertimbangkan seseorang untuk dipromosikan : berdasarkan prestasi kerja dan berdasarkan senioritas. Demotion atau demosi adalah pemindahan pegawai dari posisi yang lebih tinggi kedudukannya ke posisi yang lebih rendah. sedangkan Yang dimaksud transfer adalah pemindahan dari posisi yang saat ini keposisi yang baru atau bisa dikatakan alih tempat, keduanya memiliki kedudukan, tanggung jawab dan jumlah remunerasi yang sama.

Pemisahan atau separation adalah suatu kondisi ketika seorang pekerja harus berpisah dengan perusahaan atau organisasi tempatnya bekerja. Pemisahan terbagi menjadi tiga yaitu: *attrition*, *layoff* dan *termination*

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan tentang proses orientasi !
2. Hal-hal apa yang diperkenalkan pada saat orientasi karyawan ?
3. Jelaskan secara singkat apa yang dimaksud dengan *promotion*, *demotion*, dan *transfer* !
4. Apakah penempatan karyawan hanya untuk karyawan baru ?
5. Jelaskan secara singkat apa yang dimaksud dengan *attrition* !

## **BAB 7**

### **PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian pelatihan dan pengembangan
2. Manfaat pelatihan dan pengembangan
3. Proses pelatihan lima langkah ADDIE
4. Pengembangan manajemen

Setelah program orientasi selesai, maka pelatihan akan langsung bisa di mulai, dalam bab tersebut membahas pengertian pelatihan dan pengembangan, manfaat pelatihan dan pengembangan, proses pelatihan lima langkah ADDIE, dilengkapi dengan pembahasan mengenai pengembangan manajemen.

#### **7.1 Pengertian Pelatihan dan Pengembangan**

Menurut Dessler (2015, Pelatihan merupakan proses untuk mengajarkan kepada karyawan baik karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya pada saat ini. Seperti memperlihatkan kepada tenaga penjual yang baru mengenai cara menjual produk, pelatihan bisa dengan cara melibatkan karyawan yang sudah ada dengan cara menjelaskan pekerjaan tersebut kepada karyawan baru atau tatap muka dalam ruang kelas selama sehari-hari



atau minggu atau kelas internet. Sedangkan pengembangan adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk bisa melaksanakan pekerjaan yang akan diembannya di kemudian hari. Pelatihan dan pengembangan mempunyai esensi yang sama yaitu peningkatan keahlian dan kemampuan pekerja agar ia bisa berkinerja secara optimal.

## **7.2 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan**

Beberapa manfaat pelatihan dan pengembangan yang dapat diperoleh perusahaan adalah:

- Meningkatkan profitabilitas
- Meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja
- Meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja
- Meningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi yang diakibatkan karena kesalahan operasional
- Meningkatkan pengembangan organisasi

Manfaat bagi individu

- Membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul
- Meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu
- Meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu
- Menyediakan informasi kepada pekerja tentang cara untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan sikap individu
- Membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat, dan efisien

### **7.3 Proses Pelatihan lima langkah ADDIE**

Dalam proses pelatihan, pemberi kerja harus menggunakan pelatihan yang rasional. Model pelatihan dasar yang sudah dikenal yaitu: analisis-desain-kembangkan-implementasi-evaluasi (*analysis-design-develop-implement-evaluate*—ADDIE) yang telah digunakan oleh para ahli pelatihan selama bertahun-tahun, (Dessler 2016):

#### **1. Melakukan analisis kebutuhan pelatihan**

Analisis kebutuhan pelatihan dapat menangani kebutuhan pelatihan strategis/ jangka panjang pemberi kerja dan/atau kebutuhan pelatihannya saat ini.

##### **Analisis kebutuhan pelatihan strategis**

Sasaran strategis (mungkin untuk masuk ke lini bisnis baru atau untuk berkembang ke luar negeri). Analisis kebutuhan pelatihan strategis mengidentifikasi pelatihan yang akan dibutuhkan karyawan untuk mengisi pekerjaan baru di masa depan. Hasil dari analisis kebutuhan berbasis pelatihan strstegis juga akan mendukung perencanaan suksesi pemberi kerja, ingatlah bahwa yang terakhir tersebut berarti mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan karyawan untuk mengisi posisi-posisi kunci perusahaan di masa depan, dan posisi-posisi tersebut tentu saja akan mencerminkan perusahaan.

##### **Analisis kebutuhan pelatihan saat ini**

Kebanyakan pelatihan bertujuan untuk meningkatkan kinerja saat ini, melatih karyawan baru dan melatih karyawan yang sudah ada yang kinerjanya kurang.

##### **Analisis kebutuhan pelatihan karyawan baru**

Pada analisis tersebut khususnya adalah pada pekerja tingkat rendah. Tujuan pelatihan adalah untuk memberi karyawan baru suatu keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya.

### **Analisis Tugas**

Menganalisis kebutuhan karyawan baru, khususnya pada pekerja tingkat rendah, kebiasaannya adalah untuk mempekerjakan personel yang tidak pengalaman dan melatih mereka. Tujuan analisis tersebut adalah untuk memberi karyawan baru keterampilan dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaannya.

Analisis tugas adalah studi yang terperinci mengenai suatu pekerjaan untuk mengidentifikasi keterampilan spesifik yang dibutuhkan. Beberapa manajer melengkapi deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dengan formulir catatan analisis tugas. Formulir tersebut mengonsolidasikan informasi mengenai tugas dan keterampilan yang dibutuhkan.

### **Manajemen Bakat**

Praktik manajemen bakat yang terbaik menyarankan kita untuk menggunakan set kompetensi terkait pekerjaan yang sama untuk melatih karyawan dengan yang digunakan dalam merekrut, menyeleksi, menilai, dan membayarnya. Hal tersebut bisa dimulai dengan merangkum kompetensi manusia yang dibutuhkan oleh pekerjaan tersebut (pengetahuan, keterampilan, perilaku yang dibutuhkan seperti kepemimpinan) dalam sebuah model kompetensi. Model kompetensi adalah model grafis yang yang mengonsolidasikan, biasanya dalam satu diagram, tinjauan presisi mengenai kompetensi (pengetahuan, keterampilan, dan perilaku) yang akan dibutuhkan seseorang untuk

melakukan suatu pekerjaan dengan baik. Kemudian pemberi kerja dapat merancang program pelatihannya untuk menumbuhkan kompetensi tersebut.

### **Analisis kinerja**

Analisis kinerja adalah proses yang memverifikasi jika terdapat defisiensi kinerja dan menentukan apakah defisiensi harus dikoreksi melalui pelatihan atau melalui cara lainnya (seperti mentransfer karyawan tersebut). Analisis kinerja dimulai dengan membandingkan kinerja aktual pekerja tersebut dengan apa yang seharusnya. Hal tersebut bisa membantu memastikan bahwa terdapat satu defisiensi kinerja, dan membantu manajer untuk mengidentifikasi penyebabnya. Terdapat beberapa cara untuk mengidentifikasi bagaimana karyawan yang ada bekerja:

- Penilaian kinerja
- Data kinerja terkait pekerjaan (produktivitas, absensi dan keterlambatan, keluhan, pemborosan, pengiriman terlambat, mutu produk, waktu berhenti, reparasi, utilisasi perlengkapan, dan keluhan pelanggan)
- Pengamatan oleh penyelia atau spesialis lainnya
- Wawancara dengan karyawan atau penyeliannya
- Tes terhadap hal-hal seperti pengetahuan pekerjaan, keterampilan dan kehadiran
- Survei sikap
- Catatan harian karyawan individual
- Hasil pusat penilaian
- Piranti lunak analitis kesenjangan kinerja khusus

## **Tidak dapat/ tidak mau**

Mengungkapkan mengapa kinerja karyawan bisa menurun adalah inti dari analisis kinerja. Tujuannya adalah untuk membedakan antara permasalahan tidak dapat/tidak mau.

Pertama, tentukan terlebih dahulu apakah hal tersebut merupakan permasalahan tidak dapat, dan jika penyebab spesifiknya adalah tidak dapat (misalnya karyawan tidak mengetahui apa yang harus dilakukan atau dalam standar kerja kekurangan peralatan atau suplai; tidak adanya bantuan pekerjaan. Anda mempekerjakan orang yang tidak mempunyai keterampilan dalam bidang tersebut; atau terdapat pelatihan yang tidak memadai.

Kedua mungkin merupakan permasalahan tidak mau, karyawan bisa mengerjakan pekerjaan tersebut tetapi mereka tidak mau mengerjakannya. Bila permasalahannya demikian maka solusi yang lebih baik mungkin dengan mengubah insentifnya.

## **2. Mendesain program pelatihan**

Dengan bermodalkan analisis kebutuhan selanjutnya manajer bisa mendesain program pelatihan. Mendesain berarti merencanakan program pelatihan antara lain

- Tujuan pelatihan
- Metode penyampaian dalam pelatihan
- Evaluasi program pelatihan

Dengan sub-sub langkah sebagai berikut: penetapan tujuan kinerja, menciptakan langkah-langkah program dari awal hingga akhir, memilih metode pemberian program seperti kuliah atau situs jejaring dan sebagainya, memverifikasi desain program, meninjau hal-hal yang

dimasukkan ke dalam program pelatihan (buku kerja, latihan, aktivitas), dan memperkirakan anggaran program pelatihan.

### **Menetapkan tujuan pembelajaran**

Tujuan intruksional harus menetapkan hal yang dapat diukur mengenai apa yang harus mampu dilakukan oleh peserta pelatihan setelah menyelesaikan program tersebut dengan berhasil. Tujuan pembelajaran haruslah menangani defisiensi kinerja yang anda identifikasi melalui analisis kebutuhan terlebih dahulu, tetapi tujuan-tujuan tersebut harus praktis dengan adanya batasan-batasan (seperti batasan finansial), dan juga batasan waktu.

### **Menciptakan lingkungan pembelajaran motivasional**

Pembelajaran membutuhkan kemampuan dan motivasi, untuk itu desain program pelatihan harus mempertimbangkan keduanya. Dalam hal kemampuan pembelajar membutuhkan keterampilan (seperti membaca, menulis, matematika dan basis pengetahuan) disamping itu pembelajar juga harus termotivasi. Terdapat banyak buku yang membahas cara memotivasi karyawan dan juga terdapat beragam teori motivasi yang dapat memberikan pedoman yang berguna.

### **Membuat pembelajaran berarti**

Peserta pelatihan akan lebih termotivasi untuk mempelajari sesuatu yang lebih berarti bagi mereka, oleh sebab itu:

1. Pada awal pelatihan , berikan gambaran menyeluruh mengenai materi yang akan diberikan
2. Gunakan contoh yang dikenal dengan baik
3. Organisasilah informasi sehingga anda dapat mempresentasikannya secara logis, dalam unit yang berarti.

4. Gunakan istilah dan konsep yang telah dikenal akrab oleh peserta pelatihan.
5. Gunakan bantuan visual
6. Ciptakan persepsi kebutuhan akan pelatihan dalam benak peserta pelatihan.

**Buatlah transfer keterampilan jelas dan mudah,**

Buatlah mudah untuk mentransfer pelatihan dan perilaku baru dari tempat pelatihan ke tempat kerja, yaitu dengan cara-cara berikut:

1. Maksimalkan kemiripan antara situasi pelatihan dengan situasi kerja
2. Berikan latihan yang memadahi
3. Berikan label atau identifikasi setiap fitur
4. Arahkan perhatian peserta pelatihan pada aspek-aspek penting dari pekerjaan tersebut.
5. Berikan informasi di awal (untuk mengurangi dampak negatif suatu peristiwa)
6. Peserta pelatihan akan belajar paling baik sesuai dengan kecepatan mereka sendiri.

**Kuatkan pelatihan**

Pastikan bahwa pembelajar mendapat banyak umpan balik khususnya:

1. Peserta pelatihan belajar paling baik ketika pelatih segera menguatkan respon, mungkin dengan menggunakan kata-kata bagus
2. Kurva pembelajaran akan menurun pada akhir hari, pelatihan setengah hari lebih baik dari pada pelatihan sehari penuh
3. Berikan penugasan pada penutupan pelatihan,
4. Berikan insentif

### **Pastikan adanya transfer pembelajaran ke pekerjaan**

1. Sebelum pelatihan, dapatkan masukan dari peserta pelatihan dan penyelia dalam mendesain programnya, terapkan kebijakan kehadiran pada pelatihan, doronglah karyawan untuk berpartisipasi.
2. Selama pelatihan, berikan kepada peserta pelatihan pengalaman dan kondisi yang mewakili lingkungan kerja aktual. Penetapan tujuan adalah penting, suatu studi menunjukkan, beberapa peserta menetapkan sasaran pada awal program tersebut untuk keterampilan yang akan diajarkan. Setelah pelatihan mereka dinilai lebih tinggi pada keterampilan ini dibandingkan dengan mereka yang tidak menetapkan sasaran.
3. Setelah pelatihan, kuatlan apa yang telah dipelajari, dengan menilai dan memberikan ombalan kepada karyawan untuk menggunakan keterampilan baru dan dengan memastikan bahwa mereka mempunyai alat-alat dan material yang mereka butuhkan untuk menggunakan keterampilan baru mereka.

### **3. Pengembangan Program**

Pengembangan program berarti benar-benar merakit isi dan materi pelatihan. Ini berarti memilih isi aktual yang akan diberikan oleh program tersebut seperti:

- Mendesain/ memilih metode instruksional spesifik (kuliah, kasus, berbasis situs, dll)
- Perlengkapan dan materi pelatihan (ipad, buku kerja, kuliah, power poin, aktivitas berbasis situs)
- Aktivitas mata pelajaran
- Sumber daya pelatih (buku manual atau lainnya)



- Materi pendukung
- Setelah mendesain, dan mengembangkan program tersebut selanjutnya adalah implementasi.

#### **4. Implementasi program pelatihan**

Mengimplementasikan berarti benar-benar memberikan pelatihan tersebut dengan menggunakan salah satu atau lebih metode instruksional.

##### **Metode pelatihan dan pengembangan**

*On the job training* (OJT) yaitu pekerja langsung menerima proses pelatihan pada saat ia melakukan pekerjaannya. Metode tersebut digunakan untuk mengajarkan pada pekerja bagaimana cara melakukan pekerjaannya. Seorang trainer atau atasan langsung berperan sebagai instruktur untuk memberikan pengarahan selama proses pelatihan berlangsung.

Langkah-langkah yang bisa membantu memastikan keberhasilan OJT:

1. Siapkan pembelajar
2. Presentasikan operasinya
3. Lakukan uji coba
4. Tindak lanjut

*Pelatihan magang* yaitu sebuah proses terstruktur yang mana orang menjadi pekerja terampil melalui kombinasi instruksi kelas dan pelatihan on the job, biasanya dibawah pengawasan seorang pekerja ahli.

*Job instruction training*, yaitu urutan langkah demi langkah, mencatat masing-masing tugas dasar pekerjaan bersama dengan poin

kuncinya, guna menyediakan pelatihan tahap demi tahap bagi karyawan.

***In class*** (kuliah), merupakan cara yang cepat dan sederhana untuk memberikan pengetahuan kepada sekelompok besar peserta pelatihan, contohnya ketika angkatan penjualan harus mempelajari fitur produk baru.

***Job rotation***, metode yang mengharuskan peserta pelatihan berpindah-pindah dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Yang bertujuan supaya pekerja bisa melakukan bukan hanya pekerjaan yang menjadi kewajibannya tetapi juga pekerjaan lain yang bukan merupakan kewajibannya. Manfaat bagi perusahaan adalah ketika ada pekerja yang tidak bisa bekerja cuti atau sakit, maka pekerja yang lain bisa menggantikannya tanpa harus mencari ganti dari luar perusahaan.

***Vestibule training***, metode yang mirip seperti simulasi, sebuah area dibuat semirip mungkin dengan tempat kerja yang digunakan sebagai tempat dilaksanakannya pelatihan. Metode tersebut mirip dengan OJT tetapi pekerja tidak ditempatkan secara langsung dilokasi kerja yang sesungguhnya.

***Behavior modeling (pemodelan perilaku)***, merupakan suatu teknik pelatihan yang mana peserta pelatihan pertama-tama diperlihatkan pada teknik manajemen yang baik dalam sebuah film, diminta memainkan peran dalam situasi simulasi dan kemudian diberi umpan balik dan pujian dari penyelia mereka.

Pada teknik tersebut melibatkan :

1. Memperlihatkan kepada peserta pelatihan cara yang tepat (atau model) untuk melakukan suatu hal.
2. Membiarkan peserta pelatihan berpraktik dengan cara itu

3. Kemudian memberikan umpan balik pada peserta pelatihan.

**Case study**, merupakan sebuah metode belajar yang menggambarkan situasi nyata di dalam perusahaan. Peserta pelatihan mempelajari kasus dan bagaimana cara penanganannya. Harapannya setelah mengikuti pelatihan studi kasus tersebut peserta bisa menjadi tahu apa yang harus dilakukan apabila menemukan hal yang sama pada saat bekerja nanti.

**Mentoring**, salah satu metode pelatihan yang melibatkan seorang mentor (bisa atasan atau pekerja senior) untuk memberikan pelatihan kepada bawahan. Harapannya setelah program selesai diharapkan kemampuan dan keahlian peserta bisa sama dengan yang dimiliki oleh mentor.

## 5. Evaluasi

Untuk memastikan apakah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan telah tercapai atau tidak dan untuk memastikan apakah program berjalan secara efektif ataukah tidak maka perlu dilakukan evaluasi.

Untuk melakukan evaluasi, terdapat empat kriteria yang bisa digunakan untuk melakukan penilaian, yaitu:

- *Reaction* yaitu penilaian yang didasarkan pada respon dari para peserta terhadap materi dan proses pembelajaran selama pelatihan berlangsung
- *Knowledge*, penilaian yang didasarkan pada bertambah atau tidaknya pengetahuan, kemampuan, dan keahlian pekerja setelah mengikuti pelatihan dan pengembangan.
- *Behavior*, penilaian yang didasarkan pada ada tidaknya perubahan perilaku pekerja setelah mengikuti pelatihan.

- *Improvements*, penilaian yang didasarkan pada ada tidaknya peningkatan efisiensi, efektivitas, produktivitas dan kualitas kerja individu setelah mengikuti program pelatihan

#### **7.4 Pengembangan Manajemen (*management development*)**

Pengembangan manajemen (*management development*) adalah segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajemen dimasa kini atau masa depan dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.

##### **Strategi dan pengembangan**

Program pengembangan manajemen harus berakar dari strategi pemberi kerja dan rencana personel. Contoh strategi untuk memasuki bisnis baru atau berkembang ke luar negeri mengimplementasikan bahwa pemneri kerja akan membutuhkan manajer dengan keterampilan untuk mengelola bisnis tersebut.

Proses pengembangan manajemen terdiri atas:

1. Menilai kebutuhan strategis perusahaan (misalnya untuk mengisi staf bisnis baru yang prospektif terebut).
2. Menilai kinerja dan keterampilan manajer yang ada ( untuk mengisi posisi puncak bisnis baru tersebut)
3. Mengembangkan manajer tersebut (dan manajer di masa depan) untuk mengisi posisi ini.

Pengembangan manajemen biasanya merupakan bagian dari proses perencanaan suksesi pemberi kerja, proses yang dilalui perusahaan untuk mengisi lowongan tingkat senior.

Beberapa program pengembangan manajemen bersifat menyeluruh dan melibatkan semua atau sebagian besar manajer baru (atau potensial). Program pengembangan yang bertujuan untuk mengisi posisi puncak tertentu seperti CEO perusahaan seperti GE menghabiskan waktu bertahun-tahun untuk mengembangkan, mengetes, dan mengawasi beberapa pengganti potensial sebelum akhirnya memilih salah satu.

### **Penilaian kandidat dan jaringan 9-kotak**

Jaringan 9-kotak adalah alat untuk memperlihatkan **potensi** dari rendah hingga menengah, hingga tinggi pada sumbu vertikal, dan kinerja dari rendah hingga menengah hingga tinggi di bagian dasarnya – seluruhnya sembilan kemungkinan kotak.

Jaringan tersebut dapat menyederhanakan, sebagian tugas untuk memilih kandidat pengembangan. Secara ekstrim misalnya mereka yang berkinerja/berpotensi rendah tidak dapat maju. Mereka yang merupakan bintang berpotensi tinggi/ berkinerja tinggi hampir dapat dipastikan akan maju. Sebagian besar pemberi kerja memfokuskan sumber daya pengembangan mereka pada bintang berkinerja tinggi/berpotensi tinggi, dan kedua pada mereka yang berpetingkat potensi tinggi /berkinerja menengah, atau berkinerja tinggi/berpotensi menengah.

Aktivitas pengembangan yang paling populer termasuk pelatihan on the job , pelatihan eksekutif, pembelajaran tindakan, umpan balik 360° , pembelajaran eksperiensial, retreat di luar tempat kerja (tempat manajer bertemu dengan koleganya untuk pembelajaran), mentoring dan rotasi pekerjaan.

- **Pelatihan On the Job Manajerial**

Metode pelatihan on the job manajerial meliputi rotasi pekerjaan, pendekatan coaching /pemain pengganti, dan pembelajaran tindakan . rotasi pekerjaan berarti memindahkan manajer dari departemen satu ke departemen yang lain.untuk memperluas pemahaman mereka.

- **Pendekatan Coaching/ Pemain Pengganti**

Peserta pelatihan bekerja secara langsung dengan manajer senior atau dengan orang yang akan ia gantikan.

- **Program pembelajaran tindakan**

Sebuah teknik pelatihan yang mana peserta pelatihan manajemen diijinkan untuk bekerja penuh waktu untuk menganalisis dan memecahkan permasalahan di departemen lain.

- **Metode studi kasus**

Metode pengembangan yang mana manajer diberi deskripsi tertulis tentang permasalahan organisasi untuk didiagnosis dan dipecahkan

- **Permainan manajemen,**

Teknik pengembangan yang mana tim yang terdiri atas manajer-manajer bersaing dengan mengambil keputusan terkomputerisasi mengenai situasi simulasi yang realistis.

- **Permainan peran (role playing),**

Teknik permainan peran adalah untuk menciptakan situasi realistis dan kemudian meminta peserta pelatihan untuk mengambil bagian atau peran dari orang tertentu dari situasi tersebut.

- **Pusat pengembangan dalam perusahaan**

Sebuah metode berbasis perusahaan untuk memaparkan manajer prospektif terhadap latihan realistis untuk mengembangkan keterampilan manajemen yang lebih baik.

- **Executive coach**

Seorang konsultan dari luar yang menanyi rekan-rekan eksekutif tersebut untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan eksekutif tersebut, dan kemudian menasehatinya sehingga ia dapat memanfaatkan kekuatan-kekuatan tersebut dan mengatasi kelemahan-kelemahannya.

### **Rangkuman**

Pelatihan merupakan proses untuk mengajarkan kepada karyawan baik karyawan baru maupun karyawan yang sudah ada keterampilan yang mereka butuhkan untuk melakukan pekerjaan mereka. Pelatihan adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk melaksanakan pekerjaannya pada saat ini. Sedangkan pengembangan adalah pendidikan yang membantu pekerja untuk bisa melaksanakan pekerjaan yang akan diembannya di kemudian hari. Manfaat pelatihan dan pengembangan bagi perusahaan antara lain: meningkatkan profitabilitas, meningkatkan pengetahuan dan keahlian kerja, meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, eningkatkan efisiensi dan mengurangi biaya operasi yang diakibatkan karena kesalahan operasional, meningkatkan pengembangan organisasi. Manfaat bagi individu, membantu pekerja menyelesaikan masalah kerja yang mungkin timbul, meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja individu, meningkatkan kepercayaan diri dan pengembangan diri individu,

menyediakan informasi kepada pekerja tentang cara untuk mengembangkan kemampuan kepemimpinan, komunikasi, dan sikap individu, membantu pekerja untuk membuat keputusan yang lebih baik, cepat, dan efisien.

Model pelatihan dasar yang sudah dikenal yaitu: analisis-desain-kembangkan-implementasi-evaluasi (analysis-design-develop implement-evaluate—ADDIE), yang tahapannya adalah: melakukan analisis kebutuhan pelatihan, analisis kebutuhan pelatihan strategis, mendesain program pelatihan, pengembangan Program, mplementasi program pelatihan, evaluasi. Metode pelatihan yang biasa digunakan ialah: On the job training, pelatihan magang, job instruction training, In class, Job rotation, vestibule training, behavior modeling, case study, mentoring.

Pengembangan manajemen (*management developent*) adalah segala usaha untuk meningkatkan kinerja manajemen dimasa kini atau masa depan dengan memberikan pengetahuan, mengubah sikap, atau meningkatkan keterampilan.

Aktivitas pengembangan yang paling populer termasuk pelatihan on the job, pelatihan eksekutif, pembelajaran tindakan, umpan balik 360°, pembelajaran eksperiensial, retreat di luar tempat kerja (tempat manajer bertemu dengan koleganya untuk pembelajaran), mentoring dan rotasi pekerjaan.

### **Latihan soal**

1. Sebutkan langkah-langkah dalam model pelatihan dasar ADDIE !
2. Apa saja manfaat pelatihan bagi perusahaan ?



3. Apa yang harus dilakukan pada karyawan yang mengalami defisiensi kinerja ?
4. Bagaimana mengatasi karyawan yang **tidak mau** mengerjakan pekerjaannya padahal ia memahaminya ?
5. Jelaskan mengenai penilaian kandidat menggunakan Jaringan 9 kotak !

## **BAB 8**

### **PERENCANAAN KARIER DAN MANAJEMEN KARIER**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian karier
2. Perencanaan karier
3. Manajemen karier

Pembahasan dalam bab tersebut fokus mengenai pengertian karier, perencanaan karier dan manajemen karier

#### **8.1 Pengertian Karier**

Karier (*career*) adalah posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun.

Manajemen karier (*career management*) adalah proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karier mereka dan untuk menggunakan keterampilan dan minat ini secara lebih efektif, baik dalam perusahaan maupun setelah mereka meninggalkan perusahaan.

Pengembangan karier (*career development*) adalah serangkaian aktivitas seumur hidup yang berkontribusi terhadap eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.

Perencanaan karier (*career planning*) adalah proses yang disengaja sehingga orang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan,

motivasi dan karakteristik pribadi lainnya dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran spesifik.

## **8.2 Perencanaan Karier**

Perencanaan karier harus dikelola dengan baik, karena perencanaan karier ikut menentukan keberlangsungan organisasi. Beberapa manfaat bagi organisasi dari perencanaan karier yang dikelola dengan baik adalah:

1. Membantu menyelaraskan strategi perusahaan dan kebutuhan sumber daya manusia, dengan membantu para pekerja merencanakan karier mereka, perusahaan bisa mengantisipasi dan mempersiapkan kebutuhan-kebutuhan akan SDM di masa depan, termasuk jumlah dan kriteria-kriteria yang diperlukan.
2. Membantu proses pengembangan karyawan. Proses perencanaan karier juga bisa membantu perusahaan memenuhi kebutuhan SDM melalui proses internal rekrutmen. Sebagai salah satu sarana yang baik untuk menduduki posisi yang lebih tinggi.
3. Menurunkan tingkat perputaran karyawan (turnover) perhatian yang diberikan organisasi pada perencanaan karier para pekerjanya akan meningkatkan moral pekerja. hal ini membuat loyalitas karyawan bertambah.
4. Memotivasi pekerja untuk terus mengembangkan diri. Dengan proses perencanaan karier, pekerja akan terpacu untuk mengembangkan dirinya guna mencapai career goal.
5. Memenuhi kebutuhan pekerja yaitu kebutuhan akan prestasi untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.

### **Karier di jaman sekarang**

Sebelumnya, kebanyakan orang tenaga penjual yang memandang karier sebagai sejenis tangga keatas dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain, dari satu atau beberapa perusahaan. Karier seseorang di jaman sekarang berbeda dengan karier di jaman dahulu, karier seseorang adalah lebih mungkin diarahkan sendiri oleh orang yang bersangkutan, bukan organisasi. Sebagian orang mengatakan bahwa saat ini karier seseorang tidaklah dipandang seperti mendaki gunung secara bertahap tapi seperti mendaki serangkaian bukit kecil, atau tahap-tahap pembelajaran, saat seseorang berganti-ganti dari satu pekerjaan ke pekerjaan yang lain dari satu perusahaan ke perusahaan lain. (contoh seorang diberhentikan oleh perusahaan, dapat memulai lagi kariernya beberapa tahun berikutnya sebagai seorang analis sekuritas misalnya, atau sebagai account executive pada perusahaan borker).

**Tabel 8.1**

**Fokus Tradisional Versus Pengembangan Karier**

<b>Aktivitas SDM</b>	<b>Fokus tradisional</b>	<b>Fokus pengembangan karier</b>
Perencanaan SDM	Menganalisis pekerjaan, keterampilan tugas saat ini dan di masa datang, memproyeksikan kebutuhan, menggunakan data statistik	Menambahkan informasi kepada data mengenai minat orang, pilihan, dan sejenisnya
Pelatihan dan pengembangan	Memberikan kesempatan untuk mempelajari keterampilan, informasi, dan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan	Memberikan informasi jalur karier, Menambahkan orientasi pertumbuhan perorangan
Penilaian prestasi	Memberikan peringkat dan/atau penghargaan	Menambahkan rencana pengembangan dan penetapan sasaran perorangan
Perekrutan dan penempatan	Mencocokkan kebutuhan organisasi dengan orang yang memenuhi syarat	Mencocokkan orang dan pekerjaan berdasarkan pada sejumlah variabel termasuk minat karier karyawan.
Kompensasi dan tunjangan	Memberikan penghargaan untuk waktu, mproduktivitas, bakat, dan seterusnya	Menambahkan aktivitas yang tidak berhubungan dengan pekerjaan untuk diberi penghargaan, seperti posisi kepemimpinan.

Sumber: Fred L Otte & Peggy G. Hutcheson, *Helping Employees Manage Careers*, dalam Dessler 2013 terjemahan

Tabel diatas mengilustrasikan bagaimana aktivitas SDM seperti pelatihan dan penilaian dapat memberikan lebih pada fokus perencanaan pengembangan karier.

Kontrak psikologis antara pengusaha dan pekerja telah berubah, di masa lalu karyawan “bertukar kesetiaan dengan keamanan

pekerjaan”. Tetapi saat ini “karyawan bertukar prestasi demi pelatihan dan pembelajaran serta pengembangan yang akan memungkinkan mereka tetap dapat memasarkan diri” hal ini berarti anda tidak dapat merancang aktivitas SDM seperti seleksi dan pelatihan hanya untuk memenuhi kebutuhan perusahaan; tapi harus juga melayani kepentingan jangka panjang karyawan, sehingga mereka dapat mewujudkan potensinya.

### **8.3 Manajemen Karier**

Manajemen karier (*career management*) adalah proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karier mereka dan untuk menggunakan keterampilan dan minat ini secara lebih efektif, baik dalam perusahaan maupun setelah mereka meninggalkan perusahaan.

Organisasi memahami bahwa manajemen karier memegang peranan penting dalam melibatkan dan mempertahankan karyawan. Sebuah survey menemukan bahwa organisasi menggunakan kompensasi serta pengembangan karier guna mempertahankan dan melibatkan bakat yang tepat.

Penawaran dukungan karier umumnya adalah situasi win-win. Karyawan dengan dibekali wawasan yang lebih baik mengenai kekuatan pekerjaan mereka, akan lebih siap untuk melayani perusahaan dan kemungkinan tidak akan meninggalkan perusahaan. Sedangkan pengusaha akan mendapatkan manfaat dari keterlibatan yang lebih tinggi dan perputaran karyawan yang lebih rendah.

### **Peran karyawan dalam manajemen karier**

Pengusaha dan manajer mempunyai peran besar dalam menuntun karier karyawan, tetapi tidak ada karyawan yang akan menyerahkan tugas tersebut kepada orang lain. Perencanaan karier berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahan individu dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan. Orang tersebut ingin mengejar pekerjaan dan karier yang memanfaatkan minat, bakat, nilai-nilai, dan keterampilannya. Ia juga ingin memilih pekerjaan dan kariernya yang sesuai dengan proyeksi permintaan di masa depan untuk berbagai jenis pekerjaan dan karier sesuai dengan proyeksi permintaan di masa depan .

### **Peran pengusaha dalam manajemen karier**

Peran pengusaha dalam manajemen karier tergantung kepada berapa lama karyawan tersebut telah bersama dengan perusahaan. Sebelum mempekerjakan wawancara pekerjaan yang realistis dapat membantu karyawan prospektif mengukur lebih akurat apakah pekerjaan tersebut cocok untuknya. Setelah orang tersebut bekerja, rotasi waktu secara berkala dapat membantu orang tersebut mendapatkan gambaran mengenai apa yang dapat atau tidak dapat dikerjakan dengan baik. Penilaian berorientasi karier yang mana manajer tidak hanya menilai karyawan tetapi juga memberinya umpan balik yang jujur mengenai realitas dari aspirasi karier orang tersebut. Pemberi kerja/ perusahaan memiliki peran dalam proses perencanaan karier karyawan karena perusahaan memperoleh manfaat yang besar dari karier pekerja tersebut. Untuk itu peran yang bisa dilakukan oleh perusahaan sehubungan dengan perencanaan karier pekerjanya adalah:

- Menyediakan anggaran bagi para karyawan untuk proses pengembangan karyawan dalam meningkatkan keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan ketika menduduki posisinya nanti.
- Menyediakan pusat pelayanan karier yang mana semua pekerja bisa mengaksesnya serta berkonsultasi mengenai karier mereka.
- Membangun corporate campus atau program yang memungkinkan pekerja menjalani proses pengembangan untuk meningkatkan keahlian dan kemampuan mereka.
- Menyediakan career coach yang berperan sebagai konselor bagi para karyawan untuk membantu mereka merencanakan kariernya.

### **Peran manajer dalam pengembangan karier karyawan**

Dampak yang diberikan manajer atau penyelia pada karier karyawan adalah sangat besar. Manajer yang kompeten dapat membantu karyawan mendapatkan dan mengikuti jalur karier yang tepat. Disisi lain seorang penyelia tidak perhatian dan tidak mensupport pengembangan karier karyawannya, maka ia menghambat karier karyawan tersebut.

Hal-hal yang dapat dilakukan manajer untuk mendukung karier bawahannya antara lain:

- Ketika pertama kali bawahan memulai, pastikan bahwa ia memulai dengan baik dalam mengembangkan keterampilan yang dibutuhkan.
- Jadwalkan penilaian kinerja secara teratur (sejauh mana kinerja dan keterampilan karyawan sekarang konsisten dengan aspirasi karier karyawan tersebut)



- Beri karyawan rencana pengembangan informal
- Pastikan bawahan selalu mendapat informasi mengenai bagaimana mereka dapat menggunakan tunjangan terkait karier perusahaan yang ada, dan doronglah untuk melakukannya.
- Mentoring berarti meminta senior yang berpengalaman untuk menasehati, memberikan penyuluhan dan membimbing perkembangan karier jangka panjang karyawan. Karyawan yang sulit untuk memutuskan karier mana yang harus dikejar dan bagaimana cara mengatasi politik kantor, membutuhkan seorang mentor.

### **Manajemen Karier Siklus Hidup Karyawan**

Masa jabatan seorang karyawan di sebuah organisasi cenderung mengikuti sebuah siklus hidup yaitu dari wawancara pekerjaan hingga pekerjaan pertama, promosi, transfer, dan mungkin pensiun yang kesemuanya sudah kita pelajari di bab-bab sebelumnya.

### **Rangkuman**

Karier (career) adalah posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun. Manajemen karier (career management) adalah proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karier mereka dan untuk menggunakan keterampilan dan minat ini secara lebih efektif, baik dalam perusahaan maupun setelah mereka meninggalkan perusahaan.

Pengembangan karier (*career development*) adalah serangkaian aktivitas seumur hidup yang berkontribusi terhadap eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.

Perencanaan karier (*career planning*) adalah proses yang disengaja sehingga orang menjadi sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik pribadi lainnya dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran spesifik. Beberapa manfaat bagi organisasi dari perencanaan karier adalah: membantu menyelaraskan strategi perusahaan dan kebutuhan sumber daya manusia, membantu proses pengembangan karyawan, menurunkan tingkat perputaran karyawan, memotivasi pekerja untuk terus mengembangkan diri, memenuhi kebutuhan pekerja yaitu kebutuhan akan prestasi untuk mencapai posisi yang lebih tinggi.

Manajemen karier (*career management*) adalah proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karier mereka dan untuk menggunakan keterampilan dan minat ini secara lebih efektif, baik dalam perusahaan maupun setelah mereka meninggalkan perusahaan. Pengusaha dan manajer mempunyai peran besar dalam menuntun karier karyawan. Sedangkan peran pengusaha dalam manajemen karier tergantung kepada berapa lama karyawan tersebut telah bersama dengan perusahaan. Dampak yang diberikan manajer atau penyelia pada karier karyawan adalah sangat besar.

### **Latian Soal**

1. Jelaskan pengertian karier, manajemen karier, pengembangan karier dan perencanaan karier !
2. Sebutkan apa saja manfaat dari perencanaan karier yang baik ?
3. Jelaskan bagaimana karier di jaman sekarang !
4. Bagaimana seharusnya peran pengusaha dalam manajemen karier karyawannya ?
5. Bagaimana peran karyawan itu sendiri dalam manajemen karier ?

## **BAB 9**

### **PENILAIAN KINERJA**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian penilaian kinerja
2. Proses penilaian kinerja
3. Metode-metode penilaian kinerja
4. Mengatasi kesalahan penilaian dalam penilaian kinerja
5. Pedoman untuk penilaian yang efektif

Dalam bab tersebut membahas mengenai penilaian kinerja antara lain pengertian penilaian kinerja, proses penilaian, metode-metode yang digunakan untuk penilaian serta bagaimana mengatasi kesalahan-kesalahan penilaian dalam penilaian kinerja, dan bagaimana pedoman penilaian yang efektif.

#### **9.1 Pengertian Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*)**

Kebanyakan organisasi telah menginvestasikan dana yang besar pada perekrutan, seleksi, orientasi, dan pelatihan karyawan, sehingga organisasi pasti ingin mempertahankan karyawan-karyawan tersebut, terutama sekali pada karyawan dengan kinerja yang tinggi. Dua kinerja manajemen sumber daya manusia yang memegang peranan penting dalam hal tersebut adalah mengelola kinerja karyawan dan mengembangkan program kompensasi yang fair. Untuk mengetahui kinerja karyawan organisasi harus melakukan penilaian kinerja secara

berkala. Hampir tidak ada hal yang dilakukan penyelia yang lebih beresiko dari menilai kinerja bawahan. Karyawan cenderung optimis terhadap nilai mereka dan mereka memahami bahwa kenaikan gaji, karier, ketenangan pikiran tergantung pada bagaimana penilaian anda terhadap mereka. Dan hanya sedikit proses penilaian yang dianggap karyawan adil.

Menurut Dessler (2016) Yang dimaksud penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Menurut Robbins & Coulter (2016) sistem manajemen kinerja (*performance management system*) adalah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan. Bagaimana manajer mengevaluasi kinerja karyawannya, disinilah fungsi metode penilaian kinerja yang beragam dibutuhkan.

Alasan dilakukan penilaian kinerja adalah

- Untuk membuat keputusan dalam manajemen SDM seperti promosi, transfer dan pemecatan.
- Untuk memastikan bahwa kinerja setiap karyawan sesuai dengan sasaran keseluruhan perusahaan
- Memungkinkan manajer dan bawahannya mengembangkan rencana untuk mengoreksi defisiensi, dan untuk menguatkan kekuatan bawahan.
- Memberikan kesempatan untuk meninjau rencana karier karyawan dengan mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan yang ditampilkan.

- Untuk mengidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, dan langkah-langkah perbaikan yang dibutuhkan.

## 9.2 Proses Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja berarti mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kinerjanya.

Terdapat tiga langkah dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*), yaitu:

1. Menetapkan standar kinerja
2. Menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan.

Ke tiga tersebut penting dalam penilaian kinerja yaitu menjadi dasar pokok dari proses tersebut, dan yang akan menentukan efektivitas sistem evaluasi kinerja.

Dalam proses penilaian kinerja harus mampu mengidentifikasi standar-standar kinerja, mampu mengukur kriteria-kriteria yang digunakan untuk melakukan penilaian dan mampu memberikan umpan balik kepada pekerja mengenai hasil penilaian untuk meningkatkan kinerjanya pada masa mendatang dan memperbaiki kinerja yang dinggap tidak sesuai dengan standar.

1. Standar kinerja (*performance standart*) adalah patokan-patokan yang akan digunakan sebagai dasar aktual penilaian kinerja karyawan
2. Pengukuran kinerja (*performance measure*), didefinisikan sebagai rating atau angka yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja seseorang

3. Pemberian umpan balik (*feedback*) yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka. Hal tersebut berkaitan dengan hal-hal apa yang harus ditingkatkan dan standar apa yang belum terpenuhi dan keberhasilan-keberhasilan apa yang telah dicapai.

### **9.3. Metode-Metode Penilaian Kinerja**

- Metode Skala Penilaian Grafis (*graphic rating scales*), Merupakan metode yang paling sederhana dan paling populer untuk menilai kinerja karyawan. Dalam metode ini orang yang memberikan penilaian diharuskan memberikan penilaian terhadap kinerja individu dengan menggunakan skala angka dari rendah ke tinggi. Lihat skala penilaian grafis pada gambar 9.1, menyebutkan beberapa dimensi pekerjaan (seperti komunikasi atau kerja tim) dan kisaran nilai kinerja (dari dibawah harapan, memenuhi harapan, hingga teladan). Penyelia menilai bawahan dengan menandai pada nilai yang paling mendeskripsikan kinerja bawahan, dan kemudian menjumlahkan nilainya. Pemberi kerja dapat mendesain skala penilaian grafis tersebut untuk mengevaluasi dimensi kompetensi atau sasaran pekerjaan. Pada gambar 9.1 fokus pada dimensi pekerjaan dasar seperti kuantitas, komunikasi, kerja tim, cara kerja.
- Metode Peringkat Alternasi (*Alternation Ranking Method*), Penilaian kinerja dengan metode peringkat alternasi adalah mengurutkan semua pekerja dari yang memiliki kinerja paling baik sampai dengan yang memiliki kinerja paling buruk berdasarkan ciri tertentu. Memilih yang teringgi kemudian yang

terendah, kemudian diperingkat. metode tersebut merupakan metode yang paling populer, yang dilakukan dengan cara:

- Pertama sebutkan semua bawahan yang akan dinilai, dan abaikan nama-nama dari karyawan yang tidak cukup dikenal untuk diperingkat.
  - Indikasikan karyawan yang paling tinggi pada dimensi kinerja yang akan diukur dan karyawan yang paling rendah.
  - Pilihlah yang kedua paling tinggi dan yang kedua paling rendah, secara bergantian antara yang tertinggi dan yang terendah hingga semua karyawan diperingkat.
- Metode Perbandingan Berpasangan (*Paired Comparison Method*),

Metode perbandingan berpasangan dilakukan dengan cara memeringkat karyawan dengan membuat bagan dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap ciri dan mengindikasikan mana karyawan yang lebih baik dari pasangan tersebut.

- Misalnya untuk setiap ciri (kuantitas kerja, kualitas kerja, dsb), bandingkan antara setiap karyawan dengan setiap karyawan lainnya, Misalnya lima karyawan yang akan diperingkat dari semua kemungkinan pasangan karyawan untuk setiap ciri.
- Kemudian pilih yang merupakan karyawan yang paling baik dari pasangan tersebut.
- Dari bagan tersebut akan terlihat karyawan mana yang paling baik dalam setiap ciri tersebut.



**Sampel Formulir Penilaian Kinerja**

Nama Karyawan: \_\_\_\_\_ Tingkat: karyawan tingkat awal  
 Nama manajer : \_\_\_\_\_

Tanggung jawab kerja yang penting Hasil/sasaran yang harus dicapai

1..... 1.....  
 2..... 2.....  
 3..... 3.....  
 4..... 4.....

**Komunikasi**

1	2	3	4	5
Dibawah Harapan		Memenuhi Harapan		Teladan
Bahkan dengan bimbingan, gagal untuk menyiapkan komunikasi langsung, termasuk formulir, surat-surat, dan catatan, secara tepat waktu dan akurat; produk membutuhkan koreksi minimal		Dengan bimbingan, menyiapkan komunikasi langsung, termasuk formulir, surat menyurat dan catatan, secara tepat waktu dan akurat; produk membutuhkan koreksi minimal		Secara independen, menyiapkan komunikasi langsung, termasuk formulir, surat menyurat dan catatan, secara tepat waktu, jelas, dan akurat; produk membutuhkan sedikit koreksi jika ada
Bahkan dengan bimbingan gagal untuk mengadaptasi gaya dan materi untuk mengomunikasikan secara langsung.		Dengan bimbingan mengadaptasi gaya dan materi untuk mengomunikasikan secara langsung.		Secara independen mengadaptasi gaya dan materi untuk mengomunikasikan informasi.

**Cara kerja organisasi**

1	2	3	4	5
Dibawah harapan (standar kinerja muncul disini)		Memenuhi harapan (standar kinerja muncul disini)		Teladan (standar kinerja muncul disini)

**Efektivitas Personal**

1	2	3	4	5
Dibawah harapan (standar kinerja muncul disini)		Memenuhi harapan (standar kinerja muncul disini)		Teladan (standar kinerja muncul disini)

**Kerja Tim**

1	2	3	4	5
Dibawah harapan (standar kinerja muncul disini)		Memenuhi harapan (standar kinerja muncul disini)		Teladan (standar kinerja muncul disini)

**Mencapai Hasil Bisnis**

1	2	3	4	5
Dibawah harapan (standar kinerja muncul disini)		Memenuhi harapan (standar kinerja muncul disini)		Teladan (standar kinerja muncul disini)

**Sumber: Dessler 2016** **Gambar 9.1**  
**Sampel Formulir Penilaian Kinerja Grafis dengan**  
**Contoh Keprilakuan**

- Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*),

Dalam metode insiden kritis, penyelia menyimpan catatan yang baik (positif) atau yang tidak diinginkan/ negatif (insiden kritis) dari perilaku terkait pekerjaan karyawan. dan kemudian meninjaunya dengan karyawan tersebut pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya misalnya setiap kurun waktu enam bulan atau lebih.

**Tabel 9.1**

**Contoh Insiden Kritis Untuk Asisten Manajer Pabrik**

<b>Tugas Kontinyu</b>	<b>Target</b>	<b>Insiden kritis</b>
Mengawasi produksi pabrik	Utilisasi 90% terhadap personel dan mesin dalam pabrik; pesanan dikirimkan tepat waktu	Menerapkan sistem penjadwalan produksi baru, mengurangi pesanan terlambat sebesar 10% bulan lalu, meningkatkan utilisasi mesin dalam pabrik sebesar 20% bulan lalu
Mengawasi pengadaan bahan baku dan kendali persediaan	Meminimalkan biaya persediaan sembari menjaga pasokan di tangan yang memadai	Membiarkan biaya penyimpanan persediaan meningkat 15% bulan lalu, memesan terlalu banyak bagian "A" dan "B" sebesar 20%, memesan terlalu sedikit bagian "C" sebesar 30%
Mengawasi pemeliharaan mesin	Tidak ada kerusakan karena mesin yang cacad	Menerapkan sistem pemeliharaan preventif baru untuk pabrik; mencegah kerusakan mesin dengan mengungkapkan bagian yang cacad.

**Sumber : Dessler (2016)**

- **Formulir Naratif (*Narrative Form*)**,  
Metode formulir naratif adalah metode yang memungkinkan penilai memberikan penilaian tertulis dalam bentuk naratif atau esai tertulis, (lihat pada gambar 9.2).

Penilaian Kepenyeliaan Karyawan: Formulir Naratif		
Nama Karyawan	Departemen	Posisi saat ini
Tanggal Penilaian	Nama/Jabatan Penyelia	Periode Kinerja
<p>Penyelia-Penilai: pertama-tama deskripsikan secara singkat hasil untuk setiap sasaran karyawan ini untuk tahun ini, gunakan contoh spesifik, deskripsikan tingkat pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan pekerjaan karyawan. Kemudian secara bersama-sama tetapkan sasaran untuk periode yang akan datang dan deskripsikan pelatihan dan pengembangan karyawan yang dibutuhkan di setiap area. Terakhir deskripsikan penilaian keseluruhan anda mengenai kerja karyawan tersebut untuk periode ini.</p>		
Kriteria Penilaian	Penilaian Naratif	Sasaran, pelatihan & Pengembangan
Sasaran terkait pekerjaan		
1.....	.....	.....
2.....	.....	.....
3.....	.....	.....
Pengetahuan pekerjaan karyawan		
Keterampilan		
Kemampuan		
Penilaian keseluruhan		

Sumber: Dessler (2016)

**Gambar 9.2**  
**Sampel Formulir Penilaian Naratif**

- Skala Penilaian Berdasarkan Perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale/ BARS*),

BARS yaitu metode yang menggabungkan penilaian naratif dengan penilaian kuantitatif rating scale. Masing-masing rate disertai dengan penjelasan naratif secara spesifik mengenai contoh dari perilaku baik dan buruk.

Lima langkah dalam menggunakan metode BARS

1. Tulis insiden kritis, mintalah pada pemegang pekerjaan/penyelia untuk menulis ilustrasi spesifik (insiden kritis) dari kinerja efektif dan tidak efektif dari pekerjaan.
2. Kembangkan dimensi kinerja, suruhlah orang-orang mengelompokkan insiden-insiden tersebut ke dalam 5-10 dimensi kerja (misalnya keterampilan penjualan).
3. Realokasi insiden, untuk memverifikasi pengelompokan ini suruhlah timnya yang juga mengetahui pekerjaan tersebut untuk melakukan realokasi insiden kritis yang ada ke kelompok menurut mereka paling sesuai. Pertahankan insiden kritis jika sebagian besar kelompok kedua ini memasukkannya ke dalam kelompok yang sama dengan yang pertama.
4. Berikan skala untuk insiden tersebut, kelompok kedua ini kemudian memeringkat perilaku yang dideskripsikan berdasarkan insiden dalam hal sejauh mana insiden tersebut secara efektif atau tidak efektif mewakili kinerja pada dimensi tersebut (biasanya skala 7 hingga 9 poin).
5. Kembangkan instrumen final pilih sekitar 6-7 insiden sebagai jangkar perilaku dimensi tersebut.

- *Management By Objectives* (MBO),

MBO mengharuskan manajer untuk menetapkan sasaran organisasi spesifik yang relevan dan dapat diukur dengan setiap karyawan. MBO metujuk pada penetapan sasaran dan program penilaian multi langkah yang mencakup seluruh perusahaan.

Langkah-langkah MBO adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan sasaran organisasi, menetapkan rencana perusahaan menyeluruh untuk tahun berikutnya dan menetapkan sasaran-sasarannya.
2. Menetapkan sasaran departemen, kepala departemen dan penyelia secara bersama-sama menetapkan sasaran untuk departemen mereka.
3. Mendiskusikan sasaran departemen, kepala departemen mendiskusikan sasaran departemen dengan bawahan mereka dan meminta mereka untuk mengembangkan sasaran individual mereka sendiri .
4. Mendefinisikan hasil yang diharapkan (menetapkan sasaran individual), kepala departemen dan bawahan mereka menetapkan target kinerja jangka pendek untuk setiap karyawan
5. Melakukan tinjauan kinerja, setelah satu periode kepala departemen membandingkan hasil aktual dengan hasil yang diharapkan dari setiap karyawan.
6. Memberikan umpan balik, kepala departemen mengadakan pertemuan tinjauan kinerja berkala dengan bawahan. Disini mereka mendiskusikan kinerja bawahan

dan membuat rencana untuk meralat atau melanjutkan kinerja orang tersebut.

- 360 degree, apabila umumnya penilaian diberikan oleh atasan saja, maka dalam metode ini penilaian diberikan secara 360 derajat yang berarti dari semua pihak yang meliputi atasan, bawahan, teman sekerja, penilaian oleh diri sendiri, pelanggan serta semua pihak yang terlibat dalam proses kerja individu.
- Penilaian kinerja terkomputerisasi dan berbasis situs  
Pada saat ini sudah banyak pemberi kerja yang menggunakan sistem penilaian terkomputerisasi atau berbasis internet. Disini manajer menyusun catatan terkomputerisasi mengenai bawahan sepanjang tahun, dan kemudian menggabungkannya untuk penilaian karyawan tersebut pada beberapa ciri kinerja. Penilaian seperti ini mengombinasikan beberapa metode penilaian. Biasanya menggunakan metode grafis berdasarkan insiden kritis.

#### **9.4 Mengatasi kesalahan penilai dalam penilaian kinerja**

Beberapa kesalahan bisa saja terjadi dalam penilaian kinerja dan apabila tidak ditangani dengan baik maka akan memberikan hasil penilaian yang tidak objektif.

Kesalahan-kesalahan yang pada umumnya sering terjadi adalah

- *Halo Effect* yaitu penilaian yang hanya didasarkan pada satu kriteria saja dan mengabaikan kriteria-kriteria yang lain sehingga hasil penilaian menjadi tidak objektif. Menyadari adanya masalah tersebut merupakan langkah untuk

menghindarinya, bisa juga menghindarinya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan.

- *Central Tendency* yaitu penilaian yang tidak mau memberikan nilai ekstrim. Penilai hanya memberi angka rata-rata atau angka tengah-tengah saja. Sehingga hasil penilaian tidak bisa memperlihatkan siapa yang menonjol dan siapa yang kurang menonjol kinerjanya. Pemeringkatan karyawan dengan menggunakan skala penilaian grafis dapat mengurangi masalah tersebut, karena dengan memeringkatnya berarti tidak dapat menilai mereka semua secara rata-rata.
- *Leniency*, yaitu penilai terlalu murah hati dalam memberikan penilaian sehingga dia cenderung memberi nilai yang bagus dan kurang objektif. Pemeringkatan memaksa penyelia untuk membedakan antara mereka yang berkinerja tinggi dan rendah.
- *Stricness*, kebalikan dari leniency yaitu terlalu buruk dalam memberikan penilaian sehingga cenderung memberi penilaian yang jelek yang tidak objektif. Demikian juga pada stricness, pemeringkatan memaksa penyelia untuk membedakan antara mereka yang berkinerja tinggi dan rendah
- *Personal Prejudive/ Stereotyping*, penilaian yang tidak didasarkan pada kinerja individu melainkan didasarkan pada kelompok tempat individu tersebut berasal. Penyelia atau penilai bisa menghindarinya dengan mengikuti pelatihan-pelatihan.
- Efek kekinian (*Recency Effect*), kesalahan jenis ini terjadi karena penilai memfokuskan diri pada perilaku individu yang paling akhir saja, jadi tidak melihat perilaku individu selama ia

bekerja. Untuk menghindarinya agar tidak terjadi penilaian yang demikian adalah dengan mengakumulasi insiden kritis sepanjang tahun.

### **9.5 Pedoman Untuk Penilaian yang Efektif**

Bagaimanapun penilaian masalah merupakan sesuatu yang bersifat impersonal sehingga bisa terpengaruh oleh kelemahan-kelemahan yang ada pada manusia, untuk meminimalkan pertimbangan pedoman-pedoman berikut ini:

1. Pahami permasalahan dalam metode penilaian, dengan demikian akan membantu anda menghindarinya.
2. Gunakan alat penilaian yang tepat, karena masing-masing alat memiliki pro dan kontra, contoh metode peringkat menghindari tendensi sentral tetapi bisa menyebabkan perasaan tidak enak ketika faktanya kinerja karyawan semuanya tinggi.
3. Buatlah catatan harian mengenai kinerja karyawan
4. Buat kesepakatan pada sebuah rencana, tujuan dari penilaian haruslah untuk meningkatkan kinerja yang tidak memuaskan dan untuk menguatkan kinerja yang baik.
5. Jadilah penyelia yang adil dan efektif, secara baik ataupun buruk kualitas interaksi interpersonal antara penyelia dan karyawan akan berdampak pada penilaian.



**Tabel 9.2**

**Kelebihan dan Kekurangan dari Beberapa Alat Penilaian**

<b>Alat</b>	<b>Kelebihan</b>	<b>Kekurangan</b>
Skala penilaian grafis	Sederhana untuk digunakan, memberikan penilaian kuantitatif untuk setiap karyawan	Standarnya mungkin tidak jelas, efek halo, tendensi sentral, kelunakan bisa juga menjadi masalah
BARS	Memberikan dasar perilaku, BARS sangat akurat	Sulit untuk dikembangkan
Peringkat alternasi	Sederhana untuk digunakan (tetapi tidak sesederhana skala penilaian grafis) menghindari tendensi sentral dan permasalahan skala penilaian lainnya	Dapat mengakibatkan perselisihan antar karyawan dan mungkin tidak adil jika faktanya seluruh karyawan bagus
Metode insiden kritis	Membantu menentukan apakah yang benar dan salah mengenai kinerja karyawan memaksa penyelia untuk mengevaluasi bawahan secara terus menerus	Sulit untuk menilai atau memeringkat karyawan secara relatif terhadap satu sama lain
MBO	Dihubungkan dengan tujuan kinerja yang disepakati secara bersama-sama	Memakan waktu

*Sumber: Dessler, 2016*

**Rangkuman**

Untuk mengetahui kinerja karyawan organisasi harus melakukan penilaian kinerja secara berkala. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah mengevaluasi kinerja karyawan dimasa sekarang dan atau di masa lalu secara relatif terhadap standar kerjanya. Sedangkan menurut Robbins & Coulter (2016) sistem

manajemen kinerja (*performance management system*) adalah sistem yang menetapkan standar kinerja yang digunakan dalam mengevaluasi kinerja karyawan.

Terdapat tiga langkah dalam proses penilaian kinerja (*performance appraisal process*), yaitu: menetapkan standar kinerja, menilai kinerja aktual karyawan secara relatif terhadap standar dan memberikan umpan balik kepada karyawan.

- Standar kinerja (*performance standart*) adalah patokan-patokan yang akan digunakan sebagai dasar aktual penilaian kinerja karyawan
- Pengukuran kinerja (*performance measure*), didefinisikan sebagai rating atau angka yang digunakan untuk memberikan penilaian terhadap kinerja seseorang
- Pemberian umpan balik (*feedback*) yang diberikan kepada karyawan sebagai hasil dari penilaian kinerja mereka. Hal tersebut berkaitan dengan hal-hal apa yang harus ditingkatkan dan standar apa yang belum terpenuhi dan keberhasilan-keberhasilan apa yang telah dicapai.

Benerapa metode penilaian kinerja yaitu: skala Penilaian Grafis (*graphic rating scales*), Peringkat Alternasi (Alternation Ranking Method), Perbandingan Berpasangan (Paired Comparison Method), Insiden Kritis (Critical Incident Method), Formulir Naratif (*Narrative Form*), penilaian Berdasarkan Perilaku (*Behaviorally Anchored Rating Scale/ BARS*), Management By Objectives (MBO), 360 degree, penilaian kinerja terkomputerisasi dan berbasis situs.

Beberapa kesalahan bisa saja terjadi dalam penilaian kinerja antara lain: Halo Effect, Central Tendency, Leniency, Stricness, Personal Prejudive/ Stereotyping, Efek kekinian (*Recency Effect*).

Pedoman penilaian kinerja yang efektif yaitu: pahami permasalahan dalam metode penilaian, gunakan alat penilaian yang tepat, buatlah catatan harian mengenai kinerja karyawan, buat kesepakatan pada sebuah rencana, jadilah penyelia yang adil dan efektif.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian dari penilaian kinerja !
2. Mengapa penilaian kinerja dilakukan ?
3. Bagaimana proses penilaian kinerja ?
4. Jelaskan bagaimana cara kerja metode peringkat alternasi !
5. Bagaimana cara menghindari halo effect ?

## **BAB 10**

### **KOMPENSASI**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian kompensasi
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi
3. Evaluasi pekerjaan
4. Survey gaji
5. Motivasi dan insentif
6. tunjangan

Tidak mudah untuk merancang dan mengelola sebuah sistem kompensasi, dibutuhkan penanganan yang serius agar dapat mengelola sistem kompensasi yang efektif. Dalam bab tersebut membahas mengenai kompensasi antara lain:

#### **10.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh karyawan meliputi pembayaran tunai langsung dan pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras mencapai produktivitas yang semakin tinggi. Apabila kompensasi tersebut dikelola dengan baik maka akan membantu organisasi dalam mencapai tujuan-tujuannya.

Pemberi kerja dapat melakukan pembayaran finansial langsung kepada karyawan berdasarkan pada bertambahnya waktu atau berdasarkan pada kinerja.

Penggajian yang dihitung berdasarkan waktu kerja misalnya pegawai kerah biru atau pegawai administrasi yang menerima upah per jam atau harian. Manajer pembuat situs yang dibayar secara mingguan atau bulanan. Penggajian yang dihitung berdasarkan kinerja, misalnya pekerjaan per potong mengaitkan kompensasi pada jumlah produksi (atau jumlah “potong”) yang dihasilkan oleh pekerja. Komisi penjualan mengaitkan penggajian pada hasil penjualan. Banyak juga organisasi yang mengombinasikan bayaran berbasis waktu dan insentif.

## **10.2 Faktor –faktor yang Mempengaruhi Kompensasi**

Mengelola kompensasi merupakan hal yang tidak mudah, kompensasi dipengaruhi oleh:

- Faktor pasar tenaga kerja
- Kompetisi
- Kesepakatan kerja
- Peraturan pemerintah
- Filosofi manajemen puncak mengenai kompensasi
- Masalah serta faktor lain

## **10.3 Evaluasi Pekerjaan**

Terdapat dua hal yang secara umum harus dipenuhi oleh suatu organisasi pada saat menyusun sistem penggajian untuk para pekerjanya yaitu

1. *Internal equity*, yang menjamin bahwa pekerjaan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang lebih besar di bayar lebih besar dibandingkan dengan pekerjaan dengan beban kerja dan tanggung jawab yang lebih rendah. Sehingga bisa dikatakan internal equiti tersebut menjamin proses keadilan di dalam perusahaan.
2. *External equity*, yaitu besarnya gaji atau upah yang kita berikan kepada tenaga kerja untuk satu posisi/ pekerjaan cukup kompetitif dibandingkan dengan posisi/pekerjaan yang serupa di pasar kerja atau di perusahaan lain. Dengan tujuan agar para calon pekerja tertarik untuk bergabung di perusahaan kita.

Untuk itu kompensasi harus dikelola secara serius dan tepat, apabila kompensasi dalam suatu organisasi/ perusahaan tidak dikelola dengan tepat maka akan mengakibatkan *pay dissatisfaction* yaitu perasaan ketidakpuasan karyawan atas balas jasa yang ia terima, yang mana akan berdampak pada: penurunan kinerja, pemogokan, tingkat ketidakhadiran yang tinggi, *turnover* yang tinggi, rendahnya komitmen terhadap perusahaan

### **Langkah-langkah dalam evaluasi pekerjaan**

Mengidentifikasi kebutuhan, setelah itu pilihlah sebuah komisi evaluasi pekerjaan (biasanya sekitar lima anggota yang sebagian besar adalah karyawan) yang mempunyai tiga tugas utama;

- Bertugas mengidentifikasi 10-15 *benchmark jobs* /pekerjaan yang menjadi benchmark kunci. Memilih faktor yang dapat dikompensasi (meskipun biasanya dpartemen SDM yang akan memilihnya).

- Secara aktual mengevaluasi nilai setiap pekerjaan dengan menggunakan salah satu dari tiga metode yaitu : metode pemeringkatan, klasifikasi pekerjaan, dan metode poin.

### **Metode-metode yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan**

1. Metode evaluasi pekerjaan, pemeringkatan (*job ranking*)  
Merupakan metode yang paling sederhana, yaitu dengan meranking setiap pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lainnya, biasanya berdasarkan pada sejumlah faktor keseluruhan.
2. Metode evaluasi pekerjaan, klasifikasi (*job classification/ job grading*)  
Dalam metode ini pekerjaan-pekerjaan dimasukkan kedalam tingkatan-tingkatan (*class/ grade*) tertentu. Tingkatan-tingkatan ini disusun berdasarkan kriteria tertentu untuk kemudain setiap pekerjaan dianalisis jobdescription-nya untuk menentukan di tingkat mana pekerjaan tersebut berada.
3. Factor comparison  
Merupakan metode yang paling sering dipakai. Dalam metode tersebut setiap posisi dianalisis faktor-faktor yang merupakan compensable factor, kemudian dianalisis pada level berapakan compensable faktornya.  
Langkah-langkah evaluasi pekerjaan dengan menggunakan metode faktor comparison :
  - Pilihlah beberapa pekerjaan dari struktur pekerjaan yang ada.

- Tentukan faktor-faktor pembobotan yang menentukan bobot suatu pekerjaan berdasarkan deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan.
- Tentukan subfaktor dari faktor-faktor pembobotan tersebut serta nilai dari masing-masing subfaktor.
- Membuat tabel referensi dan membuat tabel point gaji.
- Definisikan setiap subfaktor agar dapat dibedakan antara level satu dengan level yang lain.
- Evaluasi pekerjaan-pekerjaan tersebut
- Tentukan gaji untuk setiap pekerjaan atau jabatan yang dievaluasi.
- Menyusun tingkatan gaji.

#### **10.4 Survey Gaji**

Survey gaji adalah cara yang biasa digunakan oleh perusahaan untuk membandingkan bahwa sistem gaji yang dibuat telah memenuhi syarat secara eksternal sehingga perusahaan tersebut telah kompetitif dan mampu menarik kandidat-kandidat yang unggul sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Tujuan survey gaji adalah untuk mengetahui seberapa besar perusahaan lain yang juga bergerak di bidang yang sama memberikan gaji kepada karyawan-karyawan yang sama.

**Terdapat enam belas langkah-langkah pendekatan berbasis survey gaji, yaitu:**

1. Memilih *benchmark job*
2. Memilih faktor yang dapat dikompensasi, biasanya menggunakan empat keterampilan yang dapat dikompensasi yaitu: keterampilan, usaha, tanggung jawab, konsisi kerja.



3. Memberikan bobot pada faktor yang dapat dikompensasi
4. Mengubah persentase menjadi poin untuk setiap faktor
5. Mendefinisikan derajat setiap faktor
6. Menentukan poin derajat faktor untuk setiap faktor
7. Meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
8. Mengevaluasi pekerjaan
9. Menggambar curva upah sekarang (internal)
10. Melakukan analisis pasar (suvey gaji)
11. Menggambar kurva upah pasar eksternal
12. Membandingkan dan menyesuaikan tingkat upah sekarang dan pasar untuk pekerjaan
13. Mengembangkan grade bayaran
14. Menetapkan kisaran tingkat bayaran
15. Menangani pekerjaan yang tersisa
16. Mengoreksi tingkat bayaran yang diluar garis

### **10.5 Motivasi dan Insentif**

Beberapa teori motivasi mempunyai relevansi dengan desain rencana insentif.

1. Teori motivasi dua faktor dan Frederick Herzberg ,  
menurut Herzberg, cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan mengorganisasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga pekerjaan tersebut menjadi tantangan dan pengakuan yang dibutuhkan oleh semua orang untuk membantu memuaskan kebutuhan “tingkat yang lebih tinggi” terkait hal-hal seperti pencapaian dan pengakuan. Menurut Herzberg kebutuhan tersebut relatif tidak terpuaskan. Jadi pekerjaan yang menantang bisa

membangkitkan motivasi, sedangkan melakukan hal-hal untuk memuaskan kebutuhan tingkat rendah pekerja seperti gaji, kondisi kerja yang lebih baik hanya menjaga agar seseorang tidak merasa tidak puas.

Teori Herzberg ini sebenarnya mematahkan anggapan sementara pimpinan atau manajer bahwa persoalan-persoalan semangat kerja para karyawan itu dapat diatasi dengan pemberian upah dan gaji yang tinggi dan insentif yang besar dan memperbaiki kondisi tempat kerja, pemecahan seperti ini tidak banyak membantu. Herzberg menawarkan suatu pemecahan bahwa faktor-faktor higienis tidak bisa membangkitkan semangat kerja karyawan, adapun yang membangkitkan semangat kerja ialah motivator.

- *Satisfiers/ motivator* yaitu situasi yang memberikan kepuasan kerja, antara lain : prestasi, pengakuan, wewenang, tanggung jawab, promosi/ kenaikan pangkat, pertumbuhan dan perkembangan pribadi, keberhasilan dalam bekerja, hal tersebut memotivasi secara intrinsik ( motivasi intrinsik yaitu motivasi yang diperoleh dari kesenangan yang didapatkan seseorang dari melakukan pekerjaan atau tugas tersebut).
- *Dissatisfiers/ Hygiene* yaitu situasi yang tidak memberikan kepuasan kerja, antara lain: gaji, insentif, pengawasan, hubungan antar pribadi, kondisi kerja, status, kebijakan dan administrasi perusahaan, yang merupakan motivasi ekstrinsik.

## 2. Demotivator dan Edward Deci,

Deci menyoroti kelemahan potensial ;ainnya dari terlalu diandalkannya imbalan ekstrinsik. Menurut Deci, imbalan ekstrinsik terkadang dapat mengurangi motivasi instrinsik seseorang. Berhati-hatilah dalam memberi insentif pada karyawan yang termotivasi tinggi, jangan sampai menurunkan atau mengurangi keinginan mereka untuk melakukan pekerjaan tersebut demi rasa tanggung jawab.

Ada dua jenis imbalan yaitu

- Imbalan Intrinsik adalah imbalan yang dinilai didalam dan dari mereka sendiri. Bersifat internal bagi individu  
Imbalan intrinsik antara lain: perasaan pencapaian pribadi, tanggung jawab dan otonomi pribadi, perasaan pertumbuhan dan pengembangan pribadi, status, kepuasan kerja.
- Imbalan ekstrinsik dihasilkan secara eksternal oleh seseorang atau sesuatu yang lainnya, diberikan oleh seseorang atau dari luar. Imbalan kstrinsik antara lain: gaji, tunjangan karyawan, sanjungan dan pengakuan, pengakuan formal, promosi, hubungan sosial, lingkungan kerja dn insentif

### 3. Teori Ekspektansi dan Victor vroom

Menurut Victor Vroom, secara umum orang tidak akan menegejar imbalan jika menurut mereka tidak menarik.

Teori motivasi ekspektansi dari Victor Vroom mengatakan bahwa motivasi seseorang untuk mengeluarkan sejumlah usaha tergantung pada tiga hal yaitu:

- Ekspektansi (expectancy) seseorang (dalam hal probabilitas) bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja.

- Instrumentalis (instrumentality) hubungan yang dirasakan antara kinerja yang berhasil dan memperoleh imbalan secara aktual,
- Valensi (valence) yang mewakili nilai yang dilekatkan seseorang pada imbalan tersebut.

Teori Vroom mempunyai tiga implikasi terhadap cara manajer mendain rencana insentif

- Pertama, jika karyawan tidak berharap usahanya akan menghasilkan kinerja, maka tidak akan ada motivasi yang terjadi. Jadi manajer harus memastikan bahwa karyawan mereka mempunyai keterampilan untuk melakukan pekerjaan tersebut dan percaya bahwa mereka dapat melakukannya. Pelatihan, deskripsi pekerjaan, dan dukungan kepercayaan diri adalah penting dalam menggunakan insentif
- Kedua, karyawan harus melihat instrumentalitas dari usaha mereka, mereka harus yakin bahwa kinerja yang berhasil akan mendapatkan imbalan. Manajer dapat mencapainya dengan rencana insentif yang mudah dipahami.
- Ketiga, imbalan itu sendiri harus bernilai bagi karyawan, idealnya manajer harus mempertimbangkan preferensi karyawan secara individual.

### **Jenis-jenis insentif**

- *Piecework*, insentif yang diberikan berdasarkan jumlah output yang dihasilkan oleh pekerja
- *Production bonus*, insentif diberikan apabila melebihi output produksi yang telah ditetapkan

- Komisi ,insentif yang sering digunakan oleh pekerjaan tenaga penjualan. Komisi diberikan sesuai dengan jumlah barang yang telah berhasil dijual. Semakin banyak barang yang bisa dijual, maka akan semakin besar komisi yang diterima.
- *Merit, insentif* yang diberikan kepada karyawan yang berkinerja dengan baik dengan cara memberikan kenaikan gaji, sehingga karyawan yang memperoleh merit akan mendapatkan nominal gaji yang baru.
- *Pay for knowledge and pay for skill*, insentif diberikan karena pekerja memiliki pengetahuan dan keahlian yang tinggi. Dalam sistem ini kompensasi yang diberikan bukan didasarkan pada pekerjaan yang seharusnya dilakukan oleh pekerja tetapi didasarkan pada pekerjaan yang bisa dilakukan oleh pekerja, jadi semakin banyak pekerjaan yang ditangani maka semakin banyak pula insentif yang diterima.
- *Nonmonetary incentive*, insentif yang diberikan bukan dalam bentuk uang tetapi bentuk lain seperti : hadiah liburan, plakat, cuti dibayar dll.

Insentif Tim atau kelompok diberikan sebagai hadiah atas kinerja perusahaan, , tim atau semua pekerja dalam perusahaan. Pemberian insentif tersebut dianggap mampu memotivasi karyawan untuk berkinerja dengan baik, kebijakan ini juga dinggap mampu meningkatkan loyalitas dan rasa memiliki dari para pekerja kepada perusahaan.

Secara umum terdapat empat kebijakan gainsharing, yaitu

- *Employee ownership*, pekerja diberikan kesempatan untuk membeli saham perusahaan sehingga pekerja juga otomatis menjadi pemilik perusahaan.
- *Production sharing plan*, pekerja mendapatkan bonus apabila berhasil melebihi target produksi yang telah ditetapkan perusahaan, bonus diberikan kepada semua pekerja yang terlibat dalam proses produksi.
- *Profit sharing plan*, perusahaan membagikan keuntungan yang diperoleh kepada para karyawan. Hal tersebut diberikan untuk memacu pekerja agar lebih baik, sehingga keuntungan perusahaan akan semakin meningkat. Semakin tinggi keuntungan yang akan diperoleh perusahaan, maka bonus yang akan diterima oleh karyawanpun semakin besar.
- *Cost reduction plan*, kebijakan ini bertujuan untuk memacu karyawan agar bisa menekan biaya produksi, sisa biaya produksi hasil penghematan akan dibagikan kepada para karyawannya. Hal ini bertujuan untuk memacu pekerja agar bisa bekerja seefektif dan seefisien mungkin.

## **10.6 Tunjangan (*benefit*)**

Tunjangan (*benefit*) adalah pembayaran finansial dan nonfinansial tidak langsung yang diterima karyawan untuk melanjutkan hubungan kerja mereka dengan perusahaan, merupakan hal yang penting dari kompensasi. Selain tunjangan (*benefit*) bisa memotivasi para karyawan untuk bekerja lebih optimal, tunjangan merupakan kewajiban yang disyaratkan oleh Peraturan atau Undang-undang.

**Jenis-jenis tunjangan (*benefit*) yaitu:**

- Asuransi yang meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, asuransi kecelakaan.
- Perlindungan keamanan berupa perlindungan pendapatan, jaminan pensiun,
- Benefit yang berupa time off, istirahat disela-sela menjalankan pekerjaan, cuti, liburan absen (ijin karena kepentingan keluarga).
- Berbagai jenis benefit lainnya seperti bantuan biaya pendidikan pekerja, child care, bantuan relokasi, dan lain-lain.

**Rangkuman**

Kompensasi karyawan terdiri dari dua komponen yaitu: Pembayaran finansial langsung (*direct financial payment*), pembayaran dalam bentuk upah, gaji, insentif, komisi dan bonus dan Pembayaran finansial tidak langsung (*indirect financial payment*), pembayaran dalam bentuk tunjangan finansial seperti asuransi, liburan yang dibayar oleh pemberi kerja. Pemberi kerja dapat melakukan pembayaran finansial langsung kepada karyawan berdasarkan pada bertambahnya waktu atau berdasarkan pada kinerja.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi antara lain yaitu: kompetisi, kesepakatan kerja, peraturan pemerintah, filosofi manajemen puncak mengenai kompensasi, masalah serta faktor lain

Terdapat dua hal yang secara umum harus dipenuhi oleh suatu organisasi pada saat menyusun sistem penggajian untuk para

pekerjanya yaitu: *Internal equity* dan *External equity*. Dua pendekatan dasar yang digunakan oleh perusahaan dalam menetapkan tingkat penggajian. Beberapa metode evaluasi pekerjaan antara lain pemeringkatan (*job ranking*), klasifikasi (*job classification/ job grading*) dan metode poin (*point method*).

Insentif finansial adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada pekerja yang produksinya melampaui standar tertentu yang telah ditentukan sebelumnya.

Tunjangan (*benefit*) adalah pembayaran finansial dan nonfinansial tidak langsung yang diterima karyawan untuk melanjutkan hubungan kerja mereka dengan perusahaan.

### **Latihan Soal**

1. Kompensasi karyawan terdiri dari dua komponen, sebutkan dan berikan contoh !
2. Jelaskan apa yang dimaksud internal equity dan eksternal equity ?
3. Sebutkan faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi kompensasi !
4. Jelaskan perbedaan insentif dan tunjangan !
5. Sebutkan jenis-jenis tunjangan !



## **BAB 11**

### **KEAMANAN, KESELAMATAN, DAN KESEHATAN KERJA**

#### **(K3)**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pengertian manajemen keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja
2. Peranan manajemen dalam kesehatan kerja
3. Penyebab kecelakaan kerja
4. Cara pencegahan kecelakaan kerja
5. Implementasi penerapan sistem K3 dalam organisasi

Keamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja menjadi perhatian manajer, untuk beberapa alasan antara lain tingginya angka kecelakaan kerja. Lebih dari 80% pekerja dalam suatu survey memeringkat keselamatan di tempat kerja lebih penting dibandingkan dengan upah minimum, hari sakit, dan cuti hamil. Keselamatan kerja juga mempengaruhi biaya dan laba perusahaan. Dalam bab tersebut akan membahas mengenai manajemen keamanan, keselamatan dan kesehatan kerja beserta rung lingkupnya.

## **11.1 Pengertian, Manajemen keamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja.**

Menurut Kepmenaker 05 tahun 1996, sistem manajemen K3 adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses, dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, perencanaan, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan, keselamatan dan kesehatan kerja dalam pengendalian resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien, dan produktif. Sistem manajemen K3 merupakan konsep pengelolaan K3 secara sistematis dan komprehensif dalam suatu sistem manajemen yang utuh melalui proses perencanaan, penerapan, pengukuran, dan pengawasan.

Manajemen keamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja merupakan suatu sistem yang bertujuan melakukan pencegahan terhadap kemungkinan timbulnya kecelakaan yang diakibatkan oleh aktivitas kerja dan juga pencegahan akan timbulnya penyakit yang diakibatkan oleh hubungan kerja didalam lingkungan kerja para karyawan. Manajemen eamanan, keselamatan, dan kesehatan kerja sering disebut K3 merupakan sebuah proses yang dilaksanakan secara terus menerus selama aktivitas kerja dan aktivitas perusahaan berlangsung.

**Keuntungan apabila perusahaan menerapkan manajemen K3 dengan baik, antara lain:**

- Menurunnya tingkat turnover pekerja
- Menciptakan kondisi kerja yang baik
- Mengurangi tingkat absensi

- Meningkatkan produktivitas

**Apabila perusahaan mengabaikan manajemen K3 maka kerugian yang akan ditimbulkannya antara lain:**

- Meningkatnya angka kecelakaan dan kematian pekerja
- Terganggunya proses operasional perusahaan
- Mengurangi output produksi
- Terciptanya hubungan industrial yang buruk

Selain kerugian tersebut diatas, dampak buruk lain adalah kemungkinan perusahaan harus menghadapi tuntutan hukum dari pekerja atau keluarganya yang mengalami kecelakaan. Perusahaan juga harus menghadapi tuntutan hukum dari pihak yang berwenang apabila dianggap sudah menyalahi peraturan pemerintah atau undang-undang bahkan mungkin saja dilakukan penutupan terhadap perusahaan tersebut.

### **11.2 Peran Manajemen Dalam Keselamatan Kerja:**

Peran manajemen dalam menangani K3 adalah sangat krusial, seringkali terjadi bahwa memberi tahu karyawan cara-cara bekerja dengan aman menjadi sia-sia, kecuali orang-orang tersebut memahami bahwa manajemen menangani K3 tersebut secara serius. Penanganan keselamatan kerja bisa dimulai dari puncak organisasi. Organisasi harus melembagakan komitmen mereka dengan kebijakan keselamatan kerja, memobilisasikannya dan memberikan perhatian tinggi pada masalah keselamatan kerja. Karena K3 bukan hanya tanggung jawab pekerja saja dan bukan pula hanya merupakan tanggung jawab departemen SDM saja tetapi K3 merupakan tanggung jawab semua pihak yang ada didalam perusahaan.

### 11.3. Penyebab kecelakaan kerja

Terdapat tiga penyebab kecelakaan di tempat kerja yang mendasar yaitu kejadian kebetulan, kondisi kerja yang tidak aman dan perilaku kerja yang tidak aman. Kejadian kebetulan merupakan kejadian diluar kendali manusia, jadi kita akan fokus mengenai kondisi kerja yang tidak aman dan perilaku kerja yang tidak aman.

- Faktor kondisi kerja yang tidak aman merupakan faktor yang berasal dari perusahaan, yaitu faktor yang merupakan penyebab utama kecelakaan kerja, kondisi-kondisi tersebut antara lain:
  - ✓ Peralatan yang tidak memenuhi standar
  - ✓ Kerusakan mesin
  - ✓ Tidak adanya prosedur operasional yang jelas
  - ✓ Penyimpanan yang tidak aman seperti terlalu penuh atau kelebihan muatan
  - ✓ Pencahayaan yang kurang seperti cahaya yang menyilaukan, atau cahaya yang kurang terang
  - ✓ Ventilasi udara yang kurang
- Faktor tindakan pekerja yang tidak aman, merupakan faktor yang berasal dari pekerja itu sendiri. Bisa saja perusahaan telah menerapkan kondisi kerja yang aman, telah memenuhi semua standar keamanan yang ada dan telah mengikuti standar-standar yang diharuskan (menerapkan sistem manajemen K3). Misalnya saja standar operasional telah dibuat, tetapi pekerja tidak mematuhi standar operasional tersebut maka terjadilah kecelakaan kerja. Atau pekerja tidak menyadari akan

pentingnya mematuhi standar-standar keselamatan yang diterapkan sehingga pekerja lalai untuk mematuhi selama bekerja. Selain itu pekerja yang rentan mengalami kecelakaan kerja tetapi tidak demikian pada pekerja lainnya misalnya orang yang impulsif, pencari sensasi, sangat ekstrovet dan kurang hati-hati juga merupakan penyebab kecelakaan kerja

Selain itu terdapat beberapa hal yang bisa dianggap sebagai sumber bahaya yang akan menyebabkan bahaya kesehatan atau kecelakaan kerja, apabila tidak ditangani dengan baik

- Bahan-bahan kimia berbahaya, apabila perusahaan menggunakan bahan-bahan kimia, maka penanganannya harus memenuhi standar keamanan dan pekerja juga diberi pelatihan bagaimana menangani bahan-bahan kimia tersebut sehingga pekerja bisa lebih waspada.
- Kebisingan dan getaran yang berlebihan, kadang-kadang pekerja bekerja dekat dengan mesin yang menimbulkan suara bising secara terus menerus, atau getaran secara terus menerus, apabila tidak ditangani dengan benar maka dapat mengganggu kesehatan pekerja. pekerja mungkin akan kehilangan pendengaran atau kehilangan kontrol akan tubuhnya. Dalam hal ini perusahaan harus mengontrol kebisingan dan getaran yang berlebihan supaya bahaya bisa dikurangi.
- Suhu udara ekstrim, adakalanya pekerja bekerja pada suhu udara yang sangat panas atau sangat dingin. Untuk mengatasinya perusahaan bisa memberikan baju perlindungan yang mampu menjaga pekerja dari suhu udara ekstrim tersebut.

- Ergonomis, berkaitan dengan peralatan dan tempat kerja yang tidak memperhatikan kondisi lingkungan dan kebutuhan. Misalnya ruangan kerja yang terlalu sempit, meja terlalu rendah, mesin yang terlalu tinggi dll.

#### **11.4 Cara pencegahan kecelakaan kerja**

Perusahaan dapat menggunakan cara-cara yang tersebut dibawah ini agar terhindar dari kecelakaan ditempat kerja, antara lain

- Mengurangi kondisi yang tidak aman, merupakan lini pertahanan pertama pemberri kerja dalam pecegahan kecelakaan. Hal tersebut dilakukan dengan memastikan bahwa kondisi dan lingkungan kerja telah memenuhi standar-standar keamanan.
- Mengurangi tindakan pekerja yang tidak aman, hal tersebut dapat dilakukan dengan cara memberikan kesadaran kepada para pekerja bahwa mematuhi standar-standar keamanan kerja adalah penting baginya agar terhindar dari kecelakaan kerja.
- Mengurangi tindakan tidak aman melalui penyaringan, dalam hal ini proses rekrutmen dan seleksi pekerja memegang peranan penting. Harus benar-benar dipastikan bahwa pekerja yang dipilih adalah pekerja-pekerja yang baik dan sesuai dengan kriteria yang dibutuhkan perusahaan misalnya saja pekerja yang tidak ceroboh, yang tidak lalai dan bertanggung jawab.
- Mengurangi tindakan tidak aman melalui pelatihan K3, untuk meningkatkan kewaspadaan dan kesadaran pekerja akan hal-hal yang bisa menimbulkan kecelakaan kerja dan cara

menanganinya, pelatihan K3 penting untuk dilakukan sehingga bisa mengurangi terjadinya kecelakaan kerja.

- Mengurangi tindakan tidak aman dengan menumbuhkan kultur keselamatan kerja, pemberi kerja dan penyelia harus menciptakan kultur sadar keselamatan kerja dengan memperlihatkan bahwa mereka menghargai secara serius program keselamatan kerja perusahaan. Menurut seorang ahli keselamatan kerja, tempat kerja yang mempunyai kultur berorientasi keselamatan kerja akan menampilkan:
  - ✓ Kerja tim, dalam bentuk manajemen dan karyawansecara bersama-sama terlibat dalam keselamatan kerja.
  - ✓ Komunikasi dan kolaborasi interaktif yang sangat kentara pada perkara keselamatan kerja.
  - ✓ Visi bersama pada keunggulan dalam hal keselamatan kerja (secara spesifik mementingkan sikap bahwa semua kecelakaan dan luka-luka dapat dicegah).
  - ✓ Penugasan fungsi keselamatan kerja kritis kepada individu atau tim tertentu.
  - ✓ Upaya terus menerus untuk mengidentifikasi dan mengoreksi masalah dan bahaya keselamatan kerja di tempat kerja.
  - ✓ Dorongan untuk melaporkan insiden
- Mengurangi tindakan tidak aman dengan menciptakan lingkungan suport, perusahaan dapat mengembangkan lingkungan suportif dengan melatih penyelia untuk menjadi

pemimpin yang lebih baik, menekankan pentingnya kerja tim dan dukungan sosial, dan menetapkan nilai keselamatan kerja.

- Melakukan inspeksi dan motivasi secara terus-menerus, inspeksi harus selalu dilakukan untuk memastikan pekerja mematuhi dan melaksanakan standar keamanan yang telah dibuat. Apabila terjadi pelanggaran maka bisa langsung dilakukan koreksi atau pemberian hukuman terhadap pekerja yang melanggar tersebut. Motivasi terus diberikan agar pekerja mematuhi standar keamanan yang ada. Misalnya dengan cara menempelkan spanduk, poster, dan ajakan untuk berperilaku kerja yang mengikuti standar keamanan kerja.
- Melakukan audit K3, manajer harus memastikan bahwa sistem K3 sudah direncanakan dan diimplementasikan dengan baik dan benar. Audit tersebut diperlukan untuk mengetahui apakah ada ketidaksesuaian antara standar yang ditetapkan dengan implementasi di tempat kerja.

### **11.5 Implementasi Penerapan Sistem Manajemen K3 Dalam Organisasi**

Implementasi sistem manajemen K3 dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja K3 dengan melaksanakan upaya K3 secara efisien dan efektif sehingga resiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dapat dicegah atau dikurangi.

Setiap organisasi, apakah itu organisasi besar atau organisasi kecil memiliki resiko K3 sesuai dengan sifat dan jenis kegiatan organisasi tersebut. Oleh sebab itu organisasi-organisasi tersebut pasti telah



menjalankan upaya keselamatan dan kesehatan kerja, perbedaannya terletak pada kualitas implementasinya. Dalam organisasi tradisional program K3 mungkin sudah dilakukan namun mungkin dalam kerangka sistem yang kurang baik, dengan bentuk yang tidak beraturan dan acak, sehingga hasil yang diperoleh menjadi kurang efektif. Pada organisasi yang telah menerapkan sistem manajemen K3 dengan baik maka hasil yang diperoleh juga lebih baik. Timbul suatu pertanyaan, organisasi telah menerapkan sistem manajemen K3 tetapi masih saja bisa terjadi kecelakaan kerja? Hal tersebut bisa disebabkan karena kualitas penerapan sistem manajemen K3 belum komprehensif, (Ramli, 2013).

Penerapan sistem manajemen K3 dalam suatu organisasi dapat dikategorikan sebagai berikut:

- Sistem manajemen K3 virtual (virtual OHSMS), artinya organisasi telah memilih elemen sistem manajemen K3 dan melakukan langkah pencegahan yang baik, namun tidak memiliki sistem yang mencerminkan bagaimana langkah pengamanan dan pengendalian resiko dijalankan.
- Sistem manajemen K3 salah arah ( Misguided OHSMS) artinya, organisasi telah memiliki elemen sistem manajemen K3 yang baik, tetapi salah arah dalam mengembangkan langkah pencegahan dan pengamanannya, isu atau potensial bahaya yang bersifat kritis bagi organisasi terlewatkan.
- Sistem manajemen K3 acak (Random OHSMS) artinya, organisasi yang telah menjalankan program pengendalian dan pencegahan resiko yang tepat sesuai realita yang ada dalam suatu organisasi, namun tidak memiliki elemen-elemen

manajemen K3 yang diperlakukan untuk memastikan bahwa proses pencegahan dan pengendalian tersebut berjalan dengan baik. Elemen K3 yang digunakan bersifat acak dan tidak memiliki keterkaitan satu sama lainnya.

- Sistem manajemen K3 komprehensif (*comprehensive* OHSMS), adalah organisasi yang menerapkan dan mengikuti proses kesisteman yang baik. Elemen sistem manajemen K3 dikembangkan berdasarkan hasil identifikasi resiko, dilanjutkan dengan menetapkan langkah pencegahan dan pengamanan, serta melalui proses manajemen untuk menjamin penerapannya secara baik.

Bentuk sistem mana yang akan dikembangkan oleh suatu organisasi sangat tergantung pada kondisi dan lingkup kegiatan masing-masing organisasi tersebut, setiap organisasi bisa mengembangkan sistem manajemen K3 sesuai dengan kebutuhannya, misalnya industri dengan resiko tinggi, kereta api, penerbangan, perkapalan, perminyakan, dan lain sebagainya. Kebutuhan sistem manajemen K3 ditentukan oleh faktor resiko dan tingkat kerumitan yang berkaitan dengan proses, unit kegiatan dan sifat kegiatannya, perhatikan gambar dibawah ini

### **Rangkuman**

Sistem manajemen K3 adalah bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses, dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, perencanaan, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan, keselamatan dan kesehatan kerja dalam

pengendalian resiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien, dan produktif. Sistem manajemen K3 merupakan konsep pengelolaan K3 secara sistematis dan komprehensif dalam suatu sistem manajemen yang utuh melalui proses perencanaan, penerapan, pengukuran, dan pengawasan. Yang bertujuan melakukan pencegahan terhadap kemungkinan timbulnya kecelakaan yang diakibatkan oleh aktivitas kerja dan juga pencegahan akan timbulnya penyakit yang diakibatkan oleh hubungan kerja didalam lingkungan kerja para karyawan.

Keuntungan menerapkan manajemen K3 antara lain: menurunnya tingkat turnover pekerja, menciptakan kondisi kerja yang baik, mengurangi tingkat absensi, meningkatkan produktivitas.

Apabila perusahaan mengabaikan manajemen K3 maka kerugian yang akan ditimbulkannya antara lain: meningkatnya angka kecelakaan dan kematian pekerja, terganggunya proses operasional perusahaan, mengurangi output produksi, terciptanya hubungan industrial yang buruk. Kemungkinan lain yaitu perusahaan harus menghadapi tuntutan hukum dari pekerja atau keluarganya yang mengalami kecelakaan. Perusahaan juga harus menghadapi tuntutan hukum dari pihak yang berwenang apabila dianggap sudah menyalahi peraturan pemerintah atau undang-undang bahkan mungkin saja dilakukan penutupan terhadap perusahaan tersebut.

Terdapat tiga penyebab kecelakaan di tempat kerja yaitu kejadian kebetulan, kondisi kerja yang tidak aman dan perilaku kerja yang tidak aman.

Implementasi sistem manajemen K3 dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja K3 dengan melaksanakan upaya

K3 secara efisien dan efektif sehingga resiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dapat dicegah atau dikurangi. Dalam organisasi tradisional program K3 mungkin sudah dilakukan namun mungkin dalam kerangka sistem yang kurang baik, Pada organisasi yang telah menerapkan sistem manajemen K3 dengan baik maka hasil yang diperoleh juga lebih baik.

### **Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan sistem manajemen K3 ?
2. Sebutkan keuntungan apabila menerapkan sistem manajemen K3 !
3. Apa saja kerugiannya apabila perusahaan tidak menerapkan sistem manajemen K3?
4. Sebutkan faktor-faktor apa saja yang memicu terjadinya kecelakaan kerja.!
5. Bagaimana cara menghindar dari kecekaman ditempat kerja ?

## **BAB 12**

### **HUBUNGAN INDUSTRIAL**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Hubungan ketenagakerjaan
2. Tujuan hubungan industrial
3. Serikat pekerja
4. Penyelesaian perselisihan dalam hubungan industrial.

Hubungan industrial menjelaskan hubungan antara pekerja dengan pengusaha yang biasanya para pekerja diwakili oleh serikat pekerja atau serikat buruh. Hubungan industrial yang lebih luas lagi merupakan hubungan antara pekerja, pengusaha dan pemerintah sebagai mediator. Di bab tersebut akan membahas mengenai hubungan industrial yang mencakup hubungan ketenagakerjaan, tujuan hubungan ketenagakerjaan, serikat pekerja, dan cara menyelesaikan perselisihan.

#### **12.1 Hubungan Ketenagakerjaan**

Hubungan ketenagakerjaan (employee relation) adalah aktivitas untuk membentuk dan memelihara hubungan karyawan dan pengusaha yang positif yang berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral, dan pendisiplinan yang memuaskan serta memelihara lingkungan kerja yang positif, produktif, dan kohesif. Mengelola hubungan ketenagakerjaan adalah tugas SDM, yang diantaranya adalah, (Dessler, 2015) :

- Memperbaiki dan menilai hubungan ketenagakerjaan melalui komunikasi yang lebih baik

Pengusaha menggunakan berbagai alat komunikasi untuk mendukung hubungan tenaga kerja mereka. Untuk mendengarkan keluhan karyawan, pengusaha dapat mengadakan kelompok fokus karyawan, membuat ombudsman, menyediakan kotak saran, menerapkan hotline telepon dan berbasis situs jejaring. Beberapa pengusaha penyedia hotline untuk mengelola hotline mereka. Vendor tersebut membangun hotline, menerima komentar karyawan dan memberikan umpan balik terus menerus kepada pengusaha mengenai kekhawatiran karyawan serta rangkuman berkala mengenai komentar dan tren. Contoh lain berkenaan dengan hubungan ketenagakerjaan yaitu wawancara keluar. Wawancara keluar yaitu wawancara dengan karyawan yang meninggalkan perusahaan, dilakukan untuk mendapatkan informasi mengenai pekerjaan tersebut atau hal-hal yang terkait untuk memberikan wawasan kepada pengusaha mengenai perusahaan. Atau contoh lain penyelia menggunakan kebijakan pintu terbuka dan manajemen dengan berkeliling untuk secara informal memantau bagaimana jalannya keadaan. Ada juga pengusaha yang menggunakan survei, nawala, dan pertemuan staf untuk memfasilitasi komunikasi. Survei sikap, survei kepuasan atau moral atau survey iklim karyawan memainkan peran dalam upaya hubungan ketenagakerjaan. Tujuannya adalah untuk merasakan denyut nadi sikap karyawan mereka terhadap berbagai masalah organisasi termasuk kepemimpinan, keselamatan, kejelasan

peran, keadilan, gaji, dan ingin mendapatkan pemahaman mengenai pelunya peningkatan hubungan ketenagakerjaan.

- Mengembangkan program pengakuan/ relasi karyawan

Untuk menerapkan program pengakuan dan penghargaan pengabdian, dibutuhkan perencanaan. Menerapkan program penghargaan dan pengabdian membutuhkan peninjauan mengenai masa jabatan karyawan dan menetapkan periode penghargaan, menetapkan anggaran, memilih penghargaan, membuat prosedur untuk memantau penghargaan apa yang dapat diberikan, membuat proses untuk memberikan penghargaan, dan secara periodik menilai kesuksesan program tersebut.

- Menciptakan strategi keterlibatan karyawan

Hubungan ketenagakerjaan cenderung meningkat ketika karyawan dilibatkan diperusahaan secara positif. Beberapa manfaat bisa diperoleh antara lain dapat meningkatkan kinerja, dan dapat meningkatkan rasa memiliki. Beberapa cara diterapkan oleh pengusaha dalam rangka mendorong keterlibatan karyawan antara lain mengorganisasi kelompok fokus. Kelompok fokus terdiri dari sampel kecil karyawan yang diberi pertanyaan atau masalah spesifik yang secara interaktif mengungkapkan opini dan sikap mereka terhadap masalah tersebut kepada fasilitator kelompok yang ditunjuk.

Hubungan industrial bisa diartikan sebagai hubungan antara semua pihak yang terkait dalam proses produksi suatu barang/ jasa di suatu organisasi/perusahaan. Hubungan ini melibatkan : pekerja, pengusaha, dan pemerintah sebagai pihak regulator,

ketiga pihak ini saling bekerjasama untuk menjelaskan hak-hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh pengusaha dan pekerja dengan dimediasi oleh pemerintah sebagai regulator yang menyediakan payung dan landasan hukum melalui UU dan regulasi lainnya.

Pengusaha didorong untuk memperlakukan pekerjanya secara manusiawi dan dengan menekankan kemitraan yang sejajar , pekerja didorong untuk menumbuhkan rasa ikut memiliki dan mendukung kelangsungan perusahaan.

## **12.2 Tujuan Hubungan Industrial**

Hubungan industrial bertujuan untuk menyediakan prosedur pembuatan aturan yang efektif dan konsisten. Yaitu, konsisten dalam menangani isu-isu, hubungan pekerja, keadilan, proses-proses yang dapat mempengaruhi dan meningkatkan perilaku pekerja, atau mekanisme untuk menyelesaikan perbedaan/perselisihan. Sedangkan nilai tambah dari hasil hubungan pekerja yang baik antara lain meningkatnya semangat kerja dan komitmen pekerja, mengurangi keluhan-keluhan dan meningkatkan produktivitas dan biaya kerja lebih terkendali. Pada akhirnya nilai tambah dari program hubungan industrial yang efektif tersebut akan berdampak positif pada profitabilitas. Tujuan akhir yang ingin dicapai dari hubungan industrial adalah terciptanya suatu kondisi industrial peace atau kesejahteraan bersama antara pekerja dan pengusaha.

Inti hubungan industrial adalah mengenai kejelasan antara hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja atau serikat kerja yang dituangkan dalam Peraturan Pemerintah yaitu: Undang-undang atau peraturan lainnya dan juga aturan-aturan internal perusahaan seperti:



perjanjian kerja, peraturan perusahaan/PP, perjanjian kerja bersama/PKB.

Kejelasan mengenai hak dan kewajiban antara pekerja dan pengusaha bisa mendorong terciptanya ketenangan dalam bekerja dan berusaha, sehingga bisa memberikan kondisi sebagai berikut:

- Kondisi yang memastikan hak dan kewajiban masing-masing pihak jelas, terjamin dan dilaksanakan oleh kedua pihak
- Perselisihan bisa diselesaikan secara internal (bipartit)
- Mogok dan penutupan perusahaan tidak perlu dilaksanakan tetapi ditempuh melalui jalur negosiasi, mediasi, dan jalur-jalur lain yang tidak mengganggu operasional perusahaan.

### **12.3 Serikat Pekerja**

Serikat pekerja atau serikat buruh adalah organisasi para pekerja yang bertindak secara kolektif, yang berupaya memajukan dan melindungi kepentingan bersama melalui perundingan kolektif.

Menurut pasal 1 Undang-undang nomor 21 Tahun 2000 tentang Serikat Pekerja/ Serikat Buruh dan pasal 1 Undang-undang nomor 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, serikat pekerja/ serikat buruh adalah organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja/buruh baik di perusahaan maupun di luar perusahaan, yang bersifat bebas, terbuka, mandiri, demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja/buruh serta meningkatkan kesejahteraan pekerja/ buruh dan keluarganya.

#### **Tujuan umum serikat pekerja atau gerakan pekerja adalah**

1. Mempertahankan dan, jika mungkin meningkatkan standar kehidupan dan status ekonomi para anggotanya.

2. Meningkatkan dan, jika mungkin, menjamin keamanan individu dari ancaman dan situasi darurat yang bisa muncul dari fluktuasi pasar, perubahan teknologi, atau keputusan pihak manajemen.
3. Mempengaruhi hubungan kekuasaan dalam sistem sosial dengan cara-cara yang sejalan dan tidak merugikan tujuan serikat pekerja.
4. Meningkatkan kesejahteraan seluruh pekerja, baik anggota serikat pekerja maupun bukan anggota.
5. Menciptakan mekanisme yang memberi perlindungan terhadap kebijakan dan praktik-praktik yang berubah-ubah ditempat kerja.

Berbagai faktor pendorong yang bisa mendorong pekerja untuk bergabung dengan serikat pekerja antara lain:

- Kemungkinan mendapatkan upah dan maslahat yang lebih tinggi
- Keamanan kerja yang lebih tinggi
- Dapat mempengaruhi aturan-aturan kerja
- Dipaksa oleh aturan atau kesepakatan antara serikat pekerja dan perusahaan
- Ketidakpuasan terhadap manajemen (yang berkaitan dengan kompensasi, jaminan kerja, sikap manajemen dsb)

Dalam pembentukan serikat pekerja dan pengembangannya, terdapat hambatan-hambatan yang datangnya bisa dari pekerja itu sendiri dan dari pengusaha dan aparat pemerintah. Hambatan-hambatan tersebut antara lain:

- Masih ada pengusaha yang enggan menerima keberadaan serikat pekerja/ serikat buruh di perusahaan.
- Masih ada pengusaha yang belum memahami pentingnya serikat pekerja/serikat buruh.
- Masih ada pengusaha dan pekerja.buruh yang belum sepenuhnya menghayati fungsi dan peran serikat pekerja/ serikat buruh dalam hubungan industrial.
- Masih rendahnya kemampuan para kader organisasi dalam mengelola serikat pekerja/serikat buru.

### **Kenggotaan Serikat Pekerja di Perusahaan**

Pada dasarnya tidak ada batasan khusus tentang kenggotaan seseorang didalam serikat pekerja., secara lebih spesifik keanggotaan serikat pekerja adalah:

1. Keanggotaan serikat pekerja adalah sukarela dan terbuka bagi setiap pekerja di lingkungan perusahaan.
2. Para pekerja magang, kontrak kerja, dan atau sejenisnya dapat menjadi anggota serikat pekerja.
3. Para pekerja yang masih dalam status masa percobaan dapat menjadi anggota serikat pekerja tanpa mengurangi wewenang pengusaha dalam melakukan pennilaian terhadap status masa percobaan tersebut.

### **Kewajiban serikat pekerja/serikat buruh adalah:**

1. Melindungi dan membela anggota dari pelanggaran hak-hak dan memperjuangkan kepentingannya.
2. Memperjuangkan peningkatan kesejahteraan anggota dan keluarganya.

3. Mempertanggungjawabkan kegiatan organisasi kepada anggotanya sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

### **Hubungan Serikat Pekerja, Pengusaha, dan pemerintah,**

Undang-Undang No 13 Tahun 2003 pasal 102 berisi: pemerintah mempunyai fungsi menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan.

Pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan ketrampilan, dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya.

Pengusaha dan organisasi pengusaha mempunyai fungsi menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja, dan memberikan kesejahteraan pekerja/buruh secara terbuka, demokratis dan berkeadilan.

### **Perundingan Bersama (*collective Bargaining*)**

Apa yang dimaksud dengan tawar menawar kolektif (*collective bargaining*) adalah proses yang merepresentasikan manajemen dan serikat pekerja bertemu untuk menegosiasikan tenaga kerja. Dalam Undang-undang Nomer 13 Tahun 2003 menegaskan bahwa apabila serikat pekerja/ serikat buruh di perusahaan menghendaki perundingan pembuatan perjanjian kerja bersama, maka perusahaan wajib melayani.

Berarti bahwa baik pengusaha maupun pekerja diharuskan oleh hukum untuk menegosiasikan upah, jam kerja, serta persyaratan dan kondisi pekerjaan dengan niat baik. Tawar menawar dengan niat baik adalah landasan hubungan tenaga kerja dan manajemen yang efektif. Hal ini berarti kedua belah pihak melakukan upaya yang memadai untuk mencapai kesepakatan ; proposal disesuaikan dengan kontraproposal.

Isu-isu utama yang dibicarakan dalam perundingan bersama tersebut dikelompokkan ke dalam empat katagori yaitu:

1. Terkait dengan upah, seperti penentuan upah pokok, biaya hidup, perbedaan upah, tarif upah lembur, penyesuaian upah, dan sebagainya.
2. Masalah ekonomi tambahan, seperti dana pensiun, cuti liburan, asuransi kesehatan, tunjangan pada masa menganggur dan sebagainya.
3. Terkait dengan kelembagaan, meliputi hak dan kewajiban pekerja, pengusaha, serikat pekerja, skema kepemilikan saham oleh karyawan, dan sebagainya.
4. Isu administratif, seperti senioritas/ masa kerja, prosedur tindakan disiplin dan pemberhentian karyawan, keselamatan dan kesehatan kerja, perubahan teknologi, aturan kerja, jaminan kerja, pelatihan dan sebagainya.

### **Perjanjian Kerja**

Dalam Undang-undang Nomer 13 Tahun 2003, dinyatakan perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja/buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak. Dalam perjanjian kerja terdiri atas pekerja

sebagai perseorangan dengan pengusaha atau pemberi kerja dan perjanjian berisi tentang syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban dalam rangka melakukan pekerjaan.

Dalam hal perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT) dibuat secara lisan, maka pengusaha wajib membuat surat pengangkatan bagi pekerja/buruh yang bersangkutan. Dalam surat pengangkatan sekurang-kurangnya memuat: nama dan alamat pekerja/buruh, tanggal mulai bekerja, jenis pekerjaan, dan besarnya upah.

Menurut undang-undang tersebut perjanjian kerja dibuat atas dasar:

- Kesepakatan kedua belah pihak
- Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum
- Adanya pekerjaan yang diperjanjikan
- Pekerjaan yang diperjanjikan tidak bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan dan peraturan perundang-undangan yang berlaku

Perjanjian kerja yang dibuat secara tertulis memuat tentang :

- Nama, alamat perusahaan, dan jenis usaha;
- Nama, jenis kelamin, umur dan alamat pekerja/buruh;
- Jabatan atau jenis pekerjaan,;
- Tempat pekerjaan;
- Besarnya upah dan cara pembayarannya
- Syarat-syarat kerja yang memuat hak dan kewajiban pengusaha dan pekerja/buruh
- Mulai dan jangka waktu berlakunya perjanjian kerja
- Tempat dan tanggal perjanjian kerja dibuat, dan

- Tanda tangan para pihak dalam perjanjian kerja.

### **Perjanjian Kerja Bersama**

Menurut Undang-undang Nomer 13 Tahun 2003, perjanjian kerja bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha, atau perkumpulan pengusaha, yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Jadi dalam perjanjian kerja bersama terdiri atas serikat pekerja/gabungan serikat pekerja dengan pengusaha/para pengusaha atau perkumpulan pengusaha, dan isi perjanjian adalah syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Manfaat dari perjanjian kerja bersama yaitu

- Menciptakan ketenangan kerja dan menjamin kepastian hak dan kewajiban, baik bagi pekerja maupun pengusaha;
- Membantu peningkatan kinerja dan mengurangi kemungkinan timbulnya perselisihan serta dapat meningkatkan semangat kerja;
- Menciptakan hubungan yang serasi antara pekerja dan pengusaha, sehingga perusahaan bisa berkembang secara berkelanjutan;
- Mencerminkan asas demokrasi dalam kehidupan perusahaan, karena perjanjian perburuan dirumuskan secara bebas dan disepakati bersama oleh pekerja dan pengusaha.

Dalam perjanjian kerja bersama sekurang-kurangnya memuat:

- Hak dan kewajiban pengusaha

- Hak dan kewajiban serikat pekerja/ serikat buruh serta pekerja/buruh.
- Jangka waktu dan tanggal mulai berlakunya perjanjian kerja bersama dan
- Tanda tangan para pihak.

#### **12.4 Penyelesaian Perselisihan Dalam Hubungan Industrial**

##### **1. Perundingan Bipartit**

Perundingan Bipartit adalah perundingan antara pengusaha dan pekerja atau serikat pekerja. diharapkan kedua belah pihak bisa mencapai kesepakatan dalam penyelesaian permasalahan, sebagai langkah awal dalam penyelesaian perselisihan. Dalam perundingan tersebut harus dibuat risalah yang ditanda tangani oleh para pihak, isi risalah diatur dalam UU PPHI Pasal 6 Ayat 2. Pabila sudah tercapai kata sepakat maka para pihak membuat perjanjian bersama yang mereka tanda tangani. Kemudian perjanjian bersama ini didaftarkan pada PHI Wilayah oleh para pihak di tempat perjanjian bersama dilakukan. Perlunya mendaftarkan perjanjian bersama adalah untuk menghindari kemungkinan salah satu pihak ingkar. Bila hal tersebut terjadi maka pihak yang dirugikan dapat mengajukan permohonan eksekusi.

Apabila gagal dicapai kesepakatan, maka pekerja dan pengusaha harus menghadapi prosedur penyelesaian yang panjang melalui perundingan tripartit.



2. Perundingan Tripartit dalam Undang-undang ketenagakerjaan, terdapat tiga forum penyelesaian yang dapat dipilih oleh para pihak, yaitu:

a. Mediasi

Forum mediasi difasilitasi oleh institusi ketenagakerjaan, kemudian Dinas Tenagakerja menunjuk mediator. Mediator berusaha mendamaikan para pihak, agar tercipta kesepakatan antara keduanya. Dalam hal tercipta kesepakatan, para pihak membuat perjanjian bersama dengan saksi mediator. Bila tidak tercapai kata sepakat maka mediator akan mengeluarkan anjuran.

b. Konsiliasi

Forum konsiliasi dipimpin oleh konsiliator yang ditunjuk oleh para pihak. Seperti mediator, konsiliator berusaha mendamaikan para pihak agar tercipta kesepakatan. Bila tidak dicapai kesepakatan, konsiliator juga mengeluarkan produk berupa anjuran.

c. Arbitrase

Pada produk mediasi dan konsiliasi berupa anjuran dan tidak memikat. Putusan arbitrase mengikat para pihak. Satu-satunya langkah bagi pihak yang menolak putusan tersebut ialah permohonan pembatalan ke Mahkamah Agung. Karena adanya kewajiban membayar arbiter. Mekanisme arbiter kurang populer.

3. Pengadilan hubungan industrial

Pihak yang menolak mediator/konsiliator dapat mengajukan gugatan ke pengadilan hubungan industrial (PHI), tugas PHI antara lain mengadili perkara perselisihan hubungan industrial serta menerima permohonan, dan melakukan eksekusi terhadap perjanjian bersama yang dilanggar.

Jenis perselisihan yang diadili PHI adalah:

- Perselisihan PHK
- Perselisihan yang timbul akibat adanya perselisihan hak.
- Perselisihan kepentingan
- Perselisihan antar serikat pekerja

#### 4. Kasasi

Pihak yang menolak putusan PHI, dapat langsung mengajukan kasasi (tidak melalui banding) atas perkara tersebut ke Mahkamah Agung untuk diputus.

### **Rangkuman**

Hubungan ketenagakerjaan (*employee relation*) adalah aktivitas untuk membentuk dan memelihara hubungan karyawan dan pengusaha yang positif yang berkontribusi pada produktivitas, motivasi, moral, dan pendisiplinan yang memuaskan serta memelihara lingkungan kerja yang positif, produktif, dan kohesif. Hubungan ini melibatkan : pekerja, pengusaha, dan pemerintah sebagai pihak regulator, ketiga pihak ini saling bekerjasama untuk menjelaskan hak-hak dan kewajiban yang harus dipenuhi oleh pengusaha dan pekerja dengan dimediasi oleh pemerintah sebagai regulator yang menyediakan payung dan landasan hukum melalui UU dan regulasi lainnya. Hubungan industrial bertujuan untuk menyediakan prosedur pembuatan aturan yang efektif dan

konsisten. Yang tujuan akhirnya adalah terciptanya suatu kondisi industrial peace atau kesejahteraan bersama antara pekerja dan pengusaha.

Hubungan Serikat Pekerja, Pengusaha, dan pemerintah, adalah sebagai berikut Pemerintah mempunyai fungsi menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan. Pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan ketrampilan, dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya. Sedangkan Pengusaha dan organisasi pengusaha mempunyai fungsi menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja, dan memberikan kesejahteraan pekerja/buruh secara terbuka, demokratis dan berkeadilan.

Perjanjian kerja adalah perjanjian antara pekerja/buruh dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak, dan kewajiban para pihak. Dalam perjanjian kerja terdiri atas pekerja sebagai perseorangan dengan pengusaha atau pemberi kerja dan perjanjian berisi tentang syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban dalam rangka melakukan pekerjaan. Perjanjian kerja bersama terdiri atas serikat pekerja/ gabungan serikat pekerja dengan pengusaha/para pengusaha atau perkumpulan pengusaha, dan isi perjanjian adalah syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.

Penyelesaian Perselisihan Dalam Hubungan Industrial dilakukan melalui perundingan bipartit, Tripartit, pengadilan hubungan industrial dan kasasi.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan tujuan hubungan industrial ?
2. Jelaskan apa saja yang menjadi tujuan dari serikat pekerja ?
3. Apa yang mendorong pekerja bergabung dalam serikat pekerja ?
4. Sebutkan hambatan-hambatan dalam membentuk dan mengembangkan serikat pekerja !
5. Jelaskan bagaimana hubungan antara serikat pekerja, pengusaha, dan pemerintah !

## **BAB 13**

### **AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Pentingnya audit sumber daya manusia
2. Pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam audit SDM
3. Manfaat audit sumber daya manusia
4. Tahap-tahap audit sumber daya manusia
5. Pelaporan hasil audit sumber daya manusia

Untuk mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia dalam suatu organisasi diperlukan audit sumber daya manusia secara periodik. Dalam bab tersebut membahas tentang audit sumber daya manusia yang meliputi pentingnya audit SDM, pendekatan-pendekatan apa saja yang digunakan, manfaat audit, tatacara audit, serta bagaimana membuat pelaporan hasil audit.

#### **13.1. Pentingnya Audit Sumber Daya Manusia**

Sebaiknya audit sumber daya manusia suatu organisasi dilakukan secara periodik, hal tersebut untuk meyakinkan bahwa tujuan-tujuan yang sebelumnya telah ditetapkan, dapat dicapai dengan baik. Pelaksanaan audit sumber daya manusia biasanya dilakukan dengan cara menganalisis data-data yang berkaitan dengan program-program sumber daya manusia, termasuk perputaran tenaga kerja,

keluhan-keluhan, absensi karyawan, kecelakaan kerja, perilaku pekerja, dan kepuasan kerja. Audit tersebut akan efektif apabila didukung oleh data-data atau informasi tentang bagaimana program sumber daya manusia ini mampu mendukung tujuan-tujuan strategik organisasi (Soenarto dan Sahedhy Noor, 2003).

Pengertian audit sumber daya manusia menurut Hani Handiko, 1995 adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dalam suatu organisasi. Audit mungkin mencakup satu departemen atau seluruh perusahaan. Hasil audit tersebut berupa umpan balik tentang fungsi sumber daya manusia bagi para manajer operasional dan departemen sumber daya manusia. Dan juga mengungkapkan seberapa baik para manajer tersebut dalam mengelola tugas-tugas sumber daya manusia.

Menurut Siagian 2008, terdapat tiga sudut pandang mengapa audit sumber daya manusia penting, antara lain:

- Untuk pemenuhan terhadap undang-undang yang berlaku. Undang-undang yang mengatur tentang ketenagakerjaan di Negara kita tertuang dalam Undang-undang No 13 Tahun 2003, semua organisasi harus mentaati ketentuan dalam undang-undang tersebut. Audit sumber daya manusia akan menghasilkan informasi tentang apa yang dilakukan dalam suatu organisasi berkenaan dengan ketentuan undang-undang tersebut.
- Biaya yang harus dipikul oleh suatu organisasi adalah imbalan yang harus diberikan kepada para pekerjanya. Imbalan yang diberikan meliputi keseluruhan beban finansial sebagai akibat diberlakukannya sistem imbalan tertentu dalam suatu

organisasi. Dan dalam menerapkan sistem imbalan tersebut harus memperhatikan prinsip-prinsip keadilan, prinsip perbandingan, dan prinsip kewajaran.

- Sistem imbalan yang diterapkan dalam suatu organisasi perlu di audit karena:
  1. Jika jumlah dan sistem imbalan yang diberikan kepada para pekerja terlalu besar, beban finansial dapat menjadi sedemikian beratnya sehingga mungkin tidak dapat ditanggung oleh organisasi.
  2. Sebaliknya jika jumlah dan jenis imbalan yang diberikan terlalu kecil, maka akan berdampak negatif seperti ketidakpuasan karyawan, tuntutan perbaikan nasib yang dapat mengganggu aktivitas organisasi, tingginya tingkat absensi karyawan, tingginya tingkat perputaran karyawan dan sebagainya.
- Karena kegiatan bagian kepegawaian pasti berpengaruh terhadap seluruh aspek kekayaan para karyawan, maka berbagai kegiatan tersebut perlu untuk diaudit, guna lebih menjamin:
  1. Agar seluruh kegiatan satuan kerja tersebut mendorong cara kerja yang efisien dan efektif serta produktif.
  2. Agar hubungan antar pekerja, antar satuan kerja dan antara para pekerja dengan kelompok manajemen serasi dan selaras.
  3. Agar berbagai kebijakan yang dirumuskan dan dilaksanakan memperkaya mutu kekayaan para karyawan dalam organisasi.

### **13.2 Pendekatan-Pendekatan yang Digunakan dalam Audit Sumber Daya Manusia**

Audit sumber daya manusia berfungsi untuk menentukan pencapaian sasaran program sumber daya manusia organisasi. Terlebih dahulu sasaran dan standar-standar program harus dinyatakan dengan jelas, baru audit bisa dimulai. Pendekatan-pendekatan audit sumber daya manusia yang lebih banyak digunakan, (I Komang A, dkk, 2012), antara lain:

- Pendekatan komparatif  
Tim audit membandingkan perusahaan atau divisi dengan perusahaan lain atau divisi lain untuk menentukan bidang-bidang pelaksanaan kerja yang kurang baik. Pendekatan tersebut digunakan untuk membandingkan hasil-hasil kegiatan-kegiatan sumber daya tertentu tertentu atau program-programnya. Sangat membantu bidang-bidang mana yang memerlukan perbaikan.
- Pendekatan wewenang dari luar  
Tim audit menggantungkan pada penemuan-penemuan oleh ahli atau konsultan dari luar perusahaan sebagai standar dengan mana kegiatan-kegiatan atau program-program sumber daya manusia dievaluasi. Konsultan atau temuan-temuan penelitian yang dipublikasikan dapat membantu diagnosa terhadap berbagai penyebab timbulnya masalah-masalah sumber daya manusia.
- Pendekatan statistik



Berdasarkan catatan-catatan yang ada, tim audit menyusun standar-standar secara statistik dengan mana berbagai program atau kegiatan di evaluasi. Dengan standar-standar matematis ini, tim bisa menemukan kesalahan-kesalahan sejak dini.

- Pendekatan kepatuhan  
Melalui pengambilan sampel elemen-elemen sistem informasi sumber daya manusia, tim audit memeriksa pelanggaran-pelanggaran berbagai hukum atau peraturan dan kebijaksanaan atau prosedur perusahaan. Dengan upaya pencarian fakta lain tim dapat menentukan apakah ada penyelewengan-penyelewengan terhadap kebijaksanaan-kebijaksanaan perusahaan dan peraturan-peraturan legal atau tidak.
- Pendekatan Management by Objective (MBO Approach)  
Pendekatan management by objective dapat diterapkan dalam bidang sumber daya manusia, tim audit dapat membandingkan hasil-hasil kegiatan sumber daya manusia dengan tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Bidang-bidang pelaksanaan kerja yang kurang baik dapat dideteksi dan dilaporkan.

### **13.3 Manfaat Audit Sumber Daya Manusia**

Manfaat yang bisa diperoleh apabila melakukan audit sumber daya manusia menurut Siagian (2008), diantaranya:

- Identifikasi yang tepat tentang sumbangan yang dapat dan harus diberikan oleh bagian kepegawaian kepada organisasi dalam usaha mencapai berbagai sasaran dan tujuan.
- Menumbuhkan citra profesional dari bagian kepegawaian bukan hanya karena mampu merumuskan kebijakan yang tepat, tetapi

juga karena peranannya menjembatani kepentingan para pekerja dengan kepentingan organisasi sebagai keseluruhan.

- Mendorong para manajer dan petugas bagian pengelola sumber daya manusia meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya.
- Kejelasan tugas, wewenang dan tanggung jawab bagian kepegawaian agar tidak terjadi tumpang tindih dalam tugas, wewenang, dan tanggung jawab para manajer fungsional dan operasional, yang biasanya sering menjadi sumber ketidakserasian hubungan kerja.
- Mendorong keseragaman penerapan berbagai kebijaksanaan yang telah ditetapkan.
- Meningkatkan kemampuan bagian kepegawaian bersikap proaktif dalam arti mampu mengatasi kemungkinan timbulnya permasalahan dan mengambil langkah-langkah yang diperlukan sebelum permasalahan tersebut membesar.
- Menjamin ketaatan organisasi beserta seluruh komponennya kepada berbagai peraturan perundang-undangan yang diterbitkan oleh pemerintah serta ketentuan-ketentuan yang berlaku khusus bagi organisasi yang bersangkutan.
- Turut serta memikirkan dan berperan dalam meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas kerja seluruh pekerja.
- Menciptakan iklim kerja sedemikian rupa sehingga para anggota organisasi termasuk yang berkarya di bagian kepegawaian siap secara teknis dan mental menerima perubahan yang akan terjadi.
- Menjamin bahwa sistem informasi kepegawaian selalu muthakhir, akurat, dapat dipercaya dan mudah digunakan untuk

berbagai kepentingan seperti untuk rekrutmen, perencanaan karier, pembinaan pegawai dan pengembangan sumber daya manusia.

#### **13.4 Tahap-Tahap Audit Sumber Daya Manusia**

Tahap-tahap yang biasanya digunakan dalam audit sumber daya manusia menurut Sunarto dan Sahedhy, (2003), yaitu

- Menjelaskan tujuan audit dan peningkatan manfaat yang diperolehnya
- Memilih orang-orang yang memiliki keterampilan luas untuk tim audit serta diberi training seperti yang diperlukan
- Kumpulkan data dari berbagai level organisasi
- Siapkan laporan-laporan audit bagi manajer lini dan evaluasi departemen sumber daya manusia.
- Distribusikan laporan kepada para manajer operasional yang mana nantinya akan menyiapkan evaluasinya sendiri.
- Memasukkan langkah-langkah perbaikan ke dalam proses penetapan sasaran-sasaran organisasi.

#### **13.5 Pelaporan Hasil Audit Sumber Daya Manusia**

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat laporan hasil audit sumber daya manusia, menurut Siagian, (2008) yaitu:

- Format apapun yang digunakan laporan hasil audit sumber daya manusia harus tersusun secara sistematis, sehingga berbagai pihak yang berkepentingan dapat memahaminya dengan mudah.
- Bahasa yang digunakan harus sedemikian rupa sehingga tidak mudah menimbulkan interpretasi yang keliru. Bukan hanya

gaya dan tata bahasa saja yang harus baik tetapi juga istilah-istilah yang digunakan sebaiknya menggunakan istilah-istilah yang mudah dipahami oleh yang menerima dan yang memanfaatkan laporan tersebut

- Informasi yang terdapat dalam laporan harus memenuhi persyaratan ketepatan, kelengkapan, dan dapat dipercaya.
- Laporan audit yang disusun harus bersifat faktual artinya isi laporan menggambarkan keadaan yang sebenarnya tidak hanya memuat praktek-praktek manajemen sumber daya manusia yang positif saja tetapi juga memuat hal-hal yang memerlukan perbaikan dan penyempurnaan.
- Meskipun laporan audit sifatnya melihat kebelakang, temuannya dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen sumber daya manusia di masa depan.

Laporan audit sumber daya manusia berguna bagi:

- Para manajer teknis dan fungsional
- Para pejabat dan petugas bagian kepegawaian yang menangani SDM
- Manajer sumber daya manusia
- Para karyawan dalam organisasi

### **Rangkuman**

Pengertian audit sumber daya manusia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dalam suatu organisasi, yang mencakup satu departemen atau seluruh perusahaan. Hasil audit berupa umpan balik tentang fungsi sumber daya manusia bagi para manajer operasional dan departemen sumber daya manusia.

Dan juga mengungkapkan seberapa baik para manajer tersebut dalam mengelola tugas-tugas sumber daya manusia.

Pelaksanaan audit sumber daya manusia biasanya dilakukan dengan cara menganalisis data-data yang berkaitan dengan program-program sumber daya manusia, termasuk perputaran tenaga kerja, keluhan-keluhan, absensi karyawan, kecelakaan kerja, perilaku pekerja, dan kepuasan kerja. Terdapat tiga sudut pandang mengapa audit sumber daya manusia penting, antara lain: agar seluruh kegiatan satuan kerja tersebut mendorong cara kerja yang efisien dan efektif serta produktif. Agar hubungan antar pekerja, antar satuan kerja dan antara para pekerja dengan kelompok manajemen serasi dan selaras. Serta agar berbagai kebijakan yang dirumuskan dan dilaksanakan memperkaya mutu kekaryaan para karyawan dalam organisasi.

Pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam audit sumber daya manusia antara lain: pendekatan komparatif, pendekatan wewenang dari luar, pendekatan statistik, pendekatan kepatuhan, dan pendekatan Management by Objective (MBO Approach)

Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat laporan hasil audit sumber daya manusia, yaitu: format laporan tersusun secara sistematis, bahasa yang mudah dipahami, informasi yang terdapat dalam laporan harus memenuhi persyaratan kemitakhiran, kelangkaan, dan dapat dipercaya. Bersifat faktual, temuannya dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen sumber daya manusia di masa depan. Para pihak yang menggunakan laporan audit antara lain: para manajer teknikal dan fungsional, para pejabat dan petugas bagian kepegawaian yang menangani SDM, manajer sumber daya manusia, para karyawan dalam organisasi.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan audit sumber daya manusia ?
2. Mengapa audit sumber daya manusia penting untuk dilakukan, berikan beberapa alasan !
3. Jelaskan mengenai tahapan-tahapan dalam melakukan audit sumber daya manusia!
4. Sebutkan pendekatan-pendekatan apa saja yang banyak digunakan dalam audit sumber daya manusia ?
5. Sebutkan siapa saja yang mendapat manfaat dari audit sumber daya manusia ?

## **BAB 14**

### **MENGELOLA MANAJEMEN SDM GLOBAL**

- **Tujuan Instruksional Khusus**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami:

1. Bagaimana tantangan manajer global
2. Manajemen sumber daya manusia internasional
3. Bagaimana cara menyusun staf dalam organisasi global
4. Bagaimana praktik sistem sumber daya manusia global

Adanya persaingan usaha secara global mengharuskan jajaran manajemen bisa menguasai bagaimana mengelola manajemen sumber daya manusia secara global. Dalam bab tersebut membahas mengenai pengelolaan manajemen sumber daya manusia global serta hal-hal yang ada kaitannya.

#### **14.1 Tantangan Manajer Global**

Yang paling menantang dalam mengelola SDM secara global adalah apa yang dijalankan dalam suatu negara belum tentu cocok diterapkan di negara lain. Hal tersebut disebabkan oleh adanya perbedaan-perbedaan antara lain perbedaan politik, sosial hukum, kultur antar negara dan orang atau karyawan di luar negeri. Misalnya suatu rencana pemberian insentif kepada karyawan mungkin bisa diterapkan di Amerika Serikat tetapi di Eropa Timur hal tersebut menjadi bumerang. Pekerja di Eropa Timur membutuhkan upah mingguan yang dapat diprediksi untuk membeli kebutuhan mereka.

Meskipun kedua negara tersebut terdapat perbedaan perusahaan harus menciptakan kebijakan dan praktek SDM yang dapat dijalankan di fasilitas lokal di setiap negara dan untuk perusahaan tersebut secara keseluruhan. Jarak bisa membuat tantangan menjadi besar. Contohnya bagaimana Chief HR Officer Starbucks yang berbasis di Seattle memantau manajer SDM Starbucks di luar negeri? Bagaimana SDM Walmart bertabrakan dengan perbedaan antar negara, dalam kasus di Tiongkok.

Toko Walmart adalah pemimpin ritel berbiaya rendah, dan agar tetap berbiaya rendah maka dia selalu menghindari serikat pekerja. Dalam mengendalikan karyawan 2,1 juta lebih Walmart menggunakan kendali yang ketat pada staf penyusunan karyawan, kinerja, upah, tunjangan. Sedangkan serikat pekerja mungkin akan meningkatkan biaya tenaga kerja Walmart dan menghambat kemampuannya untuk menghambat perubahan personel.

## **14.2 Manajemen SDM Internasional (MSDI)**

Para pengusaha mengandalkan manajemen sumber daya internasional-MSDI, (*International Human Resource Management-IHRM*) untuk menangani tantangan SDM Global.

MSDI menurut Dessler (2016), adalah konsep dan teknik manajemen SDM yang digunakan pemberi kerja untuk mengelola tantangan sumber daya manusia dari operasi internasional mereka.

Umumnya MSDI fokus terhadap tiga topik yaitu:

1. Mengelola SDM di perusahaan global (menyeleksi, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang bekerja di luar negeri).

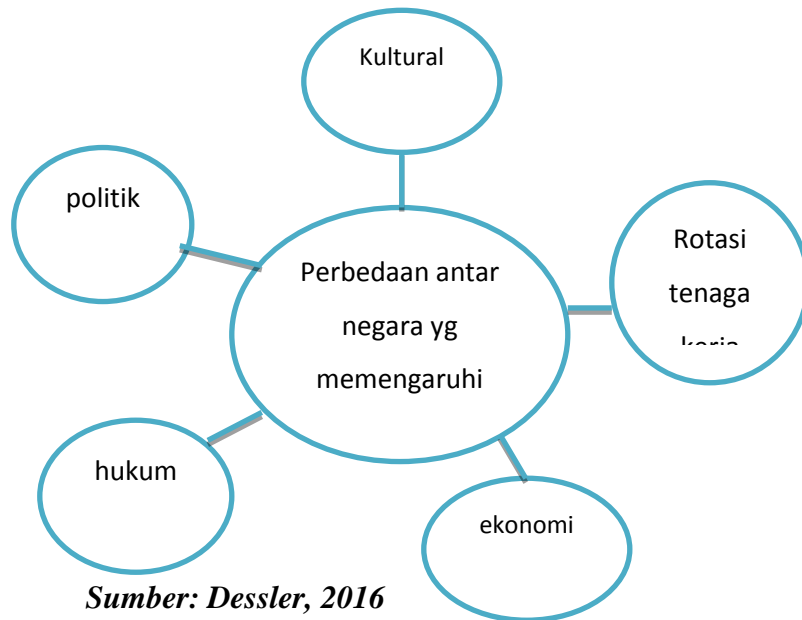


2. Mengelola karyawan ekspatriat (mereka yang dikirim oleh perusahaan ke luar negeri).
3. Membandingkan praktik MSDM di negara-negara berbeda.

### **Tantangan MSDMI**

Tantangan MSDMI tidak hanya karena jarak saja, ada masalah-masalah yang lebih yang lebih berpengaruh yaitu perbedaan kultural, politik, hukum, dan ekonomi antar negara dan orang-orang mereka, dan akibatnya adalah apa yang berhasil di sebuah negara bisa saja gagal di negara lain.

Perusahaan yang hanya beroperasi di Amerika Serikat biasanya mempunyai kemewahan untuk berurusan dengan serangkaian variabel ekonomi, kultural, hukum yang relatif terbatas. Amerika Serikat adalah masyarakat kapitalis yang kompetitif. Meskipun angkatan kerja mencerminkan banyak latar belakang etnis, kultural, nilai-nilai bersama ( seperti apresiasi akan demokrasi) membantu mengaburkan perbedaan kultural



Gambar 14.1  
Perbedaan Antar Negara Kritis Yang Memengaruhi Praktek SDMI

Perusahaan yang mengoperasikan lebih dari satu unit di luar negeri tidak menghadapi homogenitas serupa. Contoh liburan hari raya minimum yang diwajibkan secara hukum berkisar dari tidak ada (di Inggris), hingga lima minggu (di Luksemburg). Intinya manajer harus mengadaptasikan kebijakan dan praktik SDM mereka dengan negara tempat mereka beroperasi.

### **Faktor Kultural**

Suatu kultur didalam perusahaan pasti berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Dalam nilai-nilai dasar yang dianut oleh warga negara mereka dan bagaimana nilai-nilai ini terwujud dalam seni, program sosial dan cara-cara untuk melakukan

berbagai hal dari bangsa tersebut. Perbedaan kultural terwujud dalam perbedaan bagaimana orang-orang dari negara berbeda berfikir, bertindak dan mengharapkan orang lain untuk bertindak.

Contoh: sebuah studi melakukan survey terhadap 330 manajer dari Hongkong, Tiongkok, dan Amerika Serikat. Manajer Amerika Serikat cenderung mempunyai perhatian terbesar untuk menyelesaikan pekerjaan, manajer Tiongkok mempertahankan keselarasan, manajer Hongkong berada diantara keduanya.

### **Studi Hofstede**

Studi yang dilakukan oleh Profesor Geert Hofstede mengilustrasikan perbedaan kultural internasional. Hofstede berkata bahwa masyarakat berbeda dalam lima nilai yang ia sebut sebagai :

- Jarak kekuasaan (*power Distance*), yaitu sejauh mana sebuah masyarakat menerima bahwa kekuasaan itu tidak merata, masyarakat dengan rentang kekuasaan yang tinggi cenderung memiliki rentang yang lebar yaitu seseorang bisa sangat berkuasa sementara orang lain bisa sangat tidak berkuasa. Sementara masyarakat dengan rentang kekuasaan rendah memiliki rentang kekuasaan yang kurang lebih sama.
- Individualisme (*individualism*), dan kolektivisme (*collectivism*). Individualisme berarti bahwa seorang individu lebih memilih untuk bertindak sendiri dibandingkan dengan untuk bertindak secara bersama-sama, sedangkan kolektivisme merupakan kebalikannya.
- Maskulinitas (*masculinity*) dan femininitas (*femininity*). Maskulinitas berarti masyarakat memberikan nilai lebih terhadap kekuasaan, kontrol, dan prestasi serta memberikan penghargaan yang tinggi terhadap materi. Maskulinitas membedakan dengan jelas peran antara laki-laki dengan perempuan. Sedangkan femininitas adalah kondisi masyarakat yang lebih menghargai persamaan antara peran laki-laki dan perempuan.

- Penghindaran terhadap ketidakpastian (*uncertainty avoidance*), suatu kondisi sejauh mana masyarakat merasa terancam oleh adanya ketidakpastian.
- Orientasi jangka pendek dan jangka panjang (*short term orientation and long term orientation*) yaitu suatu kondisi apakah masyarakat lebih menghargai masa kini atau masa depan.

Perbedaan kultural tersebut dapat mempengaruhi kebijakan dan praktek SDM

### **Faktor Hukum**

Perusahaan yang mengembangkan dirinya ke negara lain harus mengenal hukum tenaga kerja di negara tersebut, contoh

- Di India perusahaan yang memiliki tenaga kerja 100 orang atau lebih, membutuhkan ijin pemerintah untuk memecat tenaga kerjanya.
- Di Brasil memecat seseorang tanpa alasan yang adil dapat didenda 4% dari total jumlah yang pernah dihasilkan oleh tenaga kerja tersebut.
- Di banyak negara Eropa, dewan kerja (*work councils*), kelompok perwakilan pekerja formal yang dipilih oleh karyawan, bertemu secara rutin dengan manajer untuk membahas topik mengenai pelarangan merokok hingga pemberhentian.
- Kodeterminasi merupakan aturan di Jerman dan beberapa negara lainnya. Kodeterminasi berarti karyawan mempunyai hak yang sah untuk satu suara dalam menetapkan kebijakan perusahaan. Pekerja memilih perwakilan mereka sendiri untuk menjabat dalam dewan kepenyelidikan perusahaan.

### **Sistem Ekonomi**

Dalam sistem ekonomi pasar seperti yang diterapkan di Amerika Serikat pemerintah memainkan peran yang relatif kecil dalam memutuskan apa yang akan diproduksi dan dijual dengan harga berapa.

Dalam sistem ekonomi yang terencana seperti yang diterapkan negara Korea Utara, pemerintah memutuskan dan merencanakan apa yang harus diproduksi dan dijual dengan harga berapa. Dalam ekonomi campuran seperti yang diterapkan di Tiongkok banyak industri masih dimiliki oleh negara, sementara industri-industri lain mengambil keputusan pada permintaan pasar.

Perbedaan dalam sistem ekonomi yang dianut oleh suatu negara menyebabkan perbedaan dalam kebijakan manajemen SDM. Contoh, pemecatan tenaga kerja di Tiongkok atau Eropa lebih sulit dari pada di Amerika Serikat. Perbedaan lain adalah biaya tenaga kerja. Contoh biaya kompensasi perjam dalam US dolar , untuk pekerja produksi berkisar \$ 2,01 di Filipina, \$ 9,34 di Taiwan, \$ 35,53 di Amerika Serikat, \$47,38 di Jerman, hingga \$64,15 di Norwegia.

### **Contoh SDM di luar negeri (Tiongkok)**

Sudah sejak lama perusahaan mengandalkan angkata kerja Tiongkok yang sangat besar untuk menyediakan produk dan jasa dengan harga rendah. Salah satu alasan rendahnya biaya tenaga kerja adalah kurangnya hukum tenaga kerja pada hal-hal seperti pesangon, upah minimum dan tunjangan. Hal tersebut sudah mengalami perubahan, meskipun angkatan kerja di Tiongkok masih sangat besar, telah tumbuh dengan kecepatan yang berkurang. Tiongkok mempunyai hukum kontrak tenaga kerja yang baru. Ini menambahkan banyak perlindungan pekerjaan baru untuk karyawan. Dan membuatnya lebih mahal bagi perusahaan di Tiongkok untuk biaya pemberhentian. Perusahaan multinasional yang mengembangkan bisnisnya Tiongkok berargumen bahwa hukum yang baru tersebut akan meningkatkan biaya

tenaga kerja dan membuatnya sulit untuk memberhentikan karyawan. Perusahaan milik negara cenderung menggunakan alat-alat MSDM modern lebih sedikit dibandingkan perusahaan multinasional Tiongkok seperti Lenovo tetapi harus berurusan dengan pengaruh buruk dari kebijakan baru tersebut.

Perekrutan, dibandingkan dengan negara-negara di barat di negara kita relatif lebih sulit untuk merekrut, mempekerjakan, dan mempertahankan karyawan yang baik. Hukum kontrak pekerjaan Tiongkok mengharuskan diantaranya bahwa pemberi kerja melaporkan nama, jenis kelamin nomer identitas dan persyaratan kontrak untuk semua karyawan yang mereka pekerjakan dalam 30 hari dari karyawan tersebut mulai dipekerjakan kepada biro tenaga kerja lokal.

Di Tiongkok efektifitas dari perekrutan tergantung permasalahan manajemen SDM nonperekrutan. Tenaga kerja di sana lebih tertarik pada perusahaan yang memberikan pelatihan dan kesempatan karir terbaik. Perusahaan Siemens China, memberikan program pelatihan dan pengembangan yang impresif, mempunyai kesulitan paling kecil dalam menarik kandidat terbaik. Di Tiongkok pembajakan karyawan termasuk suatu permasalahan yang serius. Perusahaan harus melakukan verifikasi bahwa kandidat benar-benar bebas untuk melakukan kontrak perjanjian dengan perusahaan baru. Metode seleksi yang dominan melibatkan analisis resume pelajar dan kemudian mewawancarainya dengan wawancara terstruktur. Manajer-manajer di Tiongkok banyak yang mendukung kompensasi berbasis kinerja.

### **Contoh SDM di Luar Negeri (Uni Eropa)**

Negara-negara dari bekas Masyarakat Eropa (*European Community- EC*) bersatu dalam satu pasar bersama untuk barang, jasa, modal, dan tenaga kerja yang disebut Uni Eropa (*European Union-EU*). Tarif untuk barang bergerak yang melintasi perbatasan dari salah satu negara Uni Eropa ke negara Uni Eropa lainnya sudah tidak ada lagi. Karyawanpun bisa bergerak bebas dalam negara Uni Eropa. Dan juga pengenalan mata uang tunggal yaitu (Euro).

Perusahaan yang ingin mengembangkan bisnis di Eropa harus menyesuaikan dengan kebijakan dan praktek SDM mereka dengan hukum Uni Eropa, serta dengan hukum pekerjaan negara tertentu. Hukum tersebut mengikat semua negara-negara dalam Uni Eropa, tetapi setiap negara dapat menerapkan sesuai keinginan mereka sendiri. Contoh hukum Uni Eropa pada konfirmasi pekerjaan mengharuskan perusahaan untuk memberi karyawan persyaratan dan kondisi tertulis dari hubungan kerja mereka. Di Inggris diperlukan persyaratan tertulis yang terperinci termasuk hal-hal tingkat bayaran, tanggal mulai kerja, jam kerja. Di negara Jerman tidak memerlukan bentuk kontrak tertulis. Hubungan saling memengaruhi dari hukum Uni Eropa dan hukum negara itu berarti praktek SDM Perusahaan bisa bervariasi antara satu negara ke negara lainnya. Contoh tentang upah minimum, sebagian besar negara Uni Eropa mempunyai upah minimum, beberapa negara menetapkan batasan nasional sedangkan negara lainnya mengizinkan para pengusaha dan serikat pekerja untuk merundingkan upah minimum. Jam kerja di Uni Eropa seminggu 48 jam. Periode pemberitahuan ketika memberhentikan karyawan di Eropa berkisar dari tidak ada di Spanyol, hingga dua bulan di Italia.

### **14.3 Menyusun Staf Organisasi Global**

Secara umum, klasifikasi karyawan perusahaan internasional adalah sebagai berikut :

- Ekspatriat  
Ekspatriat adalah nonwarganegara dari negara tempat mereka bekerja. Ekspatriat juga dapat merupakan bangsa negara asal.
- Bangsa negara asal, warga negara dari negara tempat perusahaan tersebut terpusat
- Orang lokal (bangsa negara tuan rumah)
- Bangsa negara ketiga, warga negara dari negara selain dari negara induk atau dari negara tuan rumah.

#### **Menggunakan orang lokal**

Sebagian besar karyawan menggunakan orang lokal, adapun alasannya adalah:

- Biaya lebih murah
- Orang lokal memandang perusahaan multinasional lebih baik dari pada perusahaan nasional
- Pemerintah memberikan tekanan untuk mengisi posisi posisi staf dengan manajemen lokal
- Beberapa ekspatriat terlalu menekankan pada hasil jangka pendek

#### **Menggunakan Ekspatriat**

Menggunakan ekspatriat, baik bangsa asal maupun negara ketiga, mempunyai alasan yaitu



- Seringkali perusahaan tidak bisa mendapatkan tenaga lokal dengan kualifikasi yang diperlukan
- Perusahaan multinasional juga memandang masa kerja di luar negeri yang berhasil sebagai langkah yang diperlukan untuk mengembangkan manajer puncak.
- Manajer negara asal telah mengenal kebijakan dan kultur perusahaan, sehingga lebih berkemungkinan untuk menerapkan cara kerja seperti di kantor pusat.

Tren yang ada sekarang adalah menggunakan orang lokal atau menggunakan solusi lain (nonekspatriat). Penempatan ekspatriat keluar negeri memakan biaya yang mahal, permasalahan keamanan membuat ekspatriat berfikir dua kali, ekspatriat yang kembali seringkali pergi ke perusahaan lain dalam satu atau dua tahun. Maka sebagai akibatnya penggunaan ekspatriat menjadi menurun.

Solusi lainnya yaitu penggunaan teknologi video berbasis internet, dan piranti lunak pengambilan keputusan kelompok yang memungkinkan tim maya global untuk melakukan bisnis tanpa melakukan perjalanan maupun relokasi.

### ***Offshoring***

*Offshoring* adalah memindahkan proses bisnis seperti manufaktur atau operasi pusat panggilan keluar negeri, sehingga membuat karyawan lokal di luar negeri melakukan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh karyawan domestik di dalam perusahaan, hal tersebut juga merupakan opsi globalisasi yang bisa diterapkan. Praktek SDM di

seluruh dunia memperlihatkan bagaimana manajer SDM membantu perusahaan mengoptimalkan offshoring mereka.

Pengelolaan secara internasional dapat menggunakan tim transnasional yaitu tim yang terdiri dari karyawan yang terentang di beberapa negara. Tim ini seringkali bekerja dalam lingkungan virtual. Tim virtual adalah kelompok rekan kerja yang tersebar secara geografis yang berinteraksi dengan menggunakan kombinasi dari teknologi telekomunikasi dan informasi untuk menyelesaikan tugas organisasi.

### **Menyeleksi Manajer Internasional**

Seleksi untuk manajer yang akan ditempatkan di luar negeri hampir sama dengan seleksi manajer untuk ditempatkan di domestik, yaitu dibutuhkan pengetahuan dan keterampilan teknis untuk melakukan pekerjaan tersebut, dan kecerdasan serta keterampilan manusia untuk menjadi manajer yang berhasil, juga harus melalui tes wawancara dan pengecekan latar belakang. Demikian juga tentang kemampuan beradaptasi.

Praktik terbaik dalam seleksi penugasan internasional meliputi: pratayang realistis kepada calon prospektif kemudian dilanjutkan dengan prosedur seleksi tradisional, dan penyaringan adaptabilitas.

### **Mengorientasi dan melatih karyawan untuk penugasan internasional**

Para eksekutif sepakat bahwa tenaga kerja yang akan ditugaskan secara internasional akan berhasil baik jika mereka menerima pelatihan khusus seperti bahasa, kultur negara yang akan dituju, tetapi hanya sedikit yang memperhatikan hal tersebut. Banyak vendor menawarkan

paket pelatihan prakeberangkatan, yang programnya menggunakan program seperti kuliah, simulasi, video, dan bacaan.

Salah satu program serupa bertujuan untuk membekali peserta pelatihan dengan:

- Dasar-dasar sejarah, politik, norma, bisnis, sistem pendidikan, dan demografi negara tujuan tersebut
- Pemahaman mengenai nilai-nilai kultural yang memengaruhi persepsi, nilai dan komunikasi
- Contoh-contoh mengapa berpindah ke suatu negara merupakan pengalaman yang sulit, serta bagaimana mengatasi tantangan tersebut.

Diluar pelatihan prakeberangkatan tersebut semakin banyak perusahaan memberikan pelatihan lintas kultural secara terus menerus selama tahap awal penugasan di luar negeri.

### **Penilaian kinerja manajer internasional**

Terdapat beberapa hal yang memperumit penilaian kinerja seorang ekspatriat salah satunya yaitu perbedaan kultur.

Saran-saran untuk meningkatkan proses penilaian ekspatriat meliputi:

- Adaptasikan kriteria kinerja dengan pekerjaan dan situasi lokal
- Berikan bobot evaluasi lebih pada penilaian dari manajer ditempat dibandingkan dengan manajer ditempat negara asal
- Jika manajer di kantor negara asal melakukan penilaian tertulis aktualnya, buatlah ia menggunakan bekas ekspatriat dari lokasi luar negeri yang sama untuk mendapatkan nasihat.

## **Memberikan kompensasi kepada manajer di luar negeri**

Menetapkan kompensasi bagi manajer di luar negeri tidaklah selalu mudah, meskipun banyak sekali survei kompensasi terhadap perusahaan sejenis di luar negeri tetapi untuk mendapatkan data demikian contohnya di Amerika Serikat, tidaklah mudah, maka sebagai akibat dalam mengelola kompensasi perusahaan multinasional adalah kesulitan mendapatkan ukuran kompensasi yang konsisten antar negara. Sejumlah perusahaan multinasional melakukan survey kompensasi tahunan lokal mereka sendiri, contohnya Kraft.

Langkah-langkah dalam membentuk sistem bayaran global:

- Menetapkan strategi,  
Rumuskan strategi untuk lima tahun berikutnya, memperbaiki produktivitas atau meningkatkan pasar
- Mengidentifikasi perilaku eksekutif krusial,  
Sebutkan tindakan-tindakan yang anda harapkan untuk ditampilkan oleh eksekutif untuk mencapai sasaran strategis
- Kerangka kerja filosofi global  
Tanyakan bagaimana anda menginginkan setiap komponen bayaran untuk berkontribusi dalam mendorong tindakan eksekutif tersebut.
- Identifikasi kesenjangan,  
Sejauh mana rencana baryaran kita di seluruh dunia mendukung tindakan ini dan perubahan apa yang dibutuhkan
- Mensistematisasi sistem bayaran,  
Ciptakan praktek penilaian kinerja yang lebih konsisten tetapkan persyaratan pekerjaan dan ekspektasi kinerja yang konsisten untuk pekerjaan yang serupa di seluruh dunia.
- Mengadaptasikan kebijakan bayaran,

Meninjau kebijakan global bayaran anda lakukan survei dan analisis untuk menilai praktik bayaran lokal, kemudian sesuaikan kebijakan bayaran global.

#### **14.4 Mempraktikkan Sistem SDM Global**

Suatu hasil studi memperlihatkan bahwa perusahaan mungkin harus tunduk kepada manajer lokal pada beberapa masalah kebijakan MSDM spesifik. Tetapi perbedaan besar dalam SDM antar negara seringkali tidak perlu, yang terpenting adalah bagaimana anda menetapkan sistem MSDM global tersebut.

Kesimpulan studi yang dilakukan oleh enam perusahaan global : Agilent, Dow, IBM, Motorola, Procter&Gamble, dan Shell Oil Co, adalah bahwa perusahaan yang berhasil menerapkan sistem SDM Global melakukannya dengan menerapkan praktik terbaik. Gagasan dasarnya adalah untuk mengembangkan sistem yang dapat diterima oleh karyawan dalam unit-unit diseluruh dunia dan yang dapat diterapkan oleh perusahaan secara efektif.

#### **Menerapkan sistem SDM Global**

Dua praktik terbaik bisa membantu memastikan keberhasilan dalam penerapan kebijakan dan praktik SDM secara aktual yang konsisten secara global, yaitu:

- Anda tidak dapat dengan hanya berkomunikasi saja, terdapat kebutuhan untuk kontak yang konstan dengan pihak pengambil keputusan yang ada di setiap negara, serta orang yang menerapkan dan menggunakan sistem tersebut.

- Mendedikasikan sumber daya yang memadai, contohnya jangan mengharuskan kantor MSDM lokal untuk menerapkan prosedur analisis pekerjaan baru kecuali kantor pusatnya memberikan sumber daya yang memadai untuk aktivitas tersebut.

### **Rangkuman**

Para pengusaha mengandalkan manajemen sumber daya internasional-MSDI, (*International Human Resource Management-IHRM*) untuk menangani tantangan SDM Global. MSDI, adalah konsep dan teknik manajemen SDM yang digunakan pemberi kerja untuk mengelola tantangan sumber daya manusia dari operasi internasional mereka. Umumnya MSDI fokus terhadap tiga topik yaitu: mengelola SDM di perusahaan global (menyeleksi, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang bekerja di luar negeri). Mengelola karyawan ekspatriat (mereka yang dikirim oleh perusahaan ke luar negeri). Serta membandingkan praktik MSDM di negara-negara berbeda.

Tantangan dalam mengelola MSDMI tidak hanya karena jarak saja, ada masalah-masalah yang lebih yang lebih berpengaruh yaitu perbedaan kultural, politik, hukum, dan ekonomi antar negara dan orang-orang mereka, dan akibatnya adalah apa yang berhasil di sebuah negara bisa saja gagal di negara lain.

Suatu kultur didalam perusahaan pasti berbeda antara perusahaan yang satu dengan perusahaan lainnya. Dalam nilai-nilai dasar yang dianut oleh warga negara mereka dan bagaimana nilai-nilai ini terwujud dalam seni, program sosial dan cara-cara untuk melakukan

berbagai hal dari bangsa tersebut. Perbedaan kultural terwujud dalam perbedaan bagaimana orang-orang dari negara berbeda berfikir, bertindak dan mengharapkan orang lain untuk bertindak. Perbedaan kultural tersebut dapat mempengaruhi kebijakan dan praktek SDM Perusahaan yang mengembangkan dirinya ke negara lain harus mengenal hukum tenaga kerja di negara tersebut.

Dalam sistem ekonomi pasar seperti yang diterapkan di Amerika Serikat pemerintah memainkan peran yang relatif kecil dalam memutuskan apa yang akan diproduksi dan dijual dengan harga berapa. Dalam sistem ekonomi yang terencana seperti yang diterapkan negara Korea Utara, pemerintah memutuskan dan merencanakan apa yang harus diproduksi dan dijual dengan harga berapa. Dalam ekonomi campuran seperti yang diterapkan di Tiongkok banyak industri masih dimiliki oleh negara, sementara industri-industri lain mengambil keputusan pada permintaan pasar. Perbedaan dalam sistem ekonomi yang dianut oleh suatu negara menyebabkan perbedaan dalam kebijakan manajemen SDM. Secara umum, klasifikasi karyawan perusahaan internasional adalah sebagai berikut : ekspatriat, bangsa negara asal, warga negara dari negara tempat perusahaan tersebut terpusat, orang lokal (bangsa negara tuan rumah), bangsa negara ketiga,

Offshoring adalah memindahkan proses bisnis seperti manufaktur atau operasi pusat panggilan keluar negeri, sehingga membuat karyawan lokal di luar negeri melakukan pekerjaan yang sebelumnya dilakukan oleh karyawan domestik di dalam perusahaan, hal tersebut juga merupakan opsi globalisasi yang bisa diterapkan. Praktek SDM di seluruh dunia memperlihatkan bagaimana manajer SDM membantu perusahaan mengoptimalkan offshoring mereka.

## **Latihan Soal**

1. Sebutkan tiga fokus utama dari manajemen sumber daya manusia internasional !
2. Tantangan apa saja yang dihadapi oleh manajemen sumber daya manusia internasional ?
3. Dalam menyusun staf organisasi global, bagaimana klasifikasi karyawan perusahaan internasional secara umum ?
4. Offshoring termasuk opsi globalisasi yang bisa diterapkan, jelaskan pengertian dari offshoring !
5. Jelaskan bagaimana praktik terbaik dalam seleksi manajer internasional ?



## Daftar Pustaka

- Dessler, Gary. (2015). *Manajemen Sumber daya Manusia*. Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta.
- Dessler, Gary. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 2*. Indeks. Jakarta.
- Edwin Flippo. (1995). *Manajemen Personalia*. Penerbit PT Gramedia. Jakarta.
- Hanggraeni, Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Fakultas Ekonomi UI. Jakarta.
- I Komang A., Ni Wayan Mujiati, I Wayan M.U. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Cetakan ke 1, penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- John M. Ivancevich & Michael T. Matteson. (2007). *Organization Behavior and Management*, 6th ed. New York: McGrawhill.
- Kepmenaker No 05 Tahun 1996 Tentang Sistem Manajemen K3.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua*. Alfabeta:Bandung.
- Mondy R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Erlangga. Jakarta
- Ramli, Soehatman. (2013). *Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Dian Rakyat. Cetakan ketiga. Jakarta.
- Robbins, Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi-16. Terjemahan. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Coulter. (2016). *Manajemen*. Jilid 1, Edisi 13. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS. Jakarta.

Soenarto & Sahedhy Noor .(2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia*  
Cetakan kedua. Penerbit BPFE UST: Yogyakarta.

Sondang P.Siagian. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT  
Bumi Aksara: Jakarta.

T. Hani Handoko. (1995). *Manajemen Personalia dan Sumber Daya  
Manusia Edisi Kedua*. penerbit BPFE:Yogyakarta.

Undang Undang No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan.

Undang Undang RI No 21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja.

## TENTANG PENULIS

Dr. Hj. Mahmudah Enny Widyaningrum, Dra.Ec. M.Si, lahir di Boyolali 23 September 1957. Pendidikan dari tingkat SD sampai SMA di Kota Boyolali Jawa Tengah. Pada Tahun 1977 melanjutkan Pendidikan di Fakultas Ekonomi dan lulus Tahun 1982. Kemudian menempuh Pendidikan Pasca Sarjana lulus pada Tahun 2004, Pada Tahun 2011 menyelesaikan Pendidikan Doktoralnya. Pendidikan sarjana hingga Doktoralnya diselesaikan pada Perguruan Tinggi Universitas Airlangga Surabaya. Saat ini menjabat sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Bhayangkara Surabaya.



Pada Tahun 1983 menikah dengan dr. H. Baksono Winardi, Sp. OG (K). Dikarunia seorang putri dr. Hanifa Erlin D. MM., Sp. OG menikah dengan dr. Robby Nurhariansyah, Sp.A dan dua orang putra dr. Mohammad Erstda T, yang menikah dengan dr. Faradiana Rasyidi. Dan Mohammad Ersha Widyantara W, SE. Serta dikarunia dua cucu: Muhammad Archiello Kamarra Abiansyah dan Rakhsandrina Shakila Farzana.

Di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Ubhara Surabaya penulis juga aktif melakukan penelitian-penelitian dan pengabdian serta diskusi ilmiah.

**E**ndang Siswati dilahirkan di Sidoarjo, menyelesaikan pendidikan S1 Adm Niaga Universitas Terbuka tahun 1991, S1 Ekonomi Manajemen STIE Pelita Bangsa Bekasi Tahun 2011, dan Pascasarjana (MM) STIE IPWIJA Jakarta Tahun 2003. Pada tahun 2013 menyelesaikan pendidikan Program Doktor (DBA) di Jose Rizal University, Philippines. Selain aktivitas menulis, penulis pernah sebagai Direktur Utama PT Ipwikon Jasindo dan pernah juga dipercaya sebagai Direktur Pascasarjana Universitas Teknologi Surabaya, saat ini penulis sebagai dosen tetap di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis, Universitas Bhayangkara Surabaya.



Bagi pembaca yang ingin menjalin silaturahmi bisa berkomunikasi dengan penulis di alamat Email [endangsiswatidba@yahoo.com](mailto:endangsiswatidba@yahoo.com)

## ❖ MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Di abad persaingan bisnis yang ketat akibat globalisasi menghasilkan produk dengan kualitas tinggi dan harga terjangkau serta didukung dengan melesatnya kemajuan teknologi dan informasi membuat sumber daya manusia semakin dituntut untuk memiliki kemampuan dan keterampilan yang tinggi. Menjadi sumber daya manusia yang mempunyai pengetahuan, kemampuan serta keterampilan tinggi sangat dibutuhkan agar bisa ikut ambil bagian dalam persaingan global. Sepesat apapun globalisasi tetaplah membutuhkan sumber daya manusia sebagai bagian yang memegang peranan penting dalam aktivitas organisasi, hal tersebut kita kenal dengan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Buku ini terdiri dari 14 bab, yaitu

Bab 1 Kerangka Manajemen Sumber Daya Manusia

Bab 2 Analisis Pekerjaan dan Manajemen Bakat

Bab 3 Perencanaan Sumber Daya Manusia

Bab 4 Rekrutmen

Bab 5 Seleksi

Bab 6 Orientasi, Penempatan, dan Pemisahan

Bab 7 Pelatihan dan Pengembangan

Bab 8 Perencanaan Karier dan Manajemen Karier

Bab 9 Penilaian Kinerja

Bab 10 Kompensasi

Bab 11 Keamanan, Keselamatan, dan Kesehatan Kerja

Bab 12 Hubungan Ketenagakerjaan

Bab 13 Audit Sumber Daya Manusia

Bab 14 Mengelola Sumber Daya Manusia Global