

Buku Referensi
MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Pasal 1:

1. Hak Cipta adalah hak eksklusif pencipta yang timbul secara otomatis berdasarkan prinsip deklaratif setelah suatu ciptaan diwujudkan dalam bentuk nyata tanpa mengurangi pembatasan sesuai dengan ketentuan peraturan perundang undangan.

Pasal 9:

2. Pencipta atau Pengarang Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam pasal 8 memiliki hak ekonomi untuk melakukan a. Penerbitan Ciptaan; b. Penggandaan Ciptaan dalam segala bentuknya; c. Penerjemahan Ciptaan; d. Pengadaptasian, pengarangsemen, atau pentransformasian Ciptaan; e. Pendistribusian Ciptaan atau salinan; f. Pertunjukan Ciptaan; g. Pengumuman Ciptaan; h. Komunikasi Ciptaan; dan i. Penyewaan Ciptaan.

Sanksi Pelanggaran Pasal 113

1. Setiap orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100. 000. 000, 00 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500. 000. 000, 00 (lima ratus juta rupiah).

Dr. Tellma M. Tiwa, M.Si

Buku Referensi
MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA



Penerbit Lakeisha
2022

Buku Referensi
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penulis:

Dr. Tellma M. Tiwa, M.Si

Editor: ----

Layout: Yusuf Deni Kristanto, S.Pd.

Desain Cover: Tim Lakeisha

Cetak I September 2022

15,5 cm × 23 cm, 189 Halaman

ISBN: -----

Diterbitkan oleh Penerbit Lakeisha
(**Anggota IKAPI No.181/JTE/2019**)

Redaksi

Srikaton, RT 003, RW 001, Pucangmiliran,

Tulung, Klaten, Jawa Tengah

Hp. 08989880852, Email: penerbit_lakeisha@yahoo.com

Website: www.penerbitlakeisha.com

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang.

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



KATA PENGANTAR

Rasa syukur yang teramat dalam dan tiada kata lain yang patut penulis ucapkan selain mengucap rasa syukur. Karena berkat rahmat dan karunia Tuhan Yang Maha Esa, buku yang berjudul Manajemen Sumber Daya Manusia ini telah selesai di susun, semoga buku ini dapat memberikan sumbangsih keilmuan dan penambah wawasannya bagi siapa saja yang memiliki minat terhadap pembahasan tentang Manajemen Pendidikan.

Adapun buku ini terdiri dari 10 Bab yang membahas mengenai Pengenalan, Kompetensi, Pengadaan, Perencanaan, Pengembangan, Pengembangan Karir, Pemutusan Hubungan Kerja, Kompensasi, Pemeliharaan, Kesehatan dan Keselamatan Kerja, serta Stres Kerja Sumber Daya Manusia.

Akan tetapi pada akhirnya penulis mengakui bahwa tulisan ini terdapat beberapa kekurangan dan jauh dari kata sempurna dan sejatinya kesempurnaan hanyalah milik Tuhan semata. Maka dari itu, penulis dengan senang hati secara terbuka untuk menerima berbagai kritik dan saran dari para pembaca sekalian, hal tersebut tentu sangat diperlukan sebagai bagian dari upaya kami untuk terus melakukan perbaikan dan penyempurnaan karya selanjutnya di masa yang akan datang.

Terakhir, ucapan terima kasih penulis sampaikan kepada seluruh pihak yang telah mendukung dan turut andil dalam seluruh rangkaian proses penyusunan buku ini, sehingga buku ini bisa hadir di hadapan pembaca. Semoga buku ini bermanfaat bagi semua pihak dan dapat memberikan kontribusi bagi pembangunan ilmu pengetahuan di Indonesia.

Tomohon, Juli 2022
Penulis



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vi
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR.....	xii

BAB I PENGENALAN MANAJEMEN SUMBER DAYA

MANUSIA.....	1
A. Pendahuluan.....	1
B. Manajemen SDM (MSDM) dan Tantangan yang dihadapi	1
1. Ruang Lingkup MSDM	1
2. Tantangan Manager SDM	5
C. Globalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia	8
1. Globalisasi SDM dan Bisnis.....	8
2. Tantangan Manajemen Bisnis Internasional.....	9
3. Perubahan Peran Sumber Daya Manusia.....	10
4. Perekrutan untuk Tugas Global	11
5. Manajemen Penugasan Global	11
D. Konsep HR Introduction	15
1. Pentingnya Pengembangan.....	16
2. Perkembangan Karyawan	18
3. Jenis-jenis pengembangan	19
4. Metode-Metode Pengembangan	19
Daftar Pustaka	20

BAB II KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....	21
A. Pendahuluan.....	21
B. Pengertian Kompetensi.....	22
C. Menajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi	24
D. Daya Saing.....	29
E. Rekrutmen dan Seleksi.....	31
F. Perencanaan Karir.....	31
G. Sistem Kompensasi.....	32
H. Konsep-konsep Kompetensi.....	32
I. Aspek – Aspek dalam Kompetensi.....	34
J. Dimensi Kompetensi.....	34
K. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi.....	35
Daftar Pustaka.....	36
BAB III PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	37
A. Pendahuluan.....	37
B. Pengertian HR Procurement.....	37
C. Konsep-konsep dalam HR <i>Procurement</i>	38
1. Rekrutment (Penarikan).....	38
2. Seleksi Karyawan.....	42
3. <i>Placement</i> (Penempatan).....	48
4. Orientasi.....	49
5. Induksi.....	58
Daftar Pustaka.....	58
BAB IV PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....	59
A. Pendahuluan.....	59
B. Pengertian HR Planning.....	60
C. Konsep Dalam Perencanaan HR Planning.....	61
D. Memprediksi Kebutuhan Personil.....	63
E. Manfaat Perencanaan SDM.....	69
F. Tujuan Perencanaan Dalam HR Planning.....	79
Daftar Pustaka.....	79

BAB V PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA	80
A. Latar Belakang	80
B. Pengertian Human Resource Development (HRD)	80
C. Manfaat Dan Tujuan Human Resource Development	81
D. Tugas dan Tanggungjawab Human Resource Development .	82
E. Konsep Human Resource Development (HRD)	84
F. Manfaat Program Pengembangan SDM	88
G. Mengelola Perubahan Dan Mengembangkan Organisasi	92
H. Cara Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan	93
I. Cara Hrd Dalam Memaksimalkan Potensi Dan Kualitas Karyawan	95
Daftar Pustaka	96

BAB VI PENGEMBANGAN KARIR SUMBER DAYA MANUSIA	97
A. Pendahuluan	97
B. Pengertian Pelatihan.....	98
C. Langkah-Langkah Pelatihan Dan Pengembangan.....	99
D Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persyaratan Pelatihan .	103
E. Maksud Pelatihan	104
F. Tujuan Pelatihan	105
G. Prinsip-Prinsip Pelatihan.....	105
H. Manfaat Pelatihan	106
I. Metode Pelatihan/Training.....	108
J. Pengembangan Karyawan.....	109
K. Metode-Metode Pengembangan Kariawan	112
L. Penilaian Program-Program Pengembangan Karyawan	113
Daftar Pustaka	114

BAB VII PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA.....	115
A. Pendahuluan	115
B. HR Separation	116
C. Jenis-jenis HR Separation	117
D. Faktor-faktor Penyebab HR Separation	120

E. Alasan Pemutusan Hubungan Kerja	126
F. Proses dan Prosedur Pemberhentian Hubungan Kerja.....	130
G. Konsekuensi Pemutusan Hubungan Kerja.....	131
H. Larangan terhadap Pemutusan Hubungan Kerja.....	133
Daftar Pustaka	134

BAB VIII MANAJEMEN KOMPENSASI SUMBER DAYA

MANUSIA.....	136
A. Pendahuluan.....	136
B. Pengertian Kompensasi.....	136
C. Jenis – Jenis Kompensasi.....	138
D. Sistem Kompensasi.....	139
E. Tujuan Dalam Manajemen Kompensasi	140
F. Hal – Hal Yang Dapat Mempengaruhi Kompensasi.....	142
G. Tahapan Menetapkan Kompensasi	145
H. Mengevaluasi dan Analisis Pekerjaan.....	145
I. Tantanga Yang Di Hadapi Dalam Menentukan Kompensasi.....	151
Daftar Pustaka	154

BAB IX PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA 155

A. Pendahuluan.....	155
B. Pengertian Pemeliharaan.....	156
C. Tujuan Pemeliharaan.....	156
D. Metode-Metode Pemeliharaan	157
E. Pengertian Metode-Metode Dalam Pemeliharaan Karyawan	157
Daftar Pustaka	169

BAB X KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3) & STRES KERJA..... 170

A. Pendahuluan.....	170
B. Pengertian health and safety dan stress kerja.....	171
C. Penyebab Kecelakaan Kerja.....	174

D. Resiko Keselamatan di Tempat Kerja.....	177
E. Tujuan health and safety dan stress kerja.....	178
F. Manfaat Keselamatan dan Kesehatan Kerja.....	178
G. Jenis-jenis Stress kerja	179
H. Gejala-gejala Stress Kerja	180
I. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stress.....	183
J. Tahapan Stress	184
Daftar Pustaka	186
GLOSARIUM.....	187
BIOGRAFI PENULIS	189



DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Ukuran Rumah Sakit dan Jumlah Juru Rawat Terdaftar....	66
Tabel 7.1 Sumber-sumber Pembatasan dalam Pemecatan	125



DAFTAR GAMBAR

Gambar 4.1	Keterkaitan Strategi Pengusaha dengan Rencana	64
Gambar 4.2	Grafik Distribusi Ukuran Rumah Sakit dan Jumlah Juru Rawat	67
Gambar 4.3	Pilihan Strategi Mendapat Tenaga Kerja	78
Gambar 4.4	Lingkungan Perencanaan SDM.....	79
Gambar 5.1	Kekuatan Pendorong Orang Cerdas	90
Gambar 6.1	Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan (Mathis and Jackson, 2003)	99

BAB I

PENGENALAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan salah satu faktor Kunci dalam persaingan global, yaitu bagaimana menciptakan SDM Yang berkualitas dan memiliki keterampilan serta berdaya saing Tinggi dalam persaingan global yang selama ini sering diabaikan. Globalisasi yang sudah pasti dihadapi oleh bangsa Indonesia Menuntut adanya efisiensi dan daya saing dalam dunia usaha. Dalam globalisasi yang menyangkut hubungan intraregional dan Internasional akan terjadi persaingan antar negara.

Manajemen SDM adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah Organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara Efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional. Dalam sebuah lingkungan di mana angkatan kerja akan terus Bertambah, hukum berubah, dan kebutuhan-kebutuhan dari Pemberi kerja juga berubah, manajemen SDM harus terus berubah Dan berkembang. Hal ini sangat benar ketika manajemen Beroperasi secara global.

B. Manajemen SDM (MSDM) dan Tantangan yang dihadapi

1. Ruang Lingkup MSDM

Manajemen sumber daya manusia atau HR adalah suatu proses Menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, Pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat Menunjang aktivitas organisasi atau perusahaan demi Mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Arti penting MSDM dalam organisasi SDM adalah faktor sentral dalam suatu organisasi. Apa pun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan Berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam Pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, Manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan Institusi/organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini.

- a) Pertama, sumber daya manusia mempengaruhi efisiensi dan Efektivitas organisasi, sumber daya manusia merancang dan Memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, Memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya Finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi Organisasi.
- b) Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran Utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Manajemen Sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem Rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan Efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu Organisasi. Jadi MSDM itu memandang bahwa “sumber daya Manusia harus didefinisikan, bahwa bukan dengan apa yang Sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya Manusia hasilkan.”

Kegiatan pengelolaan sumber daya manusia di dalam Suatu organisasi dapat diklasifikasikan ke dalam beberapa Fungsi, yaitu

a. Fungsi-fungsi pokok MSDM (Fungsi Manajemen)

- 1) Fungsi Perencanaan
Melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, Pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan SDM.
- 2) Fungsi Pengorganisasian
Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur Dan hubungan antara tugas- tugas yang harus dikerjakan Oleh tenaga kerja dipersiapkan.
- 3) Fungsi Pengarahan
Memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan Kerja yang dilaksanakan secara Efektif dan efisien.

4) Fungsi Pengendalian

Melakukan pengukuran-pengukuran antara kegiatan Yang dilakukan antara kegiatan Yang dilakukan Dengan standar-standar yang telah ditetapkan Khususnya di bidang tenaga kerja.

b. Fungsi-fungsi Operasional Manajemen Sumber Daya Manusia

1) Pengadaan SDM Dilakukan dengan tujuan untuk menentukan dan Memenuhi kebutuhan akan sumber daya manusia, baik Secara kuantitatif maupun kualitatif. Di dalamnya Meliputi:

- Analisis pekerjaan → Penentuan kebutuhan tenaga Kerja baik secara kuantitatif maupun kualitatif.
- Penarikan/perekrutan calon tenaga kerja (recruitment) → Menarik sebanyak mungkin calon-calon tenaga kerja yang memenuhi persyaratan yang dibutuhkan dari sumber-sumber tenaga kerja yang Tersedia.
- Seleksi tenaga kerja (selection) → Merupakan proses Pemilihan tenaga kerja dari sejumlah calon tenaga Kerja yang dikumpulkan melalui proses recruitment.
- Penempatan (placement) → Penempatan tenaga kerja Yang terpilih pada jabatan yang ditentukan.
- Pembekalan (orientation) → dilakukan untuk Memberikan pemahaman kepada tenaga kerja terpilih Tentang deskripsi jabatan, kondisi kerja, dan peraturan Organisasi.

2) Pengembangan (Development) Bertujuan untuk meningkatkan dan Mengembangkan kemampuan SDM yang telah dimiliki, Sehingga tidak akan tertinggal oleh perkembangan Organisasi serta ilmu pengetahuan dan teknologi.

- Pelatihan dan Pengembangan (Training and Development) → meningkatkan dan mengembangkan Kemampuan SDM yang telah dimiliki, sehingga tidak Akan tertinggal oleh perkembangan organisasi serta Ilmu pengetahuan dan teknologi.

- Pengembangan Karier (Career Development) → Tenaga Kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan Harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan Tanggung jawabnya. Untuk itu diperlukan suatu Pembekalan agar tenaga kerja yang ada dapat lebih Menguasai dan ahli di bidangnya masing-masing serta Meningkatkan kinerja yang ada.
- 3) Pemeliharaan (maintenance) Bertujuan untuk memelihara keutuhan sumber Daya manusia yang dimiliki. Wujudnya berupa rasa betah Dan mempunyai kemauan untuk bekerja dengan sebaik-baiknya pada organisasi.
- Promosi dan pemindahan → Sebuah proses dimana Seseorang dapat memiliki kesempatan untuk Menduduki jabatan di atasnya Model perekrutan Internal.
 - Penilaian Prestasi Kerja → sebuah penilaian kinerja Sebuah karyawan atas berhasil atau tidaknya tujuan Organisasi yang sudah ditetapkan.
 - Kompensasi Jabatan (job compensation) → Usaha Pemberian balas jasa atas prestasi yang telah Diberikan oleh tenaga kerja.
 - Kepuasan kerja/Integrasi (integration) → Menciptakan kondisi integrasi atau persamaan Kepentingan antar tenaga kerja dengan organisasi Yang menyangkut masalah motivasi, kepemimpinan, Komunikasi, konflik dan konseling.
 - Hubungan Perburuhan/berserikat (Labour Relation) → Pembahasan masalah perjanjian kerja perjanjian Perburuhan, kesempatan kerja bersama, sampai Penyelesaian perselisihan perburuhan
 - Pemisahan/Pemutusan Hubungan kerja (Separation) → Menyangkut masalah pemutusan hubungan kerja.

Jadi lingkup MSDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti Yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan Seperti itu dirasakan sangat penting. Oleh karena itu

para manajer Harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja Dengan kepentingan dari para pekerja secara keseluruhan.

2. Tantangan Manager SDM

a) Tantangan eksternal

1) Perubahan lingkungan bisnis yang cepat Untuk keperluan tersebut perusahaan dalam Menghadapi perubahan lingkungan / iklim bisnis yang cepat, Perlu menetapkan kebijaksanaan SDM sebagai berikut:

- Menghindari pengaruh negatif berupa perasaan tidak Puas pada kondisi yang telah dicapai perusahaan.
- Dalam menghadapi perubahan yang mengharuskan Penambahan pembiayaan (cost), perusahaan harus Berusaha mengatasinya, agar dapat mempertahankan Pasar/keuntungan yang sudah diraih.
- Memberikan imbalan yang cukup tinggi pada pekerja Yang mampu melakukan improvisasi yang kreatif.

2) Globalisasi

Dari sudut MSDM berarti mengharuskan dilakukannya Usaha mengantisipasi sebagai berikut:

- Perusahaan harus berusaha memiliki SDM yang mampu Mengatasi pengaruh perkembangan bisnis/ekonomi Internasional seperti resesi, penurunan/kenaikan nilai Uang.
- Perusahaan harus berusaha memiliki SDM dengan Kemampuan ikut serta dalam bisnis global/internasional Dan perdagangan bebas.

3) Peraturan pemerintah

Setiap perusahaan harus memiliki SDM yang mampu Membuat keputusan dan kebijaksanaan dan bahkan Melakukan operasional bisnis, sesuai dengan peraturan Perundang-undangan dari pemerintah. Untuk itu diperlukan SDM yang memiliki kemampuan mengarahkan agar

Perusahaan terhindar dari situasi konflik, keresahan/Kegelisahan, komplain, dan lain-lain khususnya dari para Pekerja dengan atau tanpa keikutsertaan serikat pekerja.

4) Perkembangan pekerjaan dan peranan keluarga

Semakin banyak pasangan suami isteri yang bekerja, Sehingga sering terjadi kesulitan untuk bertanggung jawab Secara optimal, karena sebagian waktunya digunakan untuk Melaksanakan tanggung jawabnya di lingkungan keluarga Masing-masing.

5) Kekurangan tenaga kerja yang terampil

Tenaga kerja terampil semakin banyak diperlukan, Baik untuk melaksanakan pekerjaan teknis, maupun untuk Pekerjaan manajerial dan pelayanan, yang tidak mudah Mendapatkan yang kompetitif di antara yang tersedia di Pasar tenaga kerja.

b) Tantangan Internal

1) Posisi Organisasi dalam Bisnis yang Kompetitif

Untuk mewujudkan organisasi/perusahaan yang Kompetitif, diperlukan berbagai kegiatan MSDM yang dapat Meningkatkan kemampuan SDM. Usaha itu dapat dilakukan Dengan mendesain sistem pemberian ganjaran yang mampu Memotivasi berlangsungnya kompetisi prestasi antar para Pekerja.

2) Fleksibilitas

Organisasi/perusahaan memerlukan pengembangan Sistem desentralisasi yang mengutamakan pelimpahan Wewenang dan tanggung jawab secara berjenjang. Fleksibilitas juga menyangkut penggunaan tenaga kerja, Dengan mengurangi kecenderungan mengangkat pekerja Reguler (pekerja tetap). Pengangkatan sebaiknya lebih Difokuskan pada penggunaan tenaga kerja temporer (tidak Tetap).

- 3) Pengurangan Tenaga Kerja
Manajemen SDM suatu perusahaan sering dihadapkan Dengan keharusan mengurangi secara besar-besaran tenaga Kerja, karena berbagai sebab, seperti resesi, berkurangnya Aktivitas bisnis, dan lain-lain, ini harus diatasi dengan cara Memperbaiki struktur pekerja lini dari tingkat bawah, Dengan mendesain kembali proses produksi.
- 4) Tantangan Restrukturisasi
Tantangan restrukturisasi adalah usaha Menyesuaikan struktur organisasi/perusahaan karena Dilakukan perluasan atau penambahan dan sebaliknya juga Pengurangan kegiatan bisnisnya.
- 5) Bisnis Kecil
Bisnis kecil seperti dikemukakan diatas yang terdiri Dari banyak anak perusahaan, yang saling memiliki Ketergantungan dalam produk berupa barang atau jasa yang Dihasilkan sebagai perwujudan network (jaringan kerja) Dalam berbisnis, sebagai perusahaan besar/raksasa yang Tersebar di banyak lokasi.
- 6) Budaya Organisasi
Budaya perusahaan akan mewarnai dan menghasilkan Perilaku atau kegiatan berbisnis secara operasional, yang Tanpa disadari akan menjadi kekuatan yang mampu atau Tidak menjamin kelangsungan eksistensi organisasi atau Perusahaan.
- 7) Teknologi
Tantangan teknologi tidak sekadar menyangkut Pembiayaan (cost), karena bagi Manajemen SDM Hubungannya terkait pada keharusan menyediakan tenaga Kerja yang terampil mempergunakannya, baik dari luar Maupun melalui pengembangan tenaga kerja di dalam Organisasi/perusahaan. Pada giliran berikutnya tantangan teknologi Berhubungan juga dengan pengembangan sikap dalam Menerima perubahan cara bekerja.

8) Serikat Pekerja

Dengan kerja sama, perusahaan/organisasi setidak-tidaknya harus berusaha agar serikat pekerja tidak menjadi Penghambat proses produksi, dengan tidak Menempatkannya sebagai lawan.

C. Globalisasi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Globalisasi SDM dan Bisnis

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) (human resource HR management) adalah rancangan sistem-sistem formal dalam Sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia Secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan Operasional. Untuk memanfaatkan pertumbuhan ini, perusahaan–Perusahaan di seluruh dunia telah mengadakan operasi-operasi, Membentuk perusahaan-perusahaan modal ventura atau Bergabung dengan perusahaan-perusahaan di negara-negara ini. Perekonomian global dapat dilihat dari pengaruh-pengaruh Stagnasi ekonomi di Jepang, jatuhnya bursa saham AS, dan akibat-akibat dari serangan teroris internasional di World Trade Center (WTC) AS. Contoh- contoh ini mengindikasikan tingkat Ketergantungan yang tinggi diantara perekonomian negara-negara Individual.

Manajemen SDM global dipengaruhi oleh beberapa faktor, Yaitu

- Hukum: Hukum UU, PERDA, hak tiap negara.
- Politik: politik sangat riskan dalam perubahannya tergantung Dengan kepemimpinan di suatu negara mengacu pada politik Paham apa.
- Ekonomi: situasi booming vs buruk maksudnya setiap
- Perubahan pasti ada trend yang sedang booming misalnya di Indonesia lagi booming sepeda fixie sehingga banyak penduduk Indonesia membeli sepeda tersebut untuk mengikuti trend Karena kondisi ekonomi yang mengalami perubahan tersebut.
- Budaya: merupakan hal yang paling penting yang dikarenakan Budaya kultural indonesia sangat kental dalam perubahan

Harus berpacu dalam adat istiadat maupun norma yang berlaku Pada masyarakat dimana bertempat tinggal.

Organisasi yang menjalankan bisnis secara internasional Mungkin berkembang dari organisasi yang terlibat dalam aktivitas Ekspor dan impor, menjadi perusahaan multinasional kemudian Menjadi organisasi global.

2. Tantangan Manajemen Bisnis Internasional

- a) Koordinasi pasar, produk, dan produksi berencana di seluruh Dunia.
- b) Membuat struktur organisasi yang mampu menyeimbangkan Terpusat rumah kantor kontrol dengan memadai otonomi Daerah.
- c) Memperluas SDM kebijakan dan sistem untuk layanan staf yang Membutuhkan di luar negeri.

Sedangkan tantangan SDM Bisnis Internasional adalah:

- Penyebaran: menempatkan keterampilan yang tepat sesuai Kebutuhan (dengan mengabaikan letak geografisnya).
- Diseminari pengetahuan dan inovasi: penyebaran ke seluruh Organisasi (dengan mengabaikan asalnya)
- Identifikasi dan pengembangan bakat secara global: mengenali Siapa yang memiliki kinerja terbaik dan mengembangkan Kemampuannya

Adapun jenis karyawan global sebagai berikut:

- Ekspatriat
Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam Sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari Negara di mana operasi itu ditempatkan, tetapi karyawan Tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari Negara di Mana kantor pusat organisasi bertempat.
- Warga dari Negara Tuan Rumah
Seorang warga negara tuan rumah adalah seorang Karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan dalam Operasi yang merupakan seorang warga dari negara di mana Operasi

tersebut ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan Tersebut berada di negara lain. Tujuannya karena organisasi Tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi Membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan Hanya membuka sebuah operasi luar negeri.

- Warga dari Negara ketiga
Karyawan ini adalah seorang warga dari satu negara, Yang bekerja di negara kedua dan dipekerjakan oleh sebuah Organisasi yang berkantor pusat di negara ketiga.

3. Perubahan Peran Sumber Daya Manusia

Terkait dengan perubahan peran sumber daya manusia Maka kita perlu melihat peran sumber daya manusia pada Paradigma tradisonal. Pada paradigma tradisonal organisasi hanya Menganggap sumber daya manusia hanya sebagai divisi pelengkap Saja. Sehingga peran utama divisi SDM tidak lain hanya untuk Mengurus administrasi kepegawaian belaka (Cascio,1995). Tentu Saja tidak mengherankan apabila orientasi divisi ini hanya menjalankan fungsi administrasi belaka. Dalam hal ini Cascio (1995) menggarisbawahi beberapa peran sumber daya manusia Pada paradigma lama:

- a) Attraction yang meliputi: identifikasi pekerjaan, menentukan Jumlah orang dan kombinasi keterampilan yang dibutuhkan Untuk suatu pekerjaan dan menyediakan kesempatan yang Sama bagi setiap kandidat terpilih.
- b) Selection yang meliputi: memilih orang yang terbaik bagi Pekerjaan yang bersangkutan.
- c) Retention yang meliputi: memberikan reward bagi orang yang Bekerja efektif dan mempertahankan keamanan dan Kenyamanan lingkungan kerja.
- d) Development yang meliputi: meningkatkan dan menyiapkan Kompetensi karyawan melalui peningkatan knowledge, skill dan Abilities dan pendekatan spesialisasi fungsi perusahaan.
- e) Asessment yang meliputi: pengamatan dan penilaian perilaku Dan sikap relevan.

f) Djustment yang meliputi; pemeliharaan pemenuhan Kebutuhan yang terkait dengan kebijakan sumber daya manusia Perusahaan.

4. Kompensasi Internasional

- a) Pendekatan Neraca, paket kompensasi yang menyamakan Perbedaan biaya antara penugasan internasional dan Penugasan di Negara asal: Standar perbandingan Negara asal Dan kompensasi dan durasi penugasan.
- b) Pendekatan pasar global.
- c) Tunjangan global.

4. Perekrutan untuk Tugas Global

Merekrut karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas global Membutuhkan pendekatan dan pemahaman yang berbeda dari Usaha perekrutan biasanya di lingkungan Negara asal. Untuk itu Dibutuhkan tugas global sebagai berikut:

- a) Tugas Teknis: Seseorang dikirim untuk melakukan pekerjaan Khusus kemudian kembali, dimana dibutuhkan keterampilan Kebudayaan tertentu.
- b) Tugas Fungsional: Seseorang dikirim untuk melakukan proyek Atau pekerjaan besar tetapi kembali setelah pekerjaan tersebut Selesai, dan diperlukan beberapa keterampilan antar Kebudayaan.
- c) Tugas Pengembangan: Seseorang dikirim untuk Mengembangkan dan meluaskan pemahaman mereka tentang Operasi-operasi global.
- d) Tugas Strategis: Seseorang dikirim untuk melakukan pekerjaan Strategis yang penting, dalam tugas ini dibutuhkan usaha-usaha Lebih, serta pemahaman dan keterampilan antar kebudayaan.

5. Manajemen Penugasan Global

Ada dua tahap utama dalam siklus manajemen penugasan Global. Tahap pertama adalah ekspatriasi, di mana sebuah Organisasi menyiapkan dan mengirimkan karyawan global untuk Melaksanakan

tugas luar negeri mereka. Setelah penyelesaian Tugas, muncul repatriasi, yang meliputi perencanaan, pelatihan, Dan penugasan ulang karyawan global ke Negara asal mereka. Orientasi dan pelatihan sebelum keberangkatan. Dukungan dan Pengembangan karyawan yang berkelanjutan. Repatriasi Perencanaan dan pelatihan. Penugasan ulang dan penyesuaian Ulang.

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM (Human Resources Management) adalah bagian dari fungsi manajemen. Jikalau manajemen menitikberatkan “bagaimana mencapai tujuan Bersama dengan orang lain,” maka MSDM memfokuskan pada “orang” baik sebagai subjek atau pelaku dan sekaligus sebagai Objek dari pelaku. Jika bagaimana mengelola orang-orang dalam Organisasi yang direncanakan (planning), diorganisasikan (organizing), dilaksanakan (directing) dan dikendalikan (controlling) agar tujuan yang dicapai organisasi dapat diperoleh Hasil yang se optimal mungkin, efisien dan efektif.

Hal yang menarik lagi, manusia sebagai makhluk yang unik Dibandingkan dengan makhluk lain di dunia ini karena memiliki Keinginan individual, keinginan kelompok atau keinginan dalam Kelompok-kelompok dalam wujud yang lebih besar (organisasi) Melakukan interaksi dan kerja sama yang melahirkan berbagai Fenomena yang menarik untuk dikaji dan dipelajari dalam sumber Daya manusia. Jadi, wajar bahwa MSDM merupakan manajemen Inti yang menggerakkan organisasi sehingga suatu wadah Organisasi baik yang berorientasi laba (profit organization) Maupun organisasi yang berorientasi nirlaba (non-profit Organization) menjadi “hidup” dan dinamis sesuai karakter Manusianya sehingga organisasi tetap eksis dan memiliki kinerja Yang dapat dinikmati oleh anggota-anggota dalam organisasi itu Maupun memberi manfaat bagi masyarakat di sekitarnya.

Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung Memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, Organisasi dan fungsi-fungsi organisasi termasuk sikap dan Perilaku

individu di dalamnya sehingga perubahan global juga Dapat direspons dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan Aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global Memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan ilmu MSDM karena pada dasarnya memang perubahan itu terjadi pada Segenap manusia yang selama ini berada dalam organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin Dihindari, tetapi bagaimana SDM dapat memanfaatkan perubahan Bagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika Tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yyanTerjadi, maka organisasi akan menjadi “status quo” yang berakhir Pada pengangguran bahkan pemusnahan organisasi di masa yang Akan datang.

Perubahan-perubahan yang terjadi dalam lingkungan MSDM Adalah kecenderungan-kecenderungan yang mencakup keragaman angkatan kerja, teknologi, globalisasi, dan perubahan dunia Jabatan dan kerja (Gary Dessler, 1997, h.6). Keragaman angkatan Kerja akan terus berubah secara dramatis akan lebih beragam seperti angkatan kerja wanita, kelompok minoritas, para pekerja Manual memasuki dunia kerja. Perubahan teknologi akan terus Menggeser pekerjaan dari suatu tempat ke tempat yang lain dan Berperan besar dalam meningkatkan produktivitasnya, Berkurangnya tenaga kerja buruh kasar ke tenaga kerja ahli, Lingkungan semakin kompetitif serta menyusutnya peranan Hierarki.

Globalisasi adalah kecenderungan perusahaan atau Organisasi untuk meluas penjualan atau manufacturing mereka ke Pasar baru di luar negeri. Akibat proses globalisasi menimbulkan Tren dalam dunia kerja dalam aspek teknologi yang akhirnya Melahirkan dunia jabatan dan kerja. Kita bisa melihat perangkat Dan peralatan kantor bermunculan seperti mesin fax, fotokopi, Mesin cetak, komputer personal (PC), internet, chatting, Facebook, Laptop, handphone, blackberry yang semakin kuat mempengaruhi Perubahan SDM dalam organisasi.

Globalisasi dan perdagangan dunia merupakan dua arus Yang saling mempengaruhi atau memperkuat satu dengan yang Lainnya,

yang sekarang sedang menghadapi dunia dan kedua arus Tersebut semakin kuat pada masa yang akan mendatang, seiring Dengan kemajuan teknologi serta peningkatan pendapatan per Kapita dan penambahan jumlah penduduk dunia. (Tulus T.H.Tambunan, 2004). Globalisasi ekonomi diartikan sebagai suatu Proses di mana semakin banyak negara di dunia yang terlibat Langsung dengan kegiatan ekonomi atau produksi dunia. Proses Globalisasi ekonomi adalah perubahan perekonomian dunia yang Bersifat mendasar atau struktural, dan perubahan ini semakin kuat Dengan berlangsungnya juga proses perdagangan dunia.

Munculnya dua arus ini yang mengubah tatanan Perekonomian dan perdagangan dunia jelas akan berpengaruh Sangat kuat terhadap setiap negara, terutama yang menerapkan Kebijakan perdagangan bebas atau ekonomi terbuka. Pengaruh Tersebut tidak hanya pada kegiatan produksi dalam negeri, tetapi Juga pada aspek-aspek kehidupan masyarakat sehari-hari.

Globalisasi menurut Thomas I. Friedman dalam Hendra Halwani (2005) mempunyai 3 dimensi: Pertama, dimensi idea atau ideology, yaitu kapitalisme, termasuk seperangkat nilai lain yang Menyertainya yaitu falsafah individualisme, demokrasi dan HAM. Kedua, dimensi ekonomi, yaitu pasar bebas dengan seperangkat Tata nilai lain yang harus membuka kesepakatan terbukanya arus Barang dan jasa dari suatu negara ke negara lain. Ketiga, dimensi Teknologi, khususnya teknologi informasi, yaitu akan terbuka Batas-batas negara sehingga negara makin tanpa batas (borderless Country).

Tren yang paling besar mencakup pergeseran dari industri Manufaktur ke industri jasa. Industri jasa sangat pesat meliputi Jasa makanan yang serba instant, industri eceran, konsultasi, Pendidikan dan pengajaran, maupun bidang jasa konsultan hukum, Dan seterusnya. Perubahan mendasar yang kedua mengenai Semakin besarnya peran pekerjaan pengetahuan dan modal Manusia (human resource capital). Penekanan para spesialis pada Organisasi seperti yang dinyatakan oleh Peter F. Drucker adalah Semakin besarnya peran pengetahuan dan modal manusia yaitu Penekanan pada pengetahuan,

pendidikan, pelatihan, keterampilan, dan keahlian manusia dengan mengorbankan modal fisik Seperti peralatan, mesin dan pabrik secara fisik. Kekuatan otak Semakin dominan dalam SDM. Organisasi tidak akan lepas dari hak Paten, proses, keterampilan manajemen, informasi tentang Pelanggan dan pemasok. Jadi, pengetahuan adalah modal Intelektual yang semakin dibutuhkan SDM di masa yang akan Datang.

Tantangan MSDM menurut Mathis dan Jackson (2006.h.46) Adalah lingkungan yang mempengaruhi perubahan yang signifikan Sebagai berikut:

- Perubahan ekonomi dan teknologi.
- Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja.
- Pertumbuhan angkatan kerja tidak tetap.
- Persoalan demografi.
- Penyeimbangan pekerjaan/keluarga.
- Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi.

D. Konsep HR Introduction

MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah manajemen yang mempelajari khusus peranan serta hubungan manusia dalam suatu organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah yang termasuk tenaga kerja atau karyawan pada suatu perusahaan adalah manusia. Jadi MSDM ini hanya fokus terhadap tenaga kerja seorang manusia.

Menurut Drs. Malayu S.P. Hasibuan, MSDM (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah suatu ilmu yang mengatur suatu hubungan serta peranan tenaga kerja agar lebih efisien dan efektif agar dapat membantu terwujudnya suatu tujuan perusahaan, karyawan, dan juga masyarakat.

Metode pendekatan MSDM yaitu pendekatan mekanis, pendekatan paternalis, dan pendekatan sistem sosial.

a. Pendekatan mekanis

Adalah tenaga manusia yang dapat tergantikan dengan tenaga mesin untuk melakukan pekerjaan. Penggantian tersebut berdasarkan pertimbangan efektifitas, kemanusiaan, ekonomis, serta kemampuan yang lebih baik dan juga lebih besar.

b. Pendekatan paternalis

Adalah manajer yang bertugas untuk memberi pengarahan kepada bawahannya. Manajer juga bertindak seperti kepala keluarga kepada seluruh anggota keluarganya. Para bawahan-bawahan manajer seharusnya diperlakukan dengan baik, segala fasilitas diberikan, serta bawahan tersebut dianggap juga sebagai keluarganya.

c. Pendekatan sistem sosial

Pendekatan sistem sosial memandang bahwa perusahaan/organisasi adalah suatu sistem yang mempunyai sifat kompleks yang juga beroperasi dalam suatu lingkungan yang kompleks juga dan biasanya disebut sebagai suatu sistem yang beroperasi di luar.

MSDM berfungsi sebagai pengarahan, pengendalian, pengintegrasian, pengembangan, kompensasi, pengorganisasian, pemeliharaan, kedisiplinan, perencanaan, pengadaan serta pemberhentian.

1. Pentingnya Pengembangan

Pengembangan adalah suatu fungsi operasional dari MSDM. Pengembangan Karyawan (baru/lama) seharusnya dilakukan secara terancang serta juga berkesinambungan. Agar pelaksanaan pengembangan dapat berjalan dengan baik, yang dilakukan terlebih dahulu yaitu menetapkan suatu program yang dapat mencapai pengembangan karyawan. Hendaknya program pengembangan karyawan disusun melihat kepada segala metode ilmiah serta berpedoman kepada keterampilan. Dimana saat ini dibutuhkan oleh perusahaan maupun untuk masa selanjutnya dan juga program pengembangan karyawan harus disusun dengan cermat. Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan kemampuan teoritis, teknis, moral karyawan dan konseptual supaya baik prestasi kerjanya serta agar mencapai hasil yang diinginkan oleh suatu perusahaan.

Tujuan pengembangan menyangkut hal-hal berikut : Efisiensi, Moral, Produktivitas Kerja, Kerusakan, Pelayanan, Balas Jasa, kecelakaan, Karier, Konseptual, Konsumen, serta kepemimpinan.

a. Efisiensi

Pengembangan karyawan yang bertujuan untuk meningkatkan suatu efisiensi bahan baku, waktu, tenaga, serta mengurangi ausnya mesin.

b. Moral

Moral karyawan akan lebih baik dengan adanya program pengembangan karyawan didalam keahlian dan keterampilannya yang sesuai dengan pekerjaan mereka sehingga antusias dalam menyelesaikan pekerjaan .

c. Produktivitas Kerja

Produktivitas kerja seorang karyawan dengan adanya program pengembangan karyawan akan lebih meningkat daripada sebelumnya, serta kualitas dan kuantitas produksinya juga akan semakin baik, karena *managerial skill*, *technical skill*, serta *human skill* karyawan yang akan semakin baik.

d. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan juga dalam mengurangi kerusakan suatu barang produksi, serta mesin karena ulah karyawan akan terampil dan ahli dalam melaksanakan semua pekerjaannya.

e. Pelayanan

Pengembangan bertujuan dalam peningkatkan pelayanan yang semakin baik lagi dari seorang karyawan kepada nasabah suatu perusahaan.

f. Balas Jasa

Balas jasa baik dalam bentuk gaji, upah insentif, dan *benefits* karyawan akan semakin meningkat dengan adanya program pengembangan karena adanya suatu peningkatan prestasi kerja karyawan yang semakin baik daripada sebelumnya.

g. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan juga untuk mengurangi tingkat suatu kecelakaan karyawan, agar jumlah biaya tanggungan karyawan sakit yang akan dikeluarkan oleh perusahaan semakin berkurang.

h. Karier

Dengan pengembangan, kesempatan dalam meningkatkan suatu karir karyawan akan semakin besar.

i. Konseptual

Manajer semakin cepat dalam mengambil suatu keputusan yang sangat baik dengan adanya pengembangan ini, karena *human skill*, *managerial skill*, dan *technical skill* yang semakin lebih baik.

j. Konsumen

Dengan adanya pengembangan karyawan pastinya akan memberikan suatu manfaat yang lebih baik lagi bagi seluruh masyarakat karena mereka akan memperoleh baik dalam bentuk barang maupun pelayanan yang lebih berkualitas lagi dari sebelumnya.

k. Kepemimpinan

Kepemimpinan manajer dengan adanya pengembangan akan lebih baik didalam *human relations*-nya, lebih luwes, lebih terarah motivasinya sehingga pembinaan secara vertikal dan horizontal akan semakin lebih baik.

2. Perkembangan Karyawan

Prinsip dari suatu pengembangan yaitu peningkatan kemampuan bekerja karyawan serta kualitas karyawan tersebut. Agar suatu pengembangan mencapai hasil yang sangat baik dan juga dengan biaya relatif kecil, seharusnya ditetapkan terlebih dahulu suatu program pengembangan. Menurut Soetjipto (2006) ada tiga prinsip yang diperhatikan oleh MSDM supaya dalam melaksanakan tugas dan kewajiban mengurus serta mengoordinasikan sumber daya manusia dalam suatu organisasi dapat berjalan efektif dan juga efisien. Menurut Berman, E. M., et al (2001) menyebutkan bahwa ada 7

prinsip sebuah MSDM pelayanan publik yang seharusnya disadari oleh manajer pelayanan publik.

Dalam suatu program pengembangan sebaiknya dituangkan sebuah kebijaksanaan, prosedur, peserta, anggaran, kurikulum, sasaran, dan waktu pelaksanaannya. Dalam program pengembangan ini seharusnya berprinsip pada peningkatan efisiensi kerja dan peningkatan efektivitas kerja karyawan pada suatu jabatannya. Program pengembangan dalam suatu organisasi seharusnya bisa diinformasikan dengan cara yang terbuka kepada semua karyawan agar mereka mempersiapkan dirinya.

3. Jenis-jenis pengembangan

1. Pengembangan secara informalKeinginan dan usaha sendiri atas karyawan dalam melatih serta mengembangkan dirinya dengan mempelajari macam-macam buku literatur yang ada hubungannya dengan pekerjaan mereka ataupun jabatannya. (Riadi, 2016).
2. Pengembangan secara formalSeorang karyawan yang ditugaskan oleh perusahaan untuk mengikuti latihan atau pendidikan, baik yang dilakukan oleh perusahaan itu sendiri maupun yang diadakan oleh lembaga-lembaga latihan atau pendidikan. (Riadi, 2016).

4. Metode-Metode Pengembangan

Menurut Hasibuan (2012) metode-metode pengembangan ada 2, yaitu :

1. Metode Latihan
Metode latihan harusnya didasarkan kepada kesesuaian kebutuhan pekerjaan yang terkait dengan beberapa faktor, yaitu biaya, waktu, tingkat pendidikan, latar belakang peserta, serta jumlah peserta, dan lain-lain.
2. Metode Pendidikan
Metode pendidikan yaitu meningkatkan kecakapan dan keahlian manajer dalam memimpin para bawahannya dengan

cara yang efektif. Jika seorang manajer dalam jabatannya efektif pasti akan memperoleh hasil yang sangat optimal. Hal itulah yang dapat memotivasi suatu perusahaan dalam memberikan pendidikan kepada karyawan-karyawan manajerialnya.

Menurut Mersiati (2016) metode-metode pengembangan ada 4, yaitu :

1. On The Job Training
Sebuah Program pelatihan karyawan yang nantinya dapat memberikan motivasi yang lebih tinggi kepada para peserta untuk belajar serta berlatih.
2. Magang
Metode pelatihan yang didalamnya mengharuskan untuk para pesertanya wajib mengikuti segala bentuk kegiatan yang dilaksanakan oleh para pemangku jabatan-jabatan.
3. Simulasi
Metode pelatihan yang dilaksanakan dengan menggunakan mesin atau alat-alat yang dibuat sesuai dengan kondisi dan situasi kerja yang sebenarnya.
4. Job Rotation
Dalam metode ini, peserta pelatihan dan juga pengembangan SDM secara berkala akan dipindahkan dari suatu unit kerja tertentu kepada unit kerja yang lain.

Daftar Pustaka

- Dewi, R. V., Pujiati, H., Affandi, A., Sunarsi, D., & Asrini. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Sumatera Barat: Insan Cendekia Mandiri.
- P, N. N., & Yuliandri, N. K. (n.d.). *Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*.
- Yandra, D. (2018, 01 13). *HR Inroduction*. Retrieved from LinkedIn: <https://id.linkedin.com/pulse/hr-introduction-delzy-yandra>

BAB II

KOMPETENSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Pengetahuan, keterampilan, dan sikap adalah komponen kompetensi yang merupakan kunci dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam meningkatkan prestasi kerja pegawai. Kompetensi karyawan dianggap semakin penting manfaatnya, karena sumber daya manusia adalah harta atau aset berharga yang dimiliki perusahaan dan juga yang menentukan keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan. Selain itu maksud dilaksanakannya peningkatan kompetensi dalam perusahaan adalah karena adanya tuntutan pekerjaan atau jabatan sebagai akibat kemajuan ilmu dan teknologi serta semakin ketatnya persaingan diantara perusahaan yang sejenis. Menurut Badan Kepegawaian Negara (2003) Kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh seorang pegawai negeri sipil yang berupa pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya, sehingga pegawai negeri tersebut melaksanakan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

MSDM berbasis kompetensi merupakan pendekatan baru dalam menata kinerja sumber daya manusia. Manajemen SDM berbasis kompetensi terkait dengan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan mulai dari calon karyawan, karyawan sampai dengan pensiunan. Subjek yang menjadi fokus pembahasan pada makalah ini adalah bagaimana strategi MSDM berbasis kompetensi agar perusahaan lebih kompetitif bersaing di level ASEAN. Makalah ini bertujuan untuk memahami MSDM berbasis

kompetensi sebagai salah satu strategi agar perusahaan lebih kompetitif bersaing di level ASEAN. Sumber Daya Manusia merupakan asset organisasi atau perusahaan yang paling berharga di bandingkan asset lainnya karena asset lain tidak dapat berjalan dengan baik tanpa adanya campur tangan dari SDM, sehingga pemeliharaan SDM menjadi faktor penting agar aktivitas perusahaan bisa berjalan efisien dan efektif serta organisasi dapat mencapai tujuannya. Menurut Noe (2008), Long dan Ismail (2008), dan Kamidin (2010), SDM berperan penting dalam rangka meningkatkan daya saing dan kinerja bisnis secara keseluruhan. Sebab, SDM merupakan sentral dalam upaya mewujudkan eksistensinya berupa tercapainya tujuan organisasi.

Dapat disimpulkan bahwa MSDM merupakan suatu ilmu dan seni untuk mengembangkan kompetensi manusia dan organisasinya dalam melakukan proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian aktivitas karyawan mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun agar perusahaan lebih kompetitif baik di level nasional maupun regional. Agar perusahaan lebih kompetitif maka diperlukan kompetensi karyawan yang sesuai dengan pekerjaan.

B. Pengertian Kompetensi

Menurut Moehariono (2009), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan. Spencer and Spencer (1993) mendefinisikan kompetensi sebagai *underlying characteristics of an individual which is causally related to criterion-referenced effective and or superior performance in a job or situation*. Karakteristik yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Adapun Donald (dalam Kamidin, 2010) memperkenalkan teori tentang kompetensi berdasarkan teori jendela (*Window Theory*), bahwa setiap kompetensi yang dimiliki individu diamati dari empat sisi yang berbentuk jendela, yaitu pendidikan (*education*), keterampilan (*skill*), pengalaman kerja (*experience*), dan

penguasaan teknologi (*mastery of technology*). Secara sederhana kompetensi merupakan perpaduan antara keterampilan, atribut perseorangan, dan pengetahuan yang tercermin dalam perilaku kinerja seseorang. Kompetensi merupakan inti dari MSDM berbasis kompetensi. Wooldruffe (1991) and Woodruffe (1990), membedakan *competence* dan *competency*.

Competence diartikan sebagai konsep yang berhubungan dengan pekerjaan, yaitu menunjukkan wilayah kerja dimana orang dapat menjadi kompeten atau unggul sedangkan *Competency* merupakan konsep dasar yang berhubungan dengan orang, yaitu menunjukkan dimensi perilaku yang melandasi prestasi unggul. Sementara itu Spencer and Spencer (1993), membagi kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu *threshold competencies* dan *differentiating competencies*. *Threshold competencies* yaitu karakteristik utama yang harus dimiliki oleh seseorang agar dapat melaksanakan pekerjaannya. Namun *Threshold competencies* tidak untuk membedakan seorang yang berkinerja tinggi dan rata-rata. *Differentiating competencies* yaitu faktor-faktor yang membedakan individu yang berkinerja tinggi dan rendah. *Threshold competencies* dapat tergambar dari pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki dalam melaksanakan tugasnya. Namun pengetahuan dan kemampuan saja tidak cukup untuk bisa mencapai kinerja yang tinggi apabila tidak didasari oleh *differentiating competencies*. *Differentiating competencies* dapat mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih baik dan mencapai target yang lebih tinggi. Kompetensi seseorang ditunjukkan dengan hasil kerja atau karya, pengetahuan, keterampilan, perilaku, karakter, sikap, motivasi dan bakatnya (Siswanto, 2003). Adapun karyawan yang tidak berhasil melaksanakan tugas pekerjaannya, bukan berarti tidak memiliki kompetensi, tetapi mungkin karena memiliki kompetensi yang tidak sesuai dengan pekerjaannya.

Maka karyawan tersebut perlu mengikuti pelatihan sehingga semua karyawan memiliki standar kerja dan kemampuan yang sepadan. Menurut Spencer & Spencer, metode pengukuran meliputi

behavioral event interviews (BEI), tests, assessment centers, biodata dan ratings. Namun dari beberapa metode pengukuran, assessment center merupakan metode yang terjamin dari segi objektivitas, validitas dan reliabilitasnya. Assessment center menjadi salah satu alternatif dalam penilaian dan pengembangan SDM. Menurut Prihadi (2004), Karakteristik utama assessment center adalah menggunakan kombinasi beberapa jenis teknik dan metode assessment, dilakukan berdasarkan suatu acuan tertentu yang bersifat multi kriteria, keterlibatan sejumlah assessor dalam sebuah proses assessment, informasi dan data yang diperoleh diintegrasikan sedemikian rupa sehingga tersusun suatu kesimpulan berupa rekomendasi sebagai hasil program assessment center. Adapun kompetensi SDM yang umumnya dimiliki oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia yaitu kurangnya keterampilan manajemen dan lemahnya keterampilan teknis yang berakibat pada rendahnya efisiensi dan produktivitas karyawan serta kemampuan daya saing perusahaan secara menyeluruh.

Kompetensi karyawan yang diintegrasikan dalam praktik manajemen sumber daya manusia memberikan peluang yang lebih baik untuk perusahaan dalam mengimplementasikan kebijakan dan instrumen manajemen sumber daya manusia. Sementara itu untuk menempatkan posisi seorang karyawan pada tempat atau jabatan yang sesuai dengan kualitas dan kemampuan karyawan maka diperlukan Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi.

C. Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi

Menurut Siswanto (2000) Manajemen Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi (MSDM-BK) merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, Pengendalian aktivitas tenaga kerja mulai dari rekrutmen sampai dengan pensiun dimana proses pengambilan keputusan-keputusannya didasarkan pada informasi kebutuhan kompetensi jabatan dan kompetensi individu untuk mencapai tujuan perusahaan. Manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi terkait erat dengan serangkaian keputusan untuk mengelola hubungan ketenagakerjaan secara optimal mulai dari

rekrutmen, seleksi, penempatan, pemeliharaan (kompensasi dan kesejahteraan), dan pengembangan (karier, pendidikan dan pelatihan) serta terminasi untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Secara sederhana MSDM-BK didasarkan pada pemikiran bahwa untuk mewujudkan visi, misi dan tujuan organisasi/perusahaan perlu diidentifikasi dan ditentukan terlebih dahulu kompetensi yang diperlukan organisasi dan harus dimiliki karyawan untuk mencapai visi, misi dan tujuan tersebut. Perbedaan antara MSDM-BK dengan MSDM konvensional terletak pada informasi yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan aktivitas MSDM-nya. Konsep kompetensi yang terintegrasi dan terfokus pada kinerja organisasi dapat mempengaruhi sistem MSDM yang lain, yaitu :

1. Perencanaan-perencanaan SDM tidak hanya fokus pada aspek kuantitas tetapi pada aspek kompetensi yang harus dimiliki. Kompetensi menjadi dasar MSDM mulai dari analisis jabatan/kebutuhan pegawai. Pada tahap analisis jabatan ditentukan kualifikasi persyaratan masing-masing jabatan. Sementara itu, perencanaan suksesi mengidentifikasi kandidat yang dapat memberikan nilai tambah pada suatu pekerjaan organisasi.
2. Job design Desain pekerjaan atau Job design mengidentifikasi pekerjaan, hubungan tugas dan pekerjaan, standar dan wewenang pekerjaan, dan syarat kerja yang berdasarkan kompetensi diuraikan dengan jelas. Job design menentukan bagaimana suatu pekerjaan di desain berdasarkan kompetensi sehingga dapat meningkatkan kapabilitas organisasi.
3. Rekrutmen dan Seleksi Dalam rekrutmen karyawan diperlukan adanya persyaratan kompetensi yang jelas pada setiap jabatan yang direkrut sehingga diperoleh SDM yang handal. Keunggulan rekrutmen berbasis kompetensi yaitu tingkat akurasi yang tinggi dalam menilai tepat atau tidaknya seseorang ditempatkan pada pekerjaan yang berbeda sesuai dengan potensi yang dimiliki. Indikator dalam menentukan proses rekrutmen dan seleksi adalah kompetensi. Proses seleksi berbasis kompetensi diharapkan

menghasilkan kandidat yang memiliki kompetensi sesuai dengan spesifikasi pekerjaan/jabatan.

4. Pelatihan dan Pengembangan Pelatihan dan pengembangan karyawan berdasarkan pada kompetensi sehingga membantu organisasi lebih fokus pada pengembangan kompetensi yang dibutuhkan organisasi dalam meningkatkan kinerja. Di samping itu, implementasi dari pelatihan dan pengembangan karyawan berbasis kompetensi membantu organisasi dalam menetapkan program pelatihan dan pengembangan yang lebih terarah. Pelatihan untuk karyawan difokuskan pada kinerja aktual khususnya kinerja organisasi. Setelah mengikuti pelatihan, karyawan tidak saja sekedar tahu, tapi dapat melakukan sesuatu yang harus dikerjakan.
5. Pembinaan Karier Dengan sistem kompetensi, organisasi lebih mudah mengidentifikasi dan mengembangkan karyawan yang memiliki kompetensi tinggi. Pengambilan keputusan dan pelaksanaan promosi atau mutasi karyawan lebih tepat dan mempunyai dasar yang kuat. Kejelasan dalam pembinaan karier dapat meningkatkan motivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja. Adapun pengembangan karier perlu didasarkan pada kompetensi karyawan.
6. Manajemen Kinerja Dalam mempertahankan SDM untuk tetap di organisasi dapat dilakukan dengan melaksanakan manajemen kinerja berbasis kompetensi. Manajemen kinerja berbasis kompetensi dapat lebih mengintegrasikan kebutuhan untuk menghargai karyawan yang berkemampuan di atas rata-rata, karyawan yang banyak berkontribusi, dan karyawan sebagai “knowledge workers” dan dapat menjamin arah tercapainya tujuan organisasi.
7. Remunerasi Memperjelas sistem penghargaan dan remunerasi dengan memberikan imbalan bagi kompetensi yang ditunjukkan karyawan. Karyawan dibayar berdasarkan keahlian, pengetahuan dan kompetensi yang dimiliki masing-masing individu apapun pekerjaannya. Karyawan yang memiliki kompetensi tinggi harus

diberikan penghargaan yaitu penggajian/kompensasi yang lebih tinggi pula. Program assessment pada karyawan merupakan tahap awal dalam proses implementasi remunerasi berbasis kompetensi.

Menurut Joko (2005) dalam pengelolaan SDM berbasis kompetensi, perusahaan perlu menyiapkan kompetensi SDM yang dibutuhkan di masa depan antara lain:

1. Kompetensi tingkat eksekutif, meliputi:
 - a. Strategic thinking
Kompetensi untuk memahami kecenderungan perubahan lingkungan yang cepat, melihat peluang pasar, ancaman, kekuatan, dan kelemahan organisasi
 - b. Change leadership.
Kompetensi untuk mengomunikasikan visi, misi, dan strategi perubahan dapat ditransformasikan kepada SDM
 - c. Relationship management.
Kemampuan untuk meningkatkan hubungan dan memperluas jaringan dengan pihak lain
2. Kompetensi tingkat manajer, diperlukan aspek-aspek kompetensi sebagai berikut:
 - a. Flexibility. Kemampuan mengubah struktur managerial
 - b. Change implementation. Kemampuan mengimplementasikan perubahan
 - c. Interpersonal understanding. Kemampuan untuk memahami nilai dari berbagai tipe individu
 - d. Empowering. Kemampuan untuk melakukan pemberdayaan terhadap SDM
3. Kompetensi tingkat karyawan, meliputi aspek kualitas kompetensi seperti fleksibilitas, komitmen, motivasi, serta kemampuan untuk belajar, berprestasi, dan bekerja.

Tahapan yang perlu dilakukan organisasi/perusahaan dalam melaksanakan MSDM Berbasis Kompetensi antara lain yaitu:

- 1) Review visi, misi, dan value organisasi.
- 2) Telaah strategi bersaing organisasi.
- 3) Identifikasi posisi.

- 4) Analisis pekerjaan dan kegiatan.
- 5) Identifikasi secara detail sebagai kebutuhan awal.
- 6) Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu posisi.
- 7) Memprioritaskan kompetensi dengan menggunakan:
 - a. Sistem ranking.
 - b. Sistem pembobotan.
- 8) Membuat standar kinerja minimum untuk suatu kompetensi.
- 9) Mengidentifikasi kandidat yang potensial
- 10) Membandingkan tiap-tiap kandidat dengan menggunakan standar kinerja minimum.
- 11) Melakukan gap analysis pada tiap-tiap kandidat (analisis untuk dapat mengetahui perbedaan antara kandidat yang satu dengan yang lain) dengan menggunakan standar kinerja minimum.
- 12) Melakukan training untuk rencana pengembangan pada tiap-tiap kandidat untuk men upgrade para kandidat, dalam rangka proses pengembangan standar kinerja minimum dan pengembangan karier.
- 13) Mendesain sistem monitoring kinerja secara individual maupun secara global pada kandidat.
- 14) Mengimplementasikan training dan rencana pengembangan pada tiap-tiap kandidat.
- 15) Mengimplementasikan sistem monitoring pengukuran kinerja
- 16) Memilih kandidat terbaik (the best candidate).

Tujuan akhir dari MSDM berbasis kompetensi yaitu memberikan hasil (output) yang sesuai dengan tujuan dan sasaran organisasi/perusahaan dengan standar kinerja yang telah ditetapkan. Implementasi dari manajemen sumber daya manusia berbasis kompetensi yaitu perusahaan dapat bersaing atau mempunyai daya saing baik secara nasional maupun regional. Daya saing bukan hanya sebagai kebutuhan, melainkan suatu keharusan. Karena, tanpa daya saing mustahil suatu perusahaan dapat bertahan, apalagi memenangkan persaingan.

D. Daya Saing

Daya saing (competitiveness) yang diawali dengan konsep keunggulan komparatif (comparative advantage) kini menjadi konsep yang menarik, namun daya saing mempunyai interpretasi/tafsiran beragam seperti yang dikemukakan Michael Porter. *“There is no accepted definition of competitiveness. Whichever definition of competitiveness is adopted, an even more serious problem has been there is no generally accepted theory to explain it”* (Porter, 1990). *“Competitiveness remains a concept that is not well understood, despite widespread acceptance of its importance”* (Porter, 2003, 2002).

Konsep daya saing dapat ditinjau pada tingkat perusahaan, industri atau se himpunan/sekelompok industri dan negara atau daerah (sebagai suatu entitas ekonomi). Menurut Grant (1991) daya saing merupakan hasil atas pemahaman secara menyeluruh dari aspek eksternal dan internal yang memberikan pengaruh kuat terhadap perusahaan. Secara sederhana daya saing merupakan kemampuan perusahaan untuk bersaing. Konsep kompetensi sebenarnya bukan sesuatu yang baru. Dalam banyak literatur, kompetensi didefinisikan sebagai karakteristik (keterampilan, pengetahuan, dan sikap) yang mendasari seseorang dan berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya. Dari definisi kompetensi seperti tersebut diatas, ada dua hal pokok yang perlu dicermati, yaitu: Pertama, kompetensi menjelaskan fungsi-fungsi utama kelompok keterampilan suatu pekerjaan, yang umumnya bersifat luas dan kemudian diuraikan dalam bagian atau unsur yang lebih spesifik dan merupakan elemen kompetensi. Elemen kompetensi ini menggantikan tugas spesifik yang termasuk dalam fungsi utama atau kelompok keterampilan sesuai dengan spesifikasi dari tugas spesifik sebagai suatu kriteria kinerja untuk mencapai hasil. Kedua, pada setiap kinerja yang akan dicapai harus didukung oleh suatu kondisi kerja yang ditetapkan sehingga tercapai kinerja yang memuaskan.

Lebih lanjut menurut Widyatnya (1999), dibandingkan dengan konsep sumber daya manusia konvensional, konsep kompetensi lebih

menitik beratkan pada pandangan bahwa setiap orang umumnya memiliki keunggulan yang sama (average performance), meski demikian tetap ada orang-orang tertentu yang memiliki keahlian yang khusus (superior performance) sehingga harus dibedakan dari orang-orang yang lain. Dalam pengertian lebih lanjut, terdapat karakteristik-karakteristik kompetensi yang membedakan superior performance dengan average performance, yaitu:

1. Cross cultural interpersonal sensitivity
Kemampuan untuk memahami budaya orang luar dalam tingkah laku dan perkataannya dan untuk memprediksi bagaimana mereka akan bereaksi.
2. Positive expectations of others
Kepribadian yang kuat dalam menyembunyikan formalitas dan nilai dari orang lain yang berbeda dengan diri sendiri, dan kemampuan untuk mempertahankan pandangan positif ketika berada dalam tekanan.
3. Speed in learning political network
Kemampuan untuk mengerti dengan cepat sehingga mempengaruhi apa dan siapa masing-masing orang dalam kepentingan politiknya. Menurut Spencer dan Spencer (1993) dan Mitrani, et. al. (1992) dalam Dharma (2002) dan Widyatnya (1999), terdapat karakteristik kompetensi, yaitu:
 - 1) Motives, adalah sesuatu dimana seseorang secara konsisten berfikir sehingga ia melakukan tindakan;
 - 2) Traits, adalah watak yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seseorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya: percaya diri, kontrol diri, ketabahan atau daya tahan, dan lain-lain;
 - 3) Self-Concept, adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang, yang biasanya diukur melalui suatu tes;
 - 4) Knowledge, adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang tertentu;
 - 5) Skills, adalah kemampuan untuk melakukan suatu tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Dalam perkembangannya, dewasa ini hampir semua fungsi

manajemen sumber daya manusia didesain berdasar konsep kompetensi.

E. Rekrutmen dan Seleksi

Sistem rekrutmen yang berbasis pada kompetensi biasanya memusatkan pada metode seleksi yang dapat digunakan untuk memilih sejumlah calon dari populasi pelamar yang cukup besar secara cepat dan efisien. Model seleksi karyawan yang dewasa ini mulai menjadi pilihan perusahaan atau organisasi berkaitan dengan kompetensi adalah model person-organization fit. Di dalam model person-organization fit ini karyawan diseleksi berdasarkan “keseluruhan” yang dimilikinya dan sesuai dengan karakteristik budaya perusahaan. Model person-organization fit mensyaratkan adanya dua tipe kesesuaian yang harus dicapai dalam proses seleksi, yaitu :

1. Antara knowledge, skill, dan ability (KSAs) individu dengan tuntutan pekerjaan atau tugas;
2. Antara keseluruhan personalitas individu (kebutuhan, keyakinan, dan nilai) dengan budaya atau iklim organisasi. Dibandingkan model seleksi konvensional yang lebih menitikberatkan bagaimana menemukan pekerjaan yang baru daripada mempertahankan mereka, model seleksi person-organization fit lebih menitikberatkan pada bagaimana sebuah organisasi bisa merekrut seseorang secara keseluruhan, sesuai, dan diterima dalam spesifikasi budaya organisasinya.

F. Perencanaan Karir

Di samping rekrutmen, seleksi, penempatan, dan rencana suksesi, fungsi manajemen sumber daya manusia yang sekarang ini banyak dirancang berdasar konsep kompetensi adalah perencanaan karier. Perencanaan karier (career planning) adalah proses dimana individu merencanakan kehidupan kerja mereka. Melalui perencanaan karier, seorang individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karier alternatif, ataupun menyusun tujuan kariernya. Perencanaan karier harus dilakukan secara cermat

karena perlu kesesuaian antara tujuan pribadi dengan kesempatan-kesempatan yang secara realistis tersedia. Dalam perencanaan karier yang berbasis kompetensi titik berat ada pada kemampuan individu dalam mengembangkan kariernya, sehingga perkembangan kariernya tidak dipengaruhi lagi oleh organisasi. Hal ini pada akhirnya menyebabkan seorang individu untuk lebih mengetahui dan memahami ke mana arah kariernya akan dibawa berdasar kelebihan dan kelemahan dirinya.

G. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi dengan pendekatan kompetensi memberikan penghargaan (remuneration) berdasarkan kompetensi individunya. Seseorang yang mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kompetensinya akan mendapatkan pendapatan sebesar 100%, apabila mengerjakan hanya tugas-tugas inti dan tidak melibatkan semua kompetensinya, maka pekerja hanya mendapatkan pendapatan sebesar 80% dari pendapatan pada tingkat tersebut; sebaliknya bila pekerja mengerjakan pekerjaan diatas kompetensinya, maka pekerja berhak mendapat pendapatan sebesar 120%. Yang perlu diingat, dalam penyusunan kompensasi untuk reward system ini yang digunakan adalah target sebagai acuan dari masing-masing individunya.

H. Konsep-konsep Kompetensi

Analisis kompetensi disusun sebagian besar untuk pengembangan karier, tetapi penentuan tingkat kompetensi dibutuhkan untuk mengetahui efektivitas tingkat kinerja yang diharapkan. Menurut Boulter et al. (dalam Rosidah, 2003:11) level kompetensi adalah sebagai berikut : Skill, Knowledge, Social Role, Self Image, Trait dan Motive.

- Skill adalah kemampuan untuk melaksanakan suatu tugas dengan baik misalnya seorang programmer Komputer.
- Knowledge adalah informasi yang dimiliki seseorang untuk bidang khusus (tertentu), misalnya bahasa komputer.

- Social role adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang dan ditonjolkan dalam masyarakat (ekspresi nilai-nilai diri), misalnya : pemimpin.
- Self image adalah pandangan orang terhadap diri sendiri, merefleksikan identitas, contoh : melihat diri sendiri sebagai seorang ahli.
- Trait adalah karakteristik abadi dari seorang karakteristik yang membuat orang untuk berperilaku, misalnya : percaya diri sendiri.
- Motive adalah sesuatu dorongan seseorang secara konsisten berperilaku, sebab perilaku seperti hal tersebut sebagai sumber kenyamanan.

Kompetensi Skill dan Knowledge cenderung lebih nyata (visible) dan relatif berada di permukaan (atas) sebagai karakteristik yang dimiliki manusia. Social role dan self image cenderung sedikit visibel dan dapat dikontrol perilaku dari luar. Sedangkan trait dan motiveletaknya lebih dalam pada titik sentral kepribadian.

Kompetensi pengetahuan dan keahlian relatif mudah untuk dikembangkan, misalnya dengan program pelatihan untuk meningkatkan tingkat kemampuan sumber daya manusia. Sedangkan motif kompetensi dan trait berada pada kepribadian seseorang, sehinggacukup sulit dinilai dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif adalah memilih karakteristik tersebut dalam proses seleksi. Adapun konsep diri dan social role terletak diantara keduanya dan dapat diubah melalui pelatihan, psikoterapi sekalipun memerlukan waktu yang lebih lama dan sulit.

Spencer dan Spencer (dalam Moehariono, 2009:3) menyatakan bahwa kompetensi merupakan karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu.

I. Aspek – Aspek dalam Kompetensi

- Pengetahuan (knowledge), yaitu kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada di perusahaan.
- Pemahaman (understanding), yaitu kedalaman kognitif, dan afektif yang dimiliki oleh individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mempunyai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi kerja secara efektif dan efisien.
- Nilai (value), adalah suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku parakaryawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, danlain-lain).
- Kemampuan (skill), adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan.
- Sikap (attitude), yaitu perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji.
- Minat (interest), adalah kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya melakukan suatu aktivitas kerja.

J. Dimensi Kompetensi

Dimensi kompetensi dalam individu terdiri dari beberapa macam. Secara rinci, terdapat 5 aspek/dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh setiap individu (Moehariono, 2009), diantaranya:

1. Keterampilan menjalankan tugas (Task-skills), yaitu keterampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standardi tempat kerja.

2. Keterampilan mengelola tugas (Task management skills), yaitu keterampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul di dalam pekerjaan.
3. Keterampilan mengambil tindakan (Contingency management skills), yaitu keterampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah di dalam pekerjaan.
4. Keterampilan bekerja sama (Job role environment skills), yaitu keterampilan untuk bekerja sama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.
5. Keterampilan beradaptasi (Transfer skill), yaitu keterampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

K. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kompetensi

1. Keyakinan dan nilai-nilai

Keyakinan terhadap diri maupun terhadap orang lain akan sangat mempengaruhi perilaku. Apabila orang tersebut tidak percaya bahwa mereka tidak kreatif dan inovatif, mereka tidak akan berusaha berpikir tentang cara baru atau berbeda dalam melakukan sesuatu.

2. Keterampilan

Keterampilan maksudnya adalah kemampuan di berbagai kompetensi. Contoh keterampilan adalah kemampuan public speaking yaitu keterampilan yang dapat dipelajari, dipraktikkan, dan diperbaiki. Keterampilan menulis juga dapat diperbaiki dengan instruksi, praktik, dan umpan balik.

3. Pengalaman

Kompetensi juga memerlukan pengalaman seperti pengalaman mengorganisasi orang, berkomunikasi dengan orang banyak, mencari solusi, dan lain sebagainya.

4. Karakteristik Kepribadian

Kompetensi seseorang dipengaruhi oleh karakteristik kepribadian seseorang. Karakteristik ataupun kepribadian

seseorang dipengaruhi oleh kekuatan dan lingkungan sekitarnya.

5. Motivasi

Motivasi adalah faktor dalam kompetensi yang dapat berubah dengan memberikan dorongan, apresiasi terhadap pekerjaan bawahan, memberikan pengakuan dan perhatian individual dari atasan dapat mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi seseorang bawahan.

6. Isu Emosional

Hambatan emosional dapat membatasi penguasaan kompetensi. Keragu-raguan dalam seseorang cenderung membatasi motivasi dan inisiatif.

7. Kemampuan Intelektual

Kompetensi seseorang juga bergantung pada pemikiran kognitif seperti pemikiran konseptual dan pemikiran analitis.

8. Budaya Organisasi

Budaya organisasi mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia dalam kegiatan seperti rekrutmen dan seleksi karyawan, praktik pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.

Daftar Pustaka

<https://journal.unismuh.ac.id/index.php/Perspektif/article/view/155/145>

Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar (Rr. Vemmi Kesuma Dewi, Herni Pujiati etc.) (z-lib.org) .pdf (136 halaman)

<http://kompetensi.info/coretan-opini-civitas/aspek-aspek-yang-terkandung-pada-konsep-kompetensi.html>

<http://kompetensi.info/kompetensi-dosen/aspek-dimensi-dalam-kompetensi.html>

<https://www.detik.com/edu/detikpedia/d-5988134/apa-itu-kompetensi-ini-pengertian-faktor-faktor-dan-indikatornya>

BAB III

PENGADAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Sumber Daya Manusia merupakan bagian penting dalam perusahaan, sebagaimana yang dinyatakan oleh Schuler & Jackson (2006) bahwa SDM adalah aset yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. Sebagai aset yang harus dikelola secara cermat, Sumber Daya Manusia (SDM) mendapat perhatian besar dalam lingkungan perusahaan. Gary Dessler (2010) menyatakan: Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah kebijakan dan praktik menentukan aspek “manusia” atau sumber daya manusia dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian.

Dari penjelasan di atas, diketahui bahwa manajemen SDM adalah bagian penting perusahaan, dan didalamnya termasuk proses perekrutan, bahkan penyaringan pekerja yang akan menjadi bagian dalam suatu perusahaan, atau ada langkah HR Procurement. Pelayanan dan kinerja yang baik merupakan salah satu faktor utama yang sangat penting yang ada dalam proses bisnis (Parmenter, 2007).

HR Procurement sebagai langkah dalam Manajemen Sumber Daya Manusia, kita perlu mengetahui lebih dalam sebenarnya apa itu HR Procurement? Bahkan bagaimana konsep-konsep dalam HR Procurement? Maka melalui makalah ini, kami mengkaji lebih dalam konsep-konsep HR Procurement yang merupakan bagian penting demi keberlangsungan pengeyelenggaraan SDM dalam perusahaan.

B. Pengertian HR Procurement

Procurement adalah suatu kegiatan pengadaan barang dan jasa yang dibutuhkan oleh perusahaan. Barang dan jasa tersebut bisa

berupa mesin, peralatan usaha, bahan bangunan, material yang diperlukan untuk reparasi, dan tenaga jasa yang diperlukan oleh perusahaan tersebut. Ada beberapa ahli juga yang berpendapat mengenai pengertian dari procurement ini sendiri, antara lain:

1. Marbun (2010). Procurement adalah sebuah upaya untuk mendapatkan suatu barang atau jasa yang diperlukan atau diinginkan. Di mana kegiatan mendapatkan barang atau jasa yang diinginkan tersebut dilakukan dengan dasar pemikiran logis dan sistematis yang mengikuti norma serta etika yang berlaku dan menggunakan metode dan proses yang baku.
2. Bastian (2010). Procurement merupakan perolehan barang, jasa dan juga pekerjaan publik yang dilakukan dengan cara dan dalam waktu tertentu. Barang atau jasa tersebut digunakan dengan tujuan menghasilkan yang terbaik kepada masyarakat.
3. Siahaya (2013). Procurement adalah suatu upaya untuk mendapatkan barang dan jasa yang diperlukan atas dasar pemikiran sistematis serta logis dengan tetap mengikuti norma dan etika yang berlaku sesuai dengan metode praktek pengadaan suatu barang dan jasa.

C. Konsep-konsep dalam HR Procurement

Ada beberapa konsep dalam HR *Procurement*, yaitu sebagai berikut:

- 1) Rekrutmen (penarikan)
- 2) Seleksi
- 3) *Placement* (penempatan)
- 4) Orientasi
- 5) Induksi

1. Rekrutment (Penarikan)

a. Pengertian rekrutmen

Penarikan (*recruitment*) adalah proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan perekrutan karyawan. Serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi,

kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Menurut Mathis and Jakson, perekrutan adalah proses mengumpulkan sejumlah pelamar yang berkualifikasi bagus untuk pekerjaan di dalam organisasi atau perusahaan. Sasaran dari perekrutan adalah untuk menyediakan pasokan tenaga kerja yang cukup untuk memenuhi kebutuhan organisasi. Dengan mengerti apa yang dilakukan oleh tenaga kerja, analisis pekerjaan (*job analysis*) adalah dasar dari perekrutan.

Tujuan penyelenggaraan perekrutan adalah untuk mendapatkan sejumlah pelamar yang sesuai dengan lowongan pekerjaan yang ditawarkan. Jumlah pelamar yang tepat harus sesuai dengan lowongan pekerjaan atau jabatan yang belum terisi. Tata cara perekrutan karyawan yaitu:

- a) Perekrutan Eksternal adalah upaya untuk menarik pelamar pekerjaan dari luar perusahaan. Sarana untuk perekrutan eksternal yang dapat digunakan antara lain iklan surat kabar, pengumuman di kampus perguruan tinggi dan lembaga penyalur tenaga.
 - b) Perekrutan Internal adalah perekrutan yang dilakukan dengan mempertimbangkan karyawan yang ada untuk mengisi lowongan atau jabatan yang tersedia.
- b. Proses rekrutmen

Proses rekrutmen adalah suatu proses penerimaan calon tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan akan tenaga kerja (lowongan pekerjaan) pada suatu unit kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Proses pencarian calon karyawan untuk ditempatkan dalam suatu jabatan tertentu dalam suatu perusahaan atau organisasi, pada umumnya meliputi proses rekrutmen (pencarian calon karyawan) serta seleksi (pemilihan calon karyawan), yang secara terinci meliputi kegiatan di bawah ini:

- a) Memasang iklan di berbagai media cetak, seperti koran, majalah, tabloid; atau di radio, dan televisi.
 - b) Pendekatan langsung ke sekolah, universitas, lembaga-lembaga pendidikan kejuruan atau pusat-pusat kursus.
 - c) Para karyawannya sendiri yang akan mengajukan kenalan atau anggota keluarganya yang dapat mereka jamin 'kebaikan' kerjanya.
 - d) Pencari kerja melamar sendiri di perusahaan-perusahaan.
- c. Metode-metode Perekrutan

Metode perekrutan akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk ke dalam perusahaan. Metode perekrutan calon karyawan baru dibagi atas metode tertutup dan metode terbuka.

- a) Metode tertutup yaitu dimana perekrutan itu hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya lamaran yang masuk menjadi relatif sedikit, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan semakin sulit.
 - b) Metode terbuka adalah dimana perekrutan itu diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa baik cetak maupun elektronik, agar tersebar luas ke masyarakat. Dengan metode terbuka ini diharapkan banyak lamaran yang akan masuk, sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang qualified menjadi lebih besar.
- d. Kendala-kendala Perekrutan

Agar proses perekrutan berhasil maka perusahaan perlu menyadari berbagai kendala yang bersumber dari organisasi, pelaksana perekrutan dan lingkungan eksternal.

Kendala-kendala yang dihadapi setiap perusahaan tidak sama, tetapi pada umumnya kendala-kendala itu adalah:

- a) Kebijakan-kebijaksanaan Organisasi
Berbagai kebijakan organisasi merupakan cermin utama atas berhasil atau tidaknya perekrutan calon pegawai.

Kebijaksanaan organisasi yang akan mempengaruhi perekrutan itu adalah:

- i. **Kebijaksanaan Kompensasi dan Kesejahteraan**
Jika perusahaan dapat memberikan kompensasi dan kesejahteraan yang cukup besar serta adil maka pelamar yang serius akan semakin banyak, tetapi sebaliknya jika gaji dan kesejahteraan rendah maka pelamar menjadi sedikit.
 - ii. **Kebijaksanaan Promosi**
Apabila kesempatan untuk promosi diberikan cukup luas maka pelamar yang serius semakin banyak, tetapi sebaliknya jika kesempatan untuk promosi sangat terbatas maka pelamar akan menjadi sedikit. Promosi merupakan idaman setiap karyawan, karena dengan promosi berarti status dan pendapatan akan bertambah besar.
 - iii. **Kebijaksanaan Status Karyawan**
Jika status karyawan menjadi karyawan tetap/fulltime maka pelamar semakin banyak, tetapi jika status karyawannya honorer/harian/part-time maka pelamar akan semakin sedikit.
 - iv. **Kebijaksanaan Sumber Tenaga Kerja**
Jika tenaga kerja yang akan diterima hanya bersumber dari tenaga kerja local, maka pelamar yang serius akan sedikit, tetapi sebaliknya bila tenaga kerja yang akan diterima bersumber dari seluruh Nusantara, maka pelamar akan semakin banyak.
- b) **Persyaratan-persyaratan Jabatan**
Semakin banyak persyaratan yang harus dimiliki pelamar maka pelamar akan menjadi sedikit, sebaliknya jika jumlah persyaratannya sedikit maka pelamarnya akan semakin banyak.

- c) Metode pelaksanaan Perekrutan
Semakin terbuka perekrutan maka pelamarnya akan semakin banyak, sebaliknya apabila perekrutannya semakin tertutup maka pelamarnya semakin sedikit.
- d) Kondisi Pasar Tenaga Kerja
Semakin besar penawaran tenaga kerja maka akan semakin banyak pula pelamar yang serius. Tetapi sebaliknya jika penawaran tenaga kerja sedikit maka pelamarnya juga menjadi sedikit.
- e) Soliditas perusahaan
Soliditas perusahaan dapat diartikan sebagai besarnya kepercayaan masyarakat terhadap perusahaan, misal; besarnya perusahaan tersebut. Jika soliditas perusahaan besar maka pelamar akan semakin banyak. Sebaliknya jika soliditas perusahaan rendah maka pelamarnya akan semakin sedikit.
- f) Kondisi-kondisi lingkungan eksternal
Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan cepat dan saingannya juga banyak maka pelamar akan sedikit, tetapi jika tingkat pertumbuhan perekonomian kecil/depresi, maka pelamarnya akan semakin banyak.

2. Seleksi Karyawan

a. Pengertian Seleksi

Seleksi merupakan bagian materi dari operasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan (*procurement*). Menurut Simamora (2004), seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut Teguh (2009) menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima. Atau kata lainnya, proses seleksi dilakukan untuk memilih pelamar yang memiliki kualifikasi sesuai dengan lowongan pekerjaan yang ditawarkan. Proses tersebut dimulai ketika pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting, yaitu:

- a) Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
 - b) Seleksi yang efektif penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
 - c) Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.
- b. Kriteria dan Teknik Seleksi

Perusahaan tentu akan mengharapkan para pelamar yang datang memiliki prestasi yang memuaskan dalam pekerjaannya. Kriteria seleksi menurut Simamora (2004) pada umumnya dapat dirangkum dalam beberapa kategori yaitu:

- a) Pendidikan
- b) Pengalaman kerja
- c) Kondisi fisik
- d) Kepribadian

Sebelum perusahaan memutuskan karakteristik yang akan di seleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara untuk memprediksi pelamar mana yang mencapai tingkat yang diharapkan. Adapun beberapa teknik seleksi antara lain:

- a) Interview
- b) Tes psikologi
- c) Tes mengenai hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan
- d) Pusat pelatihan
- e) Biodata

- f) Referensi
- g) Grafologi (ilmu yang berkenaan dengan tulisan tangan).

Sedangkan langkah-langkah dalam seleksi yaitu:

- a) Seleksi surat-surat lamaran
 - b) Pengisian blangko lamaran
 - c) Pemeriksaan referensi
 - d) Wawancara pendahuluan
 - e) Tes penerimaan
 - f) Tes psikologi
 - g) Tes Kesehatan
 - h) Wawancara akhir atasan langsung
 - i) Memutuskan diterima atau ditolak
- c. Prinsip Proses Seleksi

Proses pengambilan keputusan pengangkatan yang baik akan sangat tergantung pada dua prinsip dasar proses seleksi, yaitu:

- a) Perilaku di masa lalu yang merupakan prediktor terbaik atas perilaku di masa yang akan datang.
- b) Perusahaan harus menghimpun data yang handal sebanyak mungkin yang dapat dimanfaatkan untuk menyeleksi pelamar yang terbaik.

d. Dasar Seleksi

Dasar seleksi merupakan penerimaan pegawai baru yang hendaknya berpedoman pada dasar tertentu yang telah digariskan secara internal maupun eksternal oleh perusahaan. Menurut Hasibuan (2008) dasar-dasar tersebut antara lain:

- a) Kebijakan perburuhan atau tenaga kerja oleh pemerintah
- b) Jabatan
- c) Ekonomi rasional
- d) Etika sosial

1) Penetapan Jumlah Pegawai

Hasibuan (2008) berpendapat bahwa penetapan jumlah pegawai yang baik harus diperhitungkan dengan cermat agar karyawan yang diterima tepat dan sesuai dengan volume

pekerjaan. Untuk menentukan jumlah pegawai tersebut, dapat dilakukan dengan metode ilmiah dan metode non ilmiah.

- i. Metode ilmiah Jumlah karyawan yang akan diterima benar-benar melalui perhitungan analisis beban kerja standar serta prestasi kerja.
 - ii. Metode non ilmiah Jumlah karyawan yang akan diterima hanya didasarkan atas perkiraan saja bukan dari standar volume kerja dan beban kerja.
- 2) Cara Seleksi

Adapun cara seleksi yang digunakan oleh perusahaan maupun organisasi dalam penerimaan karyawan baru dewasa ini dikenal dengan dua cara yaitu:

- i. Non ilmiah
Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan atas kriteria standar, atau spesifikasi kebutuhan nyata suatu pekerjaan atau jabatan. Akan tetapi hanya didasarkan pada perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini dilakukan tidak berpedoman pada uraian spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi.
Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal seperti:
 1. Surat lamaran bermaterai atau tidak
 2. Ijazah sekolah dan daftar nilainya
 3. Surat keterangan kerja dan pengalaman
 4. Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
 5. Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
 6. Penampilan dan keadaan fisik pelamar
 7. Keturunan dari pelamar
 8. Tulisan tangan pelamar
- ii. Ilmiah
Metode ilmiah merupakan metode seleksi yang didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman pada kriteria dan

standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mengacu pada hal-hal antara lain:

1. Metode kerja yang sistematis
2. Berorientasi pada kebutuhan riil karyawan
3. Berorientasi kepada prestasi kerja
4. Berpedoman pada undang-undang perburuhan
5. Berdasarkan kepada analisa jabatan dan ilmu sosial lainnya

e. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Proses Seleksi

Simamora (2004) menjelaskan proses seleksi dibuat dan disesuaikan untuk memenuhi kebutuhan kepegawaian suatu perusahaan atau organisasi.

Ketelitian dari proses seleksi bergantung pada beberapa faktor, yaitu:

- a) Konsekuensi seleksi yang salah diperhitungkan.
- b) Yang mampu mempengaruhi proses seleksi adalah kebijakan perusahaan dan sikap dari manajemen.
- c) Waktu yang tersedia untuk mengambil keputusan seleksi yang cukup lama.
- d) Pendekatan seleksi yang berbeda umumnya digunakan untuk mengisi posisi-posisi di jenjang yang berbeda di dalam perusahaan.
- e) Sektor ekonomi dimana individu akan dipilih baik swasta, pemerintah atau nirlaba juga dapat mempengaruhi proses seleksi.

f. Kendala-Kendala Seleksi

Pelaksanaan seleksi selalu memiliki kendala walaupun telah direncanakan secara cermat. Hal ini terjadi karena yang akan diseleksi adalah manusia yang memiliki pikiran, dinamika, dan harga diri.

Kendala-kendala tersebut antara lain:

- a) Tolak ukur
- b) Penyeleksi
- c) Pelamar

g. Tujuan Seleksi

Seleksi merupakan fungsi yang penting karena berbagai macam keahlian yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya diperoleh dari proses seleksi. Proses seleksi akan melibatkan proses menduga yang terbaik (*best-guest*) dari pelamar yang ada.

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

- a) Karyawan yang memiliki potensi.
- b) Karyawan yang disiplin dan jujur.
- c) Karyawan yang sesuai dengan tugas dan keahlian yang diperlukan.
- d) Karyawan yang terampil.
- e) Karyawan yang kreatif dan dinamis.
- f) Karyawan yang loyal.
- g) Mengurangi turnover karyawan.
- h) Karyawan yang sesuai dengan budaya organisasi.
- i) Karyawan yang dapat bekerja sama di dalam perusahaan.
- j) Karyawan yang mudah dikembangkan di masa yang akan datang.

h. Spesifikasi Jabatan

Spesifikasi jabatan memberikan suatu gambaran mengenai kualifikasi kepribadian yang dituntut dalam suatu jabatan. Spesifikasi jabatan tersebut akan memberi identifikasi dan formulasi secara jelas tentang syarat-syarat jabatan yang dituntut dari seseorang yang nantinya dipromosikan untuk menduduki suatu jabatan tertentu. Prasyarat yang ditentukan seharusnya relevan dengan tugas-tugas pokok maupun spesifikasi/kondisi kerja yang akan dihadapi (baik yang menyangkut kemampuan fisik maupun mentalnya). Berdasarkan ketetapan mengenai prasyarat jabatan ini, maka manajemen akan bisa memiliki acuan dasar untuk melakukan program *recruiting* maupun *training* (pelatihan).

Agar suatu jabatan bisa berhasil dilaksanakan dengan sebaik-baiknya maka disusun suatu prasyarat jabatan yang secara spesifik ditetapkan sebagai berikut:

a) Prasyarat Pengetahuan (*Knowledge*)

Meliputi pengetahuan yang dibutuhkan untuk tiap-tiap jabatan seperti pengetahuan teknis, profesional, administrasi/manajemen dan sebagainya.

b) Prasyarat Keterampilan (*Skill*)

Masalah keterampilan (*skill*) ini sulit untuk diidentifikasi maupun didefinisikan, keterampilan merupakan bentuk-bentuk perilaku yang penting dalam memberikan identifikasi dan tolok ukur seseorang secara efektif. Keterampilan dikembangkan dari proses latihan yang teratur, rutin di samping tentunya juga tergantung pada kemampuan mental bawaan dan atribut fisik seseorang.

c) Prasyarat Sikap (*Attitude*)

Prasyarat ini yang paling sulit untuk diukur. Sikap pada hakikatnya merupakan kecenderungan seseorang untuk bertindak yang sangat tergantung pada aspek kognitif, afektif dan psikomotorik. Agar tetap bisa berguna, maka spesifikasi jabatan harus selalu diperiksa terlebih dahulu dan akan diterapkan serta dievaluasi dan dikoreksi kembali apakah spesifikasi/prasyarat suatu jabatan masih memadai (*up-to-date*) mengingat adanya perubahan yang mungkin terjadi.

3. **Placement (Penempatan)**

a. Arti Penempatan

Placement (Penempatan) merupakan tindak lanjut dari seleksi, yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian, calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya pada jabatan yang bersangkutan.

Penempatan ini harus didasarkan *job description dan job specification* yang telah ditentukan serta berpedoman kepada prinsip “*The right man in the right place and the right man behind the right job*”.

Prinsip penempatan yang tepat harus dilaksanakan secara konsekuen supaya karyawan dapat bekerja sesuai dengan spesialisasinya/keahliannya masing-masing. Dengan penempatan yang tepat, gairah kerja, mental kerja, dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal, bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang. Penempatan yang tepat merupakan motivasi yang menimbulkan antusias dan moral kerja yang tinggi bagi karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

b. Hubungan Seleksi dengan Penempatan

Dari hasil seleksi, mungkin saja terjadi salah seorang calon ternyata memiliki persyaratan untuk dua posisi atau lebih posisi yang lowong. Namun demikian, tetap saja ia hanya dapat menempatkan satu posisi saja. Sekarang pertanyaannya, posisi mana yang ‘paling’ sesuai untuk dirinya? Atau sebaiknya ia ditempatkan pada posisi yang mana? Ini merupakan masalah penempatan yang merupakan ujung dari proses seleksi.

4. Orientasi

a. Pengertian Orientasi

Orientasi karyawan adalah proses pengenalan karyawan baru dengan perusahaan. Program orientasi karyawan baru merupakan program yang bertujuan memperkenalkan tentang kehidupan sosial, budaya, dan lingkungan kerja di sekitar tempat kerja. Poin penting yang disampaikan kepada karyawan baru tersebut adalah pengenalan tentang letak geografis batam, budaya, sosial ekonomi, infrastruktur, fasilitas umum (olahraga, keagamaan, kemasyarakatan), peraturan tentang kehidupan di lingkungan *dormitory*, motivasi kerja.

Setelah memperkerjakan para karyawan, perusahaan menyelenggarakan program orientasi formal. Berdasarkan yang ada, orientasi biasanya diklasifikasikan menjadi 2, yaitu:

- a) Orientasi organisasi, adalah memberi tahu karyawan mengenai tujuan, riwayat, filosofi, prosedur dan pengaturan organisasi tersebut. Itu harus mencakup tunjangan kebijakan dan tunjangan SDM yang relevan seperti jam kerja, prosedur penggajian tuntutan lembur dan tunjangan.
 - b) Orientasi unit kerja, adalah mengakrabkan karyawan itu dengan sasaran unit kerja tersebut, memperjelas bagaimana pekerjaannya menyumbang pada sasaran unit itu dan mencakup pengenalan dengan rekan-rekan kerja barunya.
- b. Tujuan Orientasi Pegawai Atau Karyawan
- Program orientasi karyawan baru bertujuan untuk:
- a) Menyiapkan mental bagi karyawan baru dalam menghadapi peralihan suasana dari lingkungan pendidikan ke dunia kerja yang nyata.
 - b) Menghilangkan hambatan psikologis dalam memasuki kelompok yang baru.
 - c) Mengenal secara singkat lingkungan pekerjaan yang baru.
- Tujuan orientasi menurut Moekijat (1991:94) adalah sebagai berikut:
- a) Memperkenalkan pegawai baru dengan perusahaan.
 - b) Menghindarkan adanya kekacauan yang mungkin disebabkan oleh seorang pekerja baru ketika disertai pekerjaan baru.
 - c) Memberi kesempatan pada pegawai untuk menanyakan masalah tentang pekerjaan mereka yang baru.
 - d) Menghemat waktu dan tenaga pegawai dengan memberitahukan kepada mereka ke mana harus meminta keterangan atau bantuan dalam menyelesaikan masalah yang mungkin timbul.
 - e) Menerangkan peraturan dan ketentuan perusahaan sedemikian rupa sehingga pegawai baru dapat menghindari rintangan atau tindakan hukuman yang akan

terjadi karena pelanggaran peraturan yang tidak mereka ketahui.

- f) Memberikan pengertian kepada pegawai baru bahwa mereka adalah bagian yang penting di dalam sebuah organisasi.

Orientasi yang efektif akan mencapai beberapa tujuan utama:

- a) Membentuk kesan yang menguntungkan pada karyawan dari organisasi dan pekerjaan.
 - b) Menyampaikan informasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
 - c) Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
 - d) Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
 - e) Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.
 - f) Usaha-usaha orientasi mengenai organisasi dan pekerjaan.
 - g) Meningkatkan penerimaan antarpribadi oleh rekan-rekan kerja.
 - h) Mempercepat sosialisasi dan integrasi karyawan baru ke dalam organisasi.
 - i) Memastikan bahwa kinerja dan produktivitas karyawan dimulai lebih cepat.
- c. Manfaat Orientasi
- a) Mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan, dan kebimbangan pegawai.
 - b) Dalam waktu yang singkat dapat merasa menjadi bagian dari organisasi.
 - c) Hasil lain untuk pegawai yang baru diorientasikan adalah:
 - 1) Cukup baik.
 - 2) Tingkat ketergantungannya kecil.
 - 3) Kecenderungan untuk keluar juga kecil.
 - 4) Selanjutnya, program orientasi juga akan mempercepat proses sosialisasi.

- d) Dikutip dari *Academic of Management Journal*: George F. Dreker, 1971, bahwa manfaat atau dampak dari orientasi karyawan yaitu adanya *Turnover* (keluar masuknya pegawai) dan *Productivity* (produktivitas karyawan).

Hasil yang dicapai dengan program orientasi pertama ini adalah:
Kejadian pertama:

- a) Tingkat kecemasan pegawai baru meningkat.
- b) Kemampuan untuk mempelajari hal-hal yang baru menjadi sangat rendah.
- c) Bahkan banyak yang tidak kembali lagi setelah makan siang.
- d) Ada juga yang tidak mengambil upahnya hari itu.

Kejadian kedua, bagian personalia mulai melakukan reaksi terhadap apa yang terjadi, seperti berikut:

- a) Mulai merekrut pegawai lain dan juga melakukan penelitian tentang sebab terjadinya hal-hal seperti pada program orientasi pertama tadi.
- b) Diadakan perpanjangan waktu.
- c) Pada pagi hari diberi informasi tentang banyak hal, misalnya struktur, tujuan jangka panjang perusahaan, dan hal-hal lain yang sifatnya umum.
- d) Penjelasan dilakukan dan waktunya sekitar dua jam.
- e) Kemudian mereka diberi formulir (kalau bekerja di sini apa yang mereka harapkan).
- f) Sasarannya menciptakan sikap positif dari para pegawai baru tersebut terhadap "*Texas Instruments*".
- g) Sebelum makan siang mereka diperkenalkan pada supervisor dan bersama dengan pegawai baru tersebut mereka makan bersama.
- h) Setelah itu supervisor baru memperkenalkan kepada pegawai lama dari masing-masing unit kerja, juga kepada pegawai di *Assembly Lines*.

Dari dua kejadian di atas, dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a) Pada program orientasi singkat: Tingkat kecemasan meningkat sehingga kemampuan melakukan sesuatu

- berkurang, sehingga pegawai merasa tidak mampu dan keluar.
- b) Pada program orientasi yang relatif lama: Tingkat kecemasan mulai diredakan melalui berbagai kegiatan, sehingga tingkat kemampuan pegawai menjadi semakin baik dan keinginan untuk keluar pun menjadi berkurang.
- d. Pendekatan Orientasi yang Patut Dihindari
- Pendekatan orientasi yang patut dihindari adalah:
- a) Penekanan pada kertas kerja. Setelah mengisi berbagai barang yang dibutuhkan oleh departemen sumber daya manusia, para karyawan baru diberikan sambutan sepintas lalu. Selanjutnya mereka diarahkan kepada penilainya langsung. Kemungkinan hasilnya: kalangan karyawan baru tidak merasa sebagai bagian dari perusahaan.
 - b) Telaah yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan.
 - c) Tugas-tugas pertama karyawan baru tidak signifikan, dimaksudkan untuk mengajarkan pekerjaan “mulai dari dasar sekali”.
 - d) Memberikan terlampau banyak informasi secara cepat merupakan suatu keinginan yang baik, namun menjadi pendekatan yang tidak baik dan akibatnya para karyawan baru merasa kewalahan.
- e. Keuntungan dan Kelemahan Orientasi Secara Umum
- a) Keuntungan Orientasi

Usaha-usaha orientasi yang efektif juga berkontribusi terhadap keberhasilan jangka pendek dan jangka panjang. Praktik SDM sebagai berikut mengandung saran-saran mengenai bagaimana membuat orientasi karyawan lebih efektif. Beberapa studi penelitian dan survei atas pemberi kerja melaporkan bahwa sosialisasi dari karyawan-karyawan baru dan komitmen awal mereka pada perusahaan secara positif dipengaruhi oleh orientasi. Sosialisasi ini meningkatkan “kecocokan antara orang-organisasi”, yang

juga menguatkan pandangan- pandangan positif terhadap pekerjaan, rekan kerja, dan organisasi, para pemberi kerja telah menemukan nilai dari orientasi bahwa tingkat retensi karyawan akan lebih tinggi jika karyawan-karyawan baru menerima orientasi yang efektif.

Bentuk pelatihan ini juga berkontribusi pada kinerja organisasional secara keseluruhan ketika para karyawan lebih cepat merasa sebagai bagian dari organisasi dan dapat mulai berkontribusi dalam usaha-usaha kerja organisasional. Satu cara untuk mengembangkan efisiensi dari orientasi adalah melalui penggunaan orientasi elektronik. Sejumlah pemberi kerja menempatkan informasi orientasi karyawan umum pada intranet atau situs Web perusahaan. Para karyawan baru dapat masuk ke dalam sistem dan mendapatkan banyak materi umum mengenai sejarah perusahaan, struktur, produk dan jasa, pernyataan misi, dan informasi latar belakang lainnya, dan tidak harus duduk di ruang kelas dimana informasi tersebut disampaikan secara pribadi atau dengan video. Kemudian, pertanyaan dan soal yang lebih spesifik dapat ditangani oleh staf SDM dan lainnya setelah para karyawan meninjau informasi-informasi berbasis Web tersebut.

b) Kelemahan Orientasi

Kelemahan umum dari program orientasi adalah pada level supervisor. Walaupun bagian kepegawaian telah merancang program orientasi secara efektif dan juga melatih para supervisor tentang cara bagaimana melakukan orientasi pada bidangnya, namun seringkali mengalami kegagalan.

Untuk dapat menghindari kesalahan umum yang dilakukan oleh para supervisor, sebaiknya bagian kepegawaian menyediakan satu pedoman yang berisikan tentang apa-apa yang seharusnya dilakukan oleh supervisor dalam program orientasi tersebut. Cara lain yang dapat dilakukan adalah buddy system. Yaitu dengan menetapkan

satu orang pekerja yang telah berpengalaman dan meminta kepadanya mengajak pegawai baru tersebut.

f. Hal-hal yang diperhatikan dan Hal-hal yang dihindari dalam Orientasi

Hal-hal yang diperhatikan adalah:

a) Orientasi haruslah bermula dengan jenis informasi yang relevan dan segera untuk dilanjutkan dengan kebijakan-kebijakan yang lebih umum tentang organisasi. Orientasi haruslah berlangsung dalam kecepatan yang membuat karyawan baru tetap merasa nyaman.

- i. Bagian paling signifikan adalah sisi manusianya, memberikan pengetahuan kepada karyawan baru tentang seperti apa para penyelia dan rekan kerjanya, berapa lama waktu yang dibutuhkan untuk mencapai standar kerja yang efektif, dan mendorong mereka mencari bantuan dan saran ketika dibutuhkan
- ii. Karyawan-karyawan baru sepatutnya didorong dan diarahkan dalam lingkungannya oleh karyawan atau penyelia yang berpengalaman sehingga dapat menjawab semua pertanyaan dan dapat segera dihubungi selama periode induksi.
- iii. Karyawan baru hendaknya secara perlahan diperkenalkan dengan rekan kerja mereka. Karyawan baru hendaknya diberikan waktu yang cukup untuk mandiri sebelum tuntutan pekerjaan mereka meningkat.

Hal-hal yang dihindari dalam Orientasi:

- i. Penekanan pada kertas kerja
Karyawan baru biasanya hanya diberikan sambutan sepintas lalu mengisi formulir yang dibutuhkan oleh HRD kemudian diserahkan langsung kepada penyelia, hal ini dapat mengakibatkan mereka tidak sebagai bagian dari perusahaan.
- ii. Tinjauan yang kurang lengkap mengenai dasar-dasar pekerjaan.

- iii. Suatu orientasi yang cepat dan dangkal dan langsung ditempatkan pada pekerjaan. Hal ini dapat menyebabkan stres.
- iv. Tugas pertama karyawan baru yang tidak signifikan yaitu pekerjaan yang sangat mendasar dan sangat mudah, hal ini dapat mengakibatkan pegawai baru merasa bukan bagian yang penting dalam organisasi.
- v. Memberikan informasi yang terlalu cepat. Proses orientasi yang terlalu banyak dan penyampaian yang terlalu cepat dapat mengakibatkan karyawan baru mati lemas.

g. Tahap Orientasi

Beberapa tahapan orientasi yang penting dilakukan adalah:

a) Perkenalan

Memperkenalkan pegawai baru, mulai dari unit kerjanya sendiri sampai unit kerja besarnya dan sampai unit-unit kerja terkait lainnya, akan memberikan ketenangan dan kenyamanan si pegawai, karena dia merasa diterima di lingkungannya dan hal tersebut akan mempermudah dia untuk bertanya jika ada hal-hal yang kurang jelas, bahkan dapat membina kerja sama dengan yang lain dalam rangka menjalankan tugasnya.

b) Penjelasan Tujuan Perusahaan

Dengan menjelaskan profil perusahaan secara lengkap seperti visi, misi, nilai-nilai, budaya perusahaan dan struktur organisasi, akan membuat pegawai baru lebih mengenal perusahaan tersebut, sehingga akan membangkitkan motivasi dan kemampuan dia untuk mendukung tujuan perusahaan.

c) Sosialisasi Kebijakan

Perlu adanya sosialisasi tentang kebijakan perusahaan yang berlaku, mulai dari kebijakan baik yang terkait dengan Sumber Daya Manusia seperti Reward, Career, Training, Hubungan Kepegawaian, Penilaian Pegawai, sampai Termination, juga yang terkait dengan unit kerja tempat dia bekerja, demikian juga tentang kode etik dan peraturan perusahaan. Dengan demikian akan memperjelas hal-hal yang

perlu ditaati dan dijalankan dalam memperlancar tugas kerjanya.

d) Jalur Komunikasi

Membuka jalur komunikasi akan mempermudah pegawai baru menyampaikan aspirasinya maupun pertanyaan-pertanyaannya. Untuk itu perlu dibukanya ruang komunikasi bagi pegawai baru, baik melalui komunikasi rutin melalui tatap muka seperti *meeting* rutin, *friday session*, dan lain sebagainya. Juga dibukanya jalur media komunikasi seperti email maupun telepon.

e) Proses *Monitoring* (Pemantauan)

Tentunya pada awal bekerja, si pegawai baru sudah disosialisasikan target kerja yang harus dicapai. Perlu adanya monitor rutin akan hasil kerjanya, sehingga akan membantu pegawai tersebut lebih lagi meningkatkan kinerjanya. Jika ada kekurangan, maka dapat disampaikan hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengatasi kekurangan tersebut. Demikian juga jika ternyata pegawai tersebut berhasil mencapai target yang lebih, maka dapat ditingkatkan lagi target kerjanya.

h. Bahan Orientasi Karyawan baru

- a) *Training* untuk pengenalan profil perusahaan.
- b) Sejarah perusahaan.
- c) Norma & tradisi perusahaan.
- d) Kebijakan perusahaan.
- e) Deskripsi produk dan jasa yang dihasilkan.
- f) Struktur, Otoritas & Tanggung Jawab.
- g) Standar *Operation Procedure* perusahaan dan bagian tertentu yang relevan.
- h) Iklim kerja termasuk hubungan dengan sesama karyawan & atasan.

Dengan adanya orientasi pegawai baru tersebut diharapkan dapat membantu pegawai dapat bekerja dengan baik, yang dapat meningkatkan produktivitas kerjanya, yang pada akhirnya akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan.

5. Induksi

Induksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi pada dasarnya merupakan tugas dari atasan langsung pada karyawan yang bersangkutan, sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus menaati peraturan-peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

Daftar Pustaka

- Dewi, R. V. Kesuma, Pujiati, Herni, Affandi, Azhar, Sunarsi., Denok, As. (2021). Manajemen Sumber Daya Manusia Suatu Pengantar. In *Insan Cendekia Mandiri* (Vol. 3).
- Kawiana, I Gede. P. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan*. Denpasar-Bali: (UNHI) Press.
- Out, H., Sumber, P., & Manusia, D. (n.d.). *SESI : III HRM PROCUREMENT • Recruitment • Selection • Interview • Test • Placement • Orientation • Induksi*. 38–55.
- Sumber, P., & Manusia, D. (n.d.). *HR Procurement*.
- LinovHR, A. (2020). Apa itu Procurement? ini Tugas dan Perbedaannya dengan Purchasing. Diakses pada 9 Juni 2022, dari <https://www.linovhr.com/mengenal-procurement/#/top>



BAB IV

PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Human Resource Planning atau perencanaan SDM adalah suatu proses sistematis yang dilakukan perusahaan dalam menyusun rencana-rencana perusahaan kedepannya bagi kinerja karyawan perusahaan agar lebih efektif dan efisien untuk mewujudkan tujuan perusahaan dan juga kesejahteraan karyawan.

Perencanaan SDM atau *Human Resource Planning* menurut **Mondy, (2008)** adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode tertentu.

Perencanaan SDM (*Human Resource Planning*) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Perencanaan sumber daya manusia dalam organisasi sebenarnya sudah ada sejak dikenalnya organisasi sebagai wadah usaha bersama dalam mencapai suatu tujuan. Dengan berbagai macam individu yang ada dalam suatu organisasi perusahaan, dimana terdapat perbedaan dalam latar belakang seorang seperti pendidikan, pengalaman, ekonomi, status, kebutuhan, harapan dan lain sebagainya menuntut pimpinan perusahaan untuk dapat mengelola dan memanfaatkannya

sedemikian rupa sehingga tidak menghambat tujuan organisasi yang ingin dicapai. Pentingnya peran seorang human resource department menjadi salah satu kunci keberhasilan terhadap perlakuan kepada karyawan dengan latar belakang yang berbeda-beda. Ketika seorang HRD dihadapkan pada suatu permasalahan dari skala kecil hingga permasalahan yang kompleks, perlu dirumuskan strategi-strategi serta system yang dapat mengangani hal tersebut.

B. Pengertian HR Planning

Perencanaan sumber daya manusia (Human Resource Planning) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan di masa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia.

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan SDM di masa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi, serta pendidikan dan pelatihan.

Perencanaan SDM adalah proses sistematis untuk meramalkan permintaan (demand) dan penawaran (supply) SDM di masa depan. Tujuan perencanaan SDM adalah menentukan jumlah SDM beserta karakteristiknya masing-masing (usia, pendidikan, keahlian, sifat, dsb.) yang dibutuhkan organisasi untuk mencapai tujuan strategik, operasional, dan fungsionalnya. Sedangkan Perencanaan Sumber Daya Manusia (human resource planning) menurut Mondy, (2008) adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan-lowongan jabatan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu.

George Milkovich dan Paul C. Nystrom dalam Suwatno dan Donni Juni Priansa menyatakan bahwa perencanaan SDM merupakan proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuaian jumlah pegawai, penempatan pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat (Suwatno dan Donni Juni Priansa, 2011: 45)

Perencanaan sumber daya manusia adalah langkah-langkah tertentu yang diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat (Fautino Cordoso Gomes, 2003: 83)

C. Konsep Dalam Perencanaan HR Planning

Beberapa hal penting tentang perencanaan SDM, yaitu:

1. Isu SDM adalah hal yang penting dan mendasar dalam perusahaan secara luas.
2. Perencanaan SDM sebagai proses mengenai pembuatan kebijakan baru, sistem dan program yang menjamin pengolahan SDM di bawah kondisi yang tidak pasti (cepat berubah)
3. Peran staf profesional mengalami perubahan dalam perencanaan SDM, proses tersebut tetap dalam alur aktivitas manajemen yang berhubungan dengan perencanaan bisnis yang sedang berjalan.
4. Peramalan kebutuhan SDM merupakan faktor yang sangat penting dalam rangka mengantisipasi perubahan staf dan keperluan perusahaan.
5. Manajemen kinerja melibatkan perencanaan dan pelaksanaan program untuk memperbaiki produktivitas melalui aktivitas kerja, penilaian dan pengembangan kemampuan karyawan, perencanaan dan penilaian kerja, serta pelaksanaan kompensasi.

6. Manajemen karir menyediakan suatu proses koordinasi untuk pengangkatan, seleksi dan penempatan, promosi dan pertukaran, latihan dan pengembangan serta kegiatan lainnya yang memengaruhi perencanaan dan pengembangan seseorang. Yang penting perhatian diberikan pada pengembangan karir manajer yang memiliki bakat dan kemampuan tinggi.
7. Kenapa perusahaan harus melakukan perencanaan SDM? Dan apa hubungan dengan perencanaan usaha?
8. Apakah ada hubungan antara perencanaan SDM dengan pengembangan karir? Dan juga terhadap perencanaan strategi?

Perencanaan sumber daya manusia memiliki dua komponen: Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) dan peramalan ketersediaan (*availability forecast*). Peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) adalah aktivitas penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Peramalan tersebut mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas. Peramalan kebutuhan akan menentukan besarnya permintaan akan SDM (*the demand for human resources*).

Metode Peramalan Kebutuhan SDM terdiri atas:

1. Zero-Base Forecasting: menggunakan tingkat kekaryawanan organisasi saat ini sebagai titik awal untuk menentukan kebutuhan penyediaan staf (*staffing*) di masa depan.
2. *Bottom-Up Approach*: setiap level yang berurutan dalam organisasi, mulai dari yang terendah, meramalkan kebutuhannya, hingga akhirnya menghasilkan ramalan agregat mengenai karyawan yang dibutuhkan.
3. Hubungan antara Volume Penjualan dengan Jumlah Karyawan yang Dibutuhkan: Salah satu prediktor tingkat kekaryawanan yang paling berguna adalah volume penjualan. Ada hubungan positif antara permintaan produk dengan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

4. *Model Simulasi*: teknik peramalan dengan melakukan eksperimen mengenai situasi nyata menggunakan model matematis.

Peramalan ketersediaan (availability forecast) adalah aktivitas untuk memperkirakan kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan, dan dari mana sumbernya. Dalam rangka meramalkan ketersediaan (penawaran SDM), manajer sumber daya manusia mengamati sumber-sumber internal (para karyawan yang dipekerjakan saat ini) dan sumber-sumber eksternal (pasar tenaga kerja). Estimasi penawaran internal berdasarkan: audit SDM, rencana suksesi dan bagan penggantian. Sedangkan estimasi penawaran eksternal berdasarkan: kebutuhan eksternal, analisis pasar tenaga kerja, sikap masyarakat dan demografi.

Pada umumnya ada tiga penyebab permintaan SDM yaitu: faktor eksternal (meliputi: ekonomi, sosial-politik-hukum, teknologi dan pesaing), faktor organisasional (meliputi: rencana strategik, anggaran, ramalan penjualan dan produksi, perusahaan baru, desain organisasi dan jabatan), dan faktor angkatan kerja (meliputi: pensiun, pengunduran diri, pemberhentian, kematian dan kemangkiran)

D. Memprediksi Kebutuhan Personil

Merencanakan pekerjaan atau personel adalah proses menentukan posisi yang akan diisi dalam perusahaan dan bagaimana mengisinya. Perencanaan personel mencakup semua posisi yang harus diisi di masa depan, dari petugas pemeliharaan hingga CEO. Namun kebanyakan perusahaan menggunakan perencanaan suksesi untuk mengacu pada proses bagaimana mengisi pekerjaan eksekutif yang penting di perusahaan.

Perencanaan pekerjaan adalah bagian integral dari strategi perusahaan dan proses perencanaan SDM. Rencana untuk memasuki bisnis, membangun pabrik baru atau mengurangi biaya semuanya memengaruhi jenis posisi yang perlu diisi. Sebagai ilustrasi saat JDS Uniphase merancang, mengembangkan, membuat dan memasarkan

produk untuk pasar serat optik, kemudian memutuskan untuk memperluas operasionalnya sehingga akan menambah pekerjaan mereka dari 140 orang menjadi hampir 750 orang. Hal ini berarti mereka membutuhkan rencana siapa saja yang akan dipekerjakan, bagaimana menyaring para pelamar, dan kapan menempatkan para calon karyawan tersebut. Gambar 4.1 meringkas keterkaitan antara perencanaan strategis dan personalia.

Pertanyaan besarnya adalah apakah akan mengisi lowongan yang diproyeksikan itu dari orang dalam atau dari luar perusahaan. Dengan kata lain, haruskah kita merencanakan untuk mengisinya dengan karyawan yang ada atau merekrut dari luar? Setiap pilihan menghasilkan menghasilkan rencana SDM sendiri. Karyawan yang ada mungkin membutuhkan pelatihan, pengembangan dan bimbingan sebelum mereka siap untuk mengisi pekerjaan baru. Pergi mencari keluar di antaranya membutuhkan penentuan perekrutan apa yang harus digunakan.

Manajemen harus membuat rencana pekerjaan dengan asumsi dasar masa depan. Memprediksi dapat menjadi dasar dari pemikiran ini. Jika kita merencanakan kebutuhan pekerjaan, biasanya kita akan perlu memprediksi tiga hal; kebutuhan pribadi; pasokan tenaga kerja dari dalam; pasokan tenaga kerja dari luar. Kita akan memulai dengan kebutuhan pribadi.

Gambar 4.1 Keterkaitan Strategi Pengusaha dengan Rencana



Pendekatan perencanaan personal yang paling umum melibatkan penggunaan teknik-teknik sederhana seperti analisis rasio atau analisis tren untuk memperkirakan kebutuhan penyusunan staf berdasarkan proyeksi penjualan dan catatan sejarah penjualan terhadap kaitannya dengan personal. Proses yang umum adalah memprediksi pendapatan. Kemudian memperkirakan ukuran staf yang dibutuhkan untuk mencapai volume pendapatan yang diharapkan. Di sini, manajer SDM menggunakan beberapa teknik.

- **Analisis Tren.** Analisis tren mempelajari variasi dalam level pekerjaan perusahaan dalam beberapa tahun terakhir untuk memprediksi kebutuhan masa depan. Jadi, kita dapat menghitung jumlah karyawan dalam perusahaan kita setiap lima tahun sekali, atau barangkali jumlah dalam setiap subkelompok (seperti penjualan, produksi, sekretariat dan tenaga administrasi) pada akhir setiap tahun tersebut. Tujuannya adalah mengetahui tren yang dapat berlanjut ke masa depan. Analisis tren dapat memberikan perkiraan awal, tetapi level pekerjaan jarang yang hanya bergantung pada ukuran waktu. Faktor lain (seperti perubahan dalam volume penjualan dan produktivitas) juga memengaruhi kebutuhan pengisian staf.
- **Analisis Rasio.** Pendekatan lain, analisis rasio, berarti membuat prediksi berdasarkan rasio di antara (1) faktor penyebab (seperti volumen penjualan) dan (2) jumlah karyawan yang dibutuhkan (misalnya, jumlah tenaga penjual). Sebagai contoh, misalnya seorang penjual biasanya menghasilkan 500.000 dolar dalam penjualan. Bila pendapatan penjualan untuk rasio penjual tetap, kita membutuhkan enam penjual baru pada tahun berikutnya (yang masing-masing menghasilkan tambahan 500.000 dolar) untuk menghasilkan tambahan sebesar 3 juta dolar dalam penjualan. Seperti analisis tren, analisis rasio mengasumsikan bahwa produktivitas kurang lebih akan sama, misalnya, setiap penjual tidak dapat dimotivasi untuk menghasilkan lebih dari 500.000 dolar dalam

penjualan. Bila produktivitas penjualan akan meningkat atau menurun, rasio penjualan untuk para penjual akan berubah. Prediksi berdasarkan pada rasio historis kemudian tidak akurat lagi.

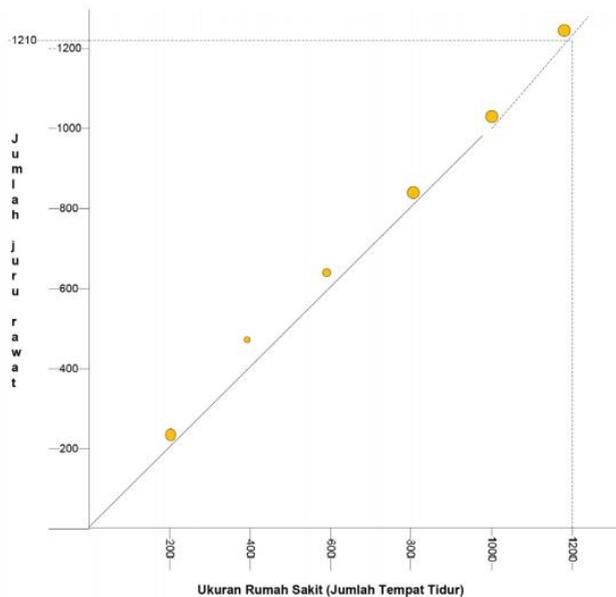
- **Scatter Plot.** Scatter Plot atau gambar penyebar memperlihatkan secara grafis bagaimana dua variabel seperti ukuran aktivitas bisnis dan level penyusunan staf perusahaan kita berhubungan. Bila memang berhubungan, bila kita dapat meramalkan level aktivitas bisnis, kita juga akan mampu untuk memperkirakan kebutuhan personil kita. Sebagai contoh, asumsikan rumah sakit yang memiliki 500 tempat tidur diharapkan meluas hingga 1.200 tempat tidur dalam 5 tahun ke depan. Direktur perawatan dan direktur sumber daya manusia ingin meramalkan kebutuhan untuk juru rawat yang terdaftar. Direktur sumber daya manusia memutuskan untuk menentukan hubungan antara ukuran rumah sakit (dalam konteks jumlah tempat tidur) dan jumlah juru rawat yang dibutuhkan. Ia menelepon lima rumah sakit dari berbagai ukuran dan mendapatkan angka berikut:

Tabel 4.1 Ukuran Rumah Sakit dan Jumlah Juru Rawat Terdaftar

Ukuran Rumah Sakit (jumlah tempat tidur)	Jumlah Juru Rawat Terdaftar
200	240
300	260
400	470
500	500
600	620
700	660
800	820
900	860

Gambar 4.2 memperlihatkan ukuran rumah sakit pada sumbu horisontal, Jumlah juru rawat diperlihatkan pada sumbu vrikal. Bila kedua faktor itu berhubungan titik-titik akan cenderung berada di sepanjang garis lurus, seperti terlihat di sini.

Gambar 4.2 Grafik Distribusi Ukuran Rumah Sakit dan Jumlah Juru Rawat



Bila kita dengan hati-hati menggambar sebuah garis untuk meminimalkan jarak di antara garis dan masing-masing titik yang digambarkan, kita akan mampu memperkirakan jumlah juru rawat yang dibutuhkan untuk setiap ukuran rumah sakit yang diberikan. Jadi untuk rumah sakit dengan 1.200 tempat tidur, direktur sumber daya manusia akan mengasumsikan mereka membutuhkan sekitar 1.210 juru rawat.

Secara sederhana, terdapat beberapa permasalahan untuk pendekatan seperti ini.

- 1) Misalnya, mereka fokus secara eksklusif (hampir eksklusif) pada proyek volume penjualan dan hubungan sejarah penjualan/personil, dan secara umum mengasumsikan bahwa struktur dan aktivitas perusahaan saat ini akan terus berlanjut dalam perusahaan.

- 2) Mereka umumnya tidak mempertimbangkan dampak inisiatif strategis perusahaan yang mungkin terjadi pada level penyusunan staf di masa depan.
 - 3) Mereka cenderung mendukung rencana kompensasi yang sudah ketinggalan jaman, yang memberi penghargaan kepada manajer untuk pengelolaan staf yang makin besar, dan tidak akan mendapati manajer yang meneruskan upaya memperluas staf mereka tanpa memandang kebutuhan strategis perusahaan.
 - 4) Mereka cenderung “mematangkan” ide yang tidak produktif bahwa meningkatkan jumlah staf adalah hal yang tidak dapat dihindari.
 - 5) Mereka cenderung memvalidasi dan menginstitutionalkan proses perencanaan yang ada dan cara untuk melakukannya, bahwa dalam menghadapi perubahan yang cepaT.
- **Menggunakan Komputer untuk Meramalkan Kebutuhan Personil.** Para pengusaha juga menggunakan program software untuk meramalkan kebutuhan personil. Data biasa yang dibutuhkan termasuk jam kerja langsung yang dibutuhkan untuk menghasilkan satu unit produk (ukuran produktivitas), dan tiga proyeksi penjualan; minimum, maksimum dan kemungkinan untuk lini produk yang dibahas. Berdasarkan data demikian, sebuah program bisa menghasilkan angka-angka atas rata-rata level staf yang dibutuhkan untuk memenuhi tuntutan produk, seperti juga ramalan terkomputerisasi terpisah untuk tenaga kerja langsung (seperti pekerja perakitan), staf tidak langsung (seperti sekretaris) dan staf perkecualian (seperti eksekutif)

Dengan program seperti ini, pengusaha dengan cepat dapat menerjemahkan produktivitas yang diproyeksikan dan level penjualan ke dalam ramalan kebutuhan personil, serta memperkirakan efek dari beragam produktivitas dan asumsi level penjualan atas kebutuhan personel.

Banyak perusahaan menggunakan sistem peramalan karyawan otomatis seperti demikian. Misalnya dalam eceran,

sistem penjadwalan tenaga kerja otomatis membantu pengecer memperkirakan kebutuhan pengisian staf yang dibutuhkan berdasarkan pada ramalan penjualan dan perkiraan kesibukan lintas toko.

Metode apapun yang kita gunakan, managerial judgement akan berperan penting. Jarang ada tren historis, rasio atau keterkaitan yang dengan mudah terus berlanjut tanpa perubahan di masa depan. Oleh karena itu, kita harus memodifikasi dasar peramalan pada faktor-faktor seperti; proyeksi perputaran atau keinginan untuk memasuki pasar baru, akan kita yakini sebagai hal yang penting.

E. Manfaat Perencanaan SDM

Sesungguhnya tidak banyak hal dalam manajemen , termasuk manajemen SDM, yang dapat dinyatakan secara aksioma. Namun dalam hal perencanaan dapat dikatakan secara kategorikal bahwa perencanaan mutlak perlu, bukan hanya karena setiap perusahaan pasti menghadapi masa depan yang selalu “diselimuti” oleh ketidakpastian, akan tetapi juga karena sumber daya yang dimiliki selalu terbatas. Padahal tujuan yang ingin dicapai per definisi selalu tidak terbatas.

Keterbatasan ini memberi petunjuk bahwa sumber dana, sumber daya dan sumber SDM harus direncanakan dan digunakan sedemikian rupa sehingga diperoleh manfaat yang semaksimal mungkin. Perencanaan yang matang memungkinkan hal ini hal itu terjadi. Dalam hal ini terdapat paling sedikit sembilan manfaat yang dapat dipetik melalui perencanaan SDM secara mantap:

- (1) Perusahaan dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam perusahaan secara lebih baik. Merupakan hal yang wajar, apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkan, ia berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya sekarang. Berarti perencanaan SDM pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang SDM yang sudah terdapat dalam perusahaan. Inventarisasi tersebut antara lain meliputi :

- a. Jumlah karyawan yang ada
- b. Berbagai kualifikasinya
- c. Masa kerja masing-masing karyawan
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik pendidikan
- e. formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti.
- f. Bakat yang masih perlu dikembangkan
- g. Minat karyawan terutama, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.

Hasil inventarisasi tersebut sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan SDM dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang akan tetapi setidaknya berhubungan dengan empat kepentingan di masa depan, yaitu:

- a. Promosi karyawan tertentu untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika karena berbagai sebab terjadi kekosongan.
 - b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
 - c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas jabatannya tidak mengalami perubahan.
 - d. Dalam terjadi alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan level dalam hierarki perusahaan.
- (2) Melalui perencanaan SDM yang matang, efektivitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan apabila SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Standard Operating Procedure (SOP) sebagai pedoman kerja telah dimiliki yang meliputi suasana kerja kondusif, perangkat kerja sesuai dengan tugas masing-masing SDM telah tersedia, adanya jaminan keselamatan kerja, semua sistem telah berjalan dengan baik, dapat diterapkannya secara baik fungsi organisasi serta penempatan SDM telah dihitung berdasarkan kebutuhan dan beban kerja.

Tidak disangkal lagi bahwa peningkatan efektivitas kerja seluru karyawan dalam perusahaan mutlak perlu dijadikan sasaran perhatian manajemen. Perhatian dan usaha demikian penting antara lain:

- a. Penelitian dan pengalaman banyak orang menunjukkan bahwa potensi karyawan tidak selalu sepenuhnya telah digali dan dimanfaatkan, Artinya, biasanya terdapat kesenjangan antara kemampuan efektif dan riil dengan kemampuan potensial.
- b. Selalu terjadi perubahan dalam proses produksi barang dan atau jasa yang dihasilkan oleh perusahaan, baik karena perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi maupun karena perubahan tuntutan konsumen dalam arti mutu, kuantitas dan bentuk yang sesuai dengan perkembangan jaman.
- c. Bentuk, jenis dan intensitas persaingan antara berbagai perusahaan yang mungkin saja meningkat dan ada kalanya berkembang tidak sehat terutama apabila makin banyak perusahaan yang menghasilkan barang atau jasa yang sejenis.

Dengan demikian jelas terlihat bahwa terdapat kaitan yang sangat erat antara peningkatan efektivitas dengan pencapaian tujuan dan sasaran organisasi.

- (3) Produktivitas dapat lebih ditingkatkan apabila memiliki data tentang pengetahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM. Dengan mengikutsertakan karyawan dalam berbagai pendidikan dan pelatihan, akan mendorong karyawan untuk meningkatkan produktivitas kerjanya. Melalui pendidikan dan pelatihan dapat meningkatkan kemampuan dan keterampilan SDM yang diikuti dengan peningkatan disiplin kerja yang akan menghasilkan sesuatu secara lebih profesional dalam menangani pekerjaan yang berkaitan langsung dengan kepentingan perusahaan. Bilamana perusahaan ingin berhasil dalam bisnis, terutama pada era globalisasi yang

ditandai dengan persaingan bebas, tidak dapat dipungkiri lagi bahwa salah satunya melalui produktivitas kerja yang tinggi perlu dijadikan perhatian utama oleh manajemen, Pentingnya manajemen memberikan perhatian lebih pada produktivitas kerja disebabkan:

- a. Perusahaan sebagai produsen yang menghasilkan produk dan jasa dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan konsumen yang selalu terjadi perubahan, baik karena tuntutan kebutuhan/permintaan konsumen yang berubah-ubah seiring dengan perkembangan poengetahuan, teknologi maupun karena tuntutan kualitas, mode sesuai dengan perkembangan jaman.
- b. Ragam produk dan jasa yang dihasilkan perusahaan semakin banyak yang memerlukan pengetahuan dan teknologi yang beragam pula, sehingga memerlukan keahlian SDM yang berbeda dan beragam.
- c. Persaingan yang semakin ketat antar perusahaan yang menghasilkan produk dan jasa sejenis.
- d. Banyak hasil penelitian menunjukkan bahwa produktivitas kerja SDM dapat ditingkatkan melalui upaya peningkatan kepuasan kerja, motivasi kerja dan pengetahuan SDM.

Semakin beragam dan meningkatnya ukuran produktivitas kerja, yang di antaranya dapat diukur dengan tujuh tingkatan

yang berbeda, yaitu pada 1) tingkat pekerjaan, 2) tingkat kelompok kerja, 3) tingkat perusahaan, 4) tingkat asosiasi perusahaan sejenis, 5) tingkat regional, 6) tingkat nasional, dan 7) kemungkinan tingkat internasional.

- (4) Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Hal ini

berarti bahwa perusahaan memperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan kebutuhan dengan memperhatikan:

- a. Tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan.
- b. Karyawan yang sudah bekerja di perusahaan dilihat bukan hanya dari segi jumlah dan tugasnya sekarang, akan tetapi juga potensi yang dimilikinya yang perlu dan dapat dikembangkan sehingga mampu melaksanakan tugas baru nanti.
- c. Kebijakan yang dianut oleh perusahaan tentang lateral entry points. Artinya, perlu kejelasan apakah dalam hal terjadinya lowongan dan pengisiannya diutamakan oleh karyawan yang sudah ada dalam perusahaan, yang dikenal dengan istilah “promosi dari dalam” ataukah mengisi lowongan yang terjadi, terutama jabatan manajerial dengan membuka kesempatan bagi karyawan baru yang sengaja direkrut untuk itu dari luar organisasi. Memang benar bahwa karena berbagai pertimbangan, terutama yang bersifat psikologis dan motivasional, sebaiknya perusahaan menganut kebijakan “promosi dari dalam” namun, mungkin saja ada faktor-faktor yang berakibat pada tidak selalu menungkhkan ditempuhnya kebijakan seperti itu.

Di samping itu, diperlukan estimasi yang setepat mungkin tentang perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi, terutama yang akan mempunyai dampak kuat bagi usaha dan kegiatan organisasi yang bersangkutan

- (5) Salah satu segi manajemen SDM yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi ketenagakerjaan mencakup banyak hal. Tersedianya informasi yang cepat dan akurat semakin penting bagi perusahaan, terutama perusahaan yang memiliki SDM yang banyak dengan cabang yang tersebar di berbagai tempat (baik dalam negeri maupun di luar negeri). Informasi yang lengkap

dan menyeluruh tentang SDM diperlukan tidak hanya bagi SDM sendiri akan tetapi bagi perusahaan. Dengan adanya informasi ini akan memudahkan manajemen melakukan perencanaan SDM serta dalam melayani atau memenuhi SDM saat ini atau di masa mendatang. Kesadaran pentingnya Sistem Informasi SDM (Human Resources Information System) yang berbasis pada teknologi canggih merupakan suatu kebutuhan yang tidak dapat dihindarkan di era perubahan yang serba cepat ini. Informasi yang dibutuhkan perusahaan mencakup banyak hal tentang SDM yang ada dalam perusahaan, yang meliputi antara lain:

- Jumlah SDM yang dimiliki
- Status perkawinan dan jumlah tanggungan
- Masa kerja
- Pendidikan, pelatihan yang pernah diikuti dan keahlian khusus
- Prestasi kerja yang pernah diraih
- Penghargaan yang dimiliki
- Pengalaman jabatan
- Penghasilan
- Jumlah keluarga
- Kesehatan karyawan
- Jabatan yang pernah dipangku
- Tangga karier yang telah dinaiki
- Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh karyawan
- Informasi lainnya mengenai kekaryaan setiap karyawan.

Informasi komprehensif demikian diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola SDM dalam perusahaan, akan tetapi juga oleh setiap satuan kerja. Pemilikan informasi seperti itu akan sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan kepada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karir masing-masing. Bagi berbagai

satuan kerja informasi tersebut dapat membantu dalam menyusun rencana

ketenagakerjaan bagi satuan kerja yang bersangkutan di masa depan. Juga sangat bermanfaat bagi perusahaan sebagai keseluruhan dalam usaha memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan secara tepat.

- (6) Seperti telah dimaklumi salah satu kegiatan pendahuluan dalam melakukan perencanaan termasuk perencanaan SDM adalah penelitian. Berdasarkan bahan yang diperoleh dan penelitian yang dilakukan untuk kepentingan perencanaan SDM, akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar kerja dalam arti:

- Permintaan pemakaian tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari segi jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya.

- Jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah atau gaji dan sebagainya. Pemahaman demikian penting karena bentuk rencana yang disusun dapat disesuaikan dengan situasi pasaran kerja tersebut.

- (7) Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan SDM, sukar menyusun program kerja yang realistis.

Hal di atas harus disadari karena perubahan yang serba cepat, pertumbuhan bisnis yang semakin sulit diraih, persaingan bisnis semakin ketat, sementara itu semakin banyak SDM yang berkualitas yang sesuai dengan kebutuhan sulit didapat. Pemenuhan kebutuhan SDM di masa depan, baik dalam jumlah dan jenis keahlian untuk mengisi berbagai jenjang jabatan memerlukan waktu. Untuk mendapatkan SDM sesuai

dengan kebutuhan dan kualifikasi yang dikehendaki perlu memperhatikan:

- a. Tujuan jangka pendek/sebentar, menengah atau jangka panjang /lama perusahaan.
 - b. Sasaran strategis yang hendak dicapai perusahaan pada periode tertentu di masa depan
 - c. Potensi SDM yang telah dimiliki perusahaan.
 - d. Data SDM yang mempunyai prospek untuk dikembangkan
 - e. Kebijakan perusahaan di bidang SDM, yang antara lain meliputi; rekrutmen, seleksi, penempatan, kompensasi, jaminan hari tua, pemutusan hubungan kerja, jaminan kesehatan, pengisian jabatan kunci dalam perusahaan.
- (8) Mengetahui pasar tenaga kerja. P asar kerja merupakan sumber untuk mencari calon-calon SDM yang potensial untuk diterima (*recruiting*) dalam perusahaan. Dengan adanya data perencanaan SDM di samping mempermudah mencari calon yang cocok dengan kebutuhan, dapat pula digunakan untuk membantu perusahaan lain yang memerlukan SDM.
- (9) Acuan dalam menyusun program pengembangan SDM. Perencanaan SDM dapat dijadikan sebagai salah satu sumbangan acuan, tetapi dapat pula berasal dari sumber lain. Misalnya dari permintaan pemakai (user) SDM di departemen operasional. Namun, adanya data yang lengkap tentang potensi SDM akan lebih mempermudah dalam menyusun program yang lebih matang dan lebih dapat dipertanggungjawabkan. Berdasarkan hal-hal tersebut, dapat diketahui manfaat dari perencanaan SDM dalam suatu perusahaan sebagai sesuatu yang sangat penting, demi kelancaran dan tercapainya tujuan dari perusahaan tersebut.

Dengan demikian, jelaslah bahwa perencanaan SDM mutlak diperlukan, karena setiap perusahaan pasti menghadapi masa depan yang memiliki unsur ketidakpastian serta keterbatasan

sumber daya dan SDM yang dimiliki. Keterbatasan ini mengharuskan sumber dana, sumber daya dan SDM direncanakan dan digunakan sebaik-baiknya agar diperoleh manfaat yang maksimal.

Selain itu, melalui perencanaan SDM perusahaan dapat mengoptimalkan SDM yang ada sebaik mungkin, sehingga efisiensi, efektivitas serta produktivitas perusahaan dapat ditingkatkan demikian pula dengan SDMnya. Dengan demikian, melalui perencanaan yang baik dirasa penting bagi efektivitas manajemen pada hampir semua perusahaan, baik perusahaan besar maupun kecil. Perencanaan SDM akan bermanfaat untuk menggalakkan perilaku proaktif daripada reaktif. Menjadi proaktif berarti melihat ke depan dan mengembangkan visi di mana perusahaan ingin berdiri dan bagaimana perusahaan dapat mendayagunakan SDM supaya dapat sampai ke tujuan.

Melalui perencanaan SDM dapat dirancang kebutuhan tenaga kerja di masa depan, baik dalam jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan kebutuhan, maka perlu diperhatikan:

- i. Tujuan dan sasaran strategis yang ingin dicapai dalam satu kurun waktu tertentu di masa depan.
- ii. Tenaga kerja bukan hanya dilihat dari segi jumlah dan tugasnya, tetapi juga potensi yang dimilikinya yang dapat dikembangkan. Perencanaan SDM juga dapat membantu perusahaan membuat sasaran-sasaran strategis yang terfokus dengan memanfaatkan tenaga-tenaga berbakat dan terampil. Perencanaan SDM dapat mengidentifikasi perbedaan antara di mana posisi kita saat ini dan di mana kita seharusnya berada. Perencanaan SDM bermanfaat untuk menggalakkan partisipasi manajer lini, identifikasi kendala-kendala dan peluang-peluang SDM serta membantu perusahaan menciptakan rasa memiliki nilai-nilai dan ekspektasi-ekspektasi bersama. Perlu pula diketahui bahwa tahap yang

paling kritis dari perencanaan SDM adalah penyusunan program, untuk itu ada tiga yang perlu diperhatikan dalam.

iii. penyusunan program yaitu:

- Menghasilkan program alternatif berdasarkan model SDM yang dapat digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.
- Mengevaluasi berbagai alternatif yang dihasilkan berdasarkan lima kriteria yaitu: (a) kemungkinan untuk sukses, (b) kemungkinan gagal, (c)antisipasi besarnya biaya, (d) kelayakan teknis dari tindakan dan (e) kemungkinan dampaknya terhadap departemen lain dari perusahaan.
- Memutuskan untuk melaksanakan seperangkat program yang terintegrasi berdasarkan pencapaian tujuan SDM seefisien, seefektif dan seproduktif mungkin.

Dengan demikian, dalam perencanaan SDM perlu ada pilihan-pilihan strategis yang perlu diperhatikan untuk membantu perusahaan mendapatkan tenaga kerja dengan keahlian dan kemampuan yang sesuai pada saat dibutuhkan. Pilihan strategi tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.3

Gambar 4.3 Pilihan Strategi Mendapat Tenaga Kerja



Gambar 4.4 Lingkungan Perencanaan SDM



F. Tujuan Perencanaan Dalam HR Planning

- Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan karyawan
- Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.
- Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horisontal) dan pensiun karyawan.
- Menjadi dasar dalam menentukan penilaian karyawan.

Daftar Pustaka

Kawiana, I Gede Putu. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan*, Denpasar Bali: (UNHI) Press
(Cn & Aqmarina, n.d.)Cn, R., & Aqmarina, N. S. (n.d.). *Perencanaan Sumber Daya Manusia*.

[\(DOC\) MAKALAH PERENCANAAN SDM 1 | mhd faridh hafiz - Academia.edu](#)



BAB V

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Latar Belakang

HRD adalah singkatan dari Human Resources Development. Dalam ilmu terapan, HRD umumnya disebut sebagai “Personalialia” atau “Kepegawaian”. HRD dalam dunia manajemen juga biasa disebut sebagai “Human Capital” atau “Human Resource Management”. Pengembangan SDM atau sumber daya manusia. Bagian atau departemen perusahaan yang tugas utamanya adalah mengelola orang-orang di dalam perusahaan. Dimulai dengan tugas perencanaan yang sering disebut sebagai perencanaan SDM, rekrutmen sering disebut sebagai rekrutmen dan seleksi, dan pengembangan sering disebut sebagai pelatihan dan pengembangan.

Manajemen kinerja sering disebut sebagai manajemen kinerja, penggajian sering disebut sebagai kompensasi dan laba, dan itu memfasilitasi hubungan pekerja-manajemen atau hubungan kerja, sering disebut sebagai hubungan pekerja-manajemen. Beberapa orang menyebut HRD ini hanya sebagai “HR”, sementara yang lain menyebutnya “Personalialia”, “Kepegawaian”, “Sumber Daya Manusia”, “Human Capital”, “Human Resources Management”.

B. Pengertian Human Resource Development (HRD)

Human Resource Development (HRD) atau disebut juga sebagai Bidang Sumber Daya Manusia, yaitu bagian atau divisi dalam suatu manajemen perusahaan yang bertugas untuk mengatur serta mengembangkan sumber daya atau kemampuan seluruh pekerja yang ada dalam suatu perusahaan. Pengembangan Sumber Daya Manusia

merupakan wahana untuk membangun kemampuan serta meningkatkan mutu dan kualitas Sumber Daya Manusia untuk menuju era globalisasi yang penuh tantangan serta untuk membantu perusahaan didalam menghadapi persaingan yang semakin ketat. Oleh karena itu Pengembangan Sumber Daya Manusia tidak dapat diabaikan begitu saja, berkaitan dengan hal tersebut maka salah satu cara Pengembangan Sumber Daya Manusia yang baik adalah dengan melalui pelatihan bagi karyawan.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) mengkaji dan mempromosikan manusia sebagai suatu bentuk modal atau dikenal dengan istilah modal manusia seperti layaknya bentuk modal yang lain. Yuniarsih (2008) mengemukakan bahwa “Manusia diposisikan sebagai bentuk modal (Human Capital) seperti bentuk modal lainnya (Seperti teknologi, mesin tanah, uang dan lain sebagainya) yang sangat menentukan terhadap pertumbuhan produktivitas organisasi”. Sehingga Sumber Daya Manusia menjadi faktor produksi yang sangat penting dan juga lebih unggul dibandingkan faktor produksi lainnya dalam strategi persaingan suatu perusahaan seperti : Kemampuan inovasi dan entrepreneurship, kualitas yang unik, keahlian yang khusus, pelayanan yang berbeda dan kemampuan produktivitas yang dapat dikembangkan sesuai kebutuhan.

Peranan sumber daya manusia, sama dan bahkan lebih baik dari faktor modal lain. Dengan lebih baik dan berkembangnya peranan tersebut, maka menggeserkan pula konsep Human Resources Management kepada Human Capital Management.

C. Manfaat Dan Tujuan Human Resource Development

Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia memiliki beberapa manfaat, di antaranya :

1. Melalui Human Resource Development membuat karyawan lebih kompeten dengan mengembangkan keterampilan dan pengetahuan karyawan

2. Dengan program Human Resource Development yang tepat, karyawan menjadi lebih berkomitmen untuk pekerjaan mereka
3. Lingkungan kepercayaan dan rasa hormat dapat diciptakan dengan bantuan pengembangan sumber daya manusia.
4. Penerimaan terhadap perubahan dapat diterima dengan bantuan HRD.

Secara umum, Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia bertujuan untuk :

1. Membentuk individu dari aspek keterampilan, pengetahuan dan sikap
2. Pengembangan karir
3. Mengatur dan membina manusia sebagai subsistem organisasi melalui program program perencanaan dan penilaian seperti perencanaan tenaga kerja, penilaian kinerja, analisis pekerjaan dan klasifikasi pekerjaan
4. Mendapat Sumber Daya Manusia sesuai klasifikasi kebutuhan organisasi dan alat organisasi yang bertujuan untuk perbaikan dan peningkatan
5. Penyesuaian system dan kebijakan organisasi sebagai penangkal resiko dan factor eksternal.

D. Tugas dan Tanggungjawab Human Resource Development

Ada beberapa tugas dan tanggungjawab Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia, yaitu :

1. Retrutmen dan Seleksi Karyawan Baru

HRD bertanggungjawab dalam proses rekrutmen calon karyawan. Seleksi adalah kegiatan dalam MSDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan. Hal ini berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses pemilihan ini yang dinamakan dengan seleksi. Proses seleksi sebagai saranan yang digunakan dalam memutuskan pelamar mana yang akan

diterima. Prosesnya dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan. Berdasarkan pengertian itu maka kegiatan seleksi itu mempunyai arti yang sangat strategis dan penting bagi perusahaan.

Seleksi dilaksanakan tidak saja untuk penerimaan karyawan baru saja, akan tetapi seleksi ini dapat pula dilakukan karena untuk pengembangan atau penerimaan karena adanya peluang jabatan. Untuk memperoleh atau mendapatkan peluang jabatan tersebut perlu dilakukan seleksi, sehingga dapat diperoleh SDM yang berkualitas sesuai dengan kebutuhan. Peluang jabatan ini dapat diisi oleh siapa saja yang ada di lingkungan perusahaan tersebut yang memenuhi persyaratan dan kualifikasi tertentu

2. Memberikan Pelatihan dan Pengembangan Pada Karyawan

Untuk meningkatkan produktivitas karyawan, maka HRD perlu memberikan pelatihan tentang pekerjaan atau job desc yang dibutuhkan karyawan.

Pelatihan adalah proses secara sistematis merubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan memiliki orientasi saat ini dan masa yang akan datang untuk membantu pegawai mencapai keahlian dan kemampuan tertentu agar berhasil dalam melaksanakan tugasnya. Pada dasarnya setiap kegiatan yang terarah tentu harus mempunyai sasaran yang jelas, memuat hasil yang ingin dicapai dalam melaksanakan kegiatan tersebut. Sasaran pelatihan yang dapat dirumuskan adalah sebagai berikut :

- Menjamin konsistensi dalam menyusun program pelatihan yang mencakup materi, metode, cara pencapaian sarana pelatihan
- Memudahkan komunikasi antara penyusun program pelatihan dengan pihak yang memerlukan pelatihan
- Memberikan kejelasan bagi peserta tentang apa yang harus dilakukan dalam rangka mencapai sasaran
- Memudahkan penilaian peserta dalam mengikuti pelatihan
- Memudahkan penilaian hasil program pelatihan

- Menghindari kemungkinan konflik antara penyelenggara dengan orang yang meminta pelatihan mengenai efektivitas pelatihan yang diselenggarakan

Tujuan atau sasaran dari pelatihan dan pengembangan pada dasarnya dapat dikembangkan dari serangkaian pertanyaan sebagai berikut :

- Keefektivan/validitas pelatihan
- Keefektivan/pengalihan/transfer ilmu pengetahuan
- Keefektivan/validitas intraorganisasional
- Keefektivan/validitas interorganisasional

Pengembangan SDM jangka panjang sebagai pembeda dari kegiatan pelatihan. Untuk pekerjaan tertentu telah menjadi perhatian pengembangan SDM. Pengembangan SDM berusaha mengurangi ketergantungan pada pengangkatan karyawan baru, keusangan, divertifikasi tenaga kerja domestik dan internasional, perubahan teknologi, turnover-nya pekerja.

3. Perlindungan dan Kompensasi Kepada Karyawan

HRD harus memperhatikan kesejahteraan para pegawai perusahaan, salah satunya besaran gaji atau upah yang sesuai dengan kinerja dan tanggungjawab yang sudah dibebankan kepada tenaga kerja.

E. Konsep Human Resource Development (HRD)

Konsep Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi hakikatnya merupakan suatu usaha demi peningkatan daya saing terhadap ancama lingkungan eksternal dan upaya meningkatkan daya inovatif demi menciptakan peluang.

Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi bersifat integral sebagai individu dan system serta organisasi sebagai wadah Sumber Daya Manusia secara terencana dan berkesinambungan untuk meningkatkan kompetensi pekerja melalui program pelatihan, Pendidikan dan pengembangan (Noe, 2008).

Konsep Pengembangan Sumber Daya Manusia pertama kali diperkenalkan oleh Leonard Nadler pada tahun 1969 dalam sebuah konferensi di Amerika Serikat. Leonard Nadler mendefinisikan Human Resource Development (HRD) sebagai pengalaman belajar yang diatur untuk waktu tertentu dan dirancang untuk membawa kemungkinan perubahan perilaku. Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya manusia dalam konteks organisasi adalah proses dimana karyawan suatu organisasi dibantu, secara berkelanjutan dan terencana untuk :

- Memperoleh atau mempertajam kemampuan yang dibutuhkan untuk melakukan berbagai fungsi yang terkait dengan peran mereka saat ini atau yang akan datang.
- Mengembangkan pengetahuan umum sebagai individu dan menemukan serta mengeksplorasi potensi diri untuk tujuan pengembangan organisasi mereka sendiri. Mengembangkan budaya organisasi dimana hubungan supervisor-bawahan, kerja tim, dan kolaborasi di antara sub-unit dan berkontribusi pada kesejahteraan profesional, motivasi dan kebanggaan karyawan.

1. Konsep pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan organisasi bertujuan menjembatani perubahan dan pengembangan baik dari sisi internal maupun eksternal. Hal ini dikarenakan produktivitas tergantung pada efektifitas kerja karyawannya. Artinya, kualitas organisasi ditentukan oleh SDM yang ada dan pengembangan SDM ditentukan oleh perubahan nyata yang mengarah pada pertumbuhan organisasi.

Konsep Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam organisasi hakikatnya merupakan suatu usaha demi peningkatan daya saing terhadap ancaman lingkungan eksternal dan upaya meningkatkan daya inovatif demi menciptakan peluang.

Konsep Human Resource Development perlu menyentuh seluruh aspek kehidupan karyawan sebagai manusia seutuhnya

(Hutagalung, 2008). Organisasi perlu memahami bahwa individu memiliki keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta kondisi timbal balik yang menguntungkan. Artinya untuk memiliki karyawan berdaya guna dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusiaan fundamental dalam pengembangan karyawan sangat diperlukan.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia Organisasi Berbasis Kompetensi

Spencer (1993) mendefinisikan Kompetensi sebagai karakteristik mendasar seseorang yang secara kasual berkaitan dengan kinerja efektif atau superior dalam berbagai situasi dan pekerjaan. Secara umum, istilah kompetensi dimaknai sebagai kombinasi keterampilan, karakter personal dan pengetahuan yang diamati, diukur dan dievaluasi melalui kinerja. Terdapat dua jenis kompetensi, yaitu :

- Kompetensi Manajerial, untuk pengelolaan karyawan dan membangun relasi sosial.
- Kompetensi Teknis, berkaitan dengan kapasitas fungsional pekerjaan yang dilakukan.

Human Resource Development berbasis Kompetensi mendukung integrasi Perencanaan Sumber Daya Manusia dengan perencanaan bisnis organisasi. Untuk itu, organisasi dapat menilai kapasitas Sumber Daya Manusia berdasarkan kompetensi terhadap kemampuan yang dibutuhkan dalam mencapai visi, misi dan tujuan organisasi (Tripathi dan Agrawal, 2014). Hal ini sejalan dengan Kamidin (2010) yang menyatakan bahwa Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia yang berprinsip pada visi dan misi organisasi meningkatkan kinerja organisasi.

Alasan suatu perusahaan menerapkan Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis kompetensi adalah karena kompetensi merupakan sumber nilai potensial jangka Panjang dan sumber potensial keunggulan kompetitif perusahaan. Misalnya dengan Kompetensi

tinggi dalam Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia, praktisi Sumber Daya Manusia mengambil hati manajemen puncak untuk melibatkan beberapa masalah penting terkait Sumber Daya Manusia, menyampaikan informasi dan visi masalah bisnis, bekerja dengan penuh ketelitian dan bersama manajer berupaya mencari solusi serta menyelesaikan permasalahan karyawan (Wei dan Lau, 2005). Selain itu Long dan Ismail (2011) menyampaikan bahwa praktisi Sumber Daya Manusia membantu mengembangkan karyawan yang eksplisit dan menghasilkan pengetahuan.

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia Organisasi Berbasis Bakat

Bakat merupakan ukuran nilai (Van Dijk, 2008) yang menggambarkan keterampilan, kemampuan, kekayaan, kelimpahan, bakat, sikap dan disposisi. Lebih lanjut, Van Dijk menyatakan bahwa organisasi yang memiliki kinerja tinggi dalam pengembangan bakat melakukan hal hal seperti penciptaan/kaderisasi bakat, kalibrasi, menumbuhkan dan meningkatkan bakat, merawat dan membina bakat.

Dalam Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis bakat, perlu dimulai dari identifikasi individu yang paling cocok dan kebutuhan pengembangan individual yang mengarah pada pengembangan kontribusi orang tersebut untuk pengembangan tim dan organisasi.

Pengembangan bakat memegang nilai penting bahkan menjadi point kritis bagi perusahaan. Karena dengan pengembangan bakat, tersedianya karyawan berbakat dan unggul pada posisi posisi yang dibutuhkan sehingga terjadi peningkatan performance dan mendongkrak performance perusahaan (Junawan, 2015).

4. Pengembangan Sumber Daya Manusia Organisasi Berbasis Ketahanan / Adversity Quotient

Istilah Adversity Quotient dapat dimaknai sebagai kemampuan seseorang dalam menghadapi perjuangan dan

mengatasi kesulitan ataupun masalah menjadi sebuah peluang demi pencapaian lebih besar (Labola, 2017).

Human Resource Development atau Pengembangan Sumber Daya Manusia berbasis Adversity Quotient (AQ) penting karena dengan AQ tinggi, karyawan mampu melakukan beberapa hal seperti :

- Mengendalikan setiap persoalan yang mempunyai implikasi positif dan bermanfaat untuk kinerja dan produktivitas
- Bertanggungjawab, yakni memperluas kendali, pemberdayaan dan motivasi dalam mengambil Tindakan (Supardi, 2013)
- Memiliki Batasan terhadap persoalan, merespon masalah sebagai sesuatu yang spesifik dan terbatas (Sesanri, 2012)
- Tidak mudah putus asa, berprinsip bahwa kesulitan hanyalah sementara.

Phoolka dan Kaur (2012) menyampaikan bahwa Adversity Quotient (AQ) dapat digunakan untuk melakukan prediksi terhadap kemampuan dan ketekunan karyawan, digunakan dalam meningkatkan efektivitas tim, hubungan, keluarga, komunitas, budaya, masyarakat dan organisasi.

F. Manfaat Program Pengembangan SDM

Pengembangan SDM dianggap sebagai kunci untuk mencapai produktivitas tinggi, hubungan yang lebih baik antar karyawan dengan karyawan, maupun karyawan dengan atasan, serta profitabilitas yang lebih besar untuk setiap perusahaan.

Lantas, apa saja manfaat yang bisa didapatkan dari program pengembangan SDM?

- Menjadikan para karyawan lebih kompeten karena mengembangkan kemampuan, pengetahuan dan sikap yang baru
- Membuat karyawan menjadi lebih berkomitmen pada pekerjaan dan perusahaan

- Menciptakan rasa saling percaya dan menghormati antar karyawan, karyawan-atasan dan antar divisi
- Mendorong kemampuan problem solving
- Meningkatkan kerja sama tim
- Membantu menciptakan budaya efisiensi dalam perusahaan

Mengelola perubahan dan mengembangkan organisasi Pada umumnya, tidak semua SDM memahami akan arti pentingnya melakukan perubahan. Oleh karena itu, diperlukan peningkatan pemahaman terhadap hakekat perubahan itu sendiri, apa yang dimaksud dengan perubahan, mengapa perlu perubahan, dan factor apa yang mendorong perubahan. Sampai dimana kesiapan untuk melakukan perubahan dan bagaimana mengelola perubahan tujuan yang diinginkan? Perubahan diawali dengan mempersiapkan semua SDM untuk menerima perubahan, karena manusia memiliki subjek dan objek perubahan serta mempunyai sifat resisten terhadap perubahan. Karena itu, perubahan SDM dimulai dengan melakukan pencairan terhadap pola perilaku lama yang cenderung mempertahankan status quo, untuk diubah agar bersedia menerima pola pikir baru yang berkembang secara dinamis. Dalam hal tersebut diperlukan pemberdayaan SDM yang merupakan kebutuhan untuk berlangsungnya perubahan. Disisi lain, pemimpin harus memberikan kesempatan lebih luas untuk berlangsungnya proses pemberdayaan karyawan. Pemberdayaan SDM harus diarahkan pada terbentuknya SDM yang memiliki kemampuan untuk mengelola dan mengadakan perubahan. Orang yang memiliki kemampuan melebihi dari orang lain, yaitu penalaran yang tinggi, bersifat kritis, dinamis, dan kreatif. Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan bila dalam organisasi terdapat orang cerdas, yaitu sebagai berikut :

Menghilangkan Pemikiran yang salah.

Mempersiapkan SDM agar mencapai tingkat kecerdasan tinggi, maka pemimpin harus menjalankan perubahan dengan cara yang tepat dan sesuai. Namun, seringkali pemimpin melakukan kesalahan dalam

melakukan perubahan, karenanya ada lima cara berpikir yang harus dihindari, yaitu:

- a. Hanya orang lain yang perlu berubah,
- b. Perubahan harus dipaksakan,
- c. Waktu terbaik adalah pada saat krisis,
- d. Perubahan untuk menutupi kinerja buruk,
- e. Uang adalah motivator paling efektif.

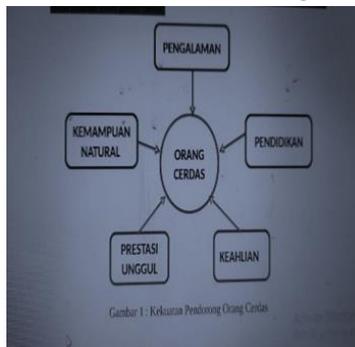
Kekuatan Pendorong SDM yang cerdas

Kebanyakan orang cerdas merasa bahwa mereka telah mengetahui, mendengar, melihat, mempunyai pengalaman dan pernah mencoba perubahan sebelumnya. Orang cerdas memiliki lima karakteristik yang mempengaruhi cara berpikir mereka dan bertindak. Kelima karakteristik tersebut adalah:

- a. Berpengalaman,
- b. Pendidikan
- c. Keahlian
- d. Prestasi unggul, dan
- e. Kemampuan natural.

Orang yang cerdas melalui salah satu atau kombinasi, bahkan kelima karakteristik tersebut yang merupakan sumber pendorong melakukan perubahan. Ketertarikan kelima karakteristik orang cerdas disajikan dalam gambar berikut.

Gambar 5.1 Kekuatan Pendorong Orang Cerdas



Mengelola Orang Cerdas

Sukses yang telah dicapai oleh orang cerdas merasa puas terhadap dirinya dan karena dorongan kebutuhan melebihi keahlian dibidang tertentu, maka orang cerdas menjadi sangat sempit/secara mikro dalam pandangannya dan gagal mendapat gambaran yang lebih luas/makro. Untuk membujuk orang cerdas untuk berubah, perlu strategi yang cerdas dengan cara yang paling efektif.

Kekuatan Pendorong Orang Cerdas

Untuk membuka pikiran dan hati orang cerdas, harus mengetahui bagaimana mengelola situasi dimana masing-masing lima sifat yang kurang baik menonjol, yaitu sebagai berikut.

a. Apabila orang cerdas egois .

Orang cerdas sering memiliki ego proporsional dengan tingkat sukses yang telah dicapainya. Cara berhubungan dengan ego besar adalah dengan memberi pengakuan pada kemampuan atau prestasinya. Perlu berhati-hati agar tidak melukai egonya. Bila dilukai egonya, ia akan bertindak defensive dan ofensif sehingga menolak rencana perubahan. Cara yang efektif membuat orang cerdas ingin berubah adalah menjelaskan alasan mengapa perubahan yang akan memberi manfaat bagi dirinya dan organisasi.

b. Bila ia percaya diri berlebihan

Cara terbaik untuk mencegah orang terlalu percaya dirinya sendiri adalah dengan menggali kemungkinan blind spots dalam organisasi dengan menggunakan konsultan eksternal.

c. Bila berkelakuan jelek .

Cara terbaik berhubungan dengan orang yang mempunyai kebiasaan jelek (tidak sopan, kasar) adalah tidak kehilangan ketenangan dengan menggunakan psikologi. d. Bila ia berpandangan sempit. Problem umum orang cerdas adalah cenderung pandangannya menjadi sempit karena ia ahli di satu bidang tertentu saja. Apabila ia berpandangan sempit, ia menolak perubahan karena hanya melihat kepentingan bidangnya saja.

Cara membujuk orang cerdas untuk merubah adalah membuat ia melihat dari bekerja sama dengan semua devisa untuk mencapai visi dan misi organisasi. e. Bila ia tidak fleksibel. Kebanyakan orang cerdas telah memilih cara berpikir dan pola kerja yang dianggapnya baik dalam bidang pekerjaan. Untuk membujuk ia melakukan apa yang diinginkan organisasi adalah melihat matanya dan bila perlu, dengan cara paksa.

1. Mempengaruhi orang lain Mempengaruhi orang lain agar menerima sudut pandang, gagasan, dan rencana aksi adalah sangat penting untuk mencapai sukses. Bila dilakukan negosiasi, harus mempunyai gagasan mengenai hasil optimal yang diinginkan, hasil yang diharapkan, dan hasil minimal yang dapat diterima.
2. Merencanakan ke depan Merencanakan merupakan hasil pemikiran apa yang diharapkan dapat tercapai di masa depan.

G. Mengelola Perubahan Dan Mengembangkan Organisasi

Pembaruan organisasi sering dimulai dengan perubahan dalam strategi, misi, dan visi perusahaan dengan perubahan strategis. Strategi baru menuntut perubahan struktural, dengan kata lain pengorganisasian kembali struktur departemen, koordinasi, wilayah kontrol, hubungan pelaporan, tugas-tugas dan prosedur pembuatan keputusan perusahaan.

Tentu saja perubahan teknologi, struktural, budaya, dan strategi seperti ini tidak peduli berapa logis pun, akan gagal tanpa dukungan aktif dari tenaga kerja yang kompeten dan termotivasi. Oleh karena itu, pembaruan organisasi selalu melibatkan dan membawa perubahan ke dalam diri karyawan itu sendiri, dalam sikap, keterampilan, dan perilaku karyawan.

Perubahan budaya membutuhkan penguatan dari nilai-nilai baru perusahaan dengan kriteria penilaian kinerja baru dan rencana penggajian baru. Perubahan struktural membutuhkan pengkajian ulang kinerja untuk memutuskan siapa saja yang tetap bekerja, dan

siapa yang berhenti, begitu pula dengan analisis pekerjaan, perencanaan personalia, dan standar seleksi karyawan yang diperbarui. Perubahan sikap, keterampilan, dan perilaku secara tipikal memicu upaya-upaya baru yang sangat bervariasi dari Sumber Daya Manusia. Misalnya perekrutan, dan penyeleksian karyawan baru, mengimplementasikan program pelatihan baru, dan perubahan bagaimana perusahaan menilai dan memberikan penghargaan pada karyawannya.

Satu implikasi adalah para manajer dan manajer SDM harus terbiasa dengan teknik-teknik yang dapat digunakan perusahaan untuk membawa perubahan dalam organisasi. Paling tidak, hal ini membutuhkan pemahaman terhadap tiga hal, bagaimana mengatasi resistensi terhadap perubahan bagaimana memimpin perubahan organisasional, dan bagaimana menggunakan teknik yang dikenal sebagai pengembangan organisasi.

H. Cara Mengatasi Resistensi Terhadap Perubahan

Masalah yang sulit dihadapi dalam mengimplementasikan perubahan organisasional adalah mengatasi resistensi karyawan terhadap perubahan yang ada. Resistensi adalah perilaku untuk menolak untuk menerima sesuatu. Perubahan membutuhkan kerja sama dari semua manajer yang mungkin memiliki pendapat yang berbeda atau memandang perubahan sebagai sesuatu yang cenderung mengancam posisi dan ketenangan pikiran mereka. Oleh karena itu, resistensi atau penolakan dari karyawan maupun manajer perlu diperhatikan secara khusus.

Kurt Lewin adalah seorang psikolog Jerman-Amerika yang dianggap sebagai salah satu pionir modern di bidang psikologi sosial, psikologi organisasi, dan psikologi terapan di Amerika Serikat dan bahkan dianggap sebagai Bapak Psikologi Sosial memformulasikan penjelasan klasik dari bagaimana mengimplementasikan perubahan dalam menghadapi resistensi. Bagi Lewin, semua perilaku dalam organisasi adalah produk dari dua jenis kekuatan, mereka yang berjuang untuk mempertahankan status quo (Keadaan dalam waktu

tertentu) dan mereka yang mendorong perubahan. Karena itu, mengimplementasikan perubahan berarti memperlemah perubahan. Adapun proses perubahan Lewin terdiri dari tiga tahap, yaitu :

1. Melemahkan (Unfreezing)

Melemahkan berarti mengurangi kekuatan yang berjuang untuk mempertahankan status quo (Keadaan dalam waktu tertentu), biasanya dengan menghadirkan masalah provokasi atau peristiwa yang membuat orang-orang mengetahui adanya kebutuhan terhadap perubahan dan mencari solusi baru.

2. Menggerakkan (Moving)

Menggerakkan berarti mengembangkan perilaku nilai dan sikap yang baru, kadang kala melalui perubahan-perubahan struktural dan kadang-kadang melalui sejumlah perubahan mendasar dari Sumber Daya Manusia dan teknik pengembangan yang bertujuan untuk mengubah perilaku orang.

3. Pembekuan kembali (Refreezing)

Lewin telah mengasumsikan bahwa organisasi cenderung untuk kembali pada cara mereka yang lama dalam melakukan berbagai hal, kecuali anda mendorong perubahan tersebut. Dengan melakukan Pembekuan kembali organisasi ke dalam titik equilibriumnya yang baru. Secara spesifik, Lewin menyarankan mengimplementasikan sistem dan prosedur baru (seperti rencana kompensasi dan proses penilaian baru) untuk mendukung dan memelihara perubahan tersebut.

Tulisan di Harvard Business Review, seorang ahli perubahan organisasional, baru-baru ini memberikan perspektif baru yang bermanfaat mengenai proses perubahan. Dia mengatakan, "Para agen perubahan yang sukses yang telah saya amati menggunakan tiga rangkaian tindakan berbeda yang saling berhubungan dalam inisiatif mereka. Kampanye politik menciptakan sebuah koalisi yang cukup kuat untuk mendukung dan memberikan pedoman bagi inisiatif tersebut. Kampanye pemasaran memasukkannya ke dalam pemikiran dan perasaan karyawan dan juga mengomunikasikan pesan tentang tema dan

keuntungan dari program yang direncanakan ini secara efektif. Dan akhirnya, kampanye militer membawa inisiatif ini pada sumber daya waktu dan perhatian yang sangat langka dari para eksekutif untuk benar-benar melakukan perubahan organisasional.

I. Cara Hrd Dalam Memaksimalkan Potensi Dan Kualitas Karyawan

Ada beberapa cara HRD dalam memaksimalkan potensi dan kualitas karyawan, yaitu :

1. Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman dan memberikan fasilitas kerja yang baik bagi seluruh karyawan yang ada di perusahaan.
2. Memberikan program pelatihan kepada karyawan, karena pelatihan atau training akan berpengaruh besar pada kinerja karyawan. Cara meningkatkan produktivitas karyawan melalui program pelatihan sangat penting bagi setiap karyawan di perusahaan agar dapat bekerja secara profesional terutama bagi karyawan baru.

Sebuah perusahaan tidak akan berkembang dengan baik apabila karyawannya tidak memiliki minat pada pekerjaannya, dan tidak mempunyai keterampilan secara khusus. Melalui pelatihan itu juga, perusahaan bisa menggali potensi para karyawannya dengan cara mengembangkan karyawan tersebut. Setiap perusahaan biasanya akan menerapkan suatu pelatihan khusus, supaya kualitas karyawannya meningkat.

3. Melakukan pengawasan dan evaluasi terhadap kinerja karyawan di perusahaan. Cara meningkatkan produktivitas karyawan dengan pengawasan terdiri dari pengawasan atasan secara langsung dan sistem pengendalian manajemen.

Memberikan reward punishment serta motivasi untuk maju kepada karyawan. Dengan adanya motivasi, maka karyawan akan mendapatkan kekuatan dalam menyelesaikan

tugas-tugas pekerjaannya. Motivasi menjadi cara meningkatkan produktivitas karyawan yang efektif namun juga harus ditunjang dengan strategi pendukung yang lain.

Daftar Pustaka

I Gede Putu Kawiana. 2020. *Manajemen Sumber Daya Manusia “MSDM” Perusahaan*. Bali, Denpasar : UNHI Press.

<https://jurnal.unmer.ac.id/index.php/jmdk/article/view/2760/pdf>

Kasali, Rhenald. 2005. *Change!*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama

<https://www.talenta.co/blog/cerita-talenta/cara-meningkatkan-produktivitas-karyawan/>

BAB VI

PENGEMBANGAN KARIR SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Pengembangan karir (Career Development) adalah upaya formal yang terusberlanjut oleh sebab organisasi yang berfokus pada pengembangan dan pengayaan SDM organisasi sesuai kebutuhan karyawan dan organisasi.

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

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori.

Arti Pentingnya Pengembangan Karyawan Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam perusahaan yang berorientasi profit, tujuan ini dapat dicapai dengan baik bila karyawan-karyawannya dilatih secara sempurna.

Latihan-latihan yang baik diperlukan setiap saat baik karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru yang setiap kali ditarik

oleh perusahaan, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi karyawan lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugas yang sekarang, ataupun mempersiapkan dirinya berhubung akan dipromosikan pada jabatan yang lain.

B. Pengertian Pelatihan

Pelatihan adalah suatu proses dimana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi dan merupakan bagian dari pendidikan yang menyangkut proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan keterampilan diluar sistem pendidikan yang berlaku dalam waktu yang relatif singkat dengan metode yang lebih mengutamakan pada praktik daripada teori. Dalam penelitian ini metode pelatihannya adalah metode *on the job*. Oleh karena itu, proses ini terikat dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit maupun luas, secara terbatas, pelatihan menyediakan para karyawan dengan pengetahuan yang spesifik dan dapat diketahui serta keterampilan yang digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.

Adapun pelatihan menurut beberapa ahli sebagai berikut: Bedjo Siswanto (2000:141) mengemukakan Manajemen pendidikan dan pelatihan secara menyeluruh mencakup fungsi yang terkandung di dalamnya, yakni perencanaan, pengaturan, pengendalian dan penilaian kegiatan umum maupun latihan keahlian, serta pendidikan dan latihan khusus bagi para pegawai. Pengaturannya meliputi kegiatan formulasi, kebutuhan pemberian service yang memuaskan, bimbingan, perizinan dan penyelaan.

Pengertian pelatihan menurut Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Benyamin (1997:263) “Pelatihan adalah proses mengajarkan karyawan baru yang ada sekarang, keterampilan dasar yang mereka butuhkan untuk menjalankan pekerjaan mereka”.

Pengertian pelatihan menurut Barry Chusway (2002:114) yaitu “Pelatihan adalah proses mengajarkan keahlian dan memberikan pengetahuan yang perlu, serta sikap supaya mereka dapat melaksanakan tanggung jawabnya dengan standar”.

C. Langkah-Langkah Pelatihan Dan Pengembangan

Agar pelatihan dan pengembangan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan mencapai tujuan yang diinginkan, langkah-langkah yang harus dilakukan adalah sebagai berikut:(Gambar 5.1)

Penjelasan:

1. Penilaian kebutuhan. Penilaian kebutuhan adalah suatu diagnosa untuk menentukan masalah yang dihadapi saat ini dan tantangan di masa mendatang yang harus dapat dipenuhi oleh program pelatihan dan pengembangan.

Gambar 6.1 Langkah-langkah Pelatihan dan Pengembangan
(Mathis and Jackson, 2003)



Untuk itu ada enam langkah sistematis untuk mengetahui/me-Nilai kebutuhan pelatihan(Training Need Analysis-TNA), yaitu:

- a. Mengumpulkan data untuk menentukan lingkup kerja TNA.
- b. Menyusun uraian tugas menjadi sasaran pekerjaan atau kegiatan Dari sasaran yangtelah ditentukan.
- c. Mengukur instrumen untuk mengukur kemampuan kerja.
- d. Melaksanakan pengukuran peringkat kemampuan kerja.
- e. Mengolah data hasil pengukuran dan menafsirkan data hasil pengolahan.
- f. Menetapkan peringkat kebutuhan pelatihan.

Dengan demikian melalui penilaian kebutuhan dapat diketahui Masalah dan tantangan masa depan yang harus dihadapi perusahaan Dengan pelatihan dan pengembangan. Misalnya, tekanan akibat kompe-Tisi atau perubahan dalam strategi

perusahaan mungkin menyebabkan Menurunnya bisnis perusahaan dan perlunya dilakukan perampingan Usaha dan restrukturisasi perusahaan. Hasilnya, pekerja yang tersisa Mungkin memerlukan pelatihan.

Walaupun pelatihan bukanlah penyembuh, perkembangan Menunjukkan bukti adanya karyawan yang tidak siap kerja. Jadi pe-Nilai kebutuhan harus mempertim bangkan setiap orang dan diten-Tukan oleh kebutuhan pekerja, MSDM, supervisor atau diberikan sendi-Ri. Dalam rangka menentukan ukuran kebutuhan dan mendefinisikan Materi pelatihan, departemen SDM menggunakan pendekatan yang berbeda. Departemen SDM dapat melakukan survei terhadap calon pe-serta pelatihan untuk mengidentifikasi topik-topik yang ingin mereka pelajari secara lebih mendalam. Pendekatan ini mengasumsikan bahwa calon peserta pelatihan memiliki kemampuan untuk menganalisis hasil dari proses pelatihan yang diikutinya.

Pendekatan SDM lainnya adalah dengan identifikasi tugas. Para instruktur memulai dengan melakukan evaluasi deskripsi pekerjaan untuk mengidentifikasi tugas-tugas yang menonjol bagi jenis pekerjaan tertentu yang diperlukan. Setelah mereka memahami tentang tugas-tugas tersebut, maka perencanaan yang bersifat spesifik akan dikem-bangkan untuk menyediakan pelatihan yang diperlukan sehingga para petugas yang memegang pekerjaan itu dapat melaksanakan tugasnya. Perencanaan SDM mungkin menemukan kelemahan-kelemahan di an-tara kecenderungan dari SDM dalam suatu perusahaan dapat ditelusuri melalui kegiatan-kegiatan SDM lainnya. Penempatan yang tidak sesuai, program orientasi, seleksi atau kegiatan rekrutmen mungkin dapat mengarah pada pada adanya karyawan yang tidak sehat. Kesalahan-ke-salahan dalam kegiatan-kegiatan tersebut mungkin berasal dari adanya kelemahan-kelemahan dalam perencanaan SDM, rancangan pekerjaan atau sistem informasi MSDM. Meskipun pelatihan dan pengembangan mungkin diperlukan untuk mendukung kinerja karyawan, MSDM

dapat secara proaktif memanfaatkan informasi-informasi yang ada sebagai feedback bagi kegiatan MSDM lainnya. Dengan membuka pendaftaran karyawan baru yang bersifat jangka pendek secara berulang-ulang, MSDM dapat memodifikasi kegiatan lainnya untuk menjamin diper-olehnya karyawan yang lebih baik dan mempunyai kecocokan antara karyawan dengan jenis pekerjaannya.

Instruktur pelatihan juga mencari sumber-sumber informasi yang lain yang mungkin berguna dalam mengidentifikasi kebutuhan pelati-han. Catatan produksi, catatan pengendalian kualitas (quality control), komplain, catatan keamanan, ketidakhadiran dan statistik perputaran karyawan, serta interview terhadap mantan karyawan yang telah keluar mungkin dapat memperlihatkan permasalahan yang harus ditekankan atau dipecahkan melalui usaha-usaha pelatihan dan pengembangan.

2. Tujuan pelatihan dan pengembangan. Tujuan pelatihan dan pengembangan harus dapat memenuhi kebutuhan yang diinginkan oleh perusahaan serta dapat membentuk tingkah laku yang diharapkan ser- ta kondisi-kondisi bagaimana hal tersebut dapat dicapai. Tujuan yang dinyatakan ini kemudian menjadi standar terhadap kinerja individu dan dan program yang dapat diukur. Langkah-langkah yang secara spesifik dapat diukur dan pencapaian target tepat waktu sebagaimana diuraikan di atas memberikan gpedoman kepada instruktur dan peser-ta pelatihan untuk mengevaluasi kesuksesan mereka. Jika tujuan tidak terpenuhi, perusahaan dikatakan gagal dalam melaksanakan program pelatihan dan pengembangan. Kegagalan dapat menjadi umpan balik bagi divisi pengembangan SDM dan peserta pelatihan untuk evaluasi bagi program selanjutnya di masa mendatang.
3. Materi program. Materi program disusun dari estimasi kebutuhan dan tujuan pelatihan. Kebutuhan disini mungkin dalam bentuk pengajaran keahlian khusus, menyajikan pengetahuan yang diperlukan, atau beru-saha untuk mempengaruhi sikap. Apa pun

materinya, program harus dapat memenuhi kebutuhan organisasi dan peserta pelatihan. Jika tujuan perusahaan tidak tercapai, maka sumber daya menjadi sia-sia. Peserta harus dapat melihat bahwa materi harus dapat menganalisis bahwa materi pelatihan relevan dengan kebutuhan mereka atau motivasi mereka mungkin rendah.

4. Prinsip pembelajaran. Idealnya, pelatihan dan pengembangan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi.
5. Prinsip pembelajaran merupakan suatu guideline (pedoman) di mana proses belajar akan berjalan lebih efektif. Semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan, semakin efektif pelatihan tersebut. Prinsip-prinsip ini mengandung unsur partisipasi, pengulangan, relevansi, pengalihan (transfer) dan umpan balik.
 - Partisipasi. Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil partisipasinya, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.
 - Pengulangan. Pengulangan merupakan proses mencetak satu pola ke dalam memori pekerja
 - Relevansi. Pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Sebagai contoh, instruktur biasanya menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan sebelum menjelaskan tugas-tugas khusus. Hal ini memperbolehkan pekerja untuk melihat relevansi dari masing-masing pekerjaan dan mengikuti prosedur kerja yang benar.
 - Pengalihan (transfer). Semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
 - Umpan balik. Umpan balik memberikan informasi kepada

pesertamengenai progress/kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin. Tanpa umpan balik, mereka tidak dapat mengetahui progress/ke-mampuan dan mungkin mereka dapat menjadi tidak puas.

D Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Persyaratan Pelatihan

Ada beberapa faktor-faktor yang dapat mempengaruhi persyaratan pelatihan yang meliputi:

1. Perubahan staf, semakin banyaknya tenaga baru, semakin besar kebutuhan pelatihan dalam keahlian pekerjaan dan pelatihan untuk pengenalan.
2. Perubahan teknologi, sistem dan proses baru akan membutuhkan staf yang benar-benar terlatih di bidangnya, banyak sistem komputer baru yang gagal bukan karena alasan teknis, tetapi karena staf belum terlatih bagaimana harus menggunakannya.
3. Perubahan pekerjaan, pekerjaan banyak berubah sesuai dengan berubahnya waktu, terutama perubahan pada organisasi itu sendiri, dan pegawai harus dilatih untuk beradaptasi.
4. Perubahan peraturan hukum, perubahan di bidang hukum atau peraturan pemerintah seringkali harus melakukan adaptasi terhadap sistem dan pendekatan baru, dan berpengaruh pada hukum ketenagakerjaan.
5. Perkembangan ekonomi, pada masa resesi, perusahaan sangat berkepentingan mengurangi biaya pengeluaran dan memaksimalkan produktivitas, yang artinya memiliki staf yang lebih terlatih dan mempunyai sejumlah keahlian sehingga mereka dapat digunakan secara fleksibel dalam organisasi.
6. Pola baru pekerjaan, peningkatan pekerjaan yang berpusat di rumah, contohnya, membuat organisasi dan pegawainya lebih fleksibel, tetapi memerlukan pendekatan-pendekatan yang berbeda dengan pekerjaan yang berpusat di kantor, dan mungkin saja menyebabkan kebutuhan akan keahlian yang

- baru.
7. Tekanan pasar, kebutuhan untuk tetap kompetitif berarti organisasi harus memastikan bahwa pegawainya mengetahui perkembangan terakhir dan memiliki keahlian untuk berkreasi.
 8. Kebijakan sosial, privatisasi, contohnya, berarti bahwa pegawai di sektor umum harus mencari keahlian komersial yang baru.
 9. Aspirasi pegawai, kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan staf dengan kaliber yang sesuai, berarti bahwa atasan harus menawarkan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan dan pengembangan, kegagalan dalam melaksanakannya akan memberikan kesan yang buruk terhadap organisasi.
 10. Variasi kinerja, jika ada variasi yang penting dalam kinerja antara satu bagian dengan bagian yang lain dalam organisasi, hal ini akan menggambarkan kebutuhan akan pelatihan (meskipun faktor lain akan berpengaruh juga).
 11. Kesamaan dalam kesempatan, organisasi dapat melaksanakan pelatihan untuk memastikan grup tertentu, seperti orang yang cacat fisik, anggota minoritas etnis, atau wanita, tidak dirugikan, terutama bila itu ada hubungannya dengan promosi.

E. Maksud Pelatihan

Alasan utama bagi organisasi untuk melaksanakan pelatihan adalah memastikan organisasi mendapat imbalan yang terbaik dari modal yang diberikan pada sumber yang paling penting (dan sering kali yang paling mahal) pegawainya. Dengan memperhitungkan efek ini, maka tujuan dari setiap pelatihan adalah meraih perubahan dalam pengetahuan, keahlian, pengalaman, tingkah laku, atau sikap yang akan meningkatkan keefektifan pegawai. Menurut Barry Cushway (2002: 116), secara khusus pelatihan akan digunakan untuk:

1. Mengembangkan keahlian dan kemampuan individu untuk memperbaiki kinerja.

2. Membiasakan pegawai dengan sistem, prosedur, dan metode bekerja yang baru.
3. membantu pegawai dan pendatang baru menjadi terbiasa dengan persyaratan pekerjaan tertentu dan persyaratan organisasi.

F. Tujuan Pelatihan

Menurut Andrew F. Sikula dalam colonel kalsusi lamor taryo (1996:60) tujuan diadakannya pelatihan adalah:

1. Meningkatkan penghayatan jiwa dan ideologi
2. Meningkatkan produktivitas kerja
3. Meningkatkan kualitas kerja
4. Meningkatkan ketetapan perencanaan SDM
5. Meningkatkan sikap moral dan semangat kerja
6. Meningkatkan rangsangan karyawan mampu berkinerja secara maksimal
7. Meningkatkan keselamatan kerja
8. Meningkatkan sumber keuangan
9. Meningkatkan perkembangan karyawan

G. Prinsip-Prinsip Pelatihan

Idealnya, pelatihan akan lebih efektif jika metode pelatihan disesuaikan dengan sikap pembelajaran peserta dan jenis pekerjaan yang dibutuhkan oleh organisasi.

Adapun prinsip pembelajaran merupakan suatu guideline (pedoman) dimana proses belajar akan berjalan lebih efektif, semakin banyak prinsip ini direfleksikan dalam pelatihan. Dengan demikian prinsip pembelajaran menurut Veitzhal Rivai (2004:239) adalah sebagai berikut:

1. Partisipasi meningkatkan motivasi dan tanggapan sehingga menguatkan proses pembelajaran. Sebagai hasil partisipasi, peserta akan belajar lebih cepat dan mempertahankan pembelajaran jangka panjang.

2. Pengulangan merupakan proses mencetak satu pola kedalam memori pekerja.
3. Relevansi pembelajaran akan sangat membantu apabila materi yang dipelajari mempunyai arti yang maksimal. Sebagai contoh, instruktur biasanya menjelaskan secara keseluruhan tujuan dari pekerjaan kepada peserta pelatihan sebelum menjelaskan tugas-tugas khusus.
4. Pengalihan (transfer) semakin dekat kesesuaian antara program kebutuhan pelatihan, semakin cepat pekerja dapat belajar dari pekerjaan utama.
5. Umpan balik memberikan informasi kepada peserta mengenai progress atau kemajuan yang dicapai, sehingga peserta dapat menyesuaikan sikap untuk mendapatkan hasil sebaik mungkin.

H. Manfaat Pelatihan

Menurut Sondang P. Siagan (1999:183), manfaat yang dapat dipetik dari adanya pelatihan adalah:

1. Manfaat bagi organisasi
 - a. Peningkatan produktivitas kerja organisasi sebagai keseluruhan antara lain karena tidak terjadinya pemborosan, karena kecermatan melaksanakan tugas, tumbuh suburnya kerja sama antara berbagai satuan kerja yang melaksanakan kegiatan yang berbeda dan bahkan spesialisik, meningkatkan tekad mencapai sasaran yang telah ditetapkan serta lancarnya koordinasi sehingga bergerak sebagai suatu kesatuan yang bulat dan utuh.
 - b. Terwujudnya hubungan yang serasi antara atasan dan bawahan dan adanya pendelegasian wewenang, interaksi yang didasarkan pada sikap dewasa baik secara teknikal maupun intelektual, saling menghargai dan adanya kesempatan bagi bawahan untuk berfikir dan bertindak secara inovatif.

- c. Terjadinya proses pengambilan keputusan yang lebih cepat dan tepat karena melibatkan para karyawan yang bertanggung jawab menyelenggarakan kegiatan-kegiatan operasional dan tidak sekadar diperintah oleh para manajer.
 - d. Meningkatkan semangat kerja seluruh tenaga kerja dalam organisasi dan komitmen organisasional yang lebih tinggi.
 - e. Mendorong sikap keterbukaan manajer melalui penerapan gaya manajerial yang partisipatif.
2. Manfaat bagi karyawan
- a. Membantu para karyawan membuat keputusan dengan lebih baik.
 - b. Terjadinya netralisasi operasionalisasi faktor-faktor motivasional.
 - c. Timbulnya dorongan dalam diri para pekerja untuk terus meningkatkan kemampuan kerjanya.
 - d. Peningkatan kemampuan karyawan untuk mengikis stress, frustrasi, dan konflik yang pada gilirannya memperbesar rasa percaya pada diri sendiri.
 - e. Tersedia informasi berbagai program yang dapat dimanfaatkan oleh para karyawan dan pertumbuhan Negara-negara secara teknikal dan intelektual.
 - f. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - g. Semakin besarnya pengakuan akan kemampuan seseorang.
 - h. Semakin besarnya tekad pekerja yang mandiri.
 - i. Mengurangi kekuatan menghadapi tugas-tugas baru di masa depan.

Kebutuhan Pelatihan

Perlu diingat bahwa setiap pelatihan didasarkan pada analisis sistematis terhadap kontribusinya untuk keefektifan organisasi. Analisis ini meliputi penentuan kebutuhan pelatihan dan penilaian sampai seberapa jauh hambatan untuk mencapai tujuan organisasi dapat dihilangkan melalui pelatihan. Kebutuhan pelatihan muncul bila

kelemahan tertentu dapat ditanggulangi dengan mengadakan pelatihan yang sesuai. Kebutuhan ini harus dinilai dari tiga tingkatan:

1. Tingkat organisasi
2. Tingkat grup atau pekerjaan
3. Tingkat individu

Titik awal untuk menganalisis kebutuhan pada tingkat organisasi adalah strategi organisasi. Bila tujuan utama organisasi telah ditentukan dan faktor penentu keberhasilan diidentifikasi, maka seharusnya dapat didefinisikan area kelemahan nyata atau potensial yang dapat dikoreksi oleh pelatihan. Semua ini harus terlihat jelas dalam rencana SDM yang akan mengidentifikasi jumlah, tipe, dan tingkatan pegawai yang diperlukan untuk memenuhi kebutuhan saat ini dan masa yang akan datang.

I. Metode Pelatihan/Training

Ada beberapa metode pelatihan atau training (Marihut Tua Efendi Hariandja 2002:176), yaitu

1. Job Instruction Training, atau latihan instruksi jabatan adalah dimana pelatihan ditentukan seseorang (biasanya manajer/supervisor) bertindak sebagai pelatih untuk menginstruksikan bagaimana melakukan pekerjaan tertentu dalam proses kerja. Metode ini bila mana dikaitkan secara khusus dengan prinsip-prinsip belajar diatas terlihat dengan jelas memiliki partisipasi yang tinggi, relevance, repetition, transference, dan juga feedback.
2. Coaching (Pelatihan) adalah bentuk pelatihan dan pengembangan yang dilakukan ditempat kerja oleh atasan dengan membimbing petugas melakukan pekerjaan secara informal dan biasanya tidak terencana, misalnya bagaimana melakukan pekerjaan, bagaimana memecahkan masalah. Dilihat dari prinsip-prinsip belajar, metode ini mengaplikasikan prinsip belajar partisipasi yang tinggi, relevance, repetition, transference, dan juga feedback.
3. Job rotation (Rotasi Pekerjaan) adalah program yang direncanakan secara formal dengan acara menugaskan pegawai

pada beberapa pekerjaan yang berbeda untuk menambah pengetahuan mengenai pekerjaan dalam organisasi. Ini biasanya dilakukan untuk pengembangan pegawai untuk memahami aktivitas organisasi yang lebih luas, bilamana dilihat dari prinsip-prinsip mengaplikasikan hampir semua prinsip belajar terpenuhi kecuali feedback.

4. Apprenticeship (Masa Magang) adalah pelatih yang menggabungkan antara pelajaran di kelas dengan praktik di lapangan, yaitu setelah sejumlah teori diberikan kepada peserta, peserta dibawa praktik kelapangan. Teknik ini juga mengaplikasikan seluruh prinsip seperti tersebut diatas.

J. Pengembangan Karyawan

Arti Pentingnya Pengembangan Karyawan Efisiensi suatu organisasi sangat tergantung pada baik buruknya pengembangan anggota organisasi itu sendiri. Di dalam perusahaan yang berorientasi profit, tujuan ini dapat dicapai dengan baik bila karyawan-karyawannya dilatih secara sempurna.

Latihan-latihan yang baik diperlukan setiap saat baik karyawan baru maupun karyawan lama. Karyawan baru yang setiap kali ditarik oleh perusahaan, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi karyawan lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugas yang sekarang, ataupun mempersiapkan dirinya berhubung akan dipromosikan pada jabatan yang lain.

Tujuan Pengembangan Karyawan

Tujuan pengembangan karyawan adalah untuk memperbaiki efektifitas tugas karyawan dalam mencapai hasil-hasil kerja yang telah ditetapkan. Perbaikan efektifitas kerja dapat dilakukan dengan cara memperbaiki pengetahuan karyawan, keterampilan karyawan maupun sikap karyawan itu sendiri terhadap tugas-tugasnya.

Beberapa Istilah Tentang Pengembangan Karyawan

Istilah pengembangan diartikan sebagai sinonim dari istilah pendidikan untuk kalangan industri. Istilah-istilah yang dipakai dalam buku maupun praktik ada tiga macam yaitu “Pengembangan, Latihan dan Pendidikan”.

Arti dari pengembangan sering diartikan dengan usaha-usaha untuk meningkatkan keterampilan maupun pengetahuan umum bagi karyawan agar pelaksanaan pencapaian tujuan lebih efisien. Dalam pengertian ini maka istilah pengembangan akan mencakup pengertian latihan dan pendidikan yaitu sebagai sarana peningkatan keterampilan dan pengetahuan umum bagi karyawan.

Arti latihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu karyawan dalam memahami suatu pengetahuan praktis dan pengetrapannya, guna meningkatkan keterampilan, kecakapan dan sikap yang diperlukan oleh organisasi dalam usaha mencapai tujuannya.

Arti pendidikan ialah suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang termasuk di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan keterampilan, memutuskan terhadap persoalan-persoalan yang menyangkut kegiatan mencapai tujuan.

Dalam praktiknya organisasi-organisasi khususnya di kalangan industri banyak dipergunakan istilah “training.” Hal ini dapat dilihat dalam bagian-bagian atau nama departemen-departemen yang ada dalam struktur organisasi. Latihan Untuk Karyawan Operasional Pada umumnya latihan untuk karyawan operasional bertujuan agar:

1. Meningkatkan produktivitas.
2. Memperbaiki moral.
3. Mengurangi pengawasan.
4. Mengurangi kemungkinan terjadi kecelakaan.
5. Meningkatkan kestabilan dan keluwesan organisasi.

Kestabilan organisasi menunjukkan kemampuan organisasi Untuk mempertahankan efektifitasnya meskipun kehilangan Karyawan-karyawan kunci. Keluwesan organisasi menunjukkan

Kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan variasi Jangka pendek akan volume pekerjaan, dimana karyawan Dimungkinkan ditransfer dari satu bagian ke bagian yang lain.

Prinsip-prinsip Latihan

1. motivasi

Semakin tinggi motivasi seorang karyawan, semakin Cepat ia akan mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru Tersebut. Latihan sebagai alat haruslah dihubungkan dengan Tujuan yang ingin dicapai oleh para karyawan (seperti upah Yang lebih baik, jabatan yang sesuai dan lain sebagainya).

2. laporan kemajuan

Laporan kemajuan diperlukan untuk mengetahui Seberapa jauh seorang karyawan lebih memahami pengetahuan Yang baru. Laporan kemajuan terdiri dari:

a. Reinforcement

Apabila suatu keterampilan sedang di pelajari, Perlulah proses belajar ini diperkuat dengan imbalan Atauupun hukuman. Manajemen haruslah bisa menentukan Agar setiap penghargaan dikaitkan dengan keinginan para Karyawan.

b. Praktik

Mempraktekkan apa yang dipelajari, jelas merupakan Hal yang sangat penting, sedapat mungkin para karyawan Yang dilatih bisa mempraktekkan keterampilan tersebut Pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.

c. Perbedaan individual

Meskipun latihan kelompok sering mempunyai Kelebihan ekonomi, perlulah disadari bahwa pada Hakikatnya karyawan itu berbeda antara satu dengan yang lainnya, karenanya latihan yang efektif hendaknya menyesuaikan kecepatan dan kerumitan dengan kemampuan masing-masing individu.

Berbagai Sistem/ Metode Latihan Operasional

Secara umum bentuk/metode latihan untuk karyawan-karyawan operasional bisa dikelompokkan menjadi 4 (empat) macam yaitu

1. On The Job Training

Merupakan metode latihan yang paling banyak digunakan. Sistem ini terutama memberikan tugas kepada atasan langsung dari karyawan yang baru dilatih, untuk melatih mereka. Karena itu para manajemen sering beranggapan bahwa sistem ini merupakan sistem yang ekonomis (hemat) karena tidak perlu menyediakan fasilitas khusus untuk latihan. Tetapi hendaknya kita perlu menyadari bahwa meskipun sistem ini mungkin merupakan sistem yang hemat, keberhasilan sistem ini perlu juga dipertimbangkan.

2. Vestibule School

Merupakan bentuk latihan dimana pelatihnya bukanlah para atasan langsung, tetapi pelatih-pelatih khusus (staff specialist). Alasannya terutama adalah untuk menghindari para atasan langsung tersebut dengan tambahan kewajiban dan memusatkan latihan hanya kepada para ahli dalam bidanglatihan.

3. Apprenticeship (magang)

Biasa dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (skill) yang relatif lebih tinggi. Program “apprenticeship” biasa mengombinasikan on the job training dan pengalaman dengan petunjuk- petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu

4. Kursus-kursus Khusus

Merupakan bentuk pengembangan karyawan yang lebih serupa dengan pendidikan daripada latihan. Kursus-kursus ini biasanya diadakan untuk memenuhi minat dari para karyawan dalam bidang-bidang pengetahuan tertentu.

K. Metode-Metode Pengembangan Kariawan

Untuk tenaga manajerial, yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain. Metode-metode yang digunakan

berbeda dengan metode untuk karyawan operasional. Hal ini disebabkan karena karakteristik kepribadian untuk para manajer berbeda dengan untuk karyawan operasional. Diantara karakteristik kepribadian yang dianggap penting diantaranya adalah pengetahuan yang luas, kemampuan untuk mengambil keputusan, kepercayaan terhadap diri sendiri, kepekaan sosial dan stabilitas emosi.

Karakteristik tentang unsur kemampuan pengambilan keputusan terdiri dari berbagai faktor kepribadian seperti kemampuan analisis, kemampuan konseptual logis, kreativitas, judgment intuitive, keberanian mengambil judgment, dan keterbukaan.

Metode-metode pengembangan tenaga manajerial tersebut diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Metode sekolah, kuliah, ceramah yang sejenis
- b. Metode diskusi
- c. Metode kasus

L. Penilaian Program-Program Pengembangan Karyawan

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan karyawan pun, baik yang operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya. Untuk latihan operasional perlu diperoleh gambaran produktivitas sebelum dan sesudah latihan, kemudian dilakukan penilaian apakah memang benar terjadi peningkatan produktivitas. Misalnya, diukur dari tingkat produksinya, baik kuantitas maupun kualitas. Faktor lain yang bisa diukur adalah penurunan tingkat kecelakaan. Cukup berhasilkah program latihan tersebut mengurangi tingkat kecelakaan? Seberapa banyak biaya yang bisa dihemat karena menurunnya angka kecelakaan tersebut.

Latihan bagi tenaga manajerial lebih sukar diukur keberhasilannya karena menyangkut faktor-faktor yang lebih “abstrak.” Suatu cara untuk menentukan keberhasilan latihan adalah dengan mengukur suatu kelompok sebelum dan sesudah latihan. Perbandingan kemudian bisa dilakukan untuk menentukan apakah tingkah laku organisasi (organizational behavior) seperti sikap kerja sama, kemampuan, berkomunikasi, meningkat ataukah tidak dalam

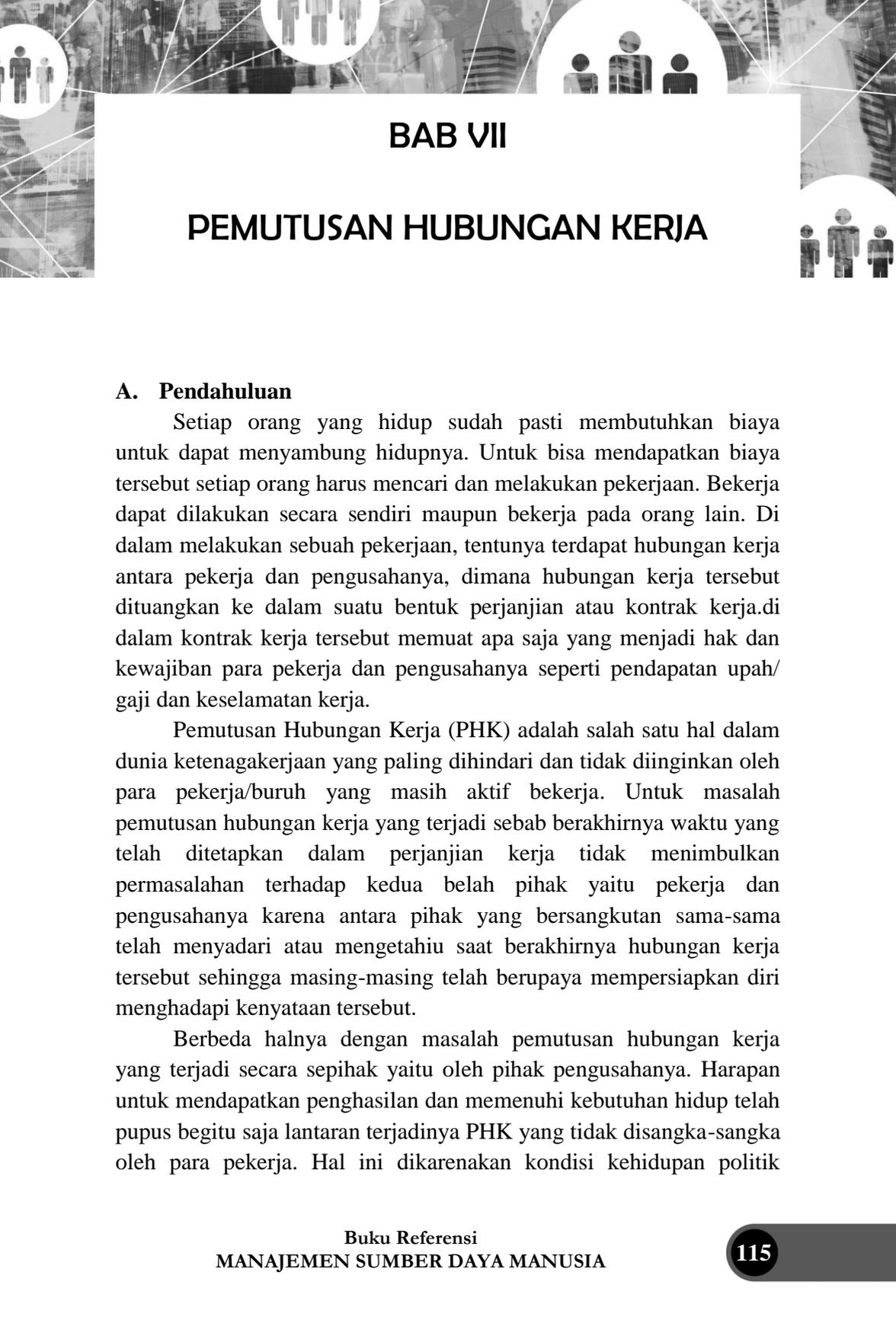
kelompok tersebut. Cara lain adalah melakukan penilaian keberhasilan suatu program latihan lama setelah program tersebut selesai (sekitar 6 bulan atau 1 tahun).

Daftar Pustaka

<http://repo.unhi.ac.id/handle/123456789/1168>

<http://repo.unhi.ac.id/jspui/handle/123456789/1168>

<http://repository.thamrin.ac.id/journal/detail/2829/manajemen-sumber-daya-manusia:-suatu-pengantar>



BAB VII

PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

A. Pendahuluan

Setiap orang yang hidup sudah pasti membutuhkan biaya untuk dapat menyambung hidupnya. Untuk bisa mendapatkan biaya tersebut setiap orang harus mencari dan melakukan pekerjaan. Bekerja dapat dilakukan secara sendiri maupun bekerja pada orang lain. Di dalam melakukan sebuah pekerjaan, tentunya terdapat hubungan kerja antara pekerja dan pengusahanya, dimana hubungan kerja tersebut dituangkan ke dalam suatu bentuk perjanjian atau kontrak kerja. Di dalam kontrak kerja tersebut memuat apa saja yang menjadi hak dan kewajiban para pekerja dan pengusahanya seperti pendapatan upah/gaji dan keselamatan kerja.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah salah satu hal dalam dunia ketenagakerjaan yang paling dihindari dan tidak diinginkan oleh para pekerja/buruh yang masih aktif bekerja. Untuk masalah pemutusan hubungan kerja yang terjadi sebab berakhirnya waktu yang telah ditetapkan dalam perjanjian kerja tidak menimbulkan permasalahan terhadap kedua belah pihak yaitu pekerja dan pengusahanya karena antara pihak yang bersangkutan sama-sama telah menyadari atau mengetahui saat berakhirnya hubungan kerja tersebut sehingga masing-masing telah berupaya mempersiapkan diri menghadapi kenyataan tersebut.

Berbeda halnya dengan masalah pemutusan hubungan kerja yang terjadi secara sepihak yaitu oleh pihak pengusahanya. Harapan untuk mendapatkan penghasilan dan memenuhi kebutuhan hidup telah pupus begitu saja lantaran terjadinya PHK yang tidak disangka-sangka oleh para pekerja. Hal ini dikarenakan kondisi kehidupan politik

yang goyah, kemudian disusul dengan carut marutnya kondisi perekonomian yang berdampak pada banyak industri yang harus gulung tikar, dan tentu saja berdampak pada pemutusan hubungan kerja yang dilakukan dengan sangat tidak terencana. Namun, mau tidak mau para pekerja/buruh harus menerima kenyataan bahwa mereka harus menjalani PHK. Dalam menjalani pemutusan hubungan kerja, pihak-pihak yang bersangkutan yaitu pengusaha dan pekerja/buruh harus benar-benar mengetahui hal-hal yang berhubungan dengan PHK, terutama untuk para pekerja/buruh, agar mereka bisa mendapatkan apa yang menjadi hak mereka setelah di PHK.

B. HR Separation

Pemisahan (*separation*) ini merupakan keputusan untuk berpisah antara organisasi dan individual (karyawan) yang bersangkutan. Dengan demikian, pemisahan permanen karyawan dari suatu organisasi membutuhkan kebijaksanaan, empati, dan banyak perencanaan. Seorang karyawan dapat dipisahkan sebagai akibat dari pengunduran diri, pemberhentian, kematian, ketidakmampuan tetap, atau pensiun. Karyawan juga dapat dipisahkan karena berakhirnya kontrak kerja atau sebagai bagian dari perampingan tenaga kerja. PHK adalah pengakhiran/pemutusan hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara karyawan dan perusahaan. Apabila kita mendengar istilah PHK, yang biasa terlintas adalah pemecatan sepihak oleh pihak perusahaan karena kesalahan karyawan. Padahal, kalau kita tilik definisi di atas yang diambil dari UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan, dijelaskan PHK dapat terjadi karena bermacam sebab. Intinya tidak persis sama dengan pengertian dipecaat. Tergantung alasannya, PHK mungkin membutuhkan penetapan Lembaga Penyelesaian Perselisihan Hubungan Industrial (LPPHI) mungkin juga tidak. Meski begitu, dalam praktek tidak semua PHK yang butuh penetapan dilaporkan kepada instansi ketenagakerjaan, baik karena tidak perlu ada penetapan, PHK tidak berujung sengketa

hukum, atau karena karyawan tidak mengetahui hak mereka. Organisasi tidak boleh melecehkan karyawan, terutama dalam kasus pengunduran diri, hanya karena mereka berhenti dari organisasi. Faktanya, seorang karyawan yang berhenti dari organisasi harus dilihat sebagai calon potensial masa depan bagi organisasi dan juga duta merek dari kebijakan dan praktik SDM-nya. Namun, setiap organisasi harus memiliki kebijakan dan prosedur pemisahan yang komprehensif untuk memperlakukan karyawan yang keluar secara adil dan memastikan transisi yang mulus bagi mereka.

Sebelum Pengadilan Hubungan Industrial berdiri pada 2006, perselisihan hubungan Industrial masih ditangani pemerintah lewat Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Pusat (P4P) dan Panitia Penyelesaian Perselisihan Perburuhan Daerah (P4D) serta Pengadilan Tata Usaha Negara.

C. Jenis-jenis HR Separation

Adapun jenis pemisahan karyawan dari organisasi terbagi menjadi 2, yaitu pemisahan sukarela (*voluntaryseparation*) dan pemisahan tidak sukarela (*involuntaryseparation*). Pemisahan sukarela, yang biasanya dimulai setelah ada permintaan yang diajukan dalam hal ini oleh karyawan, dapat terjadi karena dua alasan: alasan profesional dan alasan pribadi.

Alasan profesional karyawan dapat meminta perpisahan ketika mereka memutuskan untuk mencari posisi, tanggung jawab, dan status yang lebih baik di luar organisasi saat ini. Karyawan yang efisien akan berusaha untuk memperluas bidang pengetahuan dan keterampilan mereka secara terus-menerus dengan bekerja dalam kapasitas/posisi yang berbeda di berbagai organisasi. Dalam upaya mereka untuk tanggung jawab yang lebih besar, kekuasaan dan status, mereka mungkin mencari pemisahan dari organisasi.

Alasan pribadi Alasan pribadi yang penting untuk pemisahan sukarela adalah relokasi karena alasan keluarga seperti pernikahan karyawan dan krisis kesehatan anggota keluarga, kehamilan dan membesarkan anak. Misalnya, ketika wanita bekerja menikah, mereka sering lebih memilih untuk menetap di tempat pekerjaan

pasangan. Demikian pula, seorang karyawan dapat meminta pemisahan sukarela untuk menjaga anak atau orang tua.

Sementara itu, pemisahan paksa disebabkan oleh faktor-faktor yang tetap berada di luar lingkup karyawan. Namun, faktor-faktor ini dapat diklasifikasikan secara luas ke dalam masalah kesehatan, masalah perilaku dan masalah organisasi.

Perbedaan dari kedua bentuk pemisahan ini adalah bahwa untuk keluar secara sukarela, karyawan akan mendapatkan sebagian besar manfaat dan tunjangan yang menjadi haknya sedangkan ketika seorang karyawan diminta untuk pergi, dia mungkin mendapatkan paket perpisahan atau dalam hal-hal tertentu. di mana jalan keluar terkait disiplin atau kinerja terjadi, karyawan mungkin tidak mendapatkan apa-apa sama sekali.

Menurut Mangkuprawira Pemutusan Hubungan kerja (PHK) ada 2 Jenis, yaitu pemutusan hubungan kerja sementara dan pemutusan hubungan kerja permanen.

1. Pemutusan Hubungan Kerja Sementara, yaitu sementara tidak bekerja dan pemberhentian sementara.
 - Sementara tidak bekerja, Terkadang para karyawan butuh untuk meninggalkan pekerjaan mereka sementara. Alasannya bermacam-macam dapat berupa kesehatan, keluarga, melanjutkan pendidikan rekreasi dan lain sebagainya. Keadaan ini disebut juga dengan cutipendek atau cuti panjang namun karyawan tersebut masih memiliki ikatan dengan perusahaan dan memiliki aturan masing-masing.
 - Pemberhentian sementara, Berbeda dengan sementara tidak bekerja pemberhentian sementara memiliki alasan internal perusahaan, yaitu karena alasan ekonomi dan bisnis, misalnya kondisi moneter dan krisis ekonomi menyebabkan perusahaan mengalami chaos atau karena siklus bisnis. Pemberhentian sementara dapat meminimumkan di beberapa perusahaan melalui perencanaan sumber daya manusia yang hati-hati dan teliti.

2. Pemutusan Hubungan Kerja Permanen, ada tiga jenis yaitu atrisi, terminasi dan kematian.

- Atrisi atau pemberhentian tetap seseorang dari perusahaan secara tetap karena alasan pengunduran diri, pensiun, atau meninggal. Fenomena ini diawali oleh pekerja individual, bukan oleh perusahaan. Dalam perencanaan sumber daya manusia, perusahaan lebih menekankan pada atrisi daripada pemberhentian sementara karena proses perencanaan ini mencoba memproyeksikan kebutuhan karyawan di masa depan.
- Terminasi adalah istilah luas yang mencakup perpindahan permanen karyawan dari perusahaan karena alasan tertentu. Biasanya istilah ini mengandung arti orang yang dipecat dari perusahaan karena faktor kedisiplinan. Ketika orang dipecat karena alasan bisnis dan ekonomi. Untuk mengurangi terminasi karena kinerja yang buruk maka pelatihan dan pengembangan karyawan merupakan salah satu cara yang dapat ditempuh karena dapat mengajari karyawan bagaimana adapat bekerja dengan sukses.
- Kematian dalam pengertian pada karyawan usia muda berarti kehilangan besar bagi perusahaan, karena terkait dengan investasi yang dikeluarkan dalam bentuk penarikan tenaga kerja, seleksi, orientasi, dan pelatihan.

Menurut Sedarmayanti Jenis Pemberhentian Hubungan Kerja (PHK) ada 2 jenis, yaitu:

- 1) Pemberhentian Sementara biasanya terjadi pada karyawan tidak tetap yang hubungan kerjanya bersifat tidak tetap, perusahaan yang bergerak pada produk musiman, karyawan yang dikenakan tahanan sementara oleh yang berwajib karena disangkate telah berbuat tindak pidana kejahatan.
- 2) Pemberhentian Permanen sering disebut pemberhentian, yaitu terputusnya ikatan kerja antara karyawan dengan perusahaan tempat bekerja.

Kemudian menurut Mutiara S. Panggabean Jenis Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) ada 4 Jenis, diantaranya:

- 1) Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) atas kehendak sendiri (Voluntary turnover) hal ini terjadi jika karyawan yang memutuskan untuk berhenti dengan alasan pribadi.
- 2) Pemberhentian Karyawan karena habis masa kontrak atau karena tidak dibutuhkan lagi oleh organisasi (Lay Off).
- 3) Pemberhentian karena sudah mencapai umur pensiun (Retirement). Saat berhenti biasanya antara usia 60 sampai 65 tahun.

Pemutusan hubungan kerja yang dilakukan atas kehendak pengusaha. Dalam hal ini pengusaha memutuskan hubungan kerja dengan pekerja mungkin disebabkan adanya pengurangan aktivitas atau kelalian pegawai atau pelanggaran disiplin yang dilakukan pekerja.

Melalui dua sumber tersebut maka dapat disimpulkan bahwa jenis Pemberhentian hubungan kerja (PHK) adalah:

- Pemberhentian Hubungan Kerja (PHK) Sementara. Dapat disebabkan karena keinginan sendiri ataupun karena perusahaan dengan tujuan yang jelas.
- Pemberhentian Hubungan Kerja (PHK) Permanen. Dapat disebabkan 4 hal, yaitu:
 - a. Keinginan sendiri
 - b. Kontrak yang Habis
 - c. Pensiun
 - d. Kehendak Perusahaan

D. Faktor-faktor Penyebab HR Separation

I. Pemisahan Sukarela (*Voluntary Separation*)

a) Pensiun Sukarela

Masa pensiun merupakan masa di mana karyawan berhenti bekerja saat memasuki usia atau kondisi tertentu. Seseorang yang pensiun biasanya berhak atas dana pensiun atau pesangon. Biasanya masa

pensiun adalah peralihan dari masa kerja produktif menjadi keadaan tidak produktif. Nyatanya, pensiun bukan melulu dilakukan saat menginjak usia tertentu, namun ada kondisi lain yang bisa mengubah masa pensiun seseorang.

➤ **Pensiun Normal**

Pensiun normal merupakan pensiun yang diberikan untuk karyawan yang usianya telah mencapai masa pensiun yang ditetapkan perusahaan. Di Indonesia sendiri, usia pensiun normal adalah 55 tahun. Namun, ada juga yang memberikan pensiun setelah masa bakti tertentu, meski belum menginjak usia pensiun normal. Misalnya, memberikan hak pensiun kepada karyawannya begitu mencapai masa kerja tertentu seperti 30 tahun usia kerja.

➤ **Pensiun Dipercepat**

Pensiun dipercepat merupakan jenis pensiun yang diberikan karena kondisi tertentu, misalnya ada pengurangan pegawai di perusahaan tersebut. Jenis pensiun ini memungkinkan karyawan untuk pensiun lebih awal sebelum mencapai usia pensiun normalnya. Biasanya alasan jelas diwajibkan untuk mengajukan permohonan kepada pemberi kerja agar masa pensiunnya dipercepat

➤ **Pensiun Ditunda**

Pensiun ditunda merupakan pensiun atas permintaan karyawan, namun usia peminta pensiun belum mencapai usia pensiun. Dana pensiunnya diberikan pada saat peminta sudah termasuk dalam usia pensiun.

b) Pengunduran Diri (*Resignation*)

Pengunduran diri dari suatu organisasi termasuk dalam jenis pemutusan hubungan karyawan secara sukarela. Pengunduran diri dapat dilakukan baik oleh karyawan

biasa maupun oleh atasan atau manajer suatu perusahaan. Beberapa faktor atau alasan dari adanya pengunduran diri seorang karyawan adalah sebagai berikut.

➤ **Mendapatkan Penawaran Yang Lebih Baik**

Saat masih bekerja di suatu perusahaan, ada kalanya perusahaan lain datang memberikan tawaran kerja yang lebih baik. Hal ini bisa menjadi alasan resign yang baik dan justru dapat meningkatkan nilai jual seorang pekerja. Jika perusahaan merasa membutuhkan pekerja tersebut, biasanya akan memberikan kenaikan gaji atau jabatan agar pekerja tidak jadiresignkerja.

➤ **Ketidakseimbangan Pekerjaan dan Hidup**

Alasan kedua resign adalah ketidaknyaman dengan pekerjaan. Bekerja memang suatu kebutuhan, tapi jika pekerjaan membuat keseimbangan hidup (*worklifebalance*) terganggu maka tidak ada salahnya mengajukan resign kerja. Perusahaan yang baik harusnya memahami alasan resign kerja ini dan memperbaiki budaya kerjanya. Bagaimana pun, bisnis akan berjalan dengan baik jika pekerjanya sehat.

➤ **Perubahan Karir**

Alasan ini bisa menjadi alasan resign yang baik karena adakalanya, pekerjaan yang dikerjakan saat ini dirasa tidak sesuai dengan kemampuan, pendidikan dan keinginan seseorang. Namun, keadaan memaksa mereka untuk tetap bekerja.

➤ **Gaji Yang Tidak Sesuai**

Alasan lainnya yang cukup umum alasan resign adalah penghasilan. Gaji yang tidak sesuai dapat mengganggu kinerja seorang pekerja. Oleh

karenanya, mengajukan resign adalah solusi yang tepat daripada harus bekerja dengan terpaksa.

➤ **Melanjutkan Pendidikan**

Alasan terakhir resign adalah karena ingin melanjutkan pendidikan memang bukan pilihan yang mudah, Namun, dengan pendidikan yang lebih tinggi, pasti akan bisa mendapat karir yang lebih baik.

c) **Penempatan di luar (*Outplacement*)**

Dalam suatu fungsi penempatan di luar yang dikembangkan dengan baik, pihak yang diberhentikan akan diserahkan kepada bagian penyuluhan untuk mengatasi permasalahan yang timbul akibat penempatan tersebut. Masalah utama yang langsung dihadapi adalah penanaman kembali rasa percaya diri dan harga diri karyawan.

Tujuannya agar karyawan yang bersangkutan dapat segera menggunakan waktunya bukan untuk menyesali atau memikirkan diri sendiri, namun untuk mencari pekerjaan. Penyuluhan tersebut diharapkan dapat mengembangkan *database* bagi seseorang, yang berisi informasi/data mengenai pengalaman kerja, riwayat gaji, latar belakang pendidikan, dan sasaran karir. Wawancara dan tes psikologis mungkin diadakan untuk membantu menemukan kekuatan-kekuatan (potensi) individual terkait.

Tujuan penyuluhan lainnya adalah memberikan pengetahuan tentang sumber-sumber pekerjaan yang lazim dan memberikan bantuan khusus dalam menyiapkan riwayat hidup (*resume*) dan surat menyurat dalam proses pencarian pekerjaan yang sebenarnya akan dilakukan.

II. Pemisahan Paksa (*Involuntary Separation*)

a) Masalah Organisasi

Masalah organisasi adalah faktor penting lain yang berkontribusi pada pemisahan paksa dari karyawan. Kinerja keuangan yang buruk dari suatu organisasi dapat menyebabkannya menghentikan layanan beberapa karyawannya sebagai bagian dari tindakan pengendalian biaya. Pengakhiran tersebut juga diklasifikasikan sebagai pemisahan paksa. Demikian pula, otomatisasi, restrukturisasi organisasi, dan rasionalisasi juga dapat mengakibatkan pemutusan hubungan kerja, pemecatan atau pemutusan hubungan kerja, yang secara luas disebut pemisahan paksa.

b) Masalah Perilaku dan Kinerja Karyawan

Kinerja yang tidak memuaskan, didefinisikan sebagai kecenderungan untuk terus-menerus gagal melakukan tugas atau mencapai standar, sehingga dapat mengakibatkan karyawan tersebut diberhentikan dari perusahaannya. Selain itu, perilaku yang tidak dapat diterima, adalah pelanggaran yang terus-menerus dan disengaja terhadap peraturan perusahaan juga dapat membuat karyawan tersebut di PHK dari perusahaan. Ketika perilaku karyawan tidak etis atau melanggar kode etik yang berlaku, organisasi dapat melakukan tindakan disipliner, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan pemutusan hubungan kerja.

c) Masalah Kesehatan

Masalah kesehatan utama yang melumpuhkan karyawan dapat membuat mereka tidak valid atau tidak layak untuk melanjutkan profesinya. Misalnya, kecelakaan yang menyebabkan cacat permanen dan penyakit karyawan seperti stroke otak dan penyakit terminal lainnya dapat menyebabkan perpisahan yang tidak disengaja. Istilah lainnya yaitu pensiun akibat kecacatan.

Kematian karyawan adalah faktor lain yang mengakibatkan pemisahan paksa mereka.

d) Pemecatan (*Discharge*)

Karyawan yang dipecat pada dasarnya dianggap tidak memuaskan dipandang dari segi prestasi dan/atau sikap. Selain pembatasan-pembatasan serikat pekerja atas hak pemecatan, masih ada sumber-sumber pembatasan lain yang mengurangi kebebasan majikan untuk memecat misalnya sebagai berikut:

Tabel 7.1 Sumber-sumber Pembatasan dalam Pemecatan

Sumber	Hakikat Pembatasan
UU Hubungan Perburuhan Nasional	Kegiatan serikat pekerja
UU Hak Sipil	Ras minoritas, agama, kebangsaan, jenis kelamin
UU Diskriminasi dan Keselamatan Kerja	Umur 40 hingga 70
UU Kesehatan dan Keselamatan Kerja	Melaporkan pelanggaran-pelanggaran keselamatan
Perwasitan/Perjanjian Serikat Pekerja	Pemecatan karena alasan yang tidak adil

Sumber	Hakikat Pembatasan
Berbagi Pengadilan	Pemecatan yang berlawanan dengan kepentingan umum/ yang melanggar persetujuan lisan/ tertentu.

E. Alasan Pemutusan Hubungan Kerja

Penyebab pemutusan hubungan kerja dapat dibedakan dalam tiga kategori yaitu keinginan Perusahaan, keinginan karyawan dan sebab sebab lain.

A. Karena Keinginan Perusahaan

Penyebab terjadinya pemutusan hubungan kerja yang datangnya dari pihak perusahaan (majikan), antara lain meliputi:

- 1) Perusahaan menganggap calon karyawan tidak cakap dalam masa percobaan atau masa orientasi.
- 2) Karyawan sering tidak hadir sehingga tidak dapat melakukan tugas menurut waktu yang telah ditetapkan.
- 3) Karyawan bersikap dan berkelakuan buruk sehingga dapat mengancam ketentraman kerja dalam perusahaan.
- 4) Karyawan menderita sakit terus menerus selama kurun waktu tertentu.
- 5) Karyawan berusia lanjut yang dapat menurunkan kinerjanya, sehingga tindakan pemberian pensiun dianggap bijaksana.
- 6) Perusahaan menganggap bahwa dalam hubungan kerja tersebut telah timbul alasan-alasan yang mendesak, seperti karyawan menganiaya, menghina atau mengancam majikan, membujuk majikan agar melakukan perbuatan asusila,

mabuk, ketergantungan pada obat-obatan terlarang, mencuri, menipu, menggelapkan dan melalaikan kewajiban.

- 7) Perusahaan tempat bekerja karyawan dilikuidasi atau mengurangi karyawan
- 8) Karyawan ditahan oleh alat Negara (jaksa atau polisi) dan jika karyawan itu dilepaskan, maka ia dapat dipekerjakan kembali.
- 9) Karyawan dihukum oleh pengadilan karena ia telah melanggar hukum dengan sah.

B. Karena Keinginan Karyawan

Inisiatif dari pihak karyawan untuk mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan majikannya dapat dibedakan dalam empat macam kemungkinan yaitu:

- 1) Dalam masa percobaan setiap pihak (karyawan atau majikan) mempunyai hak untuk memutuskan hubungan kerja melalui pemberitahuan pemberhentian yang layak
- 2) Jika timbul alasan-alasan yang medesak sehingga karyawan dapat mengadakan pemutusan hubungan kerja dengan seketika, seperti majikan menganiaya dan mengancam karyawan, membujuk atau mencoba membujuk karyawan untuk melakukan perbuatan yang bertentangan dengan undang-undang, agama, dan kesusilaan, tidak membayar upah atau gaji seperti pernah dijanjikan, memerintahkan karyawan bekerja pada majikan lain sedangkan sifat hubungan kerja tidak mengharuskannya, dan jikalau karyawan itu mampu bekerja karena sakit diluar kesalahannya.
- 3) Menolak bekerja pada majikan baru. Karyawan pada prinsipnya dapat melakukan pemutusan hubungan kerja jika ia menolak bekerja pada majikan baru yang membeli, memerjer atau mengakuisisi perusahaan. Dalam hal seperti ini, majikan baru diwajibkan memberikan pesangon dan kompensasi lainnya kepada karyawan yang mengadakan pemutusan hubungan kerja sesuai dengan masa dinasny.

- 4) Pemutusan hubungan kerja atas inisiatif karyawan mungkin juga disebabkan oleh sebab-sebab lain. Karyawan dapat mengajukan pengunduran dirinya menurut keinginan sendiri yang disebabkan oleh berbagai alasan. Permohonan berhenti karena alasan-alasan ini tidak diwajibkan perusahaan memberikan pesangon atau uang jasa. Sebaliknya karyawan pun tidak mempunyai hak meminta ganti rugi.

C. Karena Sebab-Sebab Lain

Penyebab-penyebab lainnya yang menjadi alasan terjadinya pemutusan hubungan kerja antara majikan dan karyawan adalah:

- 1) Berakhirnya masa hubungan kerja sesuai dengan perjanjian kerja yang telah disepakati kedua belah pihak (majikan dan karyawan).
- 2) Karyawan meninggal dunia. Jika karyawan meninggal dunia sewaktu masih dalam ikatan hubungan kerja, maka majikan mempunyai kewajiban member ganti rugi atau uang duka yang layak bagi keluarga mending.

-Tenggat Waktu Pemberhentian

Terkecuali disebabkan situasi yang mendesak dan dalam masa percobaan, seperti diatur oleh undang-undang, seorang karyawan pada dasarnya tidak boleh diberhentikan secara tiba-tiba dan tidak mengikuti prosedur yang layak. Pemberhentian seperti itu harus terlebih dahulu diberitahukan paling tidak satu bulan sebelumnya. Ketentuan ini secara yuridis formal dapat ditemukan dalam KUHP, pasal 1603 i yang menjelaskan, bahwa jika terjadi pemutusan hubungan kerja, maka harus paling sedikit diindahkan suatu tenggang waktu yang lamanya satu bulan. Berkaitan dengan hal ini ada tiga hal yang perlu diperhatikan:

a. Pemutusan hubungan kerja dari sudut perusahaan

Jika pemutusan hubungan kerja antara seorang atau beberapa orang karyawan dengan suatu perusahaan dilakukan oleh pihak majikan (perusahaan), maka pihak majikan harus terlebih dahulu memberitahukan hal itu sedikitnya satu bulan sebelum pemutusan

hubungan kerja tersebut dilakukan. Bagi majikan, tenggang waktu akan diperpanjang berturut-turut satu bulan, dua bulan, atau tiga bulan, bilamana pada waktu pemberhentian, hubungan kerja telah berlangsung berturut-turut paling sedikit satu tahun, paling sedikit dua tahun, dan paling sedikit tiga tahun secara terus-menerus.

b. Pemutusan hubungan kerja dari sudut karyawan

Jika pemutusan hubungan kerja dilakukan oleh karyawan, maka karyawan itu tidak diperkenankan melakukannya dengan mendadak. Karyawan pun harus pula memberikan waktu satu bulan kepada perusahaan sebelum pemutusan hubungan kerja itu dilakukan. Dengan persetujuan tertulis, tenggang waktu bagi karyawan dapat diperpanjang paling lama satu bulan, bilamana hubungan kerja sudah berlangsung paling sedikit dua tahun secara terus menerus.

c. Pemutusan hubungan kerja karena keadaan mendesak

Ketentuan yang tercantum dalam pemutusan hubungan kerja diatas, tidak berlaku bilamana keadaan mendesak. Dalam keadaan mendesak dan dalam masa percobaan, tenggang waktu satu bulan tersebut dapat diabaikan.

Ada satu alasan yang cukup kuat mengapa ketentuan-ketentuan diatas diberlakukan.

- Bagi Pihak Perusahaan

Ketentuan itu dibelakukan agar perusahaan mempunyai cukup waktu untuk menyesuaikan diri dengan perubahan, sehingga kesinambungan manajemen tidak terganggu. Stabilitas kepegawaian tidak akan terlampaui tergantung oleh pergantian karyawan yang mungkin perlu terlebih dahulu harus dicari di pasar perburuan. Untuk menutup kekurangan karyawan akan muncul masalah-masalah mutasi dan kebijakan sumber daya manusia lainnya, seperti kebijakan untuk melaksanakan program orientasi atau bahkan program pendidikan yang meliputi program pengembangan dan pelatihan yang pada dasarnya tidak dapat diselenggarakan dengan mendadak.

- **Bagi Pihak Karyawan**

Ada tiga alasan mengapa ketentuan itu sebaiknya dilaksanakan:

- 1) Alasan psiko-humanistis yang menekankan pada aspek kemanusiaan agar para karyawan, selain akan mendapatkan kepastian, juga mempunyai kelonggaran untuk menyesuaikan diri dengan statusnya yang baru.
- 2) Alasan ekonomis yang menekankan pentingnya persiapan pendapatan karyawan ketika ia telah melepaskan pekerjaan lamanya.
- 3) Alasan yuridis yang menjelaskan bahwa pelanggaran terhadap ketentuan ini akan membawa akibat-akibat hukum dan akan mngganggu rasa keadilan.

Selain dari itu perlu diperhatikan pula yang menyatakan, bahwa setiap pemutusan hubungan kerja kecuali dalam masa percobaan, melalui permohonan tertulis, harus mendapat izin terlebih dahulu dari panitia penyelesaian perselisihan perburuhan daerah (P4D) atau panitia penyelesaian perselisihan perburuhan pusat (P4P). izin dari P4D jika pemutusan hubungan kerja terjadi terhadap kurang dari sepuluh karyawan, dan izin dari P4P jika hal itu terjadi terhadap sepuluh karyawan atau lebih.

F. Proses dan Prosedur Pemberhentian Hubungan Kerja

Pemberhentian Hubungan Kerja (PHK) oleh perusahaan harus dilakukan dengan baik dan sesuai dengan regulasi pemerintah yang masih diberlakukan. Namun karena terkadang pemberhentian terkadang terjadi akibat konflik yang tak terselesaikan maka menurut Umar (2004) pemecatan secara terpaksa harus sesuai dengan prosedur sebagai berikut:

- a. Musyawarah karyawan dengan pimpinan perusahaan.
- b. Musyawarah pimpinan serikat buruh dengan pimpinan perusahaan.
- c. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan wakil dari P4D.

- d. Musyawarah pimpinan serikat buruh, pimpinan perusahaan dan wakil dari P4P.
- e. Pemutusan hubungan berdasarkan Keputusan Pengadilan Negeri.

Kemudian menurut Mutiara S. Panggabean Proses Pemberhentian hubungan kerja jika sudah tidak dapat dihindari maka cara yang diatur telah diatur dalam Undang-undang No.12 tahun 1964. Perusahaan yang ingin memutuskan hubungan kerja harus mendapatkan izin dari P4D (Panitia Penyelesaian Perburuhan Daerah) dan jika ingin memutuskan hubungan kerja dengan lebih dari sembilan karyawan maka harus dapat izin dari P4P (Panitia Penyelesaian Perburuhan Pusat) selama izin belum didapatkan maka perusahaan tidak dapat memutuskan hubungan kerja dengan karyawan dan harus menjalankan kewajibannya.

Namun sebelum pemberhentian hubungan kerja harus berusaha untuk meningkatkan efisiensi dengan:

- Mengurangi shift kerja
- Menghapuskan kerja lembur
- Mengurangi jam kerja
- Mempercepat pensiun
- Meliburkan atau merumahkan karyawan secara bergilir untuk sementara

G. Konsekuensi Pemutusan Hubungan Kerja

Konsekuensi dapat juga diartikan sebagai Kerugian, maka menurut *Balkin, Mejia dan Cardy* (1995:231) terdiri atas hal-hal berikut:

1. Biaya *Recruitment*, meliputi:
 - Mengiklankan lowongan kerja
 - Menggunakan karyawan *recruitment* yang professional sehingga banyak yang melamar untuk bekerja.
 - Untuk mengisi jabatan eksekutif yang tinggi secara teknologi diperlukan perusahaan pencari yang umumnya menggunakan 30% dari gaji tahunan karyawan.

2. Biaya Seleksi, meliputi:
 - Biaya interview dengan pelamar pekerjaan.
 - Biaya testing/psikotes
 - Biaya untuk memeriksa ulang referensi
 - Biaya penempatan
3. Biaya Pelatihan, meliputi:
 - Orientasi terhadap nilai dan budaya perusahaan
 - Biaya training secara langsung
 - Waktu untuk memberikan training
 - Kehilangan produktivitas pada saat training
4. Biaya Pemutusan Hubungan Kerja, meliputi:
 - Pesangon untuk karyawan yang diberhentikan sementara tanpa kesalahan
 - Karyawan tetap mendapatkan tunjangan kesehatan sampai mendapatkan pekerjaan baru.
 - Biaya asuransi bagi karyawan yang di PHK namun belum bekerja lagi
 - Wawancara pemberhentian dengan tujuan untuk mencari alasan mengapa tenaga kerja meninggalkan perusahaan.
 - Bantuan penempatan merupakan program dimana perusahaan membantu karyawan mendapatkan pekerjaan baru lebih cepat dengan memberikan training pekerjaan
 - Posisi yang kosong akan mengurangi keluaran atau kualitas jasa klien perusahaan atau pelanggan.

Menurut *Joko Rahardjo* pemberhentian karyawan oleh perusahaan dapat menimbulkan beberapa konsekuensi memberikan pesangon untuk karyawan dengan aturan sebagai berikut:

- ❖ Masa percobaan dan Kontrak tanpa pesangon
- ❖ Masa kerja 1 tahun atau kurang mendapatkan 1 bulan upah bruto
- ❖ Masa kerja 1 tahun sampai 2 tahun mendapatkan 2 bulan upah bruto

- ❖ Masa kerja 2 tahun sampai 3 tahun mendapatkan 3 bulan upah bruto
- ❖ Masa kerja 3 tahun dan seterusnya mendapatkan 4 bulan upah bruto

Konsekuensi pemberhentian disamping berbentuk pesangon juga harus memperhitungkan uang jasa dengan rincian sebagai berikut:

- ❖ Masa Kerja 5 sampai 10 tahun mendapatkan uang jasa 1 bulan upah bruto
- ❖ Masa Kerja 10 sampai 15 tahun mendapatkan uang jasa 2 bulan upah bruto
- ❖ Masa Kerja 15 sampai 20 tahun mendapatkan uang jasa 3 bulan upah bruto
- ❖ Masa Kerja 20 sampai 25 tahun mendapatkan uang jasa 4 bulan upah bruto
- ❖ Masa Kerja 25 dan seterusnya mendapatkan uang jasa 5 bulan upah bruto

H. Larangan terhadap Pemutusan Hubungan Kerja

Pemerintah tidak mengharapkan perusahaan melakukan PHK tercantum dalam Pasal 153 ayat (1) Undang-Undang No. 13 Tahun 2003 tentang ketenagakerjaan, yang menyatakan pengusaha dilarang melakukan PHK dengan alasan:

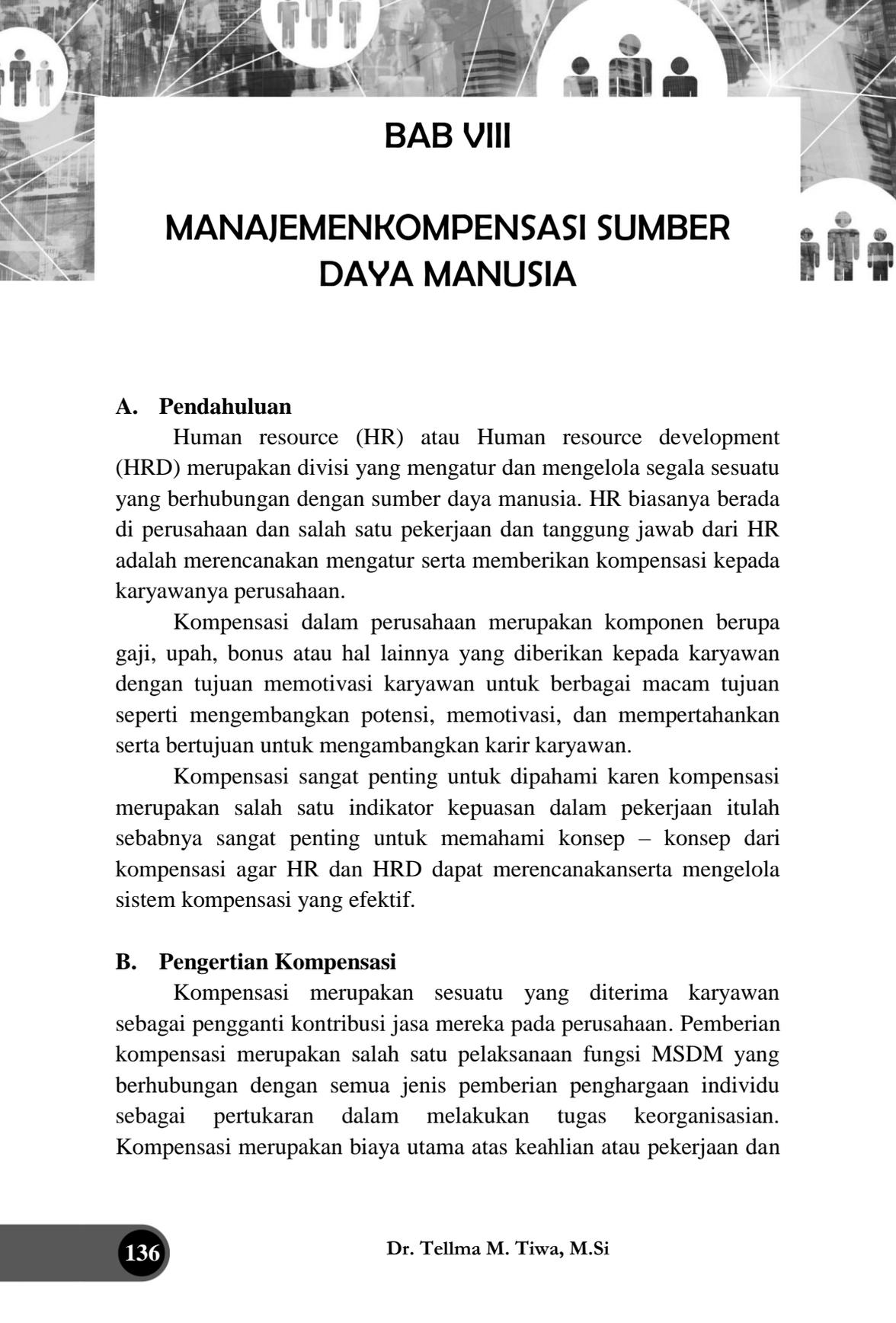
- 1) Pekerja/buruh berhalangan masuk kerja karena sakit menurut keterangan dokter selama waktu tidak melampaui 12 (dua belas) bulan secara terus-menerus
- 2) Pekerja/buruh berhalangan menjalankan pekerjaannya karena memenuhi kewajiban terhadap Negara sesuai dengan ketentuan perundang-undangan yang berlaku
- 3) Pekerja/buruh menjalankan ibadah yang diperintahkan agamanya
- 4) Pekerja/buruh menikah
- 5) Pekerja/buruh perempuan hamil, melahirkan, gugur kandungan, atau menyusui bayinya.

- 6) Pekerja/buruh mempunyai pertalian darah dan/atau ikatan perkawinan dengan pekerja/buruh lainnya di dalam 1 perusahaan, kecuali telah diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan, atau PKB.
- 7) Pekerja/buruh mendirikan, menjadi anggota dan/atau pengurus serikat pekerja/serikat buruh melakukan kegiatan serikat/pekerja/serikat buruh di luar jam kerja, atau di dalam jam kerja atas kesepakatan pengusaha, atau berdasarkan ketentuan yang diatur dalam perjanjian kerja, peraturan perusahaan atau PKB.
- 8) Pekerja/buruh yang mengadukan pengusaha kepada yang berwajib mengenai perbuatan pengusaha yang melakukan tindak pidana kejahatan
- 9) Karena perbedaan paham, agama, aliran politik, suku, warna kulit, golongan, jenis kelamin, kondisi fisik atau status perkawinan.
- 10) Pekerja. Buruh dalam keadaan cacat tetap, sakit akibat kecelakaan kerja, atau sakit karena hubungan kerja yang menurut surat keterangan dokter yang jangka waktu penembuhannya belum dapat dipastikan.

Daftar Pustaka

- (2020). Dalam G. P. Kawiana, *Manajemen Sumber Daya Manusia "MSDM" Perusahaan* (hal. 234). Denpasar: UNHI Press.
- Ardela, Fransiska. 2018. "Mengetahui Separation (Pemisahan Karyawan) dalam MSDM", finansialku.com/mari-membahas-fungsi-operasional-personalia-terakhir-separasi/.
- Juneja, Prachi. "Employee Separation Process", managementstudyguide.com/employee-separation-process.htm
- Kompas.com. 2022. "Apa Itu Resign : Definisi, Alasan, dan Cara Mengajukannya", money.kompas.com/read/2022/03/25/104607526/apa-itu-resign-definisi-alasan-dan-cara-mengajukannya?page=all

Zahra, Diani Aulia. "Makalah MSDM Separation",
https://www.academia.edu/37761093/Makalah_MSDM_Separation



BAB VIII

MANAJEMEN KOMPENSASI SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Human resource (HR) atau Human resource development (HRD) merupakan divisi yang mengatur dan mengelola segala sesuatu yang berhubungan dengan sumber daya manusia. HR biasanya berada di perusahaan dan salah satu pekerjaan dan tanggung jawab dari HR adalah merencanakan mengatur serta memberikan kompensasi kepada karyawannya perusahaan.

Kompensasi dalam perusahaan merupakan komponen berupa gaji, upah, bonus atau hal lainnya yang diberikan kepada karyawan dengan tujuan memotivasi karyawan untuk berbagai macam tujuan seperti mengembangkan potensi, memotivasi, dan mempertahankan serta bertujuan untuk mengembangkan karir karyawan.

Kompensasi sangat penting untuk dipahami karena kompensasi merupakan salah satu indikator kepuasan dalam pekerjaan itulah sebabnya sangat penting untuk memahami konsep – konsep dari kompensasi agar HR dan HRD dapat merencanakan serta mengelola sistem kompensasi yang efektif.

B. Pengertian Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka pada perusahaan. Pemberian kompensasi merupakan salah satu pelaksanaan fungsi MSDM yang berhubungan dengan semua jenis pemberian penghargaan individu sebagai pertukaran dalam melakukan tugas keorganisasian. Kompensasi merupakan biaya utama atas keahlian atau pekerjaan dan

kesetiaan dalam bisnis perusahaan. Kompensasi menjadi alasan utama mengapa kebanyakan orang mencari pekerjaan.

Jika dikelola dan diatur dengan baik, kompensasi akan membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya dan memperoleh, memelihara dan menjaga karyawan dengan baik. Sebaliknya, tanpa kompensasi yang cukup karyawan yang ada sangat mungkin untuk meninggalkan perusahaan dan untuk melakukan penempatan kembali tidaklah mudah. Akibat dari ketidakpuasan dalam pembayaran yang dirasa kurang akan mengurangi kinerja, meningkatkan keluhan-keluhan, penyebab mogok kerja, dan mengarah pada tindakan-tindakan fisik dan psikologis, seperti meningkatnya derajat ketidakhadiran dan perputaran karyawan, yang pada gilirannya akan menurunkan kesehatan jiwa karyawan yang semakin parah. Sebaliknya, jika terjadi kelebihan pembayaran, juga akan menyebabkan perusahaan dan individual berkurang daya kompetisinya dan menimbulkan kegelisahan, perasaan bersalah, dan suasana yang tidak nyaman di kalangan karyawan.

Kompensasi (didefinisikan di sini sebagai gaji, tunjangan, dan penghargaan lain dengan nilai moneter) sejauh ini merupakan intervensi sumber daya manusia yang paling mahal dalam organisasi. Anggaran kompensasi lebih dari \$ 1 miliar tidak jarang di perusahaan Fortune 50. Sebanyak 80% dari total anggaran di organisasi sektor jasa terdiri dari biaya kompensasi.

Kompensasi Menurut Ahli

Menurut Milkovich dan Newman, (1999) Kompensasi (didefinisikan di sini sebagai gaji, tunjangan, dan penghargaan lain dengan nilai moneter) sejauh ini merupakan intervensi sumber daya manusia yang paling mahal dalam organisasi. Anggaran kompensasi lebih dari 1 miliar dollar dan tidak jarang di perusahaan sebanyak 80% dari total anggaran di organisasi sektor jasa terdiri dari biaya kompensasi.

Menurut Otto Hasibuan (2015) berpendapat bahwa “Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang

langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan”.

Menurut Nurcahyo (2015) mengatakan bahwa “Kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima para karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka yang seimbang dengan pengharapan karyawan untuk memenuhi kebutuhan akan rasa puas atas prestasi yang telah dicapai dan selaras dengan tujuan strategis usaha perusahaan”.

C. Jenis – Jenis Kompensasi

Komponen-komponen dari keseluruhan program gaji secara umum dikelompokkan ke dalam kompensasi finansial langsung, tak langsung, dan non finansial.

Kompensasi Finansial secara Langsung

Kompensasi langsung terdiri dari pembayaran karyawan dalam bentuk upah, gaji, bonus atau komisi. Kompensasi Finansial ini adalah berupa benefit seperti bayaran pokok (gaji dan upah), bayaran prestasi, bayaran insentif (bonus, komisi, pembagian laba/keuntungan, dan opsi saham), dan bayaran tertanggung (program tabungan dan anuitas pembelian saham).

Kompensasi Finansial Tidak Langsung

Kompensasi tidak langsung atau benefit terdiri dari semua pembayaran yang tidak tercakup dalam kompensasi finansial langsung yang meliputi liburan, berbagai macam asuransi, jasa seperti perawatan anak atau kepedulian keagamaan dan sebagainya.

Bisa juga berupa bayaran di luar jam kerja (liburan, hari besar, cuti tahunan dan cuti hamil) dan fasilitas-fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor dan tempat parkir.

Kompensasi Non Finansial

Penghargaan non finansial seperti pujian, menghargai diri sendiri, dan pengakuan yang dapat memengaruhi motivasi kerja karyawan, produktivitas dan kepuasan.

Kompensasi Non Finansial adalah berupa pekerjaan (tugas-tugas yang menarik, tantangan, tanggung jawab, pengakuan, dan rasa pencapaian).

Lingkungan kerja (kebijakan-kebijakan yang sehat, supervisi yang kompeten, kerabat yang menyenangkan, lingkungan kerja yang nyaman).

D. Sistem Kompensasi

Sistem kompensasi dihasilkan dari mengalokasikan, menukar dan mengirimkan pendapatan organisasi kepada karyawan dalam bentuk moneter dan dalam bentuk barang dan jasa. mendefinisikan sistem kompensasi sebagai faktor yang dapat mempengaruhi individu untuk membuat keputusan melamar pekerjaan, bekerja secara produktif, mengorganisasikan serikat, membawa pemberi kerja ke lapangan atau membuat pelatihan untuk pekerjaan baru. Potensi untuk mempengaruhi perilaku dan cara kerja karyawan ini maka merupakan hal yang penting untuk memastikan bahwa sistem kompensasi dikelola dengan adil dan seimbang.

Sistem kompensasi merupakan salah satu sistem yang harus ada dalam setiap organisasi karena sistem kompensasi dibutuhkan untuk mendorong strategi dari organisasi. Sistem kompensasi harus dikelola dengan adil dan seimbang.

Salah satu contoh pendekatan sistem kompensasi adalah dengan pendekatan kompetensi memberikan penghargaan (remuneration) berdasarkan kompetensi individunya. Seseorang yang mengerjakan pekerjaan sesuai dengan kompetensinya akan mendapatkan pendapatan sebesar 100%, apabila mengerjakan hanya tugas-tugas inti dan tidak melibatkan semua kompetensinya, maka pekerja hanya mendapatkan pendapatan sebesar 80% dari pendapatan pada tingkat tersebut; sebaliknya bila pekerja mengerjakan pekerjaan di atas kompetensinya, maka pekerja berhak mendapat pendapatan sebesar 120%. Yang perlu diingat, dalam penyusunan kompensasi untuk reward system ini yang digunakan adalah target sebagai acuan dari masing-masing individunya.

E. Tujuan Dalam Manajemen Kompensasi

Secara umum tujuan manajemen kompensasi adalah untuk membantu perusahaan mencapai tujuan keberhasilan strategi perusahaan dan menjamin terciptanya keadilan internal dan eksternal. Keadilan eksternal menjamin bahwa pekerjaan-pekerjaan akan dikompensasi secara adil dengan membandingkan pekerjaan yang sama di pasar kerja. Kadangkadang tujuan ini bisa menimbulkan konflik satu sama lainnya, dan trade-off harus terjadi. Misalnya, untuk mempertahankan karyawan dan menjamin keadilan, hasil analisis upah dan gaji merekomendasikan pembayaran jumlah yang sama untuk pekerjaan-pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut pekerja mungkin menginginkan untuk menawarkan upah tidak seperti biasanya, yaitu upah yang tinggi untuk menarik pekerja yang berkualitas. Maka terjadilah trade-off antara tujuan rekrutmen dan konsistensi tujuan dari manajemen kompensasi.

Tujuan manajemen kompensasi efektif, meliputi:

1) Memperoleh SDM yang berkualitas

Kompensasi perlu ditetapkan cukup tinggi untuk mampu menarik pelamar. Tingkat pembayaran harus tanggap terhadap permintaan dan penawaran tenaga kerja di pasar kerja karena harus bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja.

2) Mempertahankan karyawan yang ada

Pekerja dapat keluar apabila tingkat kompensasi tidak kompetitif terhadap organisasi lain, dengan akibat perputaran tenaga kerja tinggi. Dengan demikian, perlu dipertimbangkan mana yang lebih baik dan menguntungkan antara meningkatkan kompensasi dengan mencari pekerja baru dengan konsekuensi harus melatih kembali pekerja baru.

3) Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi berusaha keras menjaga keadilan internal dan eksternal. Keadilan internal memerlukan bahwa pembayaran dihubungkan dengan nilai relatif pekerjaan sehingga pekerjaan yang sama mendapatkan pembayaran sama. Keadilan

eksternal berarti membayar pekerja sebesar apa yang diterima pekerja yang setingkat oleh perusahaan lain.

4) Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan.

Pembayaran harus memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perilaku di masa depan. Rencana kompensasi yang efektif menghargai kinerja, loyalitas, keahlian dan tanggung jawab.

5) Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu organisasi memelihara dan mempertahankan pekerja pada biaya yang wajar. Tanpa manajemen kompensasi yang efektif, pekerja dapat dibayar terlalu tinggi atau terlalu rendah.

6) Mengikuti aturan hukum

Sistem upah dan gaji yang baik mempertimbangkan tantangan legal yang dikeluarkan pemerintah dan memastikan pemenuhan pekerja.

7) Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi harus mudah dipahami oleh spesialis sumber daya manusia, manajer operasi, dan pekerja. Dengan demikian terbuka saling pengertian dan menghindari kesalahan persepsi

8) Meningkatkan Efisiensi Administrasi

Program upah dan gaji harus dirancang dapat dikelola secara efisien, meskipun tujuan ini merupakan pertimbangan sekunder.

Terkadang terjadi konflik di antara tujuan sehingga perlu dicari titik temu. Misalnya untuk menjaga pekerja dan memastikan keadilan, oleh analisis upah dan gaji, direkomendasikan membayar jumlah yang sama untuk pekerjaan yang sama. Akan tetapi, perekrut mungkin ingin menawarkan gaji yang sangat tinggi untuk menarik pelamar yang berkualitas. Pada titik ini, strategi kompensasi harus membuat titik temu antara tujuan rekrutmen dengan tujuan konsistensi.

F. Hal – Hal Yang Dapat Mempengaruhi Kompensasi

Kompensasi tentunya dapat dipengaruhi beragam faktor faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi sehingga kompensasi dibagi dalam dua faktor yaitu:

Faktor Internal

Faktor internal yang mempengaruhi kompensasi berada di dalam organisasi perusahaan yang mempengaruhi jumlah pembayaran gaji atau upah karyawan. Berikut adalah contohnya.

1. Kemampuan untuk Membayar

Perusahaan yang lebih mapan atau lebih besar biasanya mampu membayar para karyawannya lebih tinggi dibanding perusahaan yang lebih kecil. Mereka juga mampu mempertahankan tingkat upah dalam waktu yang lama dibandingkan perusahaan atau firma yang kecil.

2. Strategi Bisnis Perusahaan

Strategi bisnis dalam organisasi perusahaan juga menjadi faktor yang mempengaruhi kompensasi. Ketika perusahaan ingin bersaing dengan kompetitornya yang lebih unggul, maka biasanya mereka akan menggaji karyawannya yang memiliki keahlian khusus dengan bayaran yang lebih tinggi dibanding dengan perusahaan yang berjalan mulus tanpa memiliki saingan dengan perusahaan lain.

3. Evaluasi Pekerjaan dan Penilaian Kinerja

Evaluasi pekerjaan dapat membantu menentukan tingkat kepuasan gaji yang berbeda-beda dari pekerjaan yang berbeda-beda pula. Sedangkan penilaian kinerja dapat membantu para karyawan untuk mendapatkan kompensasi lebih berdasarkan kinerja mereka.

4. Karyawan Perusahaan

Karyawan perusahaan sendiri sebenarnya juga merupakan faktor yang menyebabkan perbedaan dalam kompensasi dengan cara-cara berikut.

Kinerja: kinerja yang ditampilkan oleh karyawan sangat mempengaruhi besarnya kompensasi yang diperoleh.

Penghargaan atas kinerja karyawan ini dapat membuat para pegawai lebih termotivasi dan mulai bekerja lebih giat untuk meningkatkan kompensasinya.

Pengalaman: Karyawan yang sudah berpengalaman selama bertahun-tahun di perusahaan cenderung memperoleh kompensasi yang lebih tinggi dibanding rekan barunya yang lain karena pengalamannya tersebut.

Potensi: Potensi tidak akan berguna jika tidak ditunjukkan. Maka dari itu perusahaan membayar lebih kepada karyawan yang memiliki potensi yang lebih besar dibandingkan karyawan lainnya.

Faktor Eksternal

Selain faktor internal perusahaan, faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kompensasi adalah faktor eksternal. Faktor ini ada di luar perusahaan, namun dapat mempengaruhi tingkat kompensasi. Berikut adalah contohnya.

1. Pasar Tenaga Kerja

Permintaan dan penawaran kerja merupakan faktor eksternal yang dapat mempengaruhi kompensasi. Tingkat kompensasi akan rendah jika jumlah penawaran kerja lebih tinggi dibanding jumlah permintaan kerja. Sebaliknya jika jumlah penawaran kerja lebih rendah dibanding jumlah permintaan, maka tingkat kompensasinya akan lebih tinggi.

2. Tarif

Besarnya kompensasi yang diberikan perusahaan juga ditentukan oleh tingkat tarif yang berlaku pada industri yang bersangkutan. Tarif ini juga menentukan jumlah kompensasi yang ada pada perusahaan lain yang bergerak dalam industri yang sama.

3. Produktivitas

Jumlah kompensasi akan meningkat jika jumlah produktivitas juga meningkat. Agar dapat meningkatkan jumlah kompensasi maka pegawai perusahaan perlu meningkatkan

produktivitas mereka. Seringkali faktor yang menyebabkan peningkatan produktivitas berada di luar perusahaan atau karyawan itu sendiri seperti misalnya penggunaan teknologi terbaru, metode baru atau teknik manajemen yang lebih baik.

4. Biaya Hidup

Biaya hidup pada suatu tempat dapat mempengaruhi tingkat kompensasi. Jika di suatu tempat biaya hidupnya tinggi maka akan tinggi pula tingkat kompensasinya. Sebaliknya jika biaya hidup di suatu tempat rendah maka tingkat kompensasinya juga akan rendah.

5. Serikat Pekerja

Jika serikat pekerja kuat dan berpengaruh, maka tingkat kompensasi yang diperoleh cenderung tinggi. Sebaliknya jika serikat pekerjanya lemah, maka tingkat kompensasi yang diperoleh juga relatif lebih kecil.

6. Pemerintah Beserta dengan Peraturan-Peraturannya

Salah satu kewajiban pemerintah adalah menjamin kesejahteraan warganya, diantaranya adalah kesejahteraan para karyawan. Agar dapat melindungi para karyawan dari ketidakadilan perusahaan, maka pemerintah perlu menetapkan tingkat minimum kompensasi yang perlu diberikan perusahaan kepada para karyawannya dengan undang-undang dan peraturan lainnya.

7. Kondisi Perekonomian Nasional

Jika kondisi perekonomian suatu negara maju yang ditandai dengan tingkat pengangguran yang rendah, maka tingkat kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawannya juga akan tinggi. Sedangkan jika kondisi perekonomian suatu negara sedang terpuruk yang ditandai dengan tingginya angka pengangguran, maka jumlah kompensasi yang dibayarkan juga tidak akan tinggi.

Penting bagi HR dan HRD memperhatikan faktor – faktor kompensasi ini agar dapat menyusun strategi kompensasi yang lebih baik dan efektif.

G. Tahapan Menetapkan Kompensasi

Menurut Rivai (2004) Tujuan manajemen kompensasi bukanlah membuat berbagai aturan dan hanya memberikan petunjuk saja. Namun, semakin banyak tujuan perusahaan dan tujuan pemberian kompensasi juga harus diikuti dengan semakin efektif administrasi penggajian dan pengupahan. Untuk memenuhi tujuan-tujuan tersebut, perlu diikuti tahapan-tahapan manajemen kompensasi sebagai berikut ini:

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

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

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

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

H. Mengevaluasi dan Analisis Pekerjaan

Penting bagi HR dan HRD untuk melakukan evaluasi dan analisis kepada karyawan untuk mengelola dan mengatur kompensasi yang tepat baik dan efektif. Analisis pekerjaan meliputi pengumpulan informasi tentang pekerjaan melalui survei, observasi, dan diskusi di antara para pekerja dan penyelia untuk menghasilkan deskripsi pekerjaan dan posisi. Dengan informasi dari analisis pekerjaan, sebagai bagian dari sistem informasi SDM, para analisis kompensasi memiliki informasi maksimum yang dibutuhkan untuk melakukan evaluasi pekerjaan.

Evaluasi pekerjaan merupakan prosedur sistematis untuk menentukan nilai relatif dari pekerjaan. Meskipun terjadi perbedaan pendekatan, setiap pendekatan mempertimbangkan tanggung jawab, keahlian, upaya-upaya dan kondisi kerja yang inheren dalam

pekerjaan. Evaluasi ini menentukan pekerjaan mana yang memiliki nilai lebih tinggi daripada yang lainnya. Tanpa evaluasi pekerjaan, departemen SDM tidak akan mampu untuk mengembangkan pendekatan yang rasional untuk membayar.

Hasil pemikiran sebuah evaluasi adalah subyektif. Oleh karena itu, evaluasi harus dilakukan secara khusus oleh SDM yang terlatih. Sekelompok manajer atau spesialis yang melakukan evaluasi itu disebut komite evaluasi pekerjaan. Komite me-review informasi analisis pekerjaan untuk mempelajari tentang tugas, tanggung jawab dan syarat-syarat pekerjaan. Dengan pengetahuan ini, pekerjaan ditempatkan dalam sebuah hirarki sesuai dengan nilai relatif melalui penggunaan metode evaluasi pekerjaan. Metode yang paling umum digunakan adalah penyusunan tingkatan pekerjaan, penilaian kelas pekerjaan, perbandingan faktor, dan sistem penilaian angka.

Penyusunan Peringkat Pekerjaan

Penyusunan peringkat pekerjaan adalah metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana. Para spesialis me-review informasi analisis pekerjaan dan kemudian membuat susunan peringkat setiap pekerjaan secara subjektif sesuai dengan kepentingan relatif ketika membandingkannya dengan pekerjaan-pekerjaan lain dalam perusahaan. Semuanya merupakan peringkat menyeluruh, meskipun penilai bisa jadi mempertimbangkan faktor-faktor individual, seperti tanggung jawab, keahlian, upaya, dan syarat-syarat yang terdapat dalam pekerjaan. Secara subjek, tingkatan global yang ditentukan berarti bahwa unsur-unsur penting dari beberapa pekerjaan dipandang rendah, sementara beberapa item yang tidak penting diberi bobot lebih besar. Ukuran-ukuran perbedaan bobot tersebut harus didasarkan pada perbedaan nilai dari pekerjaan tersebut terhadap tujuan perusahaan, di samping pertimbangan tanggung jawab, keahlian, upaya, dan syarat-syarat pekerjaan. Ketika banyak item yang ukurannya subjektif, bisa jadi pembobotan untuk penentuan tingkat pembayaran menjadi tidak akurat.

Penilaian Kelas Pekerjaan

Kelas pekerjaan atau klasifikasi pekerjaan agak lebih memuaskan daripada penentuan peringkat pekerjaan, walaupun masih tidak tepat sekali. Deskripsi standar yang digunakan hampir sepadan dengan deskripsi pekerjaan yang menentukan nilai relatif yang diekspresikan sebagai kelas pekerjaan. Semakin penting sebuah pekerjaan semakin besar pembayarannya. Namun, jika ukuran presisinya kurang, seperti halnya dengan penentuan peringkat pekerjaan, klasifikasi pekerjaanpun akan menghadapi ketidakakuratan dalam penentuan tingkat pembayaran.

Perbandingan Faktor

Dengan metode perbandingan faktor, komite evaluasi pekerjaan membandingkan antara faktor-faktor pekerjaan yang saling terkait. Faktor-faktor ini meliputi unsur-unsur yang umum untuk semua pekerjaan yang dievaluasi, seperti tanggung jawab, keahlian/keterampilan, mental dan fisik, dan syarat-syarat pekerjaan lainnya. Tiap faktor dipertimbangkan, pada suatu waktu, dengan faktor yang sama terhadap pekerjaan kunci yang lain dan kemudian evaluasi yang dipisah dikombinasikan oleh komite untuk menentukan kepentingan relatif dari setiap pekerjaan. Metode ini meliputi langkah-langkah berikut ini:

Langkah 1: Menentukan faktor-faktor penting. Para analisis pertama-pertama harus memutuskan faktor-faktor mana yang umum dan penting yang berkaitan dengan keseluruhan pekerjaan. Misalnya tanggung jawab, keahlian, upaya mental dan fisik, dan syarat-syarat pekerjaan. Beberapa perusahaan menggunakan faktor-faktor yang berbeda untuk pekerjaan-pekerjaan manajerial, profesional, penjualan, dan tipe pekerjaan lainnya.

Langkah 2: Menentukan pekerjaan-pekerjaan kunci. Pekerjaan-pekerjaan kunci merupakan pekerjaan yang umumnya terdapat pada keseluruhan perusahaan dan di pasar kerja. Pekerjaan-pekerjaan umum diseleksi karena hal itu lebih

mudah untuk memperoleh upah pembayaran bagi para karyawan. Secara ideal, pekerjaan-pekerjaan yang menentukan tinggi rendahnya upah hendaknya secara luas dipegang dan diterima oleh para pengusaha sebagai pekerjaan kunci yang harus meliputi keragaman yang luas dari faktor-faktor penting.

Langkah 3: Membagi upah secara adil berlaku untuk pekerjaan kunci. Komite evaluasi pekerjaan kemudian mengalokasikan sebagian dari tiap tingkat upah yang berlaku pada setiap pekerjaan penting. Proporsi dari setiap upah ditentukan pada faktor-faktor berimbang yang berbeda yang tergantung pada pentingnya faktor-faktor individual.

Langkah 4: Menempatkan pekerjaan-pekerjaan kunci pada daftar faktor pembanding. Sekali faktor-faktor pengimbang dari tiap pekerjaan kunci ditentukan proporsi upah pembayarannya, maka informasi hendaknya dipindahkan ke daftar semacam matrik. Pekerjaan-pekerjaan kunci ditempatkan dalam kolom sesuai dengan jumlah upah yang ditentukan untuk tiap faktor penting. dari daftar ini dengan mudah dapat dibaca soal bagaimana kaitan antara faktor-faktor pembanding dengan upah pembayaran untuk masing-masing jenis pembayaran. Misalnya, mana pekerjaan yang memiliki tanggung jawab tertinggi dan berapa upahnya dengan mudah dapat dibandingkan satu sama lainnya.

Langkah 5: Mengevaluasi pekerjaan-pekerjaan lain. Judul untuk tiap pekerjaan kunci di tiap kolom dalam daftar matriks menggambarkan tanda tinggi-rendahnya posisi suatu pekerjaan. Lainnya adalah dalam bentuk pekerjaan “bukan kunci” yang kemudian dievaluasi dengan menempatkan pada skala di tiap kolom. Misalnya secara subjektif menempatkan tanggung jawab mekanik pabrik di antara pekerjaan sekretaris dan mandor pabrik. Namun, dari segi keterampilan, sekretaris bisa jadi lebih rendah

daripada mekanik karenanya komponen ini ditempatkan di bawahnya. Pendekatan ini dapat digunakan untuk faktor-faktor lainnya. Dengan menggunakan prosedur ini, komite dapat membuat tingkatan tiap jenis pekerjaan sesuai dengan nilai relatif yang diindikasikan oleh tingkat upah. Tingkatan atau urutan ini hendaknya di-review oleh para manajer departemen untuk memverifikasi ketepatan prosedur ini, secara berkelanjutan.

Sistem Pemberian Angka (Sistem Poin)

Penelitian menunjukkan bahwa sistem pemberian angka (sistem poin) lebih banyak digunakan daripada metode lainnya. Sistem ini mengevaluasi faktor-faktor menyeimbang tiap pekerjaan dengan menggunakan unsur upah sebagai metode pembandingan faktor. Sistem ini menggunakan angka-angka. Meskipun pada awalnya lebih sulit untuk mengembangkan, sistem poin ternyata lebih tepat daripada metode pembandingan faktor karena sistem poin ini dapat mengatasi faktor-faktor menyeimbang dan soal penting dan soal penting lebih rinci lagi. Sistem ini dijalankan melalui enam tahap biasanya melalui komite evaluasi pekerjaan atau analisis individu, yaitu:

Tahap 1 : Menentukan faktor-faktor penting. Sistem poin dapat menggunakan faktor-faktor sama yang digunakan dalam metode perbandingan faktor. Namun hal itu umumnya menambah lebih rinci dengan memilah faktor-faktor tersebut ke subfaktor.

Tahap 2 : Menentukan tingkatan faktor-faktor. Karena jumlah faktor tanggung jawab dan faktor lainnya mungkin beragam dari masing-masing pekerjaan sistem poin menciptakan beberapa tingkatan yang terkait dengan tiap faktor. Tingkatan-tingkatan ini membantu analisis memberi penghargaan dengan derajat berbeda pada faktor tanggung jawab, keahlian, dan faktor-faktor penting lainnya.

Tahap 3 : Memberi poin pada tiap subfaktor. Sistem poin menggunakan pendekatan matriks dengan berbagai

elemennya. Dari poin setiap subfaktor dapat diketahui beberapa derajat subfaktor tertentu dibandingkan dengan subfaktorlain pada faktor penting tertentu. Sebagai contoh, jika subfaktor keselamatan mendapat nilai 100 adalah dua kali pentingnya dari membantu penatar, berarti ia mendapatkan sebanyak dua kali poin.

Tahap 4 : Memberi poin pada tingkat tingkatan. Analis memberi poin silang tiap baris untuk merefleksikan pentingnya dari tiap tingkatan yang berbeda. Untuk penyederhanaan, perbedaan poin yang sama biasanya ditentukan di antara tingkatan. Pilihan alternatifnya, perbedaan-perbedaan poin di antara tingkatan dapat menjadi pengubah. Kedua pendekatan digunakan tergantung pada kepentingan dari tiap tingkatan dan tiap subfaktor.

Tahap 5 : Menggunakan manual poin. Para analis kemudian mengembangkan manual poin yang berisi penjelasan tertulis dari tiap elemen pekerjaan, misalnya untuk tanggung jawab terhadap peralatan dan bahan-bahan. Hal ini juga menggambarkan apa yang diharapkan untuk empat tingkatan dari tiap subfaktor. Informasi ini dibutuhkan untuk menentukan pekerjaan-pekerjaan pada tingkatan yang tepat.

Tahap 6 : Menerapkan sistem poin. Manakala matriks dan manual poin sudah siap, nilai relatif dari tiap pekerjaan dapat ditentukan. Proses ini sangat subyektif, membutuhkan spesialis atau membandingkan deskripsi pekerjaan dengan deskripsi manual poin yang standar untuk tiap subfaktor. Kesepadanan antara deskripsi pekerjaan dan pernyataan manual poin menampakkan tingkatan dan poin untuk tiap subfaktor dari setiap pekerjaan. Poin untuk tiap subfaktor ditambahkan untuk memperoleh jumlah total poin untuk pekerjaan.

Setelah poin total untuk tiap pekerjaan diketahui, kemudian membuat peringkat pekerjaan. Seperti dengan pembuatan peringkat, pengkelasan pekerjaan, dan sistem perbandingan faktor-faktor, penyusunan peringkat relatif ini hendaknya di-review oleh para manajer departemen untuk menjamin agar hal ini tepat.

I. Tantanga Yang Di Hadapi Dalam Menentukan Kompensasi

Sebagian besar metode-metode untuk menentukan pembayaran harus bisa melakukan keputusan yang tepat ketika tantangan timbul. Implikasi. Implikasi inilah yang menjadi alasan analisis membuat penyesuaian lebih lanjut untuk menentukan kompensasi.

1) Tujuan Strategis

Manajemen kompensasi tidak hanya dibatasi pada keadilan internal dan eksternal saja. Hal ini juga dapat digunakan untuk strategi perusahaan yang lebih jauh. Misalnya, sebuah perusahaan akan menekankan sistem pembayarannya yang sangat didasarkan pada tingkat pengetahuan dan keahlian karyawan; tidak inheren pada nilai permintaan pekerjaan. Makin tinggi keahlian dan pengetahuan yang dimiliki karyawan, makin tinggi pula tingkat pembayarannya. Namun ada juga perusahaan yang menghubungkan tingkat pembayarannya dengan hubungan nilai relatif dari pekerjaan dengan tingkat yang berlaku di pasar kerja.

2) Tingkat Upah Berlaku

Tekanan pasar dapat menyebabkan beberapa pekerjaan dibayar lebih mahal daripada nilai relatif pekerjaan mereka. Pergeseran demografi dan hubungan suplai dan permintaan tenaga kerja relatif mempengaruhi kompensasi. Sesuai dengan teori, kelebihan permintaan tenaga kerja untuk bidang-bidang tertentu akan meningkatkan nilai pembayaran terhadap pekerjaan tersebut. Hal ini akan terjadi sebaliknya jika terjadi kelebihan suplai tenaga kerja.

3) Kekuatan Serikat Pekerja

Serikat pekerja memiliki kekuatan daya tawar yang relatif tinggi dalam penentuan upah karyawan, khususnya untuk anggota

serikat. Termasuk di dalamnya serikat berperan sebagai pemasok calon-calon karyawan yang bermutu. Penentuan upah tersebut dapat dengan bentuk tekanan, tidak saja dalam bentuk konsep tertulis, tetapi juga dalam bentuk pemogokan-pemogokan jika terjadi stagnasi perundingan. Di sinilah, perusahaan harus mempertimbangkan secara matang sejauh mana untung ruginya perusahaan manakala harus memilih antara menangani pemogokan karena menuntut kenaikan upah ataukah perlu dinaikkannya tingkat upah karyawan. Dalam hal ini perusahaan sering dihadapkan pada posisi dilematis. Jika kenaikan tingkat upah/ gaji dipenuhi, maka akan terjadi peningkatan biaya produksi yang pada gilirannya akan mengurangi keuntungan atau efisiensi. Padahal perusahaan berkepentingan dengan penggunaan karyawan yang memiliki keterampilan tinggi yang dipasok oleh serikat. Dalam situasi tertentu perusahaan bisa jadi mengubah strateginya dari pendekatan padat karya ke padat modal atau relatif banyak menggunakan faktor produksi otomatisasi yang hemat tenaga kerja.

4) Kendala Pemerintah

Kendala pemerintah dapat berupa undang-undang ketenagakerjaan, peraturan pemerintah, dan kebijakan yang dianggap kurang adil, baik ditinjau dari segi kepentingan perusahaan maupun karyawan itu sendiri. Misalnya, dalam hal penentuan upah minimum regional, jaminan sosial, perselisihan ketenagakerjaan, dan sebagainya. Termasuk di dalamnya peraturan larangan penggunaan tenaga kerja di bawah usia kerja. Oleh karena itu, dalam penetapan hal-hal tadi, pemerintah perlu mempertimbangkan perkembangan demografi, pasar kerja, biaya hidup, perkembangan tingkat upah di pasar internasional dan sebagainya.

5) Pemerataan Pembayaran

Pemerataan pembayaran yang dilakukan tiap perusahaan sangat didasarkan pada persamaan hak dan persamaan pekerjaan. Misalnya, jangan sampai terjadi ada undang-undang dan

peraturan pemerintah yang mengikat yang membedakan pemberian pembayaran hanya karena adanya perbedaan seks (jenis kelamin). Seharusnya lebih ditekankan adalah sistem merit dari pembayaran, bukan faktor yang lain. Namun yang jauh lebih penting dari pemerataan pembayaran adalah banyak mempertimbangkan faktor-faktor yang memungkinkan terjadinya jurang yang lebar dalam hal pembayaran dari satu pekerjaan dengan pekerjaan lain. Untuk itu dibutuhkan evaluasi pekerjaan, termasuk evaluasi beban, secara cermat dan mampu dibandingkan secara objektif.

6) Penyesuaian dan Strategi Kompensasi

Kebanyakan perusahaan perusahaan memiliki strategi dan kebijakan kompensasi di mana gaji dan upah dapat disesuaikan setiap waktu. Sebuah strategi umum adalah memberi pekerja yang bukan anggota serikat pekerja gaji yang sama dengan mereka yang menjadi anggota. Hal ini sering dilakukan untuk mencegah terjadinya unionisasi lebih jauh. Insentif atau bonus untuk tugas-tugas internasional merupakan bentuk penyesuaian-penyesuaian lainnya. Di beberapa perusahaan, utamanya di perusahaan besar, pembayaran insentif di atas upah yang berlaku dengan maksud untuk memberi daya tarik dan mempertahankan karyawan terbaik. Termasuk dalam penyesuaian pembayaran jika secara nasional ternyata terjadi peningkatan biaya hidup di kalangan masyarakat.

7) Tantangan Kompensasi Internasional

Globalisasi bisnis memengaruhi manajemen kompensasi. Analisis kompensasi harus memfokuskan tidak hanya pada aspek keadilan tetapi juga pada daya saing. Perusahaan-perusahaan yang mampu berkompetisi secara global dapat memanfaatkan survei gaji lokal di negaranya yang mungkin menjamin terdapatnya keadilan di pasar kerja. Akan tetapi, hal lain yang mungkin terjadi adalah upah dan gaji patokan di negara lain, misalnya di negara maju yang memilih daya saing tinggi mungkin malah dapat menyebabkan terjadinya komponen biaya tenaga

kerja yang lebih mahal dibanding di negara yang kurang maju. Implikasinya adalah perusahaan domestik harus melakukan restrukturisasi komponen biaya produksinya agar terjadi efisiensi produksi.

8) Produktivitas dan Biaya

Dalam keadaan apapun sebuah perusahaan memiliki komitmen untuk memperoleh keuntungan usaha agar dapat tetap hidup. Tanpa keuntungan, mereka tidak dapat memberikan daya tarik tersendiri yang cukup untuk para investor untuk mempertahankan daya saing. Oleh karena itu, sebuah perusahaan bisa jadi tidak mampu membayar karyawannya lebih besar daripada kontribusi yang diberikan karyawan dalam bentuk produktivitas. Namun demikian, jika hal ini harus terjadi, misalnya karena keterbatasan pekerja dan kekuatan serikat pekerja, perusahaan harus merancang kembali pekerjaan-pekerjaan mereka, melatih karyawan baru untuk meningkatkan pasokan pekerja pekerja, otomatisasi, inovasi, atau keluar dari bisnis.

Daftar Pustaka

Sumber manajemen sdm penulis Rr. Vemmi Kesuma Dewi, Herni pujiati

Handbook of Industrial, Work & Organizational Psychology Volume 2 materi Compensation Systems in the Global Context
ROBERT L. HENEMAN, CHARLES H. FAY And Z H O N G - M I N G W A N G

<https://www.jurnal.id/id/blog/tujuan-bentuk-jenis-faktor-yang-mempengaruhi-kompensasi-adalah/>

<http://repo.darmajaya.ac.id/544/3/BAB%20II.pdf>

http://file.upi.edu/Direktori/FPEB/PRODI._MANAJEMEN_FPEB/197507042003121-ASKOLANI/Makalah_Kompensasi.pdf

https://dewey.petra.ac.id/repository/jiunkpe/jiunkpe/s1/mbis/2014/jiun_kpe-is-s1-2014-31410036-29004-kompensasi%20chapter2.pdf



BAB IX

PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. Pendahuluan

Sumber daya manusia mempunyai peranan penting baik secara perorangan atau kelompok, dan sumber daya manusia merupakan salah satu penggerak utama atas kelancaran jalannya kegiatan sebuah organisasi, bahkan maju mundur perusahaan ditentukan oleh keberadaan sumber daya manusianya. Untuk itu setiap perusahaan perlu memperhatikan dan mengatur keberadaan karyawan sebagai usaha meningkatkan kinerja yang baik. Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawan. Salah satu cara yang ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerja karyawan, misalnya dengan melalui pemeliharaan karyawan, pemberian motivasi, pelatihan, ataupun pemberian kompensasi.

Salah satu hal yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah pemeliharaan karyawan. Dengan adanya pemeliharaan karyawan memberikan kesempatan bagi pimpinan dan karyawan untuk bersama-sama meninjau perilaku karyawan yang berkaitan dengan pekerjaan karena pada umumnya setiap orang membutuhkan dan menginginkan umpan balik tentang kinerja kerja mereka. Perusahaan memberikan umpan balik (feed back) atas kinerja yang dicapai oleh karyawan, sehingga karyawan merasa dihargai oleh perusahaan.

Selain hal diatas faktor motivasi juga tidak kalah penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Motivasi dapat menjadi pendorong seseorang melaksanakan suatu kegiatan guna mendapatkan hasil yang terbaik. Oleh karena itu tidak heran jika karyawan yang mempunyai motivasi kerja yang tinggi biasanya mempunyai kinerja yang tinggi

pula. Untuk itu selain pemeliharaan karyawan motivasi perlu juga, dibangkitkan dan ditingkatkan agar karyawan dapat menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan uraian diatas, terlihat betapa pentingnya peranan faktor pemeliharaan karyawan dan motivasi dalam meningkatkan kinerja karyawan.

B. Pengertian Pemeliharaan

Drs. H. Malayu S.P.Hasibuan (2006:179) menyatakan pemeliharaan (maintenance) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan. Menurut Edwin B. Flippo, fungsi pemeliharaan karyawan adalah menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi karyawan. Karyawan adalah asset (kekayaan) utama setiap perusahaan, yang selalu ikut aktif berperan dan paling menentukan tercapai tidaknya tujuan perusahaan. Oleh karena itu, keamanan dan keselamatannya perlu mendapat pemeliharaan sebaikbaiknya dari pimpinan perusahaan.

Pemeliharaan karyawan akan tercipta dengan baik jika petak 1 semakin diperluas sehingga informasi yang ada diketahui bersama. Masuknya informasi yang lebih banyak akan menjadi daya penggerak yang merangsang gairah kerja dan meningkatkan sikap loyal seseorang terhadap perusahaan.

C. Tujuan Pemeliharaan

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn over karyawan.
4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan karyawan.
5. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan.
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
8. Mengefektifkan pengadaan karyawan.

D. Metode-Metode Pemeliharaan

Pemilihan metode yang tepat sangat penting agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya organisasi perusahaan.

Metode-metode yang penting dalam pemeliharaan karyawan seperti:

1. Komunikasi
2. Konseling
3. Keselamatan dan kesehatan kerja (K3)
4. Insentif
5. Kesejahteraan Karyawan
6. Disiplin
7. Asuransi tenaga kerja

E. Pengertian Metode-Metode Dalam Pemeliharaan Karyawan

1. Pengertian Komunikasi

Untuk memelihara karyawan untuk selalu berada dan eksis di perusahaan, salah satu upaya yang dilakukan adalah komunikasi. Komunikasi berasal dari bahasa Latin *communis*, yang berarti ‘bersama’ atau *common* kata orang Inggris. Komunikasi adalah tindakan yang menyalurkan gagasan-gagasan, membujuk, dan membuat diri seseorang dipahami oleh orang lain. Komunikasi adalah tindakan membujuk orang lain untuk menafsirkan suatu gagasan dengan cara yang dimaksudkan oleh pembicara atau si penulis. Komunikasi harus dapat digunakan dalam setiap penyampaian informasi dari komunikator kepada komunikan. Komunikasi berfungsi untuk *instructive*, *informative*, *influencing*, dan *evaluatif*. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan dalam waktu singkat, jelas/dipahami, dipersepsi/ditafsirkan, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator oleh komunikan. Komunikasi tidak dapat efektif 100%, karena ada hambatan-hambtannya, yaitu hambatan semantik, teknis, biologis, fisiologis, dan kecakapan. Komunikasi akan efektif apabila disampaikan dengan komunikasi dua arah

atau two way traffic. Dengan komunikasi yang baik, akan dapat diselesaikan problem-problem yang terjadi dalam perusahaan. directive counseling terpusat pada karyawan (counselee), bukan pada pembimbing (counselor).

2. Pengertian Konseling

a. Pengertian Konseling

Konseling adalah pembahasan suatu masalah dengan seorang karyawan dengan maksud membantu karyawan tersebut agar dapat mengatasi permasalahan secara lebih baik. Konseling bertujuan untuk membuat orang-orang menjadi lebih efektif dalam memecahkan masalah-masalah mereka. Konseling dibutuhkan karyawan sehubungan dengan pemecahan masalah-masalah pribadi dan di tempat kerjanya masing-masing. Biasanya karyawan yang kurang mampu memecahkan masalahnya dengan baik akan menjadi stress sehingga mengganggu pekerjaan mereka. Intinya konseling membantu karyawan mengurangi stress yang mereka rasakan akibat adanya masalah-masalah yang mereka miliki.

b. Fungsi Konseling

1. Pemberi nasehat, yaitu dengan mengarahkan mereka dalam pelaksanaan serangkaian kegiatan yang diinginkan, agar mereka menempuh cara-cara yang lebih efektif untuk menghadapi dan mengatasi berbagai permasalahan yang dihadapinya.
2. Penentraman hati, yaitu dengan meyakinkan karyawan bahwa dia mampu untuk mengerjakan tugas-tugasnya asalkan dilaksanakan dengan sungguh-sungguh.
3. Komunikasi, yaitu melakukan komunikasi dua arah, formal dan nformal, vertikal maupun horizontal dan umpan balik harus ditanggapi manajer secara positif serta diberikan penjelasan seperlunya. Melalui konseling diharapkan manajemen memahami permasalahan para bawahannya dan

sebaliknya para karyawan memahami tuntutan tugas maupun harapan organisasi mereka.

4. Pengenduran ketegangan emosional, yaitu memberikan kesempatan bagi orang tersebut untuk mengemukakan problem yang dihadapinya secara mudah dan jangan diinterupsi sampai dia selesai mengemukakannya. Baru kemudian kita berikan pengarahan yang bersifat rohani dan psikologis.
 5. Penjernihan pemikiran, yaitu pembahasan problem secara serius dengan orang lain, membantu seseorang untuk berpikir realistis dan objektif mengatasi masalahnya.
 6. Melakukan reorientasi yang tepat sehingga pandangan seseorang mengenai dirinya sendiri menjadi lebih proporsional dan mengenai kehidupan kekaryaannya menjadi tidak ego-sentris.
- c. Tipe-tipe Konseling
1. Directive Counseling Bersandar pada falsafah bahwa manajerlah yang paling dapat memahami situasi dan masalah-masalah perorangan yang timbul dari situasi tersebut. Alat-alat koreksi utama yang digunakan oleh penyuluh pengarah, pada saat penemuan hakikat dari kesulitan yang dihadapi karyawan adalah nasehat, desakan, pujian, dan penentraman hati kembali. Semua tindakan ini menekankan posisi yang tidak bebas dari karyawan. Manajer harus memahami sepenuhnya hakikat pokok kesulitan tersebut dan menentukan serta berusaha melaksanakan perubahan dalam sikap atau tindakan yang akan menyelesaikan perselisihan tersebut. Kadang-kadang, penyuluh yang bersifat mengarahkan itu akan menggunakan pujian dan penentraman hati untuk mendorong karyawan mengatasi masalah, atau untuk menyadari bahwa sebenarnya tidak ada masalah yang timbul.
 2. Non-directive Counseling (client-center) Adalah proses mendengarkan penuh perhatian dan mendorongnya untuk

menjelaskan problem yang menyusahkan mereka, memahaminya, dan menentukan penyelesaian yang tepat. Penyuluhan yang tidak bersifat mengarahkan bersandar pada keyakinan bahwa karyawanlah yang paling mampu memahami masalah-masalah emosionalnya sendiri dengan merencanakan pemecahan yang efektif untuk dirinya. Hal ini dilakukan dengan bantuan seorang penyuluh yang tidak bersifat mengarahkan yang sumbangan utamanya adalah berupa usaha-dengar secara aktif dan empatik. Jika penyelia ingin mencapai sesuatu nilai (misalnya, penyeliaan masalah) dari pendekatan yang tidak bersifat mengarahkan itu, dia harus mencoba menggunakan pendekatan tersebut dalam bagian-bagian awal dari wawancara penyuluhan. Karena terbatasnya keahlian penyelia dalam memberikan penyuluhan secara mendalam, dan juga karena kerancuan (kontradiksi) dalam penggunaan wewenangnya, maka kita hanya bisa berharap agar penyelia tersebut melaksakan suatu pendekatan yang pada dasarnya bersifat mengarahkan dengan mencurahkan perhatian yang besar untuk mendengarkan karyawan pada tahap-tahap awal guna menunjukkan keterbukaan dan mendorong umpan balik. Jadi non directive counseling terpusat pada karyawan (counselee), bukan pada pembimbing (counselor).

3. Cooperative Counseling Adanya hubungan timbal balik antara pembimbing dengan karyawan dan mengembangkan pertukaran gagasan secara kooperatif untuk membantu pemecahan problem karyawan. Karyawan didorong untuk mengutarakan kesulitan-kesulitan, dan penyelia menerima sebagai peran pertamanya adalah usaha-dengar secara aktif, jeli, dan bersungguh-sungguh. Sesudah si penyelia yakin bahwa dia sudah mendengar semua yang akan diungkapkan oleh counselee, maka diambilah peran yang bersifat mengarahkan dalam penyuluhan. Penyuluh dapat meyakinkan karyawan itu kembali bahwa persoalan tersebut

bukanlah tidak terpecahkan sama sekali, atau dia dapat memberikan lebih banyak informasi tentang situasi yang lebih luas.

- d. **Konseling yang efektif adalah kegiatan yang :**
1. Melibatkan paling sedikit dua pihak, yaitu karyawan dan konselor
 2. Berwujud komunikasi dua arah yang terbuka
 3. Membantu karyawan menghadapi dan menyelesaikan masalah
 4. Meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasarannya
 5. Memperlakukan para karyawan dengan cara yang lebih manusiawi
 6. Mengatasi permasalahan pribadi dan organisasional
 7. Bersifat konfidensial
 8. Ditangani oleh tenaga ahli secara profesional, baik yang terdapat di dalam organisasi maupun yang didatangkan dari luar organisasi yang bersangkutan.

3. **Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)**

a. **Pengertian Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3)**

Leon C. Megginson (1981:364) mengemukakan bahwa istilah keselamatan mencakup kedua istilah resiko keselamatan dan resiko kesehatan. Dalam bidang kepegawaian, kedua istilah tersebut dibedakan. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan, dan kerugian di tempat kerja. Resiko keselamatan merupakan aspek-aspek dari lingkungan kerja yang dapat menyebabkan kebakaran, ketakutan aliran listrik, terpotong, luka memar, keseleo, patah tulang, kerugian alat tubuh, penglihatan, dan pendengaran. Semua itu sering dihubungkan dengan perlengkapan perusahaan atau lingkungan fisik dan mencakup tugas-tugas kerja yang membutuhkan pemeliharaan dan latihan. Sedangkan kesehatan kerja menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik, mental, emosi atau rasa sakit yang disebabkan oleh lingkungan

kerja. Resiko kesehatan merupakan faktor-faktor dalam lingkungan kerja yang bekerja melebihi periode waktu yang ditentukan, lingkungan yang dapat membuat stres emosi dan gangguan fisik.

b. Tujuan K3

Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja adalah sebagai berikut :

- Agar setiap pegawai mendapat jaminan K3 baik secara fisik, sosial, dan psikologis
- Agar setiap perlengkapan dan peralatan kerja digunakan sebaik-baiknya, seefektif mungkin
- Agar semua hasil produksi dipelihara keamanannya
- Agar adanya jaminan atas pemeliharaan dan peningkatan kesehatan gizi pegawai
- Agar meningkat kegairahan, keserasian kerja, dan partisipasi kerja
- Agar terhindar dari gangguan kesehatan yang disebabkan oleh lingkungan atau kondisi kerja
- Agar setiap pegawai merasa aman dan terlindungi dalam bekerja

c. Usaha-usaha dalam Meningkatkan K3

Usaha-usaha yang diperlukan dalam meningkatkan keselamatan dan kesehatan kerja sebagai berikut :

- Mencegah dan mengurangi kecelakaan kebakaran dan peledakan
- Memberikan peralatan perlindungan diri untuk pegawai yang bekerja pada lingkungan yang menggunakan peralatan yang berbahaya
- Mengatur suhu, kelembaban, kebersihan udara, penggunaan warna ruangan kerja, penerangan yang cukup terang dan menyejukkan, dan mencegah kebisingan
- Mencegah dan memberikan perawatan terhadap timbulnya penyakit

- Memelihara kebersihan dan ketertiban, serta keserasian lingkungan kerja
 - Menciptakan suasana kerja yang menggairahkan semangat kerja pegawai
4. Pengertian Insentif
- a. Pengertian Insentif
- Insentif diartikan sebagai bentuk pembayaran langsung yang didasarkan atau dikaitkan langsung dengan kinerja dan bagi hasil atau gain sharing, yang juga dikaitkan dengan kinerja dan diartikan sebagai pembagian keuntungan bagi pegawai akibat peningkatan produktivitas dan penghematan biaya. Sistem ini merupakan bentuk lain dari upah langsung di luar gaji dan upah yang merupakan kompensasi tetap, yang disebut sistem kompensasi berdasarkan kinerja (pay for performance plan). Insentif dan bagi hasil merupakan upah variabel yang sering disebut sebagai kompensasi nontradisional, sementara upah dan gaji merupakan kompensasi tradisional. Ini umumnya merupakan pelengkap dan salah satu bagian dari sistem kompensasi di luar gaji dan upah yang bersifat tetap dan tunjangan-tunjangan lainnya. Jadi gaji bukan merupakan satu-satunya yang memotivasi pekerja.
- b. Cara Penghitungan Insentif
- a) Piece Rate
- 1) Upah per potong proporsional
 - 2) Upah per potong taylor
 - 3) Upah per potong kelompok
- b) Time Bonuses
- 1) Premi berdasarkan waktu yang dihemat meliputi :
 - Halsey Plan
 - 100% time premium plan
 - 2) Premi berdasarkan waktu pengerjaan meliputi:
 - Rowan Plan
 - Emerson Plan

5. Pengertian Kesejahteraan Karyawan

Kesejahteraan Menurut Hasibuan, (2005) kesejahteraan karyawan merupakan kompensasi pelengkap/benefit yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik mental karyawan agar kinerja dan produktivitas kerjanya meningkat. Berkaitan dengan kompensasi maka kesejahteraan karyawan disebut sebagai kompensasi pelengkap atau benefit, artinya adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan perusahaan berdasarkan kebijakan yang bertujuan untuk mempertahankan dan memperbaiki kondisi fisik mental karyawan agar produktivitas kerjanya meningkat, sedangkan kompensasi tidak langsung adalah balas jasa yang diterima oleh pekerja dalam bentuk selain upah atau gaji langsung. Sedangkan benefit meliputi program-program perusahaan seperti jaminan hari tua, waktu libur, tabungan, service yang berupa sarana mobil dinas, fasilitas olahraga, memperingati hari besar dan sebagainya, terakhir pelayanan adalah tindakan yang diambil untuk menolong atau membantu para karyawan seperti pemberian bantuan hukum di bidang kepegawaian, kesenian dan olahraga.

Dalam penjelasan umum tentang ketentuan-ketentuan pokok kesejahteraan sosial, yang dituangkan dalam UU no 6 tahun 1974, bahwa seseorang dikatakan sejahtera apabila dapat hidup layak, bebas dari penindasan dan penghisapan, bebas dari kehinaan dan kemiskinan. Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa definisi operasional kesejahteraan adalah keadaan di mana seseorang merasakan adanya kemakmuran (kesejahteraan lahir batin) dan ketenteraman (kesejahteraan batin). Kesejahteraan lahir dapat dicapai karena ada upah, kepemilikan tempat tinggal yang berkualitas, perabotan rumah tangga yang berkualitas, sarana hiburan, sarana transportasi, dan kepemilikan aset. Kesejahteraan lahir dapat dicapai melalui penerimaan diri, hubungan yang positif dengan orang lain dan pertumbuhan pribadi.

6. Disiplin Kerja

a. Pengertian Disiplin Kerja

Keith Davis (1985; 366) mengemukakan bahwa “Discipline is management action to enforce organization standards”. Berdasarkan pendapat Keith Davis, disiplin kerja dapat diartikan sebagai pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi.

Beberapa pengertian disiplin akan dibahas dibawah ini :

Disiplin adalah penggunaan beberapa bentuk hukum atau sanksi jika karyawan menyimpang dari peraturan (Ira G. Asherman, dalam Gibson, etc. 1993 : 188).

Disiplin diartikan sebagai sikap, perilaku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan, baik tertulis maupun tidak tertulis (Alex S. Nitisemito, 1988 : 100). Disiplin adalah reaksi kejiwaan seseorang atau kelompok orang yang senantiasa berkehendak untuk mengikuti atau memahami segala peraturan atau keputusan yang telah ditetapkan (Muchdarsyah S., 1987).

Disiplin adalah suatu kondisi dalam organisasi dimana cara pekerja berperilaku sesuai dengan ketentuan-ketentuan perilaku yang bisa diterima (Stephen P. Robbins, 1994).

Dari beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan disiplin kerja adalah pertama : suatu bentuk hukuman yang diberikan kepada seseorang karena melanggar peraturan (indisipliner). Perilaku indisipliner yang muncul merupakan hasil dari sikap disiplin karyawan yang mempersepsi negatif terhadap peraturan-peraturan yang ada, sehingga memunculkan perilaku karyawan yang melanggar peraturan perusahaan. Namun tidak semua sanksi disiplin dapat dipersepsi sebagai bentuk hukuman, contohnya keabsenan sering mengakibatkan diskorsnya pegawai dari pekerjaan, namun bagi orang yang diskors yang tidak menyukai pekerjaannya dan ia lebih senang tinggal dirumah dan ia tidak menganggap hal tersebut sebagai hukuman.

Kedua, disiplin kerja merupakan sikap atau perilaku seseorang dengan penuh kesadaran dan kesediaan untuk mengikuti peraturan yang ada dalam organisasi. Namun, perilaku seseorang atau sikap disiplin seseorang dalam mentaati peraturan dapat ditentukan oleh kondisi organisasi, karena kondisi kerja yang nyaman untuk bekerja akan memunculkan rasa disiplin diri dalam bekerja.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Timbulnya Disiplin Kerja

Menurut Alex S. Nitisemito (1988 : 102) terdapat beberapa faktor yang mempengaruhi timbulnya disiplin kerja yaitu :

1. Tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan Tujuan pekerjaan dan kemampuan pekerjaan ikut mempengaruhi tingkat kedisiplinan pekerja. Tujuan yang akan dicapai harus jelas dan ditetapkan secara ideal serta cukup menantang bagi kemampuan karyawan. Hal ini berarti bahwa tujuan pekerjaan yang dibebankan kepada seseorang karyawan harus sesuai dengan kemampuan karyawan yang bersangkutan, agar ia bekerja sungguh-sungguh dan berdisiplin baik dalam mengerjakannya.
2. Teladan pemimpin Teladan pemimpin sangat berperan dalam menentukan disiplin kerja pegawai, karena pemimpin dijadikan teladan dan panutan oleh para bawahannya. Pemimpin harus memberikan contoh yang baik, berdisiplin baik, jujur, adil serta sesuai dengan situasi dan kondisinya. Dengan teladan pemimpin yang baik, maka kedisiplinan bawahan pun akan ikut baik, tetapi jika pemimpinnya kurang baik (kurang disiplin), maka bawahan pun akan kurang berdisiplin.
3. Kesejahteraan Kesejahteraan atau balas jasa ikut mempengaruhi disiplin kerja karyawan, karena kesejahteraan yang baik akan memberikan kepuasan dan kecintaan pekerja terhadap perusahaannya dan pekerjaannya. Jika kecintaan

karyawan semakin baik terhadap pekerjaannya, maka kedisiplinan mereka akan makin baik pula. Untuk menegakkan kedisiplinan itu perlu imbalan yaitu tingkat kesejahteraan yang dimaksud, terutama adalah besarnya upah yang mereka terima, sehingga minimal mereka dapat hidup secara layak, dengan kelayakan hidup ini mereka akan lebih tenang melaksanakan tugas-tugasnya dan dengan ketenangan tersebut diharapkan mereka akan lebih berdisiplin.

4. Keadilan Keadilan ikut mendorong terwujudnya disiplin kerja karyawan. Apabila keadilan yang dijadikan dasar kebijaksanaan dalam memberikan pengakuan atau hukuman, akan merangsang terciptanya kedisiplinan karyawan yang baik.
5. Pengawasan melekat Adalah tindakan nyata yang paling efektif dalam mewujudkan disiplin kerja perusahaan, karena dengan waskat ini berarti atasan harus aktif dan langsung mengawasi perilaku, moral, sikap, gairah kerja dan prestasi bawahannya. Hal ini berarti atasan harus selalu ada atau hadir di tempat kerjanya, agar ia dapat mengawasi dan memberi petunjuk, jika ada bawahan yang mengalami kesulitan dalam mengerjakan pekerjaannya. Waskat efektif merangsang kedisiplinan, karena pekerja mendapat perhatian, bimbingan dan petunjuk, pengarahan dan pengawasan dari atasannya. Dengan waskat ini atasan dapat mengetahui kemampuan dan disiplin kerja setiap individu bawahannya, sehingga penilaian kerja setiap bawahan dinilai secara objektif. Waskat bukan hanya mengawasi moral kerja pegawai saja, tetapi harus berusaha mewujudkan tujuan organisasi, karyawan dan masyarakat, karena dengan sistem yang baik maka akan tercipta internal kontrol yang dapat mengurangi kesalahan dan mendukung disiplin kerja serta moral kerja pegawai.
6. Sangsi hukum Sangsi hukuman berperan sangat penting dalam memelihara disiplin kerja pegawai, karena dengan

sangsi hukuman yang semakin berat, karyawan akan semakin takut untuk melanggar peraturan, sehingga perilaku yang indisipliner akan berkurang.

7. Ketegasan Ketegasan pimpinan dalam melakukan tindakan akan mempengaruhi disiplin kerja pegawai perusahaan. Pimpinan harus berani dan tegas bertindak untuk menghukum setiap pegawai yang indisipliner, sesuai dengan sangsi hukum yang telah ditetapkan. Pimpinan yang berani dan tegas menerapkan hukuman bagi pegawai yang indisipliner akan disegani dan diakui kepemimpinan oleh bawahannya. Dengan demikian pimpinan tersebut akan memelihara disiplin kerja pegawai perusahaan.
 8. Hubungan kemanusiaan Hubungan kemanusiaan yang harmonis di antara sesama pegawai akan menciptakan disiplin kerja yang baik pada suatu perusahaan. Hubungan-hubungan itu baik bersikap vertikal maupun horizontal yang terdiri dari ‘ direct single relationship ‘ dan ‘ cross relationship ‘, hendaknya harmonis.
- c. Dalam Disiplin Kerja terdapat Dua Pendekatan
1. Positive Approach ; mengupayakan untuk menciptakan sikap dan iklim organisasi dimana tenaga kerja mau mentaati peraturan-peraturan yang ada. Di sini unsur membangun disiplin artinya adanya manajer yang menerapkan peraturan sehingga tenaga kerja bisa mentaati peraturan.
 2. Negative Approach : mencakup penggunaan hukuman atau ancaman untuk menghukum agar tenaga kerja mau mentaati peraturan.

7. Social Assurance

Asuransi tenaga kerja merupakan suatu program yang bertujuan menjamin adanya keamanan dan kepastian terhadap resiko sosial ekonomi, dan merupakan sarana penjamin arus penerimaan penghasilan bagi tenaga kerja dan keluarganya akibat

dari terjadinya resiko-resiko sosial dengan pembiayaan terjangkau oleh penguasa dan tenaga kerja.

Resiko sosial ekonomi yang ditanggulangi oleh program tersebut terbatas saat terjadi peristiwa kecelakaan, sakit, hamil, bersalin, cacat, hari tua, dan meninggal dunia, yang mengakibatkan berkurangnya atau terputusnya penghasilan tenaga kerja dan/atau membutuhkan perawatan medis. Penyelenggaraan Program Jaminan Sosial ini menggunakan mekanisme Asuransi Sosial.

Social Assurance ini dalam ketenagakerjaan kepegawaian negeri (PNS) disebut Asuransi Kesehatan (ASKES). Sedangkan dalam ketenagakerjaan swasta disebut Jaminan Sosial Tenaga Kerja (JAMSOSTEK).

Daftar Pustaka

- Kawiana, I. G. P. (2020). Manajemen Sumber Daya Manusia, “MSDM” Perusahaan. In *UNHI Press* (Vol. 4, Issue 3). <http://marefateadyan.nashriyat.ir/node/150>
- Sonya. (2017). *Pengaruh Pemeliharaan Karyawan dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan*. 148, 148–162



BAB X

KESEHATAN DAN KESELAMATAN KERJA (K3) & STRES KERJA



A. Pendahuluan

Keselamatan dan Kesehatan Kerja (K3) adalah semua kondisi dan faktor yang dapat berdampak pada keselamatan dan kesehatan kerja tenaga kerja maupun orang lain (kantor, pemasok, penunjang dan tamu) di tempat kerja (Bacchetta, 2007). Kesehatan kerja merupakan suatu upaya untuk mempertahankan dan meningkatkan derajat kesehatan fisik, mental dan sosial yang setinggi-tingginya bagi pekerja disemua jabatan pencegahan penyimpangan kesehatan diantara pekerja yang disebabkan oleh kondisi pekerjaan, perlindungan pekerja dalam pekerjaannya dari resiko akibat faktor yang merugikan kesehatan penempatan dan pemeliharaan pekerja dalam suatu lingkungan kerja yang diadaptasikan dengan kapabilitas fisiologi dan psikologi dan diringkaskan sebagai adaptasi pekerja kepada manusia dan setiap manusia kepada jabatannya (Nuraini, 2019).

Keamanan dan kesehatan kerja merupakan salah satu faktor yang penting agar berlangsungnya roda pendapatan yang diterima oleh organisasi itu berjalan dengan baik. Tetapi, masih banyak organisasi maupun perusahaan yang masih melalaikan tingkat keamanan dan kesehatan kerja dan hanya fokus dengan pendapatan yang diterima oleh perusahaan tersebut. Kecelakaan bukan hanya sebuah masalah dalam industri yang “tidak aman” seperti pertambangan dan konstruksi.

Stres kerja adalah suatu gangguan psikologis maupun fisik dalam menghadapi suatu permasalahan atau pekerjaan. Serta perasaan-perasaan negatif yang tidak menyenangkan pada suatu kondisi kerja

karena tuntutan kerja yang berlebihan dan kurangnya waktu istirahat yang berakibat khusus pada fisik psikis dan perilaku sehingga berdampak terhadap pekerjaan yang menimbulkan stres kerja pada individu tersebut. Stres kerja akan menjadi hal yang beresiko bagi kesehatan dan keselamatan pekerja ketika pekerjaan yang dilakukan melebihi kapasitas sumber daya dan kemampuan kerja yang dilakukan secara berkepanjangan (International Labour Office, 2016).

Dampak stres kerja dapat menguntungkan atau merugikan karyawan. Dampak yang menguntungkan diharapkan akan memacu karyawan untuk dapat menyelesaikan pekerjaan dengan bersemangat sebaik-baiknya, namun jika stres tidak mampu diatasi maka akan menimbulkan dampak yang merugikan karyawan dari segi subjek, perilaku, kognitif, fisiologi dan organisasi (Karima, 2014). Dampak yang ditimbulkan untuk perusahaan akibat stres kerja pada pekerja konstruksi PT X ialah penurunan produktifitas kerja sedangkan dampak stres yang dirasakan pekerja ialah mudah tersingung kurangnya konsentrasi dan gelisah ini merupakan bahaya kesehatan psikologi yang Apabila hal ini dibiarkan begitu saja akan menimbulkan kerugian pada perusahaan. Hal ini sesuai dengan teori Menurut Stranks (2005) dalam (Zainiyah, 2012), stres kerja yang dialami pekerja tidak hanya merugikan bagi pekerja tetapi juga perusahaan. Dampak stres kerja yang dialami oleh pekerja dapat mempengaruhi performa organisasi dalam mencapai target perusahaan. Selain itu, menurut WHO, organisasi yang tidak sehat tidak akan mendapatkan usaha terbaik yang diberikan para pekerjanya. Hal ini tidak hanya berdampak pada performa organisasi, tetapi juga untuk keberlangsungan organisasikedepannya.

B. Pengertian health and safety dan stress kerja

Dari berbagai artikel memiliki berbagai macam kesimpulan mengenai pengertian Keamanan dan Kesehatan Karyawan. Berdasarkan di UU Keamanan dan Kesehatan Kerja pada tahun 1970 yang telah disahkan oleh kongres Amerika adalah “untuk memastikan sejauh mungkin setiap pria maupun wanita yang bekerja di negara ini

aman dan memiliki kondisi kerja yang sehat dan untuk menjaga sumber daya manusia kita.” Pengusaha yang tidak tercakup didalam undang-undang ini adalah wiraswasta, pertanian dimana hanya anggota keluarga dekat pengusaha itu yang bekerja, dan beberapa tempat kerja yang telah dilindungi oleh badan federal lainnya atau berada dibawah undang-undang lain. Ternyata undang-undang ini berlaku perwilayah, maupun ketetapanannya tidak berlaku bagi pemerintahan negara bagian dan lokal dalam peran mereka sebagai pengusaha.

Didalam undang-undang ini menciptakan Occupational Safety and Health Administration/OSHA (Administrasi Keamanan dan Kesehatan Kerja) didalam Departemen Tenaga Kerja. Tujuan dari OSHA adalah menyampaikan UU tersebut dan menetapkan serta melaksanakan standar keamanan dan kesehatan yang diteapkan hampir semua pekerja di Amerika Serikat.

OSHA beroperasi dengan standar umum dimana setiap pengusaha “akan memberikan pekerjaan dan tempat pekerjaan kepada karyawannya yang bebas dari bahaya yang dikenali yang menyebabkan atau akan mungkin menyebabkan kematian atau bahaya fisik yang serius kepada para karyawannya.” Untuk menjalani misi dasar ini, OSHA bertanggung jawab untuk memberikan standar yang dapat dilaksanakan secara hukum. Hal ini mengandung lima volume yang mencakup standar industri umum, standar maritim, standar konstruksi, prosedur dan regulasi lainnya, dan sebuah pandangan operasi lapangan.

Meskipun demikian, persyaratan tata kearsipan OSHA lebih luas daripada yang dipikirkan, sebagai contoh adalah pekerja keracunan setelah makan dikantin tempat Ia kerja, pilek dikarenakan bekerja ditempat kerja yang berangin, dan keseleo akibat berpartisipasi dalam perlombaan untuk mewakili tempat usaha sendiri.

Stres merupakan reaksi negatif dari orang-orang yang mengalami tekanan berlebih yang dibebankan kepada mereka akibat tuntutan, hambatan, atau peluang yang terlampau banyak, (Robbins dan Coulter, 2010:16). Handoko (2001:200) mengungkapkan stres

adalah suatu kondisi ketegangan yang mempengaruhi emosi, proses berpikir dan kondisi seseorang. Stres yang terlalu berlebihan dapat mengancam kemampuan seseorang untuk menghadapi lingkungan. Stres didasarkan pada asumsi bahwa yang disimpulkan dari gejala-gejala dan tanda – tanda faal, perilaku, psikologikal dan somatik, adalah hasil dari tidak/kurang adanya kecocokan antara orang (dalam arti kepribadiannya, bakatnya, dan kecakapannya) dan lingkungannya, yang mengakibatkan ketidakmampuannya untuk menghadapi berbagai tuntutan terhadap dirinya secara efektif, (Fincham & Rhodes dalam Munandar, 2001: 374). Stres kerja juga bisa diartikan sebagai sumber atau stressor kerja yang menyebabkan reaksi individu berupa reaksi fisiologis, psikologis, dan perilaku. Lingkungan pekerjaan berpotensi sebagai stressor kerja. Stressor kerja merupakan segala kondisi pekerjaan yang dipersepsikan karyawan sebagai suatu tuntutan dan dapat menimbulkan stress kerja (Waluyo, 2009: 161).

Stres kerja adalah perasaan tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaan (Mangkunegara, 2013: 155). Pendapat ini didukung oleh Beehr dan Newman (dalam Luthans, 2006: 441) yang mendefinisikan mengenai stres kerja sebagai kondisi yang muncul dari interaksi manusia dengan pekerjaannya serta dikarakteristikan oleh manusia sebagai perubahan manusia yang memaksa mereka untuk menyimpang dari fungsi normal mereka. Bisa dikatakan bahwa stress kerja adalah umpan balik atas diri karyawan secara fisiologis maupun psikologis terhadap keinginan atau permintaan organisasi. Stres kerja merupakan faktor-faktor yang dapat memberi tekanan terhadap produktivitas dan lingkungan kerja serta dapat mengganggu individu.

Stres adalah aspek umum pengalaman pekerjaan, yang paling sering terungkap sebagai ketidakpuasan kerja, tetapi juga terungkap dalam dalam keadaan afektif yang kuat: kemarahan, frustrasi, permusuhan, dan kejengkelan. Respon yang lebih pasif juga umum, misalnya kejenuhan dan rasa bosan (tedium), kelelahan jiwa (burnout), kepenatan (fatigue), tidak berdaya, tidak ada harapan, kurang gairah, dan suasana jiwa depresi (Kaswan, 2015: 247).

Pemimpin kemungkinan tidak memperhatikan ketika karyawan mengalami stress dengan tingkat stress yang rendah sampai menengah. Alasannya adalah stress dengan tingkat seperti itu bias bersifat fungsional dan membawa kinerja karyawan yang lebih tinggi.

Berdasarkan pada beberapa pendapat tokoh yang ada di atas maka dapat penulis rumuskan mengenai pengertian dari stres kerja adalah suatu kondisi dari interaksi manusia dengan pekerjaannya pada sesuatu berupa suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, proses berpikir, dan kondisi seorang karyawan.

C. Penyebab Kecelakaan Keja

Terdapat 2 penyebab dasar kecelakaan ditempat kerja: kejadian karena ada kemungkinan, kondisi yang tidak aman, dan tindakan yang tidak aman dari pihak karyawan. Kejadian karena ada kemungkinan berkontribusi terhadap kecelakaan, tetapi kurang lebih berada diluar kendali manajemen.

1. Kondisi yang Tidak Aman dan Faktor Lain yang Berhubungan dengan Pekerjaan Kondisi tidak aman adalah salah satu penyebab utama kecelakaan.

Hal ini termasuk hal-hal seperti:

- i. Peralatan yang tidak terjaga dengan baik;
- ii. Peralatan yang rusak;
- iii. Prosedur bahaya didalam, pada, atau disekitar mesin atau peralatan;
- iv. Penyimpanan yang tidak aman;
- v. Penerangan yang tidak tepat; f. Ventilasi yang tidak baik.

Sayangnya, penyebab kecelakaan yang terpenting adalah yang berhubungan dengan kondisi pekerjaan tidaklah terlalu jelas, karena melibatkan psikologi ditempat kerja

Tindakan tidak aman selanjutnya adalah dapat merusak upaya terbaik sekaligus untuk meminimalkan kondisi yang tidak aman, tapi sayangnya tidak mudah menjawab pertanyaan tentang apa yang menyebabkan hal tersebut. Karenanya, meskipun orang

yakin bahwa hampir semua orang yang mudah celaka adalah orang yang implusif, sebagian pakarsaat ini merasa ragu bahwa mudah celaka ini adalah universal.

Dalam praktiknya, pencegaham kecelakaan bermula dari 2 aktivitas dasar yaitu:

a. Mengurangi Kondisi yang Tidak Aman

Mengurangi kondisi tersebut merupakan garis besar pertama seseorang pengusaha. Para insinyur keamanan harus merancang pekerjaan untuk menghilangkan atau mengurangi bahaya beban fisik. Sekali lagi, mengurangi kondisi tidak aman dengan merancang pekerjaan dengan baik dan memiliki manajer yang mengawasi bahaya selalu menjadi prioritas utama. Kemudian pengendalian administratif, seperti rotasi pekerja untuk mengurangi keterbukaan jangka panjang terhadap bahaya.

1. Mengurangi Tindakan Tidak Aman dengan Menekankan Keamanan Berbagai hal yang harus dilakukan dalam bagian ini agar dapat mengurangi berbagai macam kondisi yang tidak aman, yaitu:

- a. Memuji karyawan;
- b. Mendengarkan berbagai keluhan karyawan;
- c. Mengunjungi daerah pabrik secara teratur;
- d. Memelihara komunikasi keamanan;
- e. Menghubungkan bonus manajer dengan perbaikan keamanan

2. Mengurangi Tindakan Tidak Aman dengan Seleksi dan Penempatan

Penyaringan adalah cara lain untuk mengurangi tindakan tidak aman. Disini tujuannya adalah untuk mengisolasi sifat (seperti keterampilan visual) yang dapat diprediksikan kecelakaan pada pekerjaan yang bersangkutan, kemudian menyaring kandidat berdasarkan sifatnya.

3. Mengurangi Tindakan Tidak Aman Melalui Pelatihan

Pelatihan keamanan adalah cara lain untuk mengurangi tindakan tidak aman. Hal ini sangatlah tepat bagi karyawan baru. Selain itu juga dengan menginstruksikan mereka dengan pengembangan perilaku mengenai sistem keamanan. OSHA telah menerbitkan berbagai macam pelatihan (training) kepada para pekerja baru dengan harapan mereka dapat mengerti dengan sistem pengamanan yang ada diperusahaan.

b. Mengurang Kondisi yang Tidak Aman Melalui Motivasi

Berbagai macam cara untuk menanggungi kondisi tidak aman khususnya dengan berbagai macam media perangkat untuk memotivasi para pekerja dengan:

1. Keamanan berdasarkan perilaku

Berarti dengan mengidentifikasi perilaku pekerja yang berkontribusi pada kecelakaan dan kemudian melatih pekerja untuk menghindari perilaku ini.

2. Menggunakan partisipasi karyawan

Paling tidak ada 2 alasan untuk melibatkan karyawan dalam penyusunan program keamanan karyawan. Pertama, mereka adalah sumber ide terbaik pihak manajemen berkaitan dengan ide tentang apa masalah potensial dan bagaimana solusinya. Kedua, lebih mudah membuat karyawan menerima dan secara antusias mengikuti program keamanan bila mereka berperan serta dalam penyusunannya.

3. Melakukan inspeksi, audit keamanan dan kesehatan

Selidikilah semua kecelakaan dan “nyaris celaka”. Buatlah sistem agar karyawan dapat memberitahu manajemen tentang bahaya. Gunakan komite keamanan karyawan dalam melakukan inspeksi tersebut.

4. Keamanan diluar gedung pabrik

5. Mengendalikan biaya kompensasi pekerja

Pada saat kecelakaan benar-benar terjadi, karyawan mungkin beralih pada asuransi pekerja. Pengusaha untuk menutupi biaya tersebut melakukan kompensasi premium pekerja milik

pengusaha merefleksikan jumlah ukuran klaim yang dianjurkan. Oleh karena itu, terdapat dorongan manusiawi dan keuangan untuk mengurangi tuntutan tersebut.

a. Sebelum kecelakaan

Waktu untuk mulai “mengendalikan” tuntutan kompensasi pekerja adalah sebelum terjadinya kecelakaan, bukan sesudahnya

b. Setelah kecelakaan

Kecelakaan menjadi traumatis bagi karyawan. Dan sangatlah penting bagaimana pengusaha menangani hal ini. Karyawan akan banyak bertanya mengenai bantuan medis dan apakah dibayar cutinya. Solusi terbaiknya adalah pengusaha dan karyawan menjadi anggota produktif bagi perusahaan bukannya hidup atas tunjangan perusahaan.

c. Menganalisis tuntutan

Software yang dapat menelusuri tuntutan dapat membantu pengusaha untuk memahami apa yang memicu tuntutan kompensasi pekerja mereka.

D. Resiko Keselamatan di Tempat Kerja

Sebagian besar resiko kesehatan ditempat kerja tidak selalu jelas seperti peralatan yang tidak dijaga, atau lantai yang licin. Banyak resiko berbahaya yang tidak terlihat yang dihasilkan oleh perusahaan melalui prosedur yang menjadi bagian dari proses produksinya. Jenis tempat kerja yang dekat pada resiko itu adalah:

1. Materi kimia dan materi beresiko bahaya lainnya;
2. Suara dan getaran yang berlebihan;
3. Suhu yang ekstrim;
4. Resiko bahaya biologis termasuk yang umum terjadi (seperti jamur) dan buatan manusia (seperti anthrax);
5. Resiko bahaya ergonomis (seperti desain peralatan yang buruk yang mendorong para pekerja untuk melakukan pekerjaan mereka dalam posisi yang tidak natural);
6. Dan, resiko bahaya yang lebih familiar adalah seperti lantai

yang licin dan jalan keluayang tertutup.

Selain keenam resiko tersebut masih banyak masalah keselamatan yang terjadi ditempat kerja termasuk juga seperti bahaya alkohol, stress, depresi, burnout (kelelahan mental), dan masih banyak lagi.

E. Tujuan health and safety dan stress kerja

Keselamatan dan kesehatan kerja memiliki penerapan dan pelaksanaan pekerjaan yang memiliki beberapa tujuan. Terdapat 3 tujuan dari penerapan dari Keselamatan dan Kesehatan Kerja ini, yaitu:

- 1) Melindungi dan menjamin kesehatan dan keselamatan kerja dan setiap orang yang bekerja.
- 2) Menjamin agar sumber dari setiap produksi dapat digunakan dengan aman.
- 3) Meningkatkan kesejahteraan dan produktif nasional.

Dari penjabaran tersebut yang menjabarkan dari tujuan penerapan Keselamatan dan Kesehatan Kerja, terdapat harmoni mengenai penerapan dari Keselamatan dan Kesehatan Kerja antara seorang pengusaha, seorang tenaga kerja dan sebuah Negara. Sehingga di masa selanjutnya atau masa yang akan datang, baik dalam waktu yang singkat ataupun dalam waktu jangka panjang, penerapan dari Keselamatan dan Kesehatan Kerja di semua Negara khususnya Negara Indonesia bisa dilaksanakannya penerapan tersebut secara nasional menyeluruh yaitu seperti dari Sabang sampai Merauke. Seluruh masyarakat Indonesia bisa sadar dalam hal yang mengenai pentingnya dari Kesehatan dan Keselamatan Kerja dan dapat melaksanakannya dalam kegiatan sehari – hari baik itu terjadi di tempat kerja ataupun di lingkungannya sendiri.

F. Manfaat Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Dengan adanya sertifikasi Keselamatan dan Kesehatan Kerja yang ada di perusahaan, seorang pekerja akan merasa aman dan nyaman. Bahkan, seorang pekerja yang akan bekerja sesuai dengan prosedur yang telah ditentukan dan juga menghindari kondisi atau

tempat yang berbahaya.

Selain itu, dengan adanya penyelenggaraan Keselamatan dan Kesehatan Kerja itu, manfaatnya tidak hanya dirasakan oleh seorang pekerja, tapi juga perusahaan merasakannya. Hal ini bisa dilihat sebagaimana jika perusahaan itu sendiri sudah menerapkan Keselamatan dan Kesehatan Kerja, maka perusahaan itu bisa meningkatkan dan menjaga sebuah proses kerja dan membuat stakeholder bisa meyakini jika prosedur kerja itu dilakukan oleh perusahaan yang telah sesuai dengan standar keselamatan, sehingga kualitas hasil kerjanya pun pasti.

G. Jenis-jenis Stress kerja

Stres tidak selalu buruk, meskipun seringkali dibahas dalam konteks yang negatif, karena stress memiliki nilai positif ketika menjadi peluang saat menawarkan potensi hasil. Contohnya, banyak profesional memandang tekanan sebagai beban kerja yang berat dan tenggat waktu yang mepet sebagai tantangan positif yang menaikkan mutu pekerjaan mereka. Stres bisa positif bisa negatif. Para peneliti berpendapat bahwa stress tantangan, atau stress yang menyertai tantangan di lingkungan kerja, beroperasi berbeda dari stress hambatan, atau stress yang menghalangi dalam mencapai tujuan. Terkadang memang dalam satu organisasi sengaja diciptakan adanya suatu tantangan, yang tujuannya membuat karyawan lebih termotivasi untuk segera menyelesaikan pekerjaannya. Dengan cara memberikan waktu yang terbatas.

Berney dan Selye (Dewi, 2012:107) mengungkapkan ada empat jenis stres:

a. Eustres (good stres)

Merupakan stress yang menimbulkan stimulus dan kegairahan, sehingga memiliki efek yang bermanfaat bagi individu yang mengalaminya. Contohnya Seperti: tantangan yang muncul dari tanggung jawab yang meningkat, tekanan waktu, dan tugas berkualitas tinggi.

b. Distress

Merupakan stres yang memunculkan efek yang membahayakan bagi individu yang mengalaminya seperti: tuntutan yang tidak menyenangkan atau berlebihan yang menguras energi individu sehingga membuatnya menjadi lebih mudah jatuh sakit.

c. Hyperstress

Yaitu stress yang berdampak luar biasa bagi yang mengalaminya. Meskipun dapat bersifat positif atau negatif tetapi stress ini tetapsaja membuat individu terbatas kemampuan adaptasinya. Contoh adalah stres akibat serangan teroris.

d. Hypostress

Merupakan stress yang muncul karena kurangnya stimulasi. Contohnya, stres karena bosan atau karena pekerjaan yang rutin. Selye (dalam Davidson dkk, 2010:274) mengidentifikasi tiga tahap respon sistemik tubuh terhadap kondisi-kondisi penuh stres yang diistilahkan (general adaptation syndrome – GAS):

- a. Pada fase pertama, yaitu reaksi alarm (alarm reaction), sistem syaraf otonomdiaktifkan oleh stres
- b. Pada fase kedua, resistensi (resistance), organisme beradaptasi dengan stres melalui berbagai mekanisme coping yang dimiliki.
- c. Jika respon menetap atau organisme tidak mampu merespon secara efektif, terjadi fase ketiga, yaitu suatu tahap kelelahan (exhaustion) yang amat sangat, dan organisme mati atau menderita kerusakan yang tidak dapat diperbaiki.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan ada beberapa jenis-jenis stres antara lain eustres, distress, hyperstres, hypostres. Serta tahapan tubuh terhadap kondisi-kondisi stress yaitu fase pertama reaksi alarm, fase kedua resistensi, dan fase ketiga kelelahan.

H. Gejala-gejala Stress Kerja

Individu akan mengalami gejala stress positif seandainya mendapatkan kesempatan untuk naik jabatan atau menerima hadiah (reward). Sebaliknya, jika individu merasa dihambat oleh berbagai sebab di luar kontrol dalam mencapai tujuannya, maka individu akan

mengalami gejala stress yang negatif.

Beehr dan Newman (dalam Waluyo, 2009: 164-165) menyebutkan gejala-gejala stress yaitu:

a. Gejala psikologis

- 1) kecemasan, ketegangan, kebingungan dan mudah tersinggung
- 2) perasaan frustrasi, rasa marah, dan dendam (kebencian)
- 3) sensitive dan hyperreactivity
- 4) memendam perasaan, penarikan diri, dan depresi
- 5) komunikasi yang tidak efektif
- 6) perasaan terkucil dan terasing
- 7) kebosanan dan ketidakpuasan kerja
- 8) kelelahan mental, penurunan fungsi intelektual, dan kehilangan konsentrasi
- 9) kehilangan spontanitas dan kreativitas
- 10) menurunnya rasa percaya diri

b. Gejala Fisiologis

- 1) Meningkatnya denyut jantung, tekanan darah, dan kecenderungan mengalami penyakit kardiovaskular
- 2) Meningkatnya sekresi dari hormon stress (seperti: adrenalin dan nonadrenalin)
- 3) Gangguan gastrointestinal (gangguan lambung)
- 4) Meningkatnya frekuensi dari luka fisik dan kecelakaan
- 5) Kelelahan secara fisik dan kemungkinan mengalami sindrom kelelahan yang kronis
- 6) Gangguan pernapasan, termasuk gangguan dari kondisi yang ada
- 7) Gangguan pada kulit
- 8) Sakit kepala, sakit pada punggung bagian bawah, ketegangan otot
- 9) Gangguan tidur
- 10) Rusaknya fungsi imun tubuh, termasuk risiko tinggi kemungkinan terkena kanker.

c. Gejala Perilaku

- 1) Menunda, menghindari pekerjaan, dan absen dari pekerjaan
- 2) Menurunnya prestasi (performance) dan produktivitas
- 3) Meningkatnya penggunaan minuman keras dan obat-obatan
- 4) Perilaku sabotase dalam pekerjaan
- 5) Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan) sebagai pelampiasan, mengarah ke obesitas. 6) Perilaku makan yang tidak normal (kekurangan) sebagai bentuk penarikan diridan kehilangan berat badan secara tiba-tiba, kemungkinan berkombinasi dengan tanda- tanda depresi.
- 6) Meningkatnya kecenderungan perilaku beresiko tinggi, seperti menyetir dengan tidak hati-hati dan berjudi
- 7) Meningkatnya agresivitas, vandalism, dan kriminalitas
- 8) Menurunnya kualitas hubungan interpersonal dengan keluarga dan teman
- 9) Kecenderungan untuk melakukan bunuh diri.

Gejala stres juga diungkapkan oleh Robbins dan Timothy (2016: 434) tentang gejala stres meliputi hal-hal sebagai berikut:

a. Gejala Fisiologis

Stres dapat menciptakan perubahan di dalam metabolisme, meningkatkan fungsi jantung dan tingkat pernapasan dan tekanan darah, membawa sakit kepala, serta menimbulkan serangan jantung.

b. Gejala Psikologis

Stres memperlihatkan dirinya sendiri dalam keadaan psikologis seperti ketegangan, kecemasan, sifat lekas marah, kebosanan, dan penundaan.

c. Gejala Perilaku

Gejala stres yang terkait dengan perilaku meliputi penurunan dalam produktivitas, ketidakhadiran, dan tingkat perputaran karyawan, demikian pula dengan perubahan dalam kebiasaan makan, meningkatnya merokok atau konsumsi alkohol, pidato yang cepat dan gelisah, dan gangguan tidur.

I. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Stress

Sebagian besar stresor dalam kehidupan sehari-hari bersifat psikososial. Walaupun mobilisasi cepat sumber-sumber daya tubuh memang tepat untuk menghadapi cedera fisik baik yang bersifat ancaman atau yang sudah terjadi. Stressor yang sama dapat dipersepsi secara berbeda, yaitu dapat sebagai peristiwa yang positif dan tidak berbahaya, atau menjadi peristiwa yang berbahaya dan mengancam. Penilaian kognitif individu atau karyawan akan sangat menentukan apakah stresor itu berakibat positif atau negatif. Penilaian kognitif tersebut sangat berpengaruh terhadap respon yang akan muncul (Selye dalam Waluyo, 2009: 160). Ada peristiwa tertentu menimbulkan stress bagi seseorang, namun bagi orang lainhal tersebut merupakan sesuatu peristiwa yang biasa saja dan dapatdikendalikan dengan baik. Hal yang membedakan adalah persepsi. Bagaimana setiap orang dapat memiliki persepsi yang berbeda atas suatu peristiwa yang terjadi dalam hidupnya.

Hawari (1997: 46-48) menyatakan bahwa faktor-faktor yang memengaruhi stress yaitu:

1. Perkawinan
2. Problem orang tua
3. Hubungan interpersonal
4. Pekerjaan
5. Lingkungan hidup
6. Keuangan
7. Hukum
8. Perkembangan
9. Penyakit fisik atau cidera
10. Factor keluarga.

Sumber stress psikologis yaitu: frustrasi, konflik, tekanan atau krisis Frustrasi timbul apabila ada stresor antara individu dengan tujuannya. Ada frustrasi yang timbul karena, stressor dari luar, seperti bencana alam, kecelakaan, kematian orang tercinta, norma-norma, adat istiadat, peperangan, keguncangan ekonomi, diskriminasi rasial atau agama, persaingan yang berlebihan, perubahan yang terlalu cepat,

pengangguran dan ketidakpastian sosial. Konflik, terjadi apabila individu tidak dapat memilih antara dua atau lebih dari kebutuhan dan tujuan. Memilih yang satu berarti tidak tercapainya yang lain. Misalnya memilih mengurus rumah tangga atau bekerja, antara tugas dan ambisi. Contoh lain apabila kita memilih antara beberapa hal yang tidak kita inginkan, misalnya pekerjaan yang tidak menarik atau menganggur. Ada tiga jenis konflik yaitu :

- i. Konflik pendekatan-pendekatan, seseorang dimotivasi untuk mendekati dua tujuan positif atau lebih, terutama tujuan eksklusif.
- ii. Konflik pendekatan-penghindaran, seseorang dimotivasi untuk mendekati tujuan, pada saat bersamaan serta dimotivasi untuk menghindarinya. Tujuan tunggal berisi karakteristik positif dan negatif bagi individu
- iii. Konflik penghindaran-penghindaran, seseorang dimotivasi untuk menghindari dua tujuan negatif atau lebih, terutama tujuan eksklusif.

J. Tahapan Stress

Hawari (1997: 50-53) mengungkapkan tahapan-tahapan stress yang dialami individu sebagai berikut:

Stres tingkat I

Tahapan ini merupakan tingkat stress yang paling ringan, dan biasanya disertai dengan perasaan-perasaan sebagai berikut:

- a. Semangat besar
- b. Penglihatan tajam tidak sebagaimana biasanya
- c. Energi dan gugup berlebihan, kemampuan menyelesaikan pekerjaan lebih dari biasanya.

Tahapan ini biasanya menyenangkan dan orang lalu bertambah semangat, tanpa disadari bahwa sebenarnya cadangan energinya sedang menipis.

Stres tingkat II

Dalam tahapan ini dampak stress yang menyenangkan mulai menghilang dan timbul keluhan-keluhan dikarenakan cadangan energi

tidak lagi cukup sepanjang hari. Keluhan- keluhan yang sering dikemukakan sebagai berikut:

- a. Merasa letih sewaktu bangun tidur
- b. Merasa lelah sesudah makan siang
- c. Merasa lelah menjelang sore hari
- d. Terkadang gangguan dalam sistim pencernaan (gangguan usus, perut kembung),kadang-kadang pula jantung berdebar-debar
- e. Perasaan tegang pada otot-otot punggung dan tengkuk (belakang leher)

Stres tingkat III
Pada tahapan ini keluhan kelelahan semakin nampak disertai gejala-gejala:

- a. Gangguan usus lebih terasa (sakit perut, mulas, sering ingin ke belakang)
- b. Otot-otot terasa tegang
- c. Perasaan tegang yang semakin meningkat
- d. Gangguan tidur (sukar tidur, sering terbangun malam dan sukar tidur kembali, atau bangun terlalu pagi)
- e. Badan terasa oyong, rasa-rasa mau pingsan (tidak sampai jatuh pingsan).

Pada tahapan ini penderita sudah harus berkonsultasi pada dokter, kecuali kalau beban stress atau tuntutan, tuntutan dikurangi, dan tubuh mendapat kesempatan untuk beristirahat atau relaksasi, guna memulihkan suplai energi.

Stres tingkat IV

Tahapan ini sudah menunjukkan keadaan yang lebih buruk, yang ditandai dengan ciri-cirisebagai berikut:

- a. Untuk bisa bertahan sepanjang hari terasa sangat sulit
- b. Kegiatan-kegiatan yang semula menyenangkan kini terasa sulit
- c. Kehilangan kemampuan untuk menanggapi situasi pergaulan sosial dan kegiatan-kegiatan rutin lainnya terasa berat
- d. Tidur semakin sukar, mimpi-mimpi menegangkan dan seringkali terbangun dini hari

Stres tingkat V
Tahapan ini merupakan keadaan yang lebih mendalam dari tahapan IV di atas, yaitu:

- a. Kelelahan yang mendalam (psysical and psychological

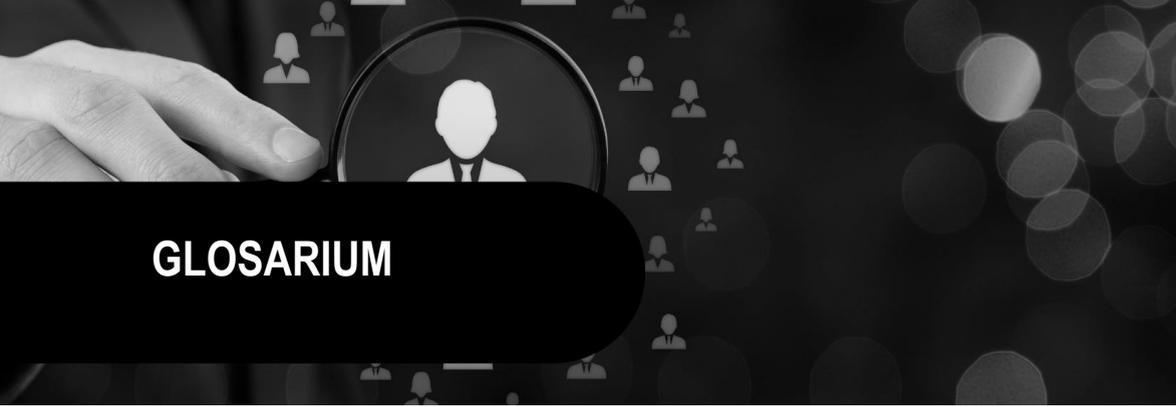
- exhaustion)
- b. Untuk pekerjaan-pekerjaan yang sederhana saja terasa kurang mampu
 - c. Gangguan system pencernaan (sakit maag dan usus) lebih sering, sukar buang air besaratau sebaliknya feses encer dan sering ke belakang
 - d. Perasaan takut yang semakin menjadi

Daftar Pustaka

<https://upp.ac.id/blog/tujuan-penerapan-keselamatan-dan-kesehatan-kerja-k3>

<https://repository.usm.ac.id/files/bookusm/F013/20190627091334-STRESS-KERJA.pdf>

<http://herususilofia.lecture.ub.ac.id/files/2016/02/Kel-10-Keamanan-dan-Kesehatan-Kerja.pdf>



GLOSARIUM

Job Analysis : aktivitas atau proses untuk meneliti, memisahkan dengan suatu metode tertentu, menghubungkan dalam suatu keseluruhan, setiap komponen pekerjaan untuk menetapkan pekerjaan dan tugas guna mencapai tujuan tertentu

Job Design : perancangan pekerjaan dengan proses penentuan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh pemegang jabatan, hak untuk mengatur pekerjaan tersebut, dan tanggung jawab dari dari satu paket pekerjaan.

Job Description : daftar tugas-tugas umum, atau fungsi, dan tanggung jawab dari sebuah posisi. Biasanya, hal itu juga termasuk kepada siapa laporan posisi, spesifikasi seperti kualifikasi yang dibutuhkan oleh orang dalam pekerjaan, gaji range untuk posisi, dll Deskripsi pekerjaan biasanya dikembangkan dengan melakukan analisis pekerjaan, yang meliputi pemeriksaan tugas dan urutan tugas yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan

Job Spesification : merupakan suatu informasi tentang syarat – syarat yang diperlukan bagi setiap karyawan agar dapat memangku suatu jabatan dengan baik”.

Rekrutmen (Recruitment) : adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan guna menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian

Selection : adalah suatu proses awal untuk mengidentifikasi calon karyawan yang akan menempati posisi tertentu.

Placement : karyawan adalah menempatkan karyawan sesuai dengan kebutuhan dan kopetensinya. Langkah awal dalam menghasilkan sumber daya manusia yang terampil dan andal perlu adanya suatu

perencanaan dalam menentukan karyawan yang akan mengisi pekerjaan yang ada dalam perusahaan yang bersangkutan.

Training : merupakan proses keterampilan kerja timbal balik yang bersifat membantu, oleh karena itu dalam pelatihan seharusnya diciptakan suatu lingkungan di mana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku (KSA; Knowledge, Skill, Attributes) yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan, sehingga dapat mendorong para karyawan untuk dapat bekerja lebih baik lagi.

Perencanaan karir (career planning) : adalah suatu proses dimana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan-tujuan karirnya. Perencanaan karir melibatkan pengidentifikasian tujuan-tujuan yang berkaitan dengan karir dan penyusunan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut

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

Development : merupakan bagian dari perencanaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi. Pengembangan karyawan penting dilakukan dengan terencana dan berkesinambungan. Pengembangan karyawan merupakan suatu investasi bagi perusahaan tentunya program pengembangan karyawan disusun dengan mekanisme yang ada di dalam organisasi dengan orientasi jangka lama.

Pengembangan karyawan lebih terfokuskan pada pemahaman konsep dan pengembangan kemampuan serta kapasitas terhadap tuntutan-tuntutan yang akan di hadapi dengan perubahan yang cepat dan dinamis

Termination : proses akhir dari aktifitas-aktifitas dalam manajemen sumberdaya manusia

BIOGRAFI PENULIS

Dr. Tellma Monna Tiwa, M.Si



Lahir di Motoling, 4 Juli 1962. Pada tahun 1981 penulis memulai pendidikan Strata Satu di Institut Keguruan dan Ilmu Pendidikan (IKIP) Manado dan sekarang telah menjadi Universitas Negeri Manado (UNIMA) pada Program Studi Psikologi Pendidikan dan Bimbingan dan lulus tahun 1986. Penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang Strata Dua (S2) di Program Studi Psikologi Universitas Padjajaran Bandung dan lulus tahun 1999 dengan gelar akademik Master Sains (M.Si.) Penulis melanjutkan pendidikannya ke jenjang Strata Tiga (S3) di Program Pascasarjana UNIMA Program Studi S3 Manajemen Pendidikan dan lulus pada tahun 2019 dengan gelar akademik Doktor (Dr.).

Tahun 2002 penulis mengikuti pelatihan Sertifikasi Instrumen Tes Bimbingan dan Konseling yang diselenggarakan oleh Pascasarjana Universitas Negeri Malang selama 40 hari.

Karir sebagai dosen dimulai dari tahun 1987 sampai sekarang di Program Studi Psikologi Universitas Negeri Manado (UNIMA) dan mengajar beberapa mata kuliah, salah satunya adalah mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) dari tahun 2021 sampai sekarang. Penulis aktif dalam penelitian dan pengabdian kepada masyarakat, serta aktif dalam menulis artikel, yang telah dipublikasikan dalam jurnal-jurnal bereputasi, baik nasional maupun internasional.