



# Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar

“Orang adalah aset terbesar perusahaan. Tidak ada bedanya apakah produk tersebut mobil atau kosmetik. Perusahaan dapat dikatakan baik bila mampu mengelola orang-orangnya.”  
-Mary Kay Ash-

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan proses merekrut, mengembangkan, dan mempertahankan tenaga kerja yang berbakat dan energik untuk mendukung misi, tujuan, dan strategi organisasi.

Secara umum, seluruh pakar Manajemen Sumber Daya Manusia berpendapat bahwa manusia adalah sumber daya yang harus terus ditingkatkan dan dimulihkan. Aspek sumber daya manusia adalah inti dari pembaruan sumber daya manusia yang harus dipahami oleh individu, supervisor, manajer, dan pemilik bisnis.

Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar* ini mengupas aspek-aspek dasar ilmu manajemen sumber daya manusia ini sebagai alat untuk individu dan pelaku bisnis memahami bagaimana mengelola sumber daya manusia demi tercapainya pertumbuhan bisnis dan laba yang optimal.

ISBN 602701629-3



9 786027 016293



Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, MBA., Mht.

# Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar

Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, MBA., Mht.





# Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar





# Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar

Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, MBA., MHT.

---

@2022 - All rights reserved  
Hak cipta dilindungi undang-undang

Penata Letak: Puthut Sudarmanto  
Perancang Sampul: Kaeza Masanip  
Ilustrator: Putro Nugroho, Puthut Sudarmanto





# PRAKATA

**SUMBER DAYA MANUSIA** memiliki peran penting dalam menggerakkan roda perusahaan. Tanpa sumber daya manusia, sumber-sumber daya yang lain niscaya dapat dikelola dengan tepat. Begitu pentingnya hingga diciptakan khusus disiplin ilmu untuk mengaturnya, agar memberikan tata cara pengelolaan, perencanaan, koordinasi hingga beberapa keilmuan lain dalam mengatur sumber daya manusia.

Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar* ini mengulas aspek-aspek dasar pengelolaan sumber daya manusia. Buku ini diperlukan tidak hanya oleh mahasiswa, tetapi juga para praktisi, yaitu pelaku usaha, manajer SDM, ataupun pegawai sendiri. Dengan mengetahui dasar-dasarnya, diharapkan mereka mampu melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Jika tertarik mendalami lebih jauh, pembaca bisa mempelajari seri lanjutannya, yaitu *Manajemen Sumber Daya Manusia Terapan*.

Penulis berharap, buku ini bisa memberikan kontribusi terhadap pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan diterapkan dalam kegiatan bisnis sehari-hari.

Jakarta, Juni 2022

Penulis





# PRAKATA

**SUMBER DAYA MANUSIA** memiliki peran penting dalam menggerakkan roda perusahaan. Tanpa sumber daya manusia, sumber-sumber daya yang lain niscaya dapat dikelola dengan tepat. Begitu pentingnya hingga diciptakan khusus disiplin ilmu untuk mengaturnya, agar memberikan tata cara pengelolaan, perencanaan, koordinasi hingga beberapa keilmuan lain dalam mengatur sumber daya manusia.

Buku *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar* ini mengulas aspek-aspek dasar pengelolaan sumber daya manusia. Buku ini diperlukan tidak hanya oleh mahasiswa, tetapi juga para praktisi, yaitu pelaku usaha, manajer SDM, ataupun pegawai sendiri. Dengan mengetahui dasar-dasarnya, diharapkan mereka mampu melakukan pengelolaan sumber daya manusia yang tepat. Jika tertarik mendalami lebih jauh, pembaca bisa mempelajari seri lanjutannya, yaitu *Manajemen Sumber Daya Manusia Terapan*.

Penulis berharap, buku ini bisa memberikan kontribusi terhadap pengembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia dan diterapkan dalam kegiatan bisnis sehari-hari.

Jakarta, Agustus 2017

Penulis





# DAFTAR ISI

**PRAKATA** .....v

**BAB 1 - MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA** ..... 1

A. Manajemen Sumber Daya Manusia..... 1

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia..... 4

C. Alasan Pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia  
bagi Organisasi..... 13

**BAB 2 - MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, VISI-MISI,  
BUDAYA PERUSAHAAN, DAN BUDAYA KERJA** ..... 15

A. Visi dan Misi ..... 15

B. Strategi Usaha ..... 18

C. Budaya Perusahaan ..... 18

**BAB 3 - STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA**..... 29

A. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia ..... 30

B. Perubahan Peran Fungsi Manajemen  
Sumber Daya Manusia ..... 30

C. Pengaruh Lingkungan Terhadap  
Sumber Daya Manusia ..... 33

**BAB 4 - PERENCANAAN TENAGA KERJA**..... 37

A. Menilai Kemampuan Sumber Daya Manusia Saat Ini..... 37

B. Fungsi Perencanaan Manajemen  
Sumber Daya Manusia ..... 37

C. Fungsi dan Manfaat Perencanaan  
Sumber Daya Manusia ..... 46





D. Azas Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	52
E. Lingkup Kegiatan Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	53
F. Meramalkan Kebutuhan Sumber Daya Manusia.....	59
G. Analisis Celah .....	60
H. Strategi Sumber Daya Manusia.....	60
I. Teknik Peramalan Sebagai Instrumen Perencanaan .....	66
<b>BAB 5 - REKRUTMEN DAN SELEKSI .....</b>	<b>69</b>
A. Pentingnya Rekrutmen .....	69
B. Keberhasilan Rekrutmen.....	70
C. Hasil Analisis Jabatan .....	70
D. Kegagalan Rekrutmen.....	70
E. Proses Rekrutmen .....	71
F. Jabatan.....	72
G. Definisi Kompetensi ( <i>Definition of Competency</i> ).....	75
H. Strategi Rekrutmen .....	82
I. Seleksi .....	83
J. Penempatan, Orientasi, dan Induksi Pegawai .....	88
K. Saluran-Saluran Penarikan .....	89
L. Pengiklanan ( <i>Advertising</i> ) .....	90
M. Metode dan Alat Seleksi .....	92
<b>BAB 6 - PERENCANAAN KARIER.....</b>	<b>97</b>
A. Mengapa Merencanakan Karier?.....	97
B. Arti Pentingnya Pengembangan Pegawai.....	101
C. Tujuan Pengembangan Pegawai.....	101
D. Beberapa Istilah Tentang Pengembangan Pegawai.....	101
E. Latihan untuk Pegawai Operasional .....	102
F. Prinsip-Prinsip Latihan .....	103
G. Berbagai Sistem/Metode Latihan Operasional.....	104
H. Metode-Metode Pengembangan Pegawai Manajerial ..	105





- I. Penilaian Program-Program Pengembangan Pegawai... 106
- J. Apakah Jalur Posisi? ..... 106
- K. Klasifikasi Individu Berdasarkan Kinerja dan Potensial .. 108

**BAB 7 - MANAJEMEN KINERJA** ..... 113

- A. Titik Berat Manajemen Kinerja ..... 113
- B. Penilaian Kinerja..... 114
- C. Evaluasi Kinerja ..... 119
- D. Karakteristik Sistem Penilaian yang Baik ..... 127
- E. Hasil Penilaian Kinerja ..... 128

**BAB 8 - PENGEMBANGAN PEGAWAI** ..... 131

- A. Apakah Pengembangan Pegawai? ..... 131
- B. Melakukan Pengembangan Pegawai ..... 136
- C. Manajemen Talenta dan Suksesi..... 138
- D. Manajemen dan Pengembangan Talenta ..... 141

**BAB 9 - MANAJEMEN IMBAL JASA** ..... 151

- A. Definisi Manajemen Imbal Jasa ..... 151
- B. Tujuan Manajemen Imbal Jasa ..... 153
- C. Jenis Imbal Jasa ..... 154
- D. Sistem Imbalan yang Efektif ..... 157
- E. Faktor yang Memengaruhi Sistem Imbalan..... 157
- F. Sistem Insentif ..... 159

**BAB 10 - MOTIVASI KERJA**..... 163

- A. Tiga Komponen Motivasi ..... 164
- B. Dasar Terjadinya Motivasi ..... 165
- C. Beberapa Cara Memotivasi Pegawai..... 168
- D. Jenis Motivasi ..... 169
- E. Teori Motivasi ..... 170







F. Model Perilaku.....	172
G. Perilaku Kerja .....	172
H. Model Motivasi Kerja.....	174
I. Kepuasan Kerja.....	179
J. Stres .....	180
<b>BAB 11 - HUBUNGAN INDUSTRIAL .....</b>	<b>185</b>
A. Hubungan Industrial.....	185
B. Serikat Pekerja .....	185
C. Lima Tahap Pertumbuhan Hubungan Industrial .....	187
D. Pemutusan Hubungan Kerja.....	187
<b>BAB 12 - HUBUNGAN INDUSTRIAL PANCASILA .....</b>	<b>193</b>
A. Ruang Lingkup Hubungan Industrial .....	193
B. Pengertian dan Tujuan Hubungan Industrial Pancasila (HIP) .....	193
C. Azas-Azas dalam Hubungan Industrial Pancasila .....	194
D. Ciri-Ciri Khusus dalam Hubungan Industrial Pancasila .	195
E. Sarana dan Kelembagaan dalam Pelaksanaan HIP .....	197
F. Kesepakatan Kerja Bersama .....	198
G. Tinjauan Pemahaman Mengenai Hubungan Kerja dan Perjanjian Kerja.....	199
H. Permasalahan Yuridis dalam Hubungan Kerja dan Perjanjian Kerja.....	203
<b>BAB 13 - PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA .....</b>	<b>209</b>
A. Metode Pemeliharaan .....	210
B. Azas-Azas Pemeliharaan .....	212
C. Kegiatan Pemeliharaan Kerja.....	213
D. Program Kesejahteraan .....	214





E. Keselamatan dan kesehatan kerja .....	216
F. Pedoman Penerapan Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja .....	217
G. Diterminan atau Faktor-Faktor Keselamatan Kesehatan Kerja .....	218
H. Syarat Keselamatan.....	221
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>226</b>
<b>TENTANG PENULIS.....</b>	<b>236</b>





## DAFTAR GAMBAR DAN BAGAN

1. Visi, Misi, dan Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	3
2. Bagan Visi dan Misi, Strategi Usaha, Perencanaan Usaha, dan Proses Seleksi .....	4
3. Bagan KSAA - <i>Knowledge, Skill, Attitude, Ability</i> .....	6
4. Bagan Peran Fungsi Sumber Daya Manusia.....	31
5. Bagan Pengaruh Lingkungan terhadap Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	34
6. Proses Rekrutmen .....	71
7. Bagan Alur Penentuan Jabatan.....	72
8. Bagan Elemen Jabatan .....	72
9. Bagan Kompetensi .....	75
10. Kompetensi Pegawai dan Kemampuan Organisasi .....	80
11. Efektivitas Pemanfaat Kompetensi.....	82
12. Bagan Proses Seleksi.....	84
13. Efektivitas Penggunaan Kompetensi untuk Proses Seleksi .....	92
14. Bagan Perencanaan Jalur Posisi.....	107
15. Bagan Pergerakan Karier .....	107



16. Bagan Klasifikasi Individu Berdasarkan Kinerja dan Potensi .....	109
17. Bagan Alur Pengelolaan Kinerja Sumber Daya Manusia .....	114
18. Penilaian Kinerja.....	116
19. Komponen Evaluasi Kinerja.....	118
20. Pelaksana Evaluasi Kinerja .....	120
21. Bagan <i>360-Degree Appraisal</i> .....	121
22. Alur Penilaian Kinerja Pegawai .....	121
23. Bagan Pengembangan Pegawai .....	136
24. Piramida Manajemen Talenta dan Sukses.....	140
25. Contoh Bagan Proses Sukses .....	145
26. Bagan Dasar Terjadinya Motivasi.....	164
27. Hirarki Kebutuhan .....	166
28. Lembar Penilaian Faktor Motivasi .....	171
29. Model Perilaku.....	172
30. Bagan Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja .....	173
31. Model Motivasi Kerja.....	175
32. Model Motivasi Kerja (Patchen) .....	177
33. Potensi Masalah dan Akibat dari Stres .....	181
34. Pengaruh Serikat Kerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja.....	186





“

**Employee who believe that management is concerned about them as a whole person—not just an employee—are more productive, more satisfied, more fulfilled. Satisfied employees mean satisfied customers, which leads to profitability.**

**-Anne M. Mulcahy, CEO, Xerox**



# BAB 1 MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

## A. MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Pada dasarnya, manajemen melingkupi lima fungsi dasar, yaitu perencanaan, pengorganisasian, kepersonaliaan, kepemimpinan, dan pengendalian (*Dessler, 2016*).

- **Perencanaan:** Menentukan tujuan dan standar, mengembangkan aturan dan prosedur, serta mengembangkan rencana dan prediksi.
- **Pengorganisasian:** Memberikan tugas spesifik kepada setiap bawahan, menentukan pembagian tugas, mendelegasikan otoritas kepada bawahan, menentukan penyaluran otoritas dan komunikasi, serta mengordonasikan alur kerja.
- **Kepersonaliaan:** Menentukan tipe pegawai yang direkrut, merekrut pegawai yang prospektif, menyeleksi pegawai, menciptakan standar kinerja, memberikan kompensasi kepada pegawai, mengevaluasi kinerja, memberikan konseling kepada pegawai, serta melatih dan mengembangkan kemampuan pegawai.
- **Kepemimpinan:** Mendorong yang lain untuk menyelesaikan pekerjaan, menjaga moral, dan memotivasi bawahan.
- **Pengendalian:** Menentukan berbagai standar, seperti kuota penjualan, standar kualitas, atau tingkat produksi; memeriksa bagaimana kinerja yang sesungguhnya dibandingkan dengan





standar-standar tersebut; serta melakukan tindakan korektif jika dibutuhkan.

Manajemen sumber daya manusia menghususkan pada salah satu fungsi di atas, yaitu kepersonaliaan. Secara garis besar, manajemen sumber daya manusia adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsi untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi bisnis yang dijalankan organisasi atau perusahaan, serta bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja bersama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun bertambah.

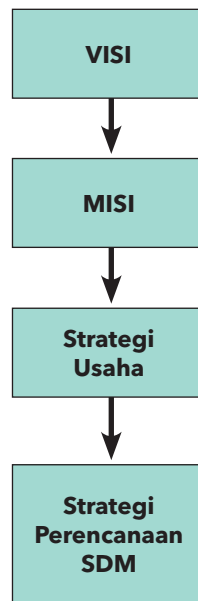
Penerapan manajemen sumber daya manusia diawali dengan Visi, Misi, Strategi Usaha, Perencanaan Usaha, dan Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia. Perencanaan sumber daya manusia dirancang dalam setiap perencanaan usaha karena memiliki dampak langsung, bukan saja pada besar kecilnya perhitungan anggaran, tetapi juga tata nilai serta sasaran usaha yang dituju. Setelah Visi, Misi, dan perencanaan usaha, maka secara sistematis didapatkan sebuah gambaran besar-kecilnya skala organisasi. Berdasarkan skala tersebut dapat diproyeksikan struktur organisasi yang menjadi landasan terbentuknya perencanaan sumber daya manusia di dalam organisasi tersebut. Di dalam struktur organisasi akan tampak dengan sistematika *span of control* (rentang kendali) dalam garis pelaporan di dalam organisasi tersebut. Setiap garis pelaporan akan dikuantifikasikan, baik dalam jumlah sumber daya manusia yang akan direkrut maupun biaya dari setiap personal di dalam struktur organisasi tersebut, yang identik dengan anggaran biaya sebagai wujud dari angka nominal remunerasi. Yang dimaksud dengan nominal remunerasi adalah besaran gaji, tunjangan, bonus, insentif, dan fasilitas-fasilitas lain. Struktur organisasi sebagai wujud perencanaan sumber daya manusia sangatlah penting karena setiap organisasi akan mengalokasikan anggaran sumber







daya manusia sebesar empat puluh persen dari keseluruhan pengeluarannya untuk anggaran pembiayaan. Oleh karena itu, wajib dijabarkan seberapa lebar dan panjang rentang kendali garis pelaporan dalam struktur organisasi.



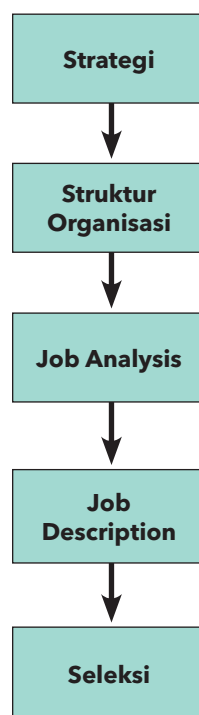
**Gambar 1.**  
**Visi, Misi, dan Strategi Perencanaan Sumber Daya Manusia**  
*(Sumber: Faeni, 2017)*

Untuk itu, sangat penting menetapkan Perencanaan Sumber Daya Manusia yang harus didasari Anggaran Dasar dan Anggaran Rumah Tangga yang diatur di dalam Akte Pendirian. Hal tersebut dijabarkan dalam pernyataan-pernyataan pada Visi dan Misi, sebagai landasan utama strategis yang dituangkan pada Strategi Usaha sebagai acuan pelaksanaan organisasi secara strategis maupun taktis.





## B. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA



Gambar 2.  
Bagan Visi dan Misi, Strategi Usaha, Perencanaan Usaha, dan Proses Seleksi  
(Sumber: Faeni, 2017)

Setelah penetapan Visi dan Misi, proses selanjutnya adalah penentuan Strategi Usaha. Strategi Usaha kemudian akan diterjemahkan dalam proses Perencanaan Organisasi. Dengan demikian, kita kemudian akan dapat menetapkan Rancangan Perencanaan Sumber Daya Manusia. Proses rancang desain struktur organisasi menjadi landasan utama dalam merencanakan sumber daya manusia, antara lain seberapa luas cakupan rentang kendali organisasi yang dibutuhkan sebagai landasan seleksi dan rekrutmen sumber daya manusia sebagai sebuah *organizational blue print*—cetak biru organisasi.





Setelah struktur organisasi terbentuk, maka proses seleksi dan rekrutmen dapat dijalankan. Proses ini berawal dari *job opening identification*—pengidentifikasi-an permintaan kebutuhan dari pekerjaan yang akan diisi berdasarkan permohonan dari para manajer terkait dan informasi analisis pekerjaan yang terperinci (*job analysis information*). Setelah mendapatkan persetujuan para manajer sebagai *end user*—pengguna jasa sumber daya manusia, maka ditentukan rancangan pola rekrutmen, antara lain apakah rekrutmen internal atau eksternal, media yang digunakan, berapa jumlah sumber daya manusia yang dibutuhkan, kriteria yang perlu diiklankan berdasarkan analisis pekerjaan, dan analisis pekerjaan (*job description*). Proses penetapan perencanaan sumber daya manusia membutuhkan kesepakatan semua pihak sehingga tidak terjadi tumpang tindih kebutuhan dan tepat guna. Setelah ditetapkan, maka proses seleksi dan rekrutmen dapat segera diselenggarakan. Mengingat proses rekrutmen memakan biaya tinggi, maka wajib dilakukan dengan tingkat keakurasian dan presisi yang tinggi. Proses rekrutmen dalam konteks penentuan kandidat menjadi sebuah pekerjaan yang strategis mengingat letak kemajuan organisasi ada pada kualitas sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi tersebut.

## Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

### 1. Seleksi dan Rekrutmen

Seleksi Rekrutmen adalah proses menemukan dan mempertahankan orang-orang yang dibutuhkan oleh organisasi. Sementara itu, seleksi merupakan bagian dari proses rekrutmen yang menentukan pelamar atau kandidat mana yang sebaiknya ditempatkan pada sebuah jabatan (*Amstrong, 2015*).

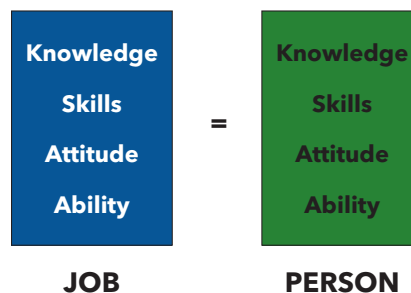
Proses rekrutmen yang wajar dilakukan ditetapkan berdasarkan cetak biru organisasi, maka tahapan awal dari fungsi manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan



organisasi yang diterjemahkan dalam proses seleksi dan rekrutmen sebagai koridor utama manajemen sumber daya manusia.

## 2. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Pada tahapan seleksi dan rekrutmen, tahapan berikutnya adalah penempatan kandidat pada posisi pekerjaan masing-masing. Pada intinya, secara garis besar organisasi melakukan rekrutmen berdasarkan kebutuhan pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skills*), sikap mental (*attitude*) dan kemampuan (*ability*), atau disingkat sebagai *KSAA Job*. *KSAA Job* akan dipadupadankan pada kandidat yang memiliki *KSAA* yang mendekati. Oleh karena itu, fungsi tahapan pelatihan dan pengembangan bertujuan untuk mengisi kebutuhan *KSAA Job* dalam bentuk pelatihan dan pengembang yang bertujuan sebagai proses pengenalan pada budaya kerja dan budaya organisasi, peningkatan pengetahuan kerja, dan sistematika proses usaha organisasi (*business process*), penambahan ilmu sebagai ketentuan organisasi dalam pengembangan kandidat, dan suksesi untuk penetapan promosi di dalam dinamika organisasi. Tujuan akhirnya adalah agar *KSAA job* sebanding dengan *KSAA person* atau memenuhi ekspektasi organisasi secara keseluruhan berdasarkan kebutuhan organisasi.



Gambar 3.  
 Bagan KSAA - Knowledge, Skill, Attitude, Ability  
 (Sumber: Faeni, 2017)



### 3. **Kompensasi dan Fasilitas (*Compensation and Benefit*)**

Setiap sumber daya manusia yang bekerja dalam sebuah organisasi ditetapkan dalam sebuah kontrak kerja yang intinya menerangkan hak dan kewajiban. Untuk setiap kewajiban yang harus ditunaikan, maka ia akan mendapatkan hak yang dituangkan dalam kontrak kerja dan disepakati bersama antara manajer sumber daya manusia dan pegawai. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia memastikan setiap pegawai mendapatkan kompensasi dan fasilitas yang sesuai. Kompensasi dan fasilitas sering kali dikaitkan dengan analisis pekerjaan, posisi atau jabatan, tingkat kesulitan pekerjaan, risiko pekerjaan, serta beban kerja dan tanggung jawab.

Kompensasi merupakan imbalan terhadap pekerjaan secara langsung atas prestasi dan kinerja pegawai, misalnya gaji, bonus, insentif, dan lain sebagainya. Fasilitas dan tunjangan adalah hal-hal yang mengikuti kriteria-kriteria tersebut di atas sebagai bentuk tanggung jawab organisasi pada pekerjaannya sebagai imbalan timbal balik, misalnya tunjangan kesehatan, tunjangan transportasi, tunjangan makan, dan lain sebagainya.

### 4. **Manajemen Kinerja (*Performance Management*)**

Manajemen kinerja adalah sebuah proses sistematis untuk meningkatkan kinerja organisasi dengan mengembangkan kinerja dari setiap individu dan tim. Manajemen kinerja merupakan sebuah alat untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dengan memahami dan mengatur kinerja dalam kerangka kerja yang sudah disepakati untuk mencapai tujuan, standar, dan kebutuhan kompetensi yang telah direncanakan sebelumnya. Kinerja yang terukur harus dapat dipertanggungjawabkan dan diselenggarakan setiap tahun sebagai pertimbangan pemberian kompensasi dan fasilitas yang dikaitkan dengan proses promosi, rotasi, maupun mutasi





seseorang. Manajemen kinerja mendasari pengambilan keputusan pegawai untuk memperkuat pencapaian organisasi yang optimal. Fungsi manajemen sumber daya manusia dalam hal ini adalah menetapkan *Key Performance Indicator* (KPI), mendesain alat ukur, dan menetapkan masa depan pegawai pada tahapan selanjutnya berdasarkan pencapaian kinerja dalam bentuk kualitatif dan kuantitatif.

### 5. Perencanaan Karier (*Career Planning*)

Perencanaan karier mencakup pemetaan jalur karier–jalur yang bisa diikuti oleh pegawai untuk meningkatkan karier mereka dalam sebuah organisasi. Perencanaan Karier memanfaatkan semua informasi yang disediakan oleh organisasi, seperti serangkaian tes sebagai persyaratan, tes yang menunjukkan kemampuan dan kinerja seseorang, serta keterampilan manajerial yang dimiliki untuk kepentingan perencanaan perekrutan manajer (*succession plan*), persyaratan proses asesmen (*assessments of requirements*), asesmen untuk mengukur kinerja (*assessments of performance*), asesmen untuk mengukur potensi (*assessments of potential*), serta asesmen untuk mengukur potensi manajemen dan mengukur perencanaan pengganti (*management succession plans*), dan menerjemahkan semua data tersebut menjadi satu bentuk program pengembangan karier individual dan aturan-aturan umum untuk pengembangan manajemen, konseling karier, dan mentoring.

### 6. Hubungan Pegawai (*Employee Relations*)

Hubungan pegawai adalah sebuah aktivitas manajerial yang mengusahakan terbangunnya dan terjaganya hubungan yang positif antara pemberi kerja dan pegawai sehingga memiliki kontribusi kepada kepuasan, produktivitas, motivasi, moral, dan disiplin. Selain itu, hubungan pegawai juga





mengusahakan terjaganya sebuah lingkungan kerja yang produktif, positif, dan kohesif.

#### **7. Pensiun (*Retirement/Separation Management*)**

Fungsi manajemen sumber daya manusia salah satunya adalah mengelola *data base* pegawai sehingga proses pemantauan terhadap kinerja pegawai di setiap tahapan termasuk tahapan terminasi. Tahapan terminasi dapat dibagi dalam beberapa kategori antara lain, pemutusan hubungan kerja sepihak, pemutusan hubungan kerja mutual, dan pemutusan hubungan kerja alami berdasarkan kriteria usia pensiun yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **8. Administrasi Pegawai (*Personel*) dan HRIS**

Fungsi manajemen sumber daya manusia adalah mengadministrasi pegawai dari tahapan seleksi, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, kompensasi dan penggajian, mengelola kinerja hingga pengelola pensiun sehingga secara menyeluruh dan terintegrasi merupakan tanggung jawab manajemen sumber daya manusia untuk melakukan pencatatan, pengadministrasian pegawai, dan mengintegrasikan semua fungsi-fungsi manajemen secara sistematis.



“Kualitas Sumber Daya Manusia yang Bermutu Menentukan Arah Keberhasilan Perusahaan.”





## DEFINISI LAIN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan aksi manajemen yang memengaruhi sifat hubungan antara organisasi dan pegawainya—sumber daya manusianya.

**(Beer, et al, 1984)**

Manajemen sumber daya manusia merupakan serangkaian kebijakan untuk memaksimalkan integrasi organisasi, komitmen pegawai, fleksibilitas, dan kualitas kerja.

**(Guest, 1987)**

Manajemen sumber daya manusia merupakan sebuah pendekatan nyata kepada manajemen pegawai yang mencoba mencapai keuntungan kompetitif melalui pengerahan strategis tenaga kerja yang memiliki komitmen dan kemampuan tinggi, menggunakan serangkaian teknik kultural, struktural, dan personal yang terintegrasi.

**(Storey, 1995)**

Manajemen sumber daya manusia adalah manajemen kerja dan manajemen orang menuju hasil yang diinginkan.

**(Boxall, et al, 2007)**

Manajemen sumber daya manusia menitikberatkan pada bagaimana organisasi mengatur tenaga kerja mereka.

**(Grimshaw dan Rubery, 2007)**

Secara umum, tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah memastikan organisasi dapat meraih kesuksesan melalui pegawainya. Manajemen sumber daya manusia menargetkan peningkatan efektivitas dan kemampuan organisasi serta kesanggupan organisasi mewujudkan visi dan misinya dengan memanfaatkan dengan optimal sumber daya yang tersedia. Manajemen sumber daya manusia juga memiliki dimensi etik yang berarti organisasi juga harus memperhatikan hak-hak dan kebutuhan orang yang berada dalam organisasi tersebut.







## KONSEPSI SALAH TENTANG SDM

Pegawai Dianggap Sebagai Barang Dagangan

Pegawai Dianggap Sebagai Mesin Produksi

Pegawai Dianggap Sebagai Mesin Pencetak Uang

Pegawai Dianggap Sebagai Alat Ekonomi

Pegawai Dianggap Sebagai Barang Mati

Dalam dunia bisnis yang cepat, mudah berubah, dan mudah digantikan seperti sekarang ini, sangat mudah bagi kita memiliki mentalitas *easy-come-easy-go*, bahkan di lingkungan pekerjaan. Perilaku yang “tidak ramah pegawai” ini termanifestasikan dalam pemecatan pegawai, tanpa memedulikan apa dampaknya terhadap kehidupan si pegawai maupun perusahaan itu sendiri. Jika seorang pegawai membuat manajer merasa tidak nyaman untuk suatu alasan tertentu yang tidak jelas; jika seorang pegawai tampak tidak cocok pada pekerjaannya karena dinilai kurang memiliki kompetensi; atau jika timbul pertanyaan-pertanyaan dari pegawai yang membuat guncangan dalam manajemen, ada kecenderungan untuk menyingkirkan si pegawai. Perusahaan akan selalu mendapatkan pelamar-pelamar baru, tetapi tidak berarti menyingkirkan pegawai merupakan solusi yang efektif.

Setiap pegawai memiliki hak untuk mendapatkan perlakuan yang adil dari atasannya dan perusahaan akan bertindak dengan mendahulukan niat baik. Hal ini tidak termasuk dalam memecat pegawai tanpa alasan yang valid.





Menganggap pegawai sebagai komoditas yang dapat dibuang, digantikan dengan mudah sangatlah berbahaya. Ada potensi tuntutan hukum jika seorang pegawai dipecat oleh alasan yang diskriminatif. Selain itu, perusahaan bisa saja dianggap sebagai pihak yang tidak adil dalam memperlakukan pegawai dan akibatnya, dapat membuat kandidat-kandidat pegawai yang potensial menjauhi perusahaan. Pegawai yang masih bertahan pun dapat mengalami demoralisasi dan demotivasi sehingga produktivitasnya menurun, atau bahkan mulai mencari peluang bekerja di perusahaan lain.

Pegawai bukanlah komoditas. Pegawai memiliki aspirasi dan kreativitas. Pegawai seharusnya dianggap sebagai sumber daya. Hasil pekerjaan seharusnya bukan sekadar produk, tetapi hasil kreativitas.

#### Contoh Lingkungan Pekerjaan yang Kurang Sehat:

1. Keluar masuknya pegawai tinggi.
2. Banyaknya pegawai yang membolos.
3. Banyaknya pegawai yang hadir terlambat.
4. Tingginya pegawai sakit.
5. Tingginya tingkat kecelakaan kerja.
6. Tingginya tingkat kecerobohan di tempat kerja.
7. Tingginya tingkat kriminalitas di tempat kerja.
8. Turunnya produktivitas kerja.
9. Hilangnya rasa kebanggaan pada organisasi.
10. Hilangnya rasa memiliki.





“Tingginya Keluar Masuk Pegawai di Sebuah Perusahaan Merupakan Indikator Rendahnya Motivasi di Lingkungan Perusahaan.”

### C. ALASAN PENTINGNYA MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA BAGI ORGANISASI

Untuk organisasi, manajemen sumber daya manusia merupakan cara mudah untuk menginventarisasi *kesalahan yang dilakukan oleh pegawai* yang bekerja dalam organisasi, seperti:

- pegawai tidak melakukan yang terbaik;
- mempekerjakan orang yang tidak sesuai dengan jabatan;
- tingginya keluar-masuknya pegawai (*turnover*);
- mengalami tuntutan hukum akibat tindakan yang diskriminatif;
- membiarkan kurangnya pelatihan menyebabkan ketidak-efektifan sebuah unit kerja;
- melakukan praktik yang tidak adil;
- meng-anaktiri-kan satu dan yang lain;
- pegawai bekerja kurang maksimal;
- pegawai bermalas-malasan.





## RANGKUMAN

- Manajemen sumber daya manusia mengkhususkan pada fungsi kepersonaliaan.
- Penerapan manajemen sumber daya manusia diawali dengan visi, misi, strategi usaha, perencanaan usaha, dan strategi perencanaan sumber daya manusia.
- Fungsi dari manajemen sumber daya manusia adalah seleksi dan rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, kompensasi and fasilitas, manajemen kinerja, perencanaan karier, hubungan pegawai, pensiun, dan administrasi pegawai.
- Manajemen sumber daya manusia merupakan cara mudah untuk menginventarisasi kesalahan yang dilakukan oleh pegawai yang bekerja dalam organisasi.





## BAB 2

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA, VISI-MISI, BUDAYA PERUSAHAAN, DAN BUDAYA KERJA

### A. VISI DAN MISI

Visi dan Misi merupakan kunci untuk mewujudkan eksistensi perusahaan dan membangun loyalitas yang tangguh antara perusahaan dan konsumen. Jika disusun dengan tujuan yang tepat, Visi dan Misi dapat memfokuskan setiap keputusan, motivasi, dan talenta pegawai menuju pencapaian tujuan. Visi dan Misi tidak hanya menuliskan ulang apa yang ingin kita lakukan dan seberapa besar yang ingin kita capai, tetapi perlu menjawab pertanyaan yang lebih mendalam, yaitu “Kenapa kita peduli?” dan “Kenapa kita mau melakukannya?”

Memiliki kata-kata yang tepat akan mengirimkan gelombang positif ke seluruh organisasi, di setiap tingkatan. Dari sudut pandang pemasaran, Visi dan Misi yang tepat akan membantu kita membuat keputusan anggaran yang lebih baik, tetap membuat pesan yang kita sampaikan jelas dan ditangkap dengan baik, menarik talenta yang lebih baik, dan membuka saluran komunikasi internal.

Visi adalah potongan MIMPI. Jika semuanya berjalan sesuai rencana, inilah **cara perusahaan akan mengubah dunia**. Visi





merupakan filosofi strategis organisasi jangka panjang, tujuan mengenai pandangan atau wawasan organisasi strategis ke masa depan, serta tujuan atau gambaran masa depan yang akan menjadi tujuan organisasi.

Misi merupakan potongan TINDAKAN. Ini merupakan pernyataan akan **siapa** yang kita layani, dengan **apa** kita melayani mereka, dan **bagaimana** kita melakukannya setiap harinya. Pernyataan misi adalah penjabaran sebuah pernyataan mengenai tujuan inti organisasi, pernyataan Misi menjawab mengapa organisasi ada. Misi adalah sebuah paparan singkat tujuan perusahaan dengan mengacupada pelanggan, produk barang atau jasa, pasar, filosofi, dan teknologi, serta terjemahan dari Visi dalam prospek jangka menengah.

Untuk lebih memahaminya, kita lihat contoh Visi dari beberapa perusahaan berikut.



**AMAZON:** Our vision is to be earth's most customer-centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.



**AVON:** To be the company that best understands and satisfies the product, service and self-fulfillment needs of women - globally.



**DISNEY:** To make people happy.





**GOOGLE:** To organize the world's information and make it universally accessible and useful.



**INSTAGRAM:** Capture and share the world's moments.



**NIKE:** To bring inspiration and innovation to every athlete\* in the world. \*If you have a body, you are an athlete.



**Toyota Motor Company:** To be the most respected and admired company

Visi dan Misi perusahaan haruslah jelas karena itulah pusat pijakan sebuah bisnis. Pernyataan Visi melukiskan sebuah masa depan yang sukses, sedangkan Pernyataan Misi merupakan jalan yang kita pilih untuk mencapai visi tersebut. Yang satu adalah impian, yang lainnya adalah aksi. Keduanya sangat penting.

Dengan semakin jelasnya penggambaran tujuan utama suatu perusahaan, semakin sedikit waktu dan sumber daya yang akan terbuang di kemudian hari untuk memperbaiki komunikasi yang buruk, penyesuaian, komitmen pegawai, dan perilaku budaya yang tidak diinginkan. Semua pegawai dan konsumen akan tahu bahwa mereka merupakan bagian dari sesuatu dan bahwa





kita peduli. Pernyataan Misi akan membantu seluruh tim untuk mengetahui rasanya memberikan usaha yang terbaik di setiap kesempatan dan membangun demi visi bersama. Pernyataan Misi akan memfokuskan usaha seluruh tim pada konsumen dan mengingatkan bahwa pengaruh dan kesuksesan dapat terjadi setiap hari, bukan hanya pada suatu ketika di masa mendatang. Pernyataan Misi juga dapat membantu individu menemukan motivasi intrinsik, yang akan memberikan makna bagi pekerjaan mereka. Dengan misi yang terasa hidup dan menarik, tujuan dan rencana perusahaan akan jauh lebih mudah tercapai.

Mengembangkan Pernyataan Visi dan Misi sangatlah penting untuk jenis bisnis apa pun di tahap embrio. Ketika Pernyataan Visi dan Misi dibuat dengan jelas, keduanya akan memandu setiap aksi dan keputusan serta mempercepat pertumbuhan perusahaan. Tidak diperlukan sesuatu yang sangat rumit untuk menciptakan Pernyataan Visi dan Misi. Kuncinya adalah tetap berani bermimpi dan fokus pada tujuan.

## B. STRATEGI USAHA

Strategi usaha adalah rencana utama organisasi dalam merealisasikan Visi dan Misi. Strategi usaha terdiri atas pola pelaksanaan atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, rencana, dan perencanaan pelaksanaan; yang mengaitkan prinsip-prinsip organisasi dan penjabaran Visi dan Misi; serta proses manajemen yang sistematis sebagai acuan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia dibuat berdasarkan visi, misi, dan strategi perusahaan.

## C. BUDAYA PERUSAHAAN

Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah pola dari nilai-nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi, yang bisa saja tidak diungkapkan secara verbal, tetapi membentuk bagaimana







cara orang-orang dalam organisasi berperilaku dan bagaimana cara berbagai pekerjaan diselesaikan. "Nilai" merujuk pada apa yang diyakini penting mengenai perilaku individu dan perusahaan. "Norma" adalah aturan perilaku yang tidak tertulis. Budaya perusahaan melingkupi aspek-aspek subjektif dari apa yang terjadi di dalam sebuah organisasi. Ini merujuk pada berbagai hal yang abstrak, seperti nilai dan norma yang mengendalikan seluruh atau sebagian dari bisnis, yang bisa jadi tidak pernah dideskripsikan, didiskusikan, atau bahkan disadari. Meskipun demikian, budaya perusahaan dapat memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap perilaku individu.

Untuk dapat mengatur sumber daya manusia dengan efektif, sungguh penting untuk memperhitungkan semua faktor yang dapat memengaruhi perilaku mereka saat bekerja. Hal ini berarti memahami pentingnya keberagaman individu, karakteristik orang yang menjelaskan bagaimana mereka bereaksi, dan jenis perilaku yang terdapat dalam kehidupan berorganisasi.

### 1. Peranan Budaya Perusahaan dalam Mengelola Manajemen Sumber Daya Manusia

Budaya perusahaan merupakan nilai atau asumsi dasar yang membentuk pola pikir atau cara pandang kita dalam melihat sesuatu atau melakukan tindakan.

Tiga aspek pengaruh Budaya Perusahaan yang berperan terhadap efektivitas organisasi, yaitu arah, sifat menyebar, dan kekuatannya.

**Sifat Arah:** Arah dari pengaruh Budaya Perusahaan adalah alur budaya yang diikuti organisasi. Masalahnya, budaya perusahaan menyatakan "Jangan macam-macam, jadilah pengikut saja!" atau "ikut arus saja," sedangkan perusahaan secara formal mencanangkan sifat inovatif terhadap pegawainya. Dengan demikian, pengaruh Budaya Perusahaan tersebut menuju ke arah yang salah.





**Sifat Menyebar:** Sifat menyebar dari Budaya Perusahaan menunjukkan sejauh mana nilai tertentu dimiliki bersama oleh para anggota organisasi. Apakah budaya tersebut dimengerti oleh semua orang dengan tingkat pemahaman yang sama? Apabila para pegawai dari suatu kelompok/seksi terdorong untuk bertindak sendiri-sendiri, kelompok tersebut tentu tidak akan dapat bertindak sebagai satu unit.

**Sifat Kekuatan:** Segi kekuatan dari pengaruh Budaya Perusahaan menunjukkan tingkat tekanannya terhadap para anggota organisasi, yang dapat merupakan "aset" jika pengaruhnya itu positif, atau "*liability*" jika pengaruh itu negatif.

Dalam suatu organisasi yang memiliki Budaya Perusahaan yang pengaruhnya lemah, dapat terjadi suatu suasana di mana orang bekerja ala kadarnya saja, sekedar memenuhi target minimum. Sebaliknya, pada suatu organisasi yang memiliki Budaya Perusahaan yang pengaruhnya kuat, mampu mempersatukan seluruh sumber daya dan daya imajinasi yang dimiliki organisasi bergerak menuju arah yang benar, yang dapat membantu tercapainya tujuan organisasi. Dengan kata lain, pengaruh Budaya Perusahaan bisa lemah, dapat juga berpengaruh sangat kuat.

## 2. Dampak Gejala Budaya Perusahaan Terhadap Daya Guna Organisasi dan Kepuasan Individu

- Budaya perusahaan terhadap strategi, penerapan strategi baru yang kurang atau tidak sejalan dengan asumsi pertama yang biasanya dilandasi visi dan misi organisasi.
- Kegagalan dalam mengadakan merger atau akuisisi atau diversifikasi karena tidak sejalan dengan pola pikir, nilai, perilaku, dan lain-lain.





## DEFINISI LAIN UNTUK BUDAYA PERUSAHAAN

Budaya dari sebuah organisasi merujuk pada konfigurasi unik dari norma-norma, nilai-nilai, keyakinan, dan cara berperilaku, yang mengarakteristikkan sikap yang dimiliki oleh kelompok dan individu untuk menyelesaikan sesuatu.

**(Eldridge dan Crombie, 1974)**

Budaya adalah sebuah sistem dari aturan-aturan informal yang menentukan bagaimana orang-orang berperilaku.

**(Deal dan Kennedy, 1982)**

Sebuah pola asumsi dasar—diciptakan, ditemukan, atau dikembangkan oleh satu kelompok tertentu saat berusaha menyelesaikan permasalahan adaptasi eksternal dan integrasi internal—yang telah berhasil dengan cukup baik sehingga dianggap valid dan, oleh karena itu, diwariskan atau diajarkan kepada anggota baru sebagai cara pandang, cara pikir, cara merasa yang benar dalam hubungannya dengan masalah-masalah tersebut.

**(Schein, 1985)**

Budaya adalah keyakinan, sikap, dan nilai-nilai yang dipercaya bersama, yang ada dalam sebuah organisasi. Untuk lebih sederhananya, budaya adalah 'cara kami melakukan semua hal di sini'.

**(Furnham dan Gunter, 1993).**

- Kegagalan dalam melakukan keterpaduan teknologi baru yang teknologinya belum dapat diterima dalam budaya usaha atau belum dapat dicerna seperti yang seharusnya.
- Konflik antar-unit atau antarkelompok dalam organisasi disebabkan terjadinya perbedaan persepsi atau pelaksana nilai, perilaku, kebiasaan, dan lain sebagainya.
- Pertemuan yang tidak berdaya guna dan/atau putusya komunikasi yang disebabkan terjadinya salah pengertian,





penghargaan, nilai-nilai yang berbeda, dan lain sebagainya.

- Kegagalan sosialisasi budaya perusahaan dapat menyebabkan kegagalan koordinasi dan intergrasi kegiatan. Kegagalan ini dapat merupakan kegagalan dalam mensosialisasikan ide, prosedur kerja, dan teknologi baru yang berbeda dari nilai-nilai serta tradisi yang ada, dan lain sebagainya
- Akibat budaya perusahaan dapat juga memengaruhi produktivitas disebabkan nilai atau kebiasaan kerja yang berbeda.
- Pemberian nilai atau imbalan terhadap personil yang lebih senior atau yang telah lama bekerja sebagai pegawai tetap tanpa memperhatikan produktivitas dan prestasi kerja akan menghambat dan menurunkan prestasi kerja individu pegawai produktif.

### 3. Pola Budaya Perusahaan

- **Budaya Birokrasi**

Budaya Perusahaan yang birokrasi sangat memerhatikan hirarki dan pembagian kerja. Dalam budaya ini, ada garis yang jelas antara tanggung jawab dan wewenang. Pekerjaan yang dilakukan sangat terorganisasi dan sistematis.

Budaya seperti ini biasanya berdasarkan pengawasan/pengendalian dan kekuasaan. Perusahaan yang mempunyai budaya birokrasi biasanya merupakan perusahaan yang sudah mapan, stabil, sangat berhati-hati, dan sudah lama berdirinya.

- **Budaya Inovatif**

Suatu perusahaan yang budaya inovatif memiliki suasana kerja yang menantang dan merangsang para pegawainya





untuk berkreasi atau menemukan cara-cara baru atau mengembangkan metode yang sudah ada sehingga pada hasil akhir dapat diperoleh kualitas dan kuantitas yang lebih baik dalam melaksanakan tugas-tugasnya.

#### 4. Norma-Norma Budaya yang Tidak Bermanfaat

Berikut ini adalah beberapa contoh norma budaya yang negatif pernah atau masih terjadi.

##### - Sikap Perilaku Pimpinan

- a. Minta komisi pada vendor, mumpung kesempatan cari rezeki.
- b. Bermain judi/perempuan/peminum.
- c. Kesempatan balas dendam.
- d. Mau menang dan benar sendiri.
- e. Memimpin sesuai selera masing-masing.
- f. Tidak mau mendelegasikan pekerjaan (*one man show*).
- g. Selalu menyalahkan anak buah.
- h. Penuh kuasa, seolah-olah nasib bawahan tergantung di tangannya.
- i. Kurang berpendidikan.
- j. Terlalu percaya diri sehingga tidak mau berubah.
- k. Tidak menguasai permasalahan.
- l. Kurang persiapan.
- m. Jakarta, Palembang, Palopo harus berbeda.

##### - Pengalokasian Sumber Daya Perusahaan

Alokasi sumber daya yang dimiliki perusahaan dalam arti kurang mempunyai kesadaran untuk menghemat biaya perusahaan.





- **Sistem Penilaian Prestasi Kerja**

- a. Bawahan yang memiliki perbedaan selera dengan bos mengakibatkan dia tak pernah naik gaji.
- b. Pimpinan tidak menganggap penting wawancara dengan bawahan untuk membicarakan prestasi kerja.
- c. Bila bawahan banyak memberi upeti, dia akan terjamin nilai prestasi kerjanya dan kariernya akan menanjak.
- d. Mencela "unjuk kerja" anak buah, tetapi tidak memberikan bimbingan.

- **Sistem Penggajian dan Pengupahan**

- a. Saya sendiri tidak naik gaji, apa anak lebih baik dari bosnya.
- b. Prestasi kerja baik, tetapi kenaikan gaji selalu paling rendah.



- **Hadiah dan Perhargaan**

Yang dimaksudkan di sini adalah walaupun anak buah berprestasi sangat baik, pimpinan tidak pernah menghargai prestasi itu karena hal itu memang merupakan tugas anak buah, dan itu mereka sudah digaji.



- **Sistem Informasi**

- a. Tidak pernah rapat atau berkumpul.
- b. Semua dianggap rahasia.
- c. Para pegawai harus mencari informasi masing-masing.
- d. Hanya ada arus komunikasi satu arah.
- e. Keselamatan dan bahaya pada orang lain tidak dihiraukan.
- f. Setiap ganti pimpinan organisasi dan peraturan selalu berubah menurut seleranya
- g. Tak pernah ada rahasia.

- **Komunikasi dan Hubungan Antarmanusia**





- a. Sikap saling mencurigai.
- b. Pembentukan tim kerja tidak dilakukan.
- c. Tidak ada kerja sama, masing-masing kerja sendiri, bila perlu mengorbankan teman.
- d. Tidak memedulikan bawahan.
- e. Pilih kasih berdasarkan suku, agama, saudara, bukan berdasarkan prestasi.
- f. Takut bertemu dengan atasan, petugas personalia, atau pegawai dari departemen lain yang pangkatnya lebih tinggi untuk membicarakan masalah pekerjaan atau mengemukakan masalah kepegawaian.

- **Pelatihan**

- a. Pimpinan tidak mengerti fungsi pelatihan kerja karena takut akan menggeser posisinya sebagai atasan.
- b. Atasan menganggap pengembangan pegawai adalah urusan bagian personalia.
- c. Membuat pelatihan untuk memojokkan bawahan.
- d. Menggunakan pelatihan sebagai "reward."

- **Seleksi, Pengangkatan, dan Orientasi Pegawai**

- a. Berorientasi kepada suku, agama, hubungan saudara, almamater, tanpa memedulikan prestasi sesungguhnya.
- b. Yang penting pengalaman saja, atau ijazah saja.

- **Standar Ganda**

- a. Satu pekerjaan dengan dua macam standar, atasan satu mengatakan harus selesai dalam satu jam, sedangkan atasan yang lain mengatakan tunda dulu pekerjaan itu.





b. Dalam peraturan perusahaan mengatakan jam kerja mulai pukul 07.30, tetapi sekelompok pegawai (dari eselon atas misalnya) melakukan tindakan yang tidak sesuai dengan peraturan tersebut, mereka sering masuk pukul 08.30.

- **Kepemimpinan**

- a. Pergantian pimpinan yang terlalu sering berpengaruh pada konsistensi sistem dan rencana, termasuk program pengembangan pegawai.
- b. Penyesuaian dengan pimpinan dengan pimpinan baru akan menjadi masalah
- c. Pimpinan terlalu lama menduduki satu posisi tertentu bisa menjadi potensi masalah.



“Untuk dapat mengatur sumber daya manusia dengan efektif, penting untuk memperhitungkan semua faktor yang memengaruhi perilaku mereka saat bekerja.”







## RANGKUMAN

- Visi adalah potongan mimpi, cara perusahaan akan mengubah dunia.
- Misi merupakan potongan tindakan, siapa yang kita layani, dengan apa kita melayani mereka, dan bagaimana kita melakukannya setiap harinya.
- Dengan semakin jelasnya penggambaran tujuan utama suatu perusahaan, semakin sedikit waktu dan sumber daya yang akan terbuang di kemudian hari untuk memperbaiki komunikasi yang buruk, penyesuaian, komitmen pegawai, dan perilaku budaya yang tidak diinginkan.
- Strategi usaha terdiri atas pola pelaksanaan atau rencana yang mengintegrasikan tujuan, rencana, dan perencanaan pelaksanaan; yang mengaitkan prinsip-prinsip organisasi dan penjabaran Visi dan Misi; serta proses manajemen yang sistematis sebagai acuan organisasi.
- Budaya organisasi atau budaya perusahaan adalah pola dari nilai-nilai, norma, kepercayaan, sikap, dan asumsi, yang bisa jadi tidak diungkapkan secara verbal, tetapi membentuk bagaimana cara orang-orang dalam organisasi berperilaku dan bagaimana cara berbagai pekerjaan diselesaikan.
- Tiga aspek pengaruh Budaya Perusahaan yang berperan terhadap efektivitas organisasi, yaitu arah, sifat menyebar, dan kekuatannya.





“

**Being a great place to work is the  
difference between being a good  
company and a great company**

**-Brian Kristofek, President and CEO, Upshot**





## BAB 3 STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

**PROSES MANAJEMEN STRATEGIS** selalu diawali dengan pertanyaan, “Di mana posisi kita sekarang sebagai sebuah bisnis?” Saat inilah organisasi menentukan visi dan misi dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan seperti, “Apa produk yang kita jual, di mana kita menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kita berbeda dari kompetitor?”

Langkah berikutnya adalah menanyakan “Apakah kita menuju ke arah yang benar berdasarkan kekurangan, kelebihan, dan tantangan yang kita hadapi?” Untuk menjawab pertanyaan ini, organisasi perlu melakukan audit, baik kelebihan dan kekurangan internal maupun lingkungan eksternal organisasi.

Langkah ketiga, berdasarkan hasil dari analisis SWOT dan evaluasi lingkungan di luar organisasi, adalah mengajukan pertanyaan, “Apa bisnis baru kita?” dalam kaitannya dengan pertanyaan apa produk yang kita jual, di mana kita menjualnya, dan bagaimana produk atau layanan kita berbeda dari kompetitor. Sebagian organisasi menuangkan esensi dari jawaban pertanyaan ini dalam **visi organisasi**. Secara garis besar, visi adalah pernyataan umum akan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi, atau “Kita ingin menjadi apa?”





Langkah berikutnya adalah menerjemahkan arah baru yang diinginkan tersebut menjadi *tujuan-tujuan strategis*.

Langkah kelima adalah memilih strategi yang akan mampu membawa organisasi mencapai setiap tujuan strategisnya.

Langkah keenam yaitu mengeksekusi strategi atau menerjemahkan strategi menjadi aksi nyata. Ini berarti mempekerjakan (atau memecat) pegawai, membangun (atau menutup) pabrik, dan menambah (atau mengurangi) lini produksi.

Terakhir, langkah ketujuh, organisasi harus mengevaluasi rencana dan eksekusi yang dilakukannya. Keadaan bisa berjalan tidak seperti yang diharapkan sehingga organisasi harus secara berkala melakukan evaluasi terhadap hasil dari keputusan strategis yang diambilnya.

## A. STRATEGI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Inti dari strategi manajemen sumber daya manusia adalah memformulasi dan mengeksekusi kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kompetensi dan perilaku pegawai yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya (*Dessler, 2016*).

Ide dasar di balik strategi sumber daya manusia adalah dalam memformulasikan kebijakan dan tindakan sumber daya manusia, tujuannya haruslah menghasilkan keahlian dan perilaku pegawai yang dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuan strategisnya.

## B. PERUBAHAN PERAN FUNGSI MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia tradisional mengurus atau menyediakan keputusan dan saran yang berkenaan dengan semua masalah yang menyangkut kepegawaian. Departemen Sumber Daya Manusia berurusan dengan





**Gambar 4.**  
**Bagan Peran Fungsi Sumber Daya Manusia**  
 (Sumber: Faeni, 2017)

rekrutmen, renumerasi, pengembangan organisasi, manajemen kinerja, keamanan kerja, rencana suksesi, kesejahteraan pegawai, komunikasi, administrasi, pelatihan, dan mengelola tingkat motivasi pegawai. Departemen Sumber Daya Manusia juga memungkinkan pegawai berkontribusi secara aktif dan produktif demi pencapaian tujuan organisasi. Seiring perubahan waktu, fokus manajemen sumber daya manusia juga berubah. Manajemen Sumber daya manusia secara perlahan mulai meninggalkan peran administratif, kepersonaliaan, dan transaksi yang tradisional, melimpahkan tugas-tugas tersebut pada lembaga *outsourc*e atau melaksanakan otomatisasi. Fungsi yang diharapkan dipenuhi oleh manajemen sumber daya manusia dewasa ini adalah memberikan nilai kinerja yang lebih dengan memberdayakan pegawai secara strategis dan memastikan berbagai program kepegawaian direkomendasikan dan diimplementasikan dengan cara yang positif, yang juga memengaruhi nilai-nilai yang dihargai dalam organisasi.



Dahulu pegawai dianggap sebagai alat, sekarang sebagai partner strategis. Ketersediaan sumber daya manusia dan secepatnya mencapai tujuan organisasi. Manusia dan keahlian, kemampuan, dan pengalaman mereka secara kolektif, bersama dengan kesanggupan mereka mengerahkan semua itu demi kepentingan organisasi yang mempekerjakan mereka kini dianggap sebagai pemberi kontribusi yang signifikan untuk keberhasilan organisasi dan merupakan sebuah sumber penting untuk keuntungan kompetitif (Amstrong dan Baron, 2002).

Staf Sumber Daya Manusia dewasa ini diharapkan mampu memutuskan prioritas dan kebutuhan mereka, bukannya menerima sebagai arahan dari tim eksekutif. Skenario sumber daya manusia yang baru menempatkan fungsi sumber daya manusia pada meja eksekutif dan membuat rekomendasi untuk proses, solusi bisnis, dan pendekatan-pendekatan yang dapat meningkatkan kemampuan pegawai untuk menampilkan kinerja yang lebih baik dan berkontribusi dengan lebih efektif.

Staf Sumber Daya Manusia diharapkan dapat menunjukkan kemampuannya dengan menjaga organisasi dan pegawainya aman dari tuntutan hukum apa pun, yang dapat menyebabkan kekacauan di tempat kerja. Sumber daya manusia harus mampu menyeimbangkan kepentingan konsumen, pemilik organisasi, eksekutif, pegawai, manajer, dan pemegang saham.

Dewasa ini, berbagai fungsi sumber daya manusia juga dilakukan oleh supervisor dan manajer, yang bertanggung jawab langsung atas kontribusi, komitmen, dan produktivitas pegawai yang melapor kepadanya. Dalam sebuah sistem manajemen talenta yang terintegrasi dengan baik, supervisor/manajer memiliki sebuah peranan penting, yaitu memiliki otonomi penuh untuk seluruh proses rekrutmen. Mereka juga bertanggung jawab untuk pengembangan berkelanjutan dan retensi pegawai untuk mendapatkan kualitas yang lebih unggul.





Banyak organisasi yang juga menyerahkan berbagai fungsi dan tugas sumber daya manusia kepada pihak ketiga atau *outsourcing*. Tugas yang paling sering dilempar kepada pihak ketiga merupakan tugas-tugas yang paling sering memakan waktu dari aktivitas keseharian sumber daya manusia, seperti penggajian, pemeriksaan latar belakang, pelatihan terhadap pelecehan seksual, administrasi benefit, dan pembuatan buku panduan pegawai, panduan kebijakan, serta pengadaan staf sementara.

## C. PENGARUH LINGKUNGAN TERHADAP SUMBER DAYA MANUSIA

### 1. Strategi Korporat

Strategi korporat adalah arah yang diambil oleh organisasi dengan tujuan mencapai kesuksesan bisnis dalam jangka panjang. Strategi korporat berfokus strategi yang fleksibel, yaitu kebutuhan organisasi untuk beradaptasi dan mengantisipasi perubahan dalam lingkungan bisnis. Pengembangan strategi korporat terdiri atas menegakkan tujuan dan cakupan aktivitas organisasi dan lingkungan bisnis tempat organisasi berada, posisi organisasi di pasar, dan kompetisi yang dihadapi organisasi. Umumnya, semua itu dianalisis melalui analisis SWOT.

### 2. Strategi Sumber Daya Manusia

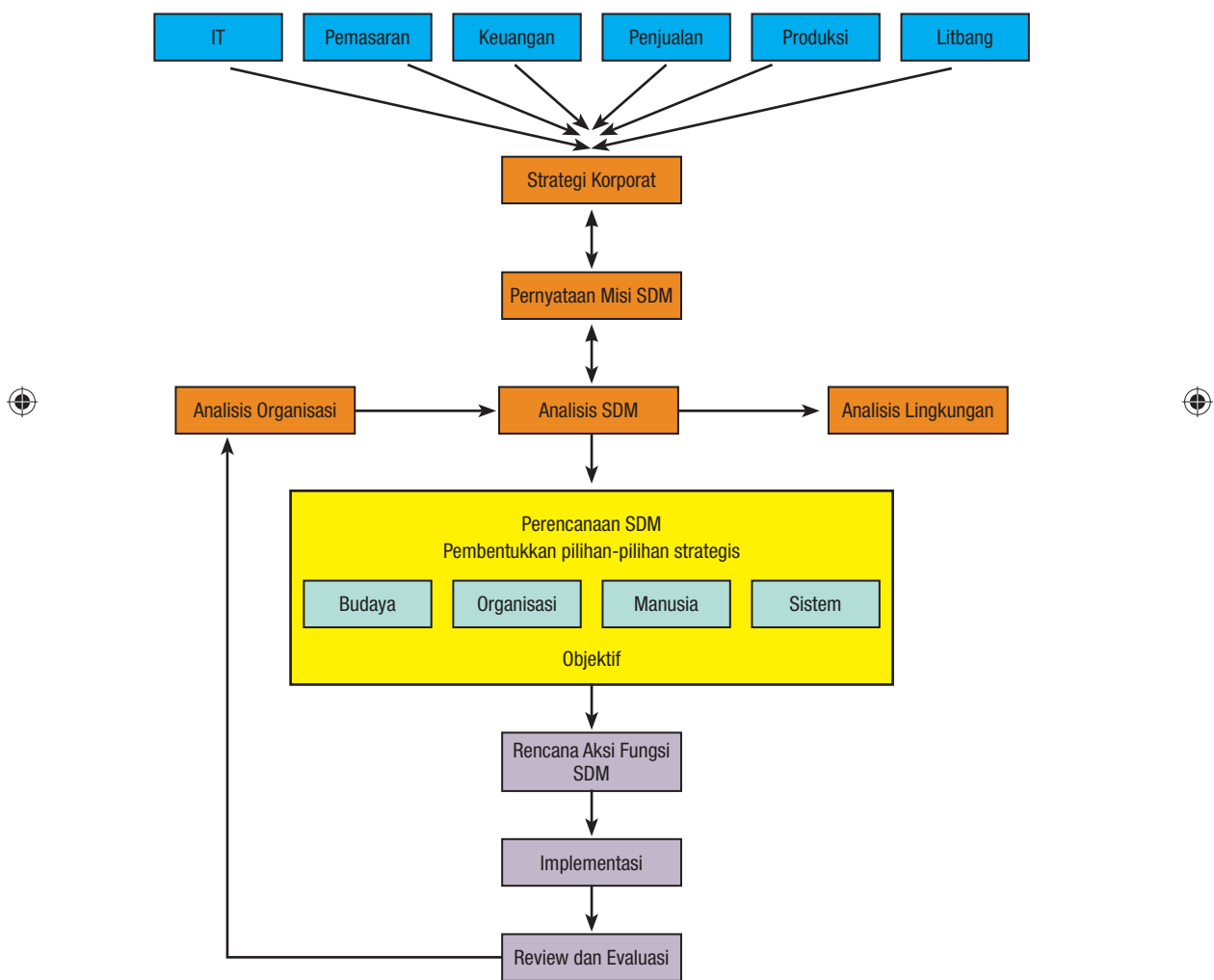
Strategi sumber daya manusia adalah strategi yang diadopsi oleh organisasi, bertujuan untuk mengintegrasikan sumber daya manusia yang ada dengan budaya organisasi, pegawai dengan sistem yang ada dengan mengkoordinasikan serangkaian aksi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Untuk itu, strategi sumber daya manusia harus disejajarkan dengan visi, misi, dan tujuan organisasi.



Empat dimensi kunci yang harus diperhatikan untuk pengembangan strategi sumber daya manusia.

### 1. Budaya

Ini merupakan dimensi keyakinan, aturan, dan gaya manajemen organisasi.



**Gambar 5.**  
**Bagan Pengaruh Lingkungan terhadap Strategi**  
**Manajemen Sumber Daya Manusia**  
 (Sumber: Faeni, 2017)





## 2. Organisasi

Ini merupakan dimensi struktur, tipe pekerjaan, deskripsi jabatan, dan alur pelaporan organisasi.

## 3. Manusia

Dimensi terpenting dalam organisasi adalah manusianya. Tingkat keahlian, potensi pegawai, dan kapasitas manajemen menentukan kualitas manusia.

## 4. Sistem Sumber Daya Manusia

Ini merupakan mekanisme yang berfokus pada manusia, yang memberikan strategi yang tepat untuk proses rekrutmen, komunikasi, pelatihan dan pengembangan, kompensasi, benefit, dan lain sebagainya.





## RANGKUMAN

- Strategi manajemen sumber daya manusia adalah memformulasi dan mengeksekusi kebijakan dan praktik sumber daya manusia yang dapat menghasilkan kompetensi dan perilaku pegawai yang diperlukan oleh organisasi untuk mencapai tujuan-tujuan strategisnya.
- Staf Sumber Daya Manusia dewasa ini diharapkan mampu memutuskan prioritas dan kebutuhan mereka, bukannya menerima sebagai arahan dari tim eksekutif.
- Strategi korporat adalah arah yang diambil oleh organisasi dengan tujuan mencapai kesuksesan bisnis dalam jangka panjang.
- Strategi sumber daya manusia adalah strategi yang diadopsi oleh organisasi, bertujuan untuk mengintegrasikan sumber daya manusia yang ada dengan budaya organisasi, pegawai dengan sistem yang ada dengan mengkoordinasikan serangkaian aksi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.





## BAB 4 PERENCANAAN TENAGA KERJA

**PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA MERUPAKAN** komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia merupakan mata rantai yang menghubungkan secara langsung pada rencana strategis organisasi. Sebagian besar organisasi berskala menengah dan besar memiliki rencana strategis yang menjadi panduan untuk mencapai target.

Proses Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya melingkupi lima langkah, yaitu menentukan *tujuan*, membuat *prediksi* perencanaan dasar, menyusun *langkah alternatif*, *mengevaluasi* pilihan terbaik, dan terakhir, memilih serta *mengimplementasikan* rencana tersebut.

*Rencana* adalah sebuah alat yang menunjukkan serangkaian tindakan untuk mengantarkan organisasi dari tempatnya sekarang berada hingga sampai ke tujuan yang sudah ditentukan. Oleh sebab itu, rencana selalu "*goal-directed*".

### A. MENILAI KEMAMPUAN SUMBER DAYA MANUSIA SAAT INI

Pengetahuan, keahlian, dan kemampuan staf yang ada saat ini harus diidentifikasi. Hal ini dapat dilakukan dengan membangun inventori keahlian untuk masing-masing pegawai. Inventori keahlian haruslah melebihi keahlian yang dibutuhkan untuk suatu jabatan tertentu.





## B. FUNGSI PERENCANAAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Menurut Wayne F. Cascio, 1991 dalam Agus Sunyoto (2008, h 19) dinyatakan sebagai berikut:

*Human resources planning is a set of activities undertaken to anticipate future business and environmental demands on the organization and to meet the human resources requirements dictated by those condition.*

(Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah sekumpulan kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi usaha yang akan datang dan permintaan lingkungan pada organisasi dan untuk memenuhi kebutuhan Sumber Daya Manusia yang diciptakan oleh keadaan).

Perencanaan Sumber Daya Manusia (*human resources planning*) menurut Fischer et.al. (1993, h. 91) dinyatakan sebagai berikut:

*Human resources planning is the process through which organizational goals, as put forth in mission statement and business plans, are translated into human resources objectives concerning staffing levels and flow rates and, from these, into an integrated set of personnel policies and programs. Human resources planning helps to assure that organization are neither over-nor understaffed, that the right employees are placed in the right jobs as the right time, that organizational and environmental change is anticipated and adjusted to with a minimum of cost, and there is direction and coherence to personnel activities.*

(Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah proses melalui tujuan organisasi yang ditempatkan dalam pernyataan misi dan rencana usaha, yang diterjemahkan ke dalam tujuan sumber daya manusia yang berkenaan dengan tingkatan staf and tingkatan aliran program. Perencanaan Sumber Daya Manusia membantu kepastian organisasi agar tidak kekurangan staf, penempatan pegawai yang tepat pada saat yang diperlukan, perubahan





organisasi dan lingkungan diantisipasi dan disesuaikan dengan biaya yang minimum, disertai arah dan kesesuaian dengan aktivitas personalia).

Menurut Handoko (1987, h. 53) perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tersebut. Pandangan umum ini mengandung arti bahwa ada empat kegiatan yang saling berhubungan, yang membentuk sistem perencanaan sumber daya manusia yang terpadu (*integrated*): persediaan sumber daya manusia, rencana-rencana untuk memperbesar jumlah individu-individu yang "*qualified*", dan berbagai prosedur pengawasan dan evaluasi untuk memberikan umpan balik kepada sistem.

Secara lebih sempit, perencanaan sumber daya manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang. Ini memungkinkan departemen personalia dapat menyediakan tenaga kerja secara lebih tepat sesuai dengan kebutuhan organisasi. Idealnya, organisasi harus mengidentifikasi baik kebutuhan-kebutuhan personalia jangka pendek maupun jangka panjang melalui perencanaan. Rencana-rencana jangka pendek menunjukkan berbagai kebutuhan tenaga kerja yang harus dipenuhi selama satu tahun yang akan datang. Seandainya rencana-rencana jangka panjang mengestimasi situasi sumber daya manusia untuk dua, lima, atau kadang-kadang sepuluh tahun yang akan datang.

Menurut Buchari Zainun (2001, h. 85), istilah perencanaan sumber daya manusia pun masih banyak yang menyalahartikan. Perencanaan sumber daya manusia itu dapat ditinjau dari tiga aspek. Pertama adalah aspek statistik dengan pusat perhatian utamanya kepada upaya mempertemukan sumber daya manusia





dengan jabatan atau pekerjaan yang tersedia. Pada aspek statistik ini tidak tampak secara jelas unsur keinginan dan harapan setiap itu yang dipertemukan dengan jabatan atau pekerjaan itu. Kedua adalah aspek perilaku yang tampil karena adanya perbedaan cara pandang dan reaksi masing-masing orang terhadap lingkungan dirinya. Disamping aspek statistik dan aspek perilaku yang merupakan perhatian utama dari para spesialis, maka yang tidak kurang pentingnya adalah aspek praktis yang justru mempunyai pengaruh besar terhadap perencanaan sumber daya manusia. Karena itu perencanaan sumber daya manusia itu sebaik-baiknya tidak dianggap sebagai satu cabang spesialisasi, tetapi merupakan suatu gabungan dari berbagai ragam spesialisasi dan pengalaman orang-orang dilapangan. Dengan demikian maka sumber daya manusia itu akan dapat dimanfaatkan secara optimal.

Sejalan dengan perkembangan tersebut di atas terjadi pula perkembangan-perkembangan lain seperti mengenai tuntutan kenaikan gaji dan upah, tuntutan atas kemampuan tenaga kerja yang baru sesuai perkembangan teknologi dan dalam keadaan rendahnya angka pengangguran, pimpinan organisasi benar-benar dihadapkan kepada masalah sumber daya manusia yang lebih sulit dan menantang. Setiap orang yang bekerja pun mempunyai harapan-harapan yang semakin meningkat untuk memperoleh kepuasan kerja, pengembangan diri dan ganjaran yang lebih memadai. Para perencana ekonomi dan pengembangan juga makin sadar terutama terhadap adanya persaingan ketat dan tuntutan kesejahteraan dalam pemanfaatan sumber daya manusia melalui sesuatu perencanaannya yang lebih mantap.

Pendekatan terhadap perencanaan sumber daya manusia yang semata-mata hanya dari aspek statistik dapat menimbulkan banyak salah paham terutama pada tingkat perusahaan dimana banyak pimpinan suatu organisasi kepegawaian yang tidak atau kurang paham dengan pendekatan statistik ini. Sepertinya ada anggapan bahwa merencanakan sumber daya manusia disamakan





saja seperti merencanakan barang-barang tak bernyawa tanpa perhatian sama sekali terhadap jati diri setiap orang termasuk hal-hak asasi orang lain.

Perencanaan sumber daya manusia yaitu pada hakikatnya merupakan upaya penyesuaian antara kebutuhan atau tuntutan terhadap sumber daya manusia dan tersedianya sumber daya manusia yang diputuhkan itu pada saat dan di tempat yang membutuhkan dalam jumlah dan mutu yang memadai.

Menurut Stephen Robbin dalam Rebores (2002, h. 38) Perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut:

*Human resources planning, as process, ensures the smooth development of an organization. "We assess where we are; we assess where we are going; we consider the implications of these objectives on future demands and the future supply of human resources and we attempt to match demand and supply so as to make them compatible with the achievement of the organization's future needs.*

(Perencanaan sumber daya manusia, sebagai proses, yang menjamin keberlangsungan pengembangan organisasi. "Kita menilai dimana kita; menilai akan kemana kita; kita mempertimbangkan pengaruh tujuan terhadap kebutuhan di masa yang akan datang dan kebutuhan penyediaan sumber daya manusia dan mencoba mencocokkan permintaan dan penyediaan sehingga membuat kesesuaian antara tujuan kebutuhan organisasi di masa yang akan datang").

Menurut Hariandja (2002, h. 74) perencanaan sumber daya manusia didefinisikan menurut para ahli secara berbeda. Torrington & Tan Chwee Huat mengatakan:

Perencanaan sumber daya manusia merupakan kegiatan khusus yang berkaitan dengan penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan, baik kebutuhan jangka pendek maupun kebutuhan jangka panjang. Dalam bentuk yang lebih operasional adalah kegiatan yang berkaitan dengan memprediksi suatu perkiraan seberapa banyak orang atau pegawai yang





dibutuhkan untuk melakukan tugas-tugas, baik jumlahnya maupun jenisnya, berapa yang akan tersedia, dan apa yang dilakukan untuk memastikan bahwapenawaran sama dengan permintaan pada waktu yang bersamaan.

Werther dan Davis menyatakan Perencanaan sumber daya manusia: Proses yang sistematis untuk meramalkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya, sehingga departemen sumber daya manusia dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktivitas yang lain dengan lebih baik.

Menurut Hasibuan (2003, h. 248) perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi pertama dan utama dari manajemen sumber daya manusia, diproses oleh perencana (*planner*) dan hasilnya terjadi rencana (*plan*). Dalam rencana ditetapkan tujuan dan pedoman pelaksanaan serta menjadi dasar pengendalian. Tanpa rencana, pengendalian tak dapat dilakukan, dan tanpa pengendalian, pelaksanaan rencana baik atau pun salah tidak dapat diketahui.

Menurut Mullins (2005, h. 797), perencanaan sumber daya manusia dinyatakan sebagai berikut:

*Human resources planning is a strategy for acquisition, utilisation, improvement and retention of an organization's human resources.*

(Perencanaan sumber daya manusia adalah strategu memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia dari suatu organisasi).

Menurut Abdurrahmat Fathoni (2006, h. 98) salah satu definisi klasik tentang perencanaan mengatakan bahwa perencanaan pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Berarti apabila berbicara tentang perencanaan sumber daya manusia yang terjadi fokus perhatian ialah langkah-langkah tertentu







yang diambil yang oleh manajemen guna lebih menjamin bagi organisasi tersedia tenaga kerja yang lebih menduduki berbagai kedudukan, jabatan, dan pekerjaan yang tepat pada waktunya. Kesemuanya dalam dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran yang telah dan akan ditetapkan.

Hubungan ini harus dilihat secara konseptual dalam arti dikaitkan dalam tiga hal, yaitu:

- a. Penuaian kewajiban sosial organisasi
- b. Pencapaian tujuan organisasi
- c. Pencapaian tujuan-tujuan pribadi para anggota organisasi yang bersangkutan

Sedangkan definisi perencanaan sumber daya manusia menurut Jhon Ivancevich (2007,h.607) adalah sebagai berikut:

*The process that helps to provide adequate human resources to achieve future organization objectives. It includes forecasting future needs for employees of various types, comparing these needs with the present workforce, and determining the number or types of employees to be recruited into or phased out of the organization's employment group.*

(Suatu proses yang membantu memenuhi sumber daya manusia yang cukup untuk mencapai tujuan organisasi di masa yang akan datang. Perencanaan sumber daya manusia meliputi perkiraan kebutuhan di masa yang akan datang dalam hal pegawai dalam beraneka tipe, membandingkan kebutuhan dengan tenaga kerja saat ini, serta menentukan jumlah atau tipe pegawai yang direkrut atau diberhentikan dari kelompok pegawai organisasi yang bersangkutan).

Model Perencanaan sumber daya manusia dimulai dari Pengumpulan Informasi, yang terdiri dari lingkungan luar organisasi dan dari dalam organisasi; Perkiraan Permintaan Sumber Daya Manusia (jangka pendek dan jangka panjang); Perkiraan Penawaran Sumber Daya Manusia (penawaran dari dalam dan dari luar);





Rencana dan Tindakan Program sesuai kebutuhan (menambah atau mengurangi, perubahan keterampilan, pengembangan rencana manajerial, pengembangan rencana karir); yang terakhir yaitu umpan balik terhadap proses perencanaan (apakah sudah tepat dan apakah program sesuai keperluan?).

Menurut Agus Sunyoto (2008, h. 18) perencanaan yang dimaksud adalah perencanaan sumber daya manusia, dalam kaitannya dengan manajemen perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia mengacu kepada hal-hal yang menjadi topik bahasan manajemen sumber daya manusia, termasuk pembinaan pegawai (a) sebelum direkrut untuk bekerja pada perusahaan, (b) memberikan latihan dan pengembangan pada waktu mereka sudah bekerja, (c) pada waktu mempersiapkan mereka untuk undur diri, dan (d) layanan purnakarya bagi mereka yang telah mengakhiri masa baktinya.

Perencanaan sumber daya manusia diartikan sebagai proses penentuan kebutuhan sumber daya manusia perusahaan dan cara memenuhinya, dari pasar tenaga kerja, dalam lingkungan kerja perusahaan, pada lingkungan sekarang dengan perhitungan masa depan. Perusahaan ini dilakukan baik secara kuantitatif (jumlah pegawai yang diperlukan) maupun kualitatif (memenuhi persyaratan yang diperlukan untuk mengerjakan tugas pekerjaan yang ditawarkan). Sesuai dengan fungsinya dalam manajemen, perencanaan sumber daya manusia ini dianggap sangat penting agar dilakukan sebaik-baiknya, meskipun keadaan yang mendukungnya serba terbatas. Ketepatan dalam penentuan kebutuhan tenaga kerja, baik secara kuantitatif sangat berpengaruh terhadap sukses atau tidaknya pelaksanaan fungsi pengadaan sumber daya manusia. Perencanaan sumber daya manusia adalah proses pencetusan kebutuhan sumber daya manusia dengan cara memenuhinya, baik secara kuantitatif maupun kualitatif. Perencanaan sumber daya manusia dapat pula diartikan sebagai penentuan cara memenuhi kebutuhan





tenaga kerja dan pemanfaatannya, sehingga tercapai rencana kepegawaian yang terintegrasi dalam suatu organisasi.

Menurut Andrew F. Sikula, perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan cara memenuhi kebutuhan tersebut untuk melaksanakan rencana terpadu organisasi. Kemudian menurut Andrew F. Sikula, dalam Agus Sunyoto (2008, h 19): *Human Resources or manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means of meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization. Human resources planning involves having the right kinds of people at the right place, at the right times, doing the right kind of things, which result in long-run maximum individual and organization benefits.*

(Perencanaan sumber daya manusia didefinisikan sebagai proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan sarana untuk memenuhi kebutuhan itu dalam rangka melaksanakan rencana terpadu dari organisasi. Perencanaan sumber daya manusia melibatkan kepemilikan hak-hak manusia pada tempat yang tepat, pada saat yang tepat, mengerjakan segala sesuatu dengan tepat, yang mana dalam jangka panjang memperoleh manfaat maksimum baik secara individu maupun organisasi).

Menurut Thomas H. Stone, perencanaan sumber daya manusia adalah proses meramalkan kebutuhan akan sumber daya manusia dari suatu organisasi untuk waktu yang akan datang agar langkah-langkah dapat diambil untuk menjamin bahwa kebutuhan ini dapat dipenuhi.

Berdasarkan definisi Robbin dan Coulter (2009, h.346) sebagai berikut: Perencanaan sumber daya manusia adalah proses yang dilakukan para manajer untuk menjamin bahwa mereka memiliki jumlah dan jenis orang yang tepat di tempat yang tepat, dan pada saat yang tepat, yang mampu menyelesaikan sejumlah tugas yang dibebankan secara efektif dan efisien. Melalui perencanaan,





organisasi dapat menghindari kekurangan dan kelebihan dana. Perencanaan sumber daya manusia dapat diringkas menjadi 3 (tiga) langkah : (1) Menilai sumber daya manusia yang ada sekarang; (2) Menilai kebutuhan sumber daya manusia di masa depan dan (3) menyusun program untuk memenuhi kebutuhan di masa depan tersebut.

Dari definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pada dasarnya suatu perencanaan sumber daya manusia selalu akan mencakup empat segi yang harus diperhatikan, yaitu: Kualitas yang tepat, Kuantitas yang tepat, Waktu dan posisi yang tepat dan perhatian yang maksimal terhadap tujuan individual dan organisasional.

Menurut Hasibuan (2003, h 256) fungsi MSDM diterapkan dengan baik dan tepat maka perlu perencanaan terlebih dahulu seperti :

- a. Perencanaan Organisasi
- b. Perencanaan pengarahan
- c. Perencanaan pengendalian
- d. Perencanaan pengadaan
- e. Perencanaan pengembangan
- f. Perencanaan kompensasi
- g. Perencanaan pengintegrasian
- h. Perencanaan pemeliharaan
- i. Perencanaan kedisiplinan
- j. Perencanaan pemberhentian

### **C. FUNGSI DAN MANFAAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

Fungsi perencanaan dalam sumber daya manusia dilihat dari sudut kepentingan individual tenaga kerja sendiri, bagi seorang pegawai, mengetahui secara pasti rencana ketenagakerjaan dari organisasi tempat bekerja itu berada, tempat yang bersangkutan itu bekerja, memungkinkan pegawai itu untuk menyusun





pengembangan karir bagi dirinya sendiri. Artinya bagi seorang tenaga kerja dalam suatu organisasi, mengetahui perencanaan tenaga kerja merupakan dasar bagi mereka itu untuk menyusun karirnya, rencana pengembangan dirinya dimasa depan, dan merasa yakin akan tempat dan posisinya didalam organisasi untuk masa masa depan dalam jangka waktu panjang. Dari rencana organisasi, yang berawal dari rencana tenaga kerja, pegawai akan mengetahui:

- a. Bagaimana kemampuan pengembangan jenjang karirnya
- b. Kemampuan apa yang harus dimiliki untuk memungkinkan dirinya menduduki suatu jabatan tertentu
- c. Waktu yang terbaik untuk menjangkau karir tersebut

Fungsi perencanaan dalam sumber daya manusia dilihat dari sudut kepentingan organisasi, suatu perencanaan tenaga kerja akan membantu pimpinan organisasi dalam upaya mendayagunakan sumber daya manusia yang ada, sehingga organisasi akan mampu meningkatkan efisiensi dan produktivitasnya dalam jangka waktu panjang. Dengan perencanaan tenaga kerja yang baik suatu organisasi akan mampu menarik tenaga kerja yang benar-benar dibutuhkan, baik secara kuantitatif atau kualitatif yang dilakukan pada waktu yang tepat. Ketepatan dalam menentukan jumlah, kualitas dan waktu penarikannya serta didukung oleh penempatan yang tepat pula, akan mampu meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Yang akan menambah kuatnya daya saing organisasi terhadap organisasi lain.

Fungsi perencanaan dalam sumber daya manusia dilihat dari sudut kepentingan negara, dengan perencanaan tenaga kerja negara dapat mengatur program penataan dan pengembangan sumber daya manusia, guna mendukung terciptanya negara yang memiliki efisiensi yang tinggi. Jika negara (sebagai sistem) yang terdiri dari berbagai organisasi (sebagai subsistem) memiliki tingkat efisiensi dan efektifitas yang tinggi, negara tersebut akan mampu bersaing dengan negara lain di tingkat internasional.





Fungsi perencanaan dalam sumber daya manusia dilihat dari kedudukan sebuah rencana, perencanaan sumber daya manusia memiliki kedudukan yang sangat penting, karena:

- a. Rencana membimbing kearah yang sukses, artinya rencana akan dimungkinkan melakukan pendayagunaan tenaga kerja secara optimal melalui penempatan pada jabatan-jabatan tertentu dengan jenjang karir yang sesuai dengan kepentingan individu dan organisasi. Jika dengan rencana kita akan mempunyai keyakinan bahwa tenaga kerja akan dipergunakan secara efektif dan efisien.
- b. Dengan rencana memungkinkan organisasi melakukan penyesuaian dengan perubahan-perubahan yang sedang terjadi. Dengan rencana kita akan mampu mengantisipasi kondisi usaha yang akan datang secara lebih dini, sehingga organisasi dapat mempersiapkan tenaga kerja yang dimilikinya, baik melalui pelatihan, mutasi, dan sebagainya disesuaikan kebutuhan tenaga kerja sebagai antisipasi terhadap perubahan-perubahan dikemudian hari.
- c. Rencana mengharuskan manajer untuk menetapkan tujuan organisasi, dengan perkembangan organisasi berarti kita harus menetapkan tujuan organisasi secara spesifik, baik tujuan umum maupun tujuan dari bagian-bagiannya, termasuk penetapan tujuan dan kerangka kerjanya.
- d. Rencana memungkinkan dilakukannya pengawasan secara efektif, dengan rencana kita menyusun standar (baku) yang akan digunakan dalam pengawasan/evaluasi. Dengan rencana kita akan mengetahui kualitas tenaga kerja yang dibutuhkan. Informasi ini dapat digunakan sebagai penilaian apakah kegiatan yang dilakukan pegawai telah memenuhi standar yang ditetapkan.

Prinsip utama Perencanaan sumber daya manusia adalah keserasiannya dengan Perencanaan Strategis Bisnis dan Perencanaan Operasional. Dengan kata lain manajer harus





mampu mengintegrasikan Perencanaan sumber daya manusia, Perencanaan Strategis dan Operasional Bisnis.

Fungsi Perencanaan sumber daya manusia seperti yang dinyatakan oleh Hadari Nawawi (2005, h.141) adalah untuk memprediksi kondisi tenaga kerja untuk memenuhi kebutuhan perusahaan sebagai organisasi yang kompetitif dalam mengantisipasi perubahan lingkungan bisnis sekarang dan di masa mendatang. Oleh karena itu manfaat perencanaan sumber daya manusia sebagai berikut :

- a. Meningkatkan Sistem Informasi sumber daya manusia, yang secara terus menerus diperlukan dalam mendayagunakan sumber daya manusia secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan.
- b. Perencanaan sumber daya manusia juga bermanfaat untuk : meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia, menyelelarkan aktivitas sumber daya manusia dengan sasaran organisasi secara lebih efisien, menghemat tenaga, waktu, dan dana serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja, mengembangkan dan menambah informasi sumber daya manusia.
- c. Fungsi Perencanaan sumber daya manusia untuk mempermudah pelaksanaan koordinasi sumber daya manusia oleh Manajer sumber daya manusia, dalam usaha memadukan pengelolaan sumber daya manusia yang merupakan tanggung jawab manajer lainnya, meskipun terbatas pada unit kerja masing-masing.
- d. Perencanaan sumber daya manusia Jangka panjang bermanfaat bagi organisasi untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia dalam jangka waktu 2 sampai 10 tahun mendatang.
- e. Perencanaan sumber daya manusia Jangka Pendek bermanfaat untuk posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun yang akan datang.





Fungsi perencanaan sumber daya manusia (Abdurahman Fathoni, 2006) dengan baik jelas lagi apabila diingat daya usaha mencapai ketiga hal tersebut. Setiap organisasi dihadapkan kepada berbagai faktor yang berbeda di luar kemampuan organisasi untuk mengendalikan.

Perencanaan sumber daya manusia tidak bisa dipercayakan hanya kepada tenaga-tenaga profesional menangani masalah-masalah kepegawaian saja, melainkan harus menyelenggarakan fungsi utama. Keterlibatan itu sangat penting bahkan mutlak karena seperti telah ditekankan di muka setiap manajer pada dasarnya adalah manajer sumber daya manusia.

Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa fungsi perencanaan harus mencakup perencanaan sumber daya manusia untuk satuan kerja yang dipimpinnya, bekerja sama dengan para tenaga spesialis yang terdapat dalam satuan tenaga yang mengelola sumber daya manusia dalam organisasi.

Enam manfaat yang dapat di petik melalui suatu perencanaan sumber sumber daya manusia secara mantap adalah organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara baik. Merupakan hal yang wajar apabila seseorang mengambil keputusan tentang masa depan yang diinginkannya berangkat dari kekuatan dan kemampuan yang sudah dimilikinya. Berarti perencanaan sumber daya manusia pun perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi.

Inventarisasi tersebut antara lain menyangkut:

- a. Jumlah tenaga kerja yang ada
- b. Berbagai kualifikasi
- c. Masa kerja masing-masing
- d. Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki baik karena pendidikan formal maupun program pelatihan yang pernah diikuti
- e. Bahan yang masih perlu dikembangkan







- f. Minat pekerjaan yang bersangkutan terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang.

Hasil ini demikian sangat penting, bukan hanya dalam rangka pemanfaatan sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang, tetapi untuk paling sedikit empat kepentingan di masa depan, yaitu:

- a. Promosi orang-orang tertentu mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi karena berbagai sebab terjadi kekosongannya.
- b. Peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama.
- c. Dalam hal terjadinya alih wilayah kerja yang berarti seseorang ditugaskan ke lokasi baru tetapi sifat tugas dan jabatannya tidak mengalami perubahan.
- d. Dalam hal terjadinya alih tugas yang berarti seseorang mendapat tugas atau jabatan baru tanpa perubahan dalam hirarki organisasi.

Melalui perencanaan sumber daya manusia yang mendatang, produktivitas dari tenaga kerja yang sudah dapat ditingkatkan. Hal ini dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti peningkatan disiplin kerja dan peningkatan keterampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

Perencanaan sumber daya manusia kaitannya dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak. Salah satu segi manajemen sumber daya manusia yang dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Informasi demikian mencakup banyak hal seperti:

- a. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki
- b. Masa kerja setiap pekerja
- c. Status perkawinan dan jumlah tanggungan





- d. Jabatan yang pernah dipangku
- e. Tenaga karier yang pernah diinginkan
- f. Jumlah penghasilan
- g. Pendidikan dan pelayanan yang pernah ditempuh
- h. Keahlian dan keterampilan khusus yang dimiliki oleh pegawai
- i. Informasi lainnya mengenai kekayaan setiap pegawai.

#### D. AZAS PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Seperti yang dinyatakan oleh Agus Sunyoto (2008, h. 22). Manusia mempunyai potensi yang sangat besar, yang tidak mudah diukur, dan tidak terbatas. Perencanaan satu kekuatan sumber daya manusia dalam organisasi bukan saja harus dilihat dari segi pembinaannya. Manusia sampai sekarang ini pun, dianggap belum memanfaatkan seluruh kemampuannya sesuai dengan potensinya. Jika manusia sanggup bekerja dengan memanfaatkan seluruh potensinya sendiri, manusia akan dapat melakukan banyak sekali hal-hal yang sekarang ini masih mustahil.

Karena itu asas perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya harus mampu mengungkapkan potensi manusia seluas-luasnya, dan kemudian mengarahkan potensi itu untuk meningkatkan kinerja organisasi bagi kemanusiaan. Berbagai teori atau model telah diajukan oleh para pakar dibidangnya yang menjadi rujukan setiap perencanaan dalam menyusun perencanaan sumber daya manusia.

Terdapat 3 (tiga) teori pendekatan dalam asas perencanaan sumber daya manusia, yaitu:

- a. Teori Psikoanalitik: manusia didorong oleh naluri yang senantiasa terbias keluar. Dorongan inilah yang akan memberikan tenaga psikologik untuk kegiatan memuaskan kebutuhan individu. Jika yang dibutuhkan itu ada (tersedia) individu hanya akan mengadakan reaksi motorik untuk memperolehnya.





- b. Teori Humanistik: proses perkembangan sumber daya manusia dianggap mengikuti pola perkembangan dinamik, sesuai dengan teori kebutuhan Maslow. Dalam proses pemenuhan kebutuhan manusia, berbagai hambatan sering dihadapi. Hambatan itulah yang mendorong individu untuk memikirkan cara-cara baru guna memperoleh apa yang dibutuhkan.
- c. Teori Fungsionalitas: manusia dianggap sebagai makhluk Tuhan dengan potensi yang batas-batasnya tidak bisa kita tentukan. Potensi inilah yang menggerakkan orang untuk melakukan sesuatu, baik yang diterima masyarakat atau yang tidak dapat diterima masyarakat.

## E. LINGKUP KEGIATAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

### 1. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut M.T.E Hariandja (2002, h 76), tujuan dan kegunaan perencanaan sumber daya manusia adalah ketersediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan untuk pelaksanaan tugas-tugas pada masa-masa yang akan datang adalah sangat penting untuk memastikan bahwa kegiatan perusahaan dapat terlaksana dengan baik. Ketika diramalkan ada kekurangan dibandingkan kebutuhan, perusahaan dapat melakukan perekrutan pegawai baru, promosi, dan transfer secara produktif sehingga tidak mengganggu kegiatan perusahaan.

Tindakan-tindakan yang akan dilakukan harus direncanakan sebelumnya untuk memastikan atau meminimalkan gangguan pada rencana-rencana perusahaan. Jika jumlah pegawai lebih besar dari pada kebutuhan, itu mengimplikasikan bahwa perusahaan kurang baik memanfaatkan sumber daya manusianya dan sebaliknya. Secara lebih luas dapatlah dikatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang baik akan:





- a. Memperbaiki pemanfaatan sumber daya manusia.
- b. Menyesuaikan aktivitas sumber daya manusia dan kebutuhan di masa depan secara efisien.
- c. Meningkatkan efisiensi dalam menarik pegawai baru.
- d. Melengkapi informasi sumber daya manusia yang dapat membantu kegiatan sumber daya manusia dan unit organisasi lain.

Menurut Hasibuan (2003, hal 250) perencanaan sumber daya manusia bertujuan, yaitu:

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

Menurut Veithzal Rivai (2008, h 56), tujuan perencanaan sumber daya manusia, antara lain:

- a. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas pegawai yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.





- c. Untuk menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
- e. Untuk menghindari kekurangan dan atau kelebihan pegawai.
- f. Untuk menghindari pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasia, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.
- g. Menjadi pedoman dalam melakukan mutasi (vertikal dan horizontal) dan pensiun pegawai.
- h. Menjadi dasar dalam melakukan penilaian pegawai.

## 2. Langkah-Langkah Perencanaan sumber daya manusia

Menurut M.T.E Hariandja (2002, h 76). Langkah-langkah perencanaan sumber daya manusia adalah sesuai dengan fungsinya untuk membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya dari aspek sumber daya manusia, sebagaimana disinggung di atas, dan fokus perhatian sumber daya manusia ditujukan pada proses peramalan dan penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan, maka proses penentuan tersebut dilakukan melalui langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Analisis beberapa faktor penyebab perubahan kebutuhan sumber daya manusia.
- b. Peramalan kebutuhan sumber daya manusia.
- c. Penentuan kebutuhan sumber daya manusia di masa yang akan datang.
- d. Analisis ketersediaan (supply) sumber daya manusia dan kemampuan perusahaan.
- e. Penentuan dan implementasi program.

Menurut Veithzal Rivai (2008, h 57), dalam perencanaan sumber daya manusia ada empat langkah pokok, yakni:





- a. Perencanaan untuk kebutuhan masa depan, beberapa orang dengan kemampuan yang dibutuhkan perusahaan agar dipertahankan selama suatu jangka waktu yang dapat diperkirakan di masa depan.
- b. Perencanaan untuk keseimbangan masa depan, berapa banyak sumber daya manusia yang ada sekarang yang dapat diharapkan tetap tinggal dalam perusahaan? Selisih antara angka ini dengan angka yang akan dibutuhkan oleh perusahaan membawa langkah berikutnya.
- c. Perencanaan untuk pengadaan dan seleksi atau pemberhentian sementara, bagaimana perusahaan dapat mencapai jumlah sumber daya manusia yang akan diperlukan.
- d. Perencanaan untuk pengembangan, bagaimana seharusnya pelatihan dan penyesuaian sumber daya manusia dalam perusahaan diatur sehingga perusahaan akan terjamin dalam hal pengisian yang kontinu tenaga-tenaga yang berpengalaman dan berkualitas. Untuk menyelesaikan langkah-langkah ini, manajer program perencanaan sumber daya manusia harus dapat mempertimbangkan berbagai hal. Faktor utama adalah rencana strategis organisasi.

### 3. Pelaksanaan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2008, h 64), beberapa hal penting yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia. yaitu:

- a. Munculnya perencanaan sumber daya manusia menunjukkan semakin meluasnya misi dan fungsi sumber daya manusia.
- b. Peran-peran staf baru yang punya waktu yang mulai ada pada perusahaan adalah untuk menyediakan dukungan, petunjuk bagi praktik manajerial dalam perencanaan sumber daya manusia.
- c. Profesional manajemen sumber daya manusia mengisi berbagai peran bertanggung pada tugas dan prioritas





organisasi. Tujuan kategori dasar aktivitas yang menghadirkan peran utama merupakan hal yang bisa dalam pengkajian manajemen sumber daya manusia.

- d. Aktivitas yang di Checklist dalam kegiatan manajemen sumber daya manusia menunjukkan peran tertentu yang harus diajukan.
- e. Keterampilan dan peran konsultasi adalah sangat penting dalam mempengaruhi pelaksanaan perubahan dalam manajemen sumber daya manusia.

#### 4. Teknik-Teknik Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2008, h76), teknik-teknik perencanaan sumber daya manusia hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaanya saja. Perencanaan sumber daya manusia semacam ini resikonya cukup besar, misalnya kuantitas dan kualitas sumber daya manusia tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

Sedangkan teknik ilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dan data, informasi dan peramalan-peramalan (forecasting) dan perencanaan yang baik. Perencanaan sumber daya manusia semacam ini resikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu. Pada teknik ini, data dan informasinya harus akurat, serta analisis yang baik dan benar.

#### 5. Sistem Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Veithzal Rivai (2008, h 76), perencanaan baru dapat dilakukan dengan baik dan benar jika informasi tentang job analysis, organisasi, dan situasi persediaan sumber daya manusia. Sistem perencanaan sumber daya manusia pada dasarnya meliputi prakiraan (estimasi) permintaan/ kebutuhan dan penawaran/





penyediaan sumber daya manusia. Estimasi permintaan sumber daya manusia dapat dibagi dengan dua cara, yakni:

a. Estimasi suplai internal

Hal ini dilakukan untuk menghitung pegawai yang ada, tapi juga mengaudit untuk mengevaluasi kemampuan-kemampuan mereka.

b. Estimasi suplai external

Tidak setiap lowongan yang dipenuhi terdapat langsung persediaan sumber daya manusia. Kebutuhan sumber daya manusia yang harus dipenuhi dari sumber suplai eksternal dapat diperoleh dengan menganalisis pasar tenaga kerja (labor market). Selain perlu perbaikan trend kondisi kependudukan (demografi) dan sikap masyarakat terhadap perusahaan/lembaga lainnya.

## 6. Metode Perencanaan Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2003, h 250) metode perencanaan sumber daya manusia dikenal atas metode nonilmiah dan metode ilmiah. Metode nonilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia hanya didasarkan atas pengalaman, inajinasi, dan perkiraan-perkiraan dari perencanaannya saja. Metode ilmiah diartikan bahwa perencanaan sumber daya manusia dilakukan berdasarkan atas hasil analisis dari data, informasi, dan peramalan-peramalan (forecating) dari perencanaannya. Rencana sumber daya manusia semacam ini risikonya relatif kecil karena segala sesuatunya telah diperhitungkan terlebih dahulu.

Menurut Veithzal Rivai (2008, h. 77), permasalahan dalam perencanaan sumber daya manusia yang perlu diperhatikan, antara lain:

- a. Apa pendekatan-pendekatan perencanaan yang telah digunakan di dalam perencanaan sumber daya manusia dan dimana diterapkan?
- b. Bagaiman teknik yang dibuat dan dilakukan?







- c. Bagaimana perencanaan/ perkiraan pendekatan dan waktu konsisi, ukuran enterprise, dan telasi berhubungan?
- d. Apa strategi untuk pergantian?
- e. Bagaimana kebijakan perekrutan dan promosi dengan pergantian dan promosi?
- f. Bagaimana perkiraan dapat dibuat mudah dan dimengerti?

## F. MERAMALKAN KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA

Meramalkan kebutuhan sumber daya manusia di masa depan berdasarkan strategi korporat. Peramalan yang realistis mencakup estimasi *demand* dan *supply*. Pertanyaan yang perlu dijawab, antara lain:

- Seberapa banyak staf yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi?
- Jabatan apa saja yang perlu diisi?
- keahlian apa saja yang dibutuhkan untuk dimiliki pegawai?

Ketika meramalkan permintaan sumber daya manusia, kita juga harus menilai tantangan yang akan kita hadapi dalam memenuhi kebutuhan sumber daya manusia, terutama dari lingkungan eksternal. Untuk menentukan dampak eksternal, kita perlu mempertimbangkan beberapa faktor berikut.

- Bagaimana keadaan perekonomian saat ini memengaruhi kinerja dan kemampuan perusahaan dalam menarik pegawai baru?
- Bagaimana perubahan teknologi atau budaya saat ini memengaruhi cara perusahaan beroperasi dan keahlian yang dibutuhkan perusahaan?
- Perubahan apa saja yang sedang terjadi dalam pasar tenaga kerja?
- Bagaimana perubahan masyarakat sekarang atau perkiraan perubahan yang akan terjadi dalam waktu dekat?





## G. ANALISIS CELAH

Analisis celah merupakan proses menentukan di mana posisi yang diinginkan oleh organisasi di masa depan dan di mana posisi organisasi saat ini. Analisis celah mencakup mengidentifikasi jumlah staf serta keahlian dan kemampuan yang dibutuhkan, dibandingkan dengan keadaan saat ini. Kita juga perlu mengevaluasi praktik-praktik manajemen sumber daya manusia untuk mengidentifikasi apakah ada yang dapat diperbaiki untuk mendukung kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Pertanyaan yang perlu dijawab, antara lain:

- Jabatan baru apa saja yang dibutuhkan?
- Keahlian baru apa saja yang dibutuhkan?
- Apakah pegawai saat ini memiliki keahlian yang dibutuhkan?
- Apakah pegawai saat ini berada dalam posisi yang memungkinkan mereka memanfaatkan keahlian mereka?
- Apakah tersedia cukup supervisor/manajer?
- Apakah manajemen sumber daya manusia saat ini sudah mencukupi untuk kebutuhan di masa depan?

## H. STRATEGI SUMBER DAYA MANUSIA

Ada lima strategi sumber daya manusia yang dapat dilakukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, yaitu:

- strategi restrukturisasi,
- strategi pelatihan dan pengembangan,
- strategi rekrutmen,
- strategi *outsourcing*, dan
- strategi kolaborasi.

### 1. Strategi Restrukturisasi

Beberapa hal yang termasuk dalam strategi restrukturisasi adalah:





- pengurangan staf, baik melalui pemecatan maupun atrisi;
- pengelompokkan tugas untuk menciptakan rancangan tugas yang baik; dan
- mengorganisasi ulang unit kerja agar lebih efisien.

Jika hasil penilaian mengindikasikan adanya pasokan keahlian yang berlebih, ada berbagai pilihan yang terbuka untuk melakukan penyesuaian. Pemecatan merupakan yang paling cepat. Secara umum, akan selalu ada biaya yang harus dikeluarkan untuk langkah ini, tergantung dari perjanjian kerja dengan yang bersangkutan. Pastikan untuk memeriksa peraturan hukum yang berlaku untuk mencegah adanya tuntutan hukum.

Atrisi–tidak menggantikan pegawai saat pensiun/ keluar–juga merupakan cara untuk mengurangi jumlah staf. Kelemahan dari cara ini tergantung dari seberapa mendesakkan organisasi mengurangi jumlah staf. Hal ini berarti tugas yang dilakukan dalam organisasi harus diatur ulang sehingga tugas-tugas penting yang ditinggalkan pegawai yang pergi dapat tertangani. Penilaian saksama dalam mengatur ulang beban kerja pegawai yang masih ada harus mencakup analisis apakah beban kerja baru ini dapat membawa hasil yang lebih baik.

Selain itu, sungguh penting untuk selalu mempertimbangkan tren pasar tenaga kerja saat ini karena akan ada kemungkinan konsekuensi jangka panjang yang harus dihadapi jika kita melepaskan seorang pegawai.

Kuncinya adalah pegawai harus merasa puas dengan pengaturan kerja yang baru. Komunikasi yang baik merupakan persyaratan untuk keberhasilan.





“Analisis celah merupakan proses menentukan di mana posisi yang diinginkan oleh organisasi di masa depan dan di mana posisi organisasi saat ini.”

## 2. Strategi Pelatihan dan Pengembangan

Strategi ini mencakup:

- menyediakan pelatihan untuk pegawai untuk memangku jabatan baru; dan
- menyediakan kesempatan berkembang untuk pegawai yang sekarang ada, untuk mempersiapkan mereka memangku jabatan di masa depan.

Pelatihan dan pengembangan dapat dilaksanakan dengan berbagai cara. Salah satu pendekatan adalah organisasi mengeluarkan biaya agar pegawai dapat meningkatkan keahlian mereka. Hal ini mencakup mengirimkan pegawai untuk mengikuti kursus atau sertifikasi, bisa juga dengan melakukan *on-the-job training*.

## 3. Strategi Rekrutmen

Strategi ini mencakup:

- merekrut pegawai baru dengan keahlian dan kemampuan yang akan dibutuhkan organisasi di masa depan; dan
- mempertimbangkan semua pilihan yang tersedia untuk membuka lowongan dan mendorong kandidat yang cocok untuk melamar.





Untuk perencanaan strategis sumber daya manusia, setiap kali organisasi merekrut pegawai, kebutuhan sumber daya manusia haruslah dilihat dari persepektif strategis. Misalnya, sekarang, organisasi sedang membutuhkan seorang pencari dana baru untuk merencanakan acara-acara khusus sebagai bagian dari rencana penggalangan dana. Jika organisasi berencana untuk mengalihkan sumber penggalangan dana dari acara khusus ke perencanaan CSR, strategi rekrutmen yang baik seharusnya menemukan seseorang yang dapat melakukan kedua tugas tersebut, sesuai dengan perubahan yang telah direncanakan di masa depan.

#### 4. Strategi Outsourcing

Strategi ini meliputi:

- menggunakan individu-individu atau organisasi eksternal untuk menyelesaikan sebagian tugas.

Banyak organisasi mencari di luar lingkaran staf mereka sendiri dan mengontrak beberapa keahlian yang dibutuhkan. Ini akan membantu dalam beberapa tugas yang spesifik dan khusus, yang tidak membutuhkan pekerjaan penuh-waktu yang terus-menerus. Beberapa organisasi melemparkan aktivitas sumber daya manusia ke pihak ketiga, misalnya penggajian dapat dilakukan oleh organisasi eksternal dan bukannya seorang staf; sebuah proyek singkat dapat diselesaikan oleh konsultan; atau keahlian khusus seperti hukum dapat diperoleh dari lembaga-lembaga bantuan hukum.

#### 5. Strategi Kolaborasi

Terakhir, perencanaan strategis sumber daya manusia yang dapat digunakan adalah berkolaborasi dengan organisasi lain. Dengan melakukan kerja sama dengan pihak lain, organisasi dapat menyelesaikan masalah kekurangan akan keahlian tertentu.





Jenis-jenis kolaborasi dapat meliputi:

- bekerja sama untuk memengaruhi jenis pelatihan yang ditawarkan oleh institusi pendidikan;
- bekerja dengan organisasi lain untuk mempersiapkan pemimpin masa depan dengan berbagi pengembangan individu-individu yang menjanjikan;
- berbagi biaya pelatihan untuk sekelompok pegawai; dan
- mengirimkan pegawai untuk mengunjungi organisasi lain untuk mendapatkan keahlian dan pengalaman.

Setelah perencanaan sumber daya manusia selesai disusun, langkah berikutnya adalah pengimplementasian. Pastikan dewan pimpinan, direktur eksekutif, dan manajer senior semuanya setuju dengan rencana strategis sumber daya manusia. Hal ini bisa dianggap seperti pengulangan karena semua orang ikut terlibat dalam penyusunan rencana strategis sumber daya manusia, tetapi memperoleh konfirmasi final merupakan hal yang tidak pernah merugikan.

Rencana strategis sumber daya manusia perlu dikomunikasikan ke seluruh organisasi. Komunikasi tersebut harus meliputi:

- bagaimana rencana strategis sumber daya manusia tersebut berkaitan dengan keseluruhan rencana strategis organisasi;
- apa saja perubahan dalam praktik dan aktivitas kebijakan manajemen sumber daya manusia yang akan dilakukan untuk mendukung rencana strategis sumber daya manusia tersebut;
- bagaimana perubahan dalam manajemen sumber daya manusia tersebut akan memengaruhi staf;
- bagaimana setiap individu dapat berkontribusi terhadap rencana strategis sumber daya manusia tersebut;





- bagaimana staf akan didukung dalam menghadapi setiap perubahan yang terjadi; dan
- bagaimana organisasi akan berbeda di masa depan.

Nyaris mustahil untuk mengomunikasikan terlalu banyak hal dalam waktu yang singkat, (tetapi, sangat mudah untuk mengomunikasikan terlalu sedikit) terutama ketika perubahan tersebut ada hubungannya dengan manusia. Pastikan bahwa setiap perubahan yang organisasi rencanakan akan lakukan semuanya sesuai dengan peraturan hukum yang berlaku.

Baik untuk menambahkan atau mengurangi jumlah pegawai, akan selalu ada pengaruh terhadap ruangdan peralatan, dan pada sumber daya yang sudah ada, seperti penggajian dan rencana benefit.

Rencana sumber daya manusia harus terus diperbarui secara berkala. Organisasi harus mampu mengidentifikasi informasi yang berguna untuk mengevaluasi keberhasilan rencana yang baru. *Benchmark* harus dipilih dan diukur secara berkala untuk menentukan apakah rencana dapat dikategorikan berhasil dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Manfaat yang dapat diperoleh oleh organisasi dengan melakukan perencanaan tenaga kerja, antara lain:

1. Memberdayakan sumber daya manusia yang ada dengan optimal.
2. Meningkatkan produktivitas kerja.
3. Dapat memperoleh tenaga kerja baru yang sesuai dengan kebutuhan.
4. Memiliki informasi yang akurat tentang kompetensi pegawai dalam rangka mengelola karier pegawai.
5. Merupakan dasar dalam penyusunan program kerja yang realistik.





## I. TEKNIK PERAMALAN SEBAGAI INSTRUMEN PERENCANAAN

Ekstrapolasi	Tingkat dan jenis perubahan yang terjadi di masa lalu digunakan sebagai bahan untuk meramalkan perubahan-perubahan yang diperkirakan akan terjadi di masa yang akan datang.
Indeksasi	Metode memperkirakan kebutuhan ketenagakerjaan di masa depan dengan suatu indeks tertentu. Kedua metode di atas hanya cocok untuk peramalan jangka pendek karena faktor yang mempengaruhi permintaan atas tenaga kerja, baik internal maupun eksternal, dianggap konstan yang jarang ditemui pada saat ini. Perlu penggunaan instrumen lain.
Analisis Statistik	Metode analisis dengan memperhitungkan perubahan yang dapat terjadi sebagai penyebab bergesernya tuntutan terhadap kebutuhan akan sumber daya manusia.
Analisis Anggaran	Apabila rencana alokasi anggaran telah didasarkan pada berbagai teknik peramalan seperti ekstrapolasi, indeksasi, dan lain-lainnya, diharapkan jumlah dan kualifikasi tenaga kerja yang diperlukan sudah mendekati kebenaran. Dengan begitu, penggabungan seluruh rencana satuan-satuan kerja yang ada akan memberikan gambaran tentang kebutuhan organisasi di bidang ketenagakerjaan bahkan untuk kepentingan perencanaan sumber daya manusia jangka panjang.







Analisis Kegiatan Baru	Memperhitungkan kebutuhan sumber daya manusia dengan memperhitungkan perkiraan organisasi ybs., dengan situasi yang dihadapi oleh perusahaan-perusahaan lain yang sudah berpengalaman dalam menyelenggarakan kegiatan sejenis (klasifikasi, lokasi).
Rancangan Berbasis Komputer	Metode peramalan dengan menggunakan serangkaian rumus-rumus matematika yang secara simultan menggunakan berbagai teknik peramalan untuk menghitung kebutuhan sumber daya manusia di masa depan.

(Sumber: Faeni, 2017)





## RANGKUMAN

- Proses Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia pada dasarnya melingkupi lima langkah, yaitu menentukan *tujuan*, membuat *prediksi* perencanaan dasar, menyusun *langkah alternatif*, *mengevaluasi* pilihan terbaik, dan terakhir, memilih serta *mengimplementasikan* rencana tersebut.
- Analisis celah merupakan proses menentukan di mana posisi yang diinginkan oleh organisasi di masa depan dan di mana posisi organisasi saat ini.
- Ada lima strategi sumber daya manusia yang dapat dilakukan untuk membantu organisasi mencapai tujuannya, yaitu strategi restrukturisasi, pelatihan dan pengembangan, rekrutmen, *outsourcing*, dan kolaborasi.





## BAB 5 REKRUTMEN DAN SELEKSI

**REKRUTMEN ADALAH PROSES** menemukan dan menarik kandidat/pelamar yang memiliki potensi dan/atau kompetensi untuk dipekerjakan mengisi suatu jabatan.

Tujuan utama rekrutmen dan seleksi adalah menyediakan orang dengan dengan jumlah dan kualitas yang tepat pada waktu yang tepat.

### People - Job fit

Person	Jobs
Characteristics	Team Needs
Interest	Works Culture
Abilities	Activities & Reward
Skills	Performance Requirements

### A. PENTINGNYA REKRUTMEN

Rekrutmen sangat erat kaitannya dengan:

- rencana bisnis, khususnya perencanaan sumber daya manusia (*manpower planning*);
- produktivitas dan optimalisasi penggunaan sumber daya manusia yang dimiliki perusahaan;
- manajemen karier, khususnya promosi dan rotasi (transfer); dan
- strategi penyediaan sumber daya manusia, suplai internal, dan eksternal.





## B. KEBERHASILAN REKRUTMEN

Melakukan Analisis Jabatan yang akan dijadikan:

- Referensi dalam pembuatan iklan lowongan.
- Penyusunan persyaratan jabatan.
- Membantu menentukan besarnya imbalan yang akan diterima pemegang jabatan.
- Referensi untuk pengembangan materi wawancara.
- Referensi untuk pengembangan alat test.
- Referensi untuk pengembangan formulir evaluasi.
- Referensi orientasi bagi pegawai baru.

## C. HASIL ANALISIS JABATAN

Berupa uraian jabatan (*job description*) yang memuat:

- Semua tugas, kegiatan, dan tanggung jawab.
- Pengetahuan, kemampuan, keterampilan, dan karakter-karakter lain yang dibutuhkan oleh si pemegang jabatan agar dapat bekerja dengan efektif.
- Alasan terhadap adanya suatu jabatan tertentu dan apa yang membuatnya berbeda dari jabatan yang lain.
- Standar kerja atau target yang dapat dijadikan dasar untuk mengukur kinerja.

## D. KEGAGALAN REKRUTMEN

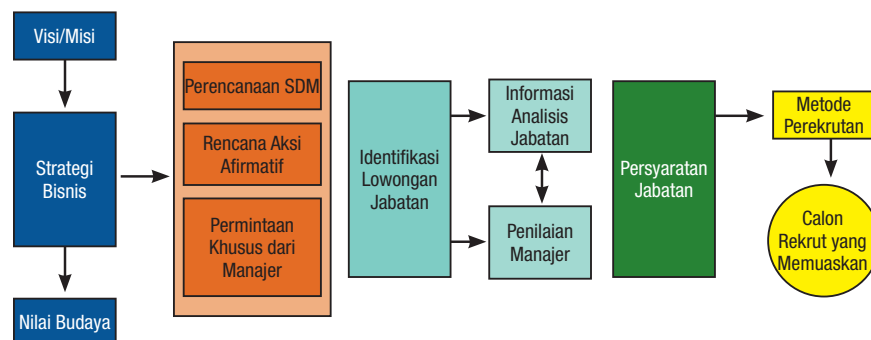
Tidak seriusnya dalam Analisis Jabatan menimbulkan kurangnya informasi mengenai jabatan sehingga:

- Gagal mencocokkan karakteristik individu dengan persyaratan jabatan. Akibatnya individu yang direkrut tidak cocok dengan jabatan yang dipegangnya sehingga membuat kinerjanya rendah dan tidak dapat menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan.



- Gagalnya memperoleh gambaran objektif tentang suatu jabatan dapat terlihat pada iklan-iklan lowongan pekerjaan yang dimuat di majalah, surat kabar, *website*, atau media *on-line* lain. Dalam iklan-iklan tersebut, sering kali terdapat ketidakjelasan tentang jabatan yang dibutuhkan, memuat informasi yang tidak relevan, tidak terlihat kualifikasi mendasar yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut, dan sebagainya, yang pada akhirnya menarik banyak calon/pelamar yang tidak berkualifikasi (*qualified*).
- Materi tes dan pertanyaan dalam wawancara yang dibuat sering kali tidak berhubungan dengan pekerjaan yang akan dilakukan di calon pegawai. Pada akhirnya menarik banyak calon/pelamar yang tidak berkualifikasi. Pertanyaan-pertanyaan yang diajukan dalam wawancara pun sering kali tidak relevan atau bahkan tidak menyentuh kualifikasi yang esensial dari suatu jabatan sehingga akhirnya berpengaruh terhadap kualitas pegawai

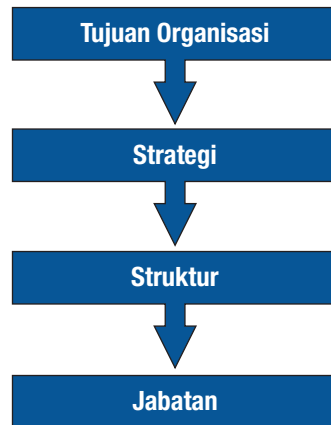
## E. PROSES REKRUTMEN



**Gambar 6.**  
**Proses Rekrutmen**  
 (Sumber: Faeni, 2017)

## F. JABATAN

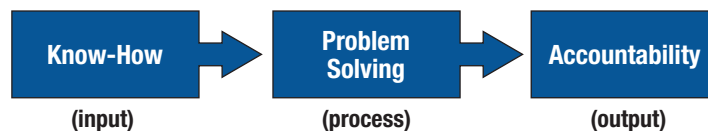
Jabatan adalah sebuah unit organisasi yang terdiri atas sekelompok tugas atau aktivitas tertentu yang harus dilaksanakan atau diselesaikan untuk mencapai hasil.



Gambar 7.  
Bagan Alur Penentuan Jabatan  
(Sumber: Faeni, 2017)

### 1. Elemen Umum dari Semua Jabatan (*Common Elements of All Jobs*)

- Suatu pekerjaan ada karena harus memberikan sesuatu hasil akhir (*output*).
- Untuk mewujudkan *output*, pemegang jabatan harus memiliki kompetensi (*input*).
- Dalam mengerjakan pekerjaan guna mewujudkan *output*, pemegang jabatan harus menyelesaikan permasalahan (*problem solving*).



Gambar 8.  
Bagan Elemen Jabatan  
(Sumber: Faeni, 2017)



## 2. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Analisis jabatan adalah proses mengumpulkan, menganalisis, dan menyiapkan informasi tentang tanggung jawab pejabat untuk menyediakan dasar untuk sebuah uraian jabatan dan data untuk rekrutmen, pelatihan, evaluasi jabatan, dan manajemen kinerja. Analisis jabatan berkonsentrasi pada yang diharapkan dilakukan oleh pemangku jabatan (Amstrong 2002).

- Suatu proses memahami apa ("what") dan mengapa ("why") sebuah pekerjaan perlu dikerjakan.
- Suatu proses mengumpulkan dan menganalisis informasi tentang isi jabatan yang membuat orang lain mampu memberikan penilaian tentang pekerjaan yang harus dikerjakan.

Informasinya biasanya berupa:

- Tujuan jabatan
- Posisi (atasan, bawahan, setara, dsb.)
- Uraian jabatan
- Kompetensi yang dibutuhkan
- Kondisi lingkungan (fisik dan sosial)

Ada dua tujuan dari kegiatan analisis jabatan ini, yaitu:

Pertama, untuk menyusun uraian jabatan (*job description*) dan persyaratan jabatan (*job specification*). Dari uraian jabatan, dapat diketahui apa tugas dan tanggung jawab, bagaimana mengerjakannya, dan mengapa si pejabat harus melakukan pekerjaan tersebut. Sedangkan persyaratan jabatan adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh seseorang agar mampu mengerjakan pekerjaan itu dengan baik.





Kedua, sebagai dasar untuk melaksanakan kegiatan-kegiatan manajemen sumber daya manusia. Kegiatan-kegiatan yang dimaksud adalah:

- penilaian kinerja pejabat yang bersangkutan, apakah sudah sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya;
- selain itu, jika ada kesenjangan antara prestasi kerja dengan uraian jabatan, maka tindakan apa yang diperlukan agar pejabat tersebut prestasinya bisa selaras dengan uraian jabatan yang diberikan, misalnya diberikan pelatihan atau dialih tugaskan ke bagian lain yang lebih cocok dengan minatnya

### 3. Uraian jabatan

Uraian jabatan menjelaskan apa yang diperlukan oleh pemangku jabatan dalam kaitannya dengan aktivitas, tugas, atau tanggung jawab. Uraian jabatan bersifat preskriptif dan tidak fleksibel. Artinya adalah pemangku jabatan hanya perlu melakukan tugas yang tertera dalam uraian jabatan. Uraian jabatan lebih menitikberatkan pada tugas daripada hasil, pada tanggungjawab daripada kompetensi yang diperlukan untuk menyelesaikan tugas.

### 4. Persyaratan Jabatan

Dalam persyaratan jabatan akan tertuang mengenai:

- syarat pendidikan minimal yang harus dimiliki;
- pengetahuan atau pengalaman kerja;
- keterampilan yang dimiliki, bakat, minat, temperamen, kondisi fisik; dan
- jenis kelamin (untuk jabatan-jabatan tertentu).





## G. DEFINISI KOMPETENSI (*DEFINITION OF COMPETENCY*)

Kompetensi dinyatakan melalui kinerja. Kompetensi dapat dinilai baik melalui hasil yang diharapkan dari usaha individu atau melalui bagaimana aktivitas-aktivitas tersebut diselesaikan. Oleh karena setiap orang dapat mempelajari proses ini, kompetensi memberikan alat pemahaman umum dan universal untuk menjelaskan kinerja yang diharapkan pada berbagai konteks yang berbeda-beda (Rankin, 2004).

Kompetensi mewakili pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*behavior*) yang menghasilkan kinerja yang efektif pada suatu pekerjaan.

Kompetensi bagi perusahaan adalah kemampuan teknis yang membedakan perusahaan dengan pesaing.

Kompetensi bagi individu adalah kombinasi pengetahuan, keahlian, dan kepribadian yang memengaruhi kinerjanya.



apa yang harus diketahui



**Gambar 9.**  
**Bagan Kompetensi**  
(Sumber: Faeni, 2017)





Analisis kompetensi berkuat pada analisis fungsional untuk menentukan *work-based competences* dan analisis perilaku untuk membangun dimensi perilaku yang memengaruhi kinerja jabatan. *Work-based competences* atau *occupational competences* merujuk pada ekspektasi kinerja di tempat kerja serta standar dan hasil yang diharapkan dicapai oleh pegawai yang memiliki peran-peran spesifik. Kompetensi perilaku atau personal adalah karakteristik individu yang mereka bawa ke pekerjaan (Amstrong, 2002).

## 1. Jenis Kompetensi

Ada tiga jenis kompetensi, yaitu kompetensi perilaku, kompetensi teknis, serta NVQ dan SNVQ.

### a. Kompetensi Perilaku

Kompetensi perilaku adalah sebuah kapasitas yang ada dalam diri seseorang, yang membentuk perilaku yang sesuai dengan kebutuhan jabatan dalam batasan lingkungan organisasi, yang pada akhirnya, dapat memberikan hasil yang diinginkan (Boyatzis, 1982).

Kompetensi perilaku menentukan ekspektasi perilaku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil dalam keadaan tertentu, misalnya kerja sama tim, komunikasi, kepemimpinan, dan pembuat keputusan. Terkadang, kompetensi perilaku dikenal dengan "soft skill". Berdasarkan penelitian, penyebab perbedaan antara kinerja yang sukses dan tidak sukses tidaklah disebabkan oleh satu faktor tunggal, melainkan dari serangkaian faktor, seperti kualitas pribadi, motif, pengalaman, dan karakteristik perilaku.

### b. Kompetensi Teknis

Kompetensi teknis adalah apa yang seseorang harus ketahui dan mampu lakukan (pengetahuan dan keahlian)





untuk melaksanakan peran mereka secara efektif. Kompetensi ini sangat terkait pada peran generik yang bersifat umum/*generic roles* (sekelompok dari peran yang serupa), atau pada peran individu (kompetensi yang berbasis pada peran spesifik). Kompetensi teknis umumnya bukanlah bagian dari *framework* kompetensi berbasis perilaku, meskipun tentu saja, keduanya sangat berkaitan saat proses pertimbangan dan penilaian dalam peran permintaan dan kebutuhan.

Istilah kompetensi teknis muncul untuk menghindari kebingungan antara istilah "*competency*" dan "*competence*". Seperti yang dijelaskan sebelumnya, "*competency*" sangat berkaitan dengan perilaku, sementara "*competence*" adalah konsep yang berkaitan dengan pekerjaan, yang merujuk pada area kerja yang mampu dilakukan oleh seseorang. Seorang yang kompeten dalam bekerja adalah mereka yang dapat memenuhi kinerja yang diharapkan (Woodruffe, 1990). "*Competence*" biasa dikenal dengan "*hard skills*".

### c. Kompetensi NVQ/SVQ

NVQ adalah National Vocational Qualifications, suatu kualifikasi yang berdasarkan pada tugas dan kompetensi. NVQ akan menggambarkan tingkat keahlian dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melakukan suatu tugas. SVQ adalah Scottish Vocational Qualifications—setara dengan NVQ yang berlaku di Skotlandia.

NVQ dilaksanakan pada tempat bekerja (atau situasi khusus yang dirancang untuk menyerupai tempat bekerja sehari-hari) atau *on-the-job training*. Subjek umumnya akan dinilai selama bekerja paruh-waktu dan dapat dilaksanakan sebagai kualifikasi tersendiri atau pun bagian dari program magang. NVQ tersedia dalam





berbagai tingkat yang berbeda, dari tingkat 1 hingga 7 (1 hingga 11 untuk versi Skotlandia).

NVQ akan memetakan pengetahuan dan pemahaman yang merupakan dasar dari performa yang kompeten, praktik kerja saat ini yang terbaik, dan kemampuan beradaptasi untuk kebutuhan di masa depan. Seorang pegawai peserta NVQ akan dinilai selama melakukan pekerjaan di tempat kerja, diiringi dengan portofolio yang membuktikan bahwa pegawai dapat melakukan pekerjaannya dengan kompeten. Penilai akan mengawasi dan sesekali mengajukan pertanyaan untuk menguji pengetahuan dan pemahaman pegawai. NVQ dirancang untuk meningkatkan prospek promosi pegawai dengan memberikan kesempatan pada pegawai untuk mendemonstrasikan keahlian-keahlian baru. Setelah menyelesaikan pelatihan, pegawai dapat memutuskan untuk melanjutkan pelatihan ke tingkat berikutnya atau mengambil kualifikasi untuk bidang yang berbeda.

#### d. Keuntungan Sertifikasi NVQ

Untuk pegawai:

- Alternatif cara memperoleh kualifikasi di tempat kerja tanpa harus melalui ujian.
- Demonstrasi praktis dari keahlian, pengetahuan, dan pemahaman individu.
- Sertifikasi yang menyatakan bahwa individu telah memiliki standar nasional untuk suatu jabatan.
- Meningkatkan kesempatan mendapatkan jabatan atau pemindahan ke jabatan lain.
- Akses bagi individu yang tidak memiliki pendidikan formal untuk mendapatkan kualifikasi yang diakui.





Untuk organisasi:

- Cara yang efektif untuk mengembangkan staf ke standar nasional, yang berdampak pada peningkatan efisiensi.
- Bukti bahwa seorang kandidat mampu melakukan tugas mereka karena sertifikasi berdasarkan pada apa yang individu dapat lakukan, dan bukannya apa yang individu ketahui.
- Berupa *on-the-job training* sehingga meminimalisasi waktu.
- Mendemonstrasikan komitmen organisasi akan kualitas, baik untuk internal dan eksternal kepada konsumen.
- Memastikan pegawai selalu *up-to-date* dengan standar dan praktik industri.



## 2. Keuntungan Menggunakan Kompetensi



- Menjembatani antara strategi perusahaan dengan aktivitas sumber daya manusia (*Human Resources/HR*).
- Merupakan model yang dapat dimengerti oleh pegawai dan menjelaskan kontribusi mereka terhadap kebutuhan organisasi.
- Merupakan standar dalam pengukuran kinerja.
- Menyamakan bahasa dan persepsi antara pegawai dan atasan.
- Merumuskan dan memotivasi munculnya kinerja yang optimal.

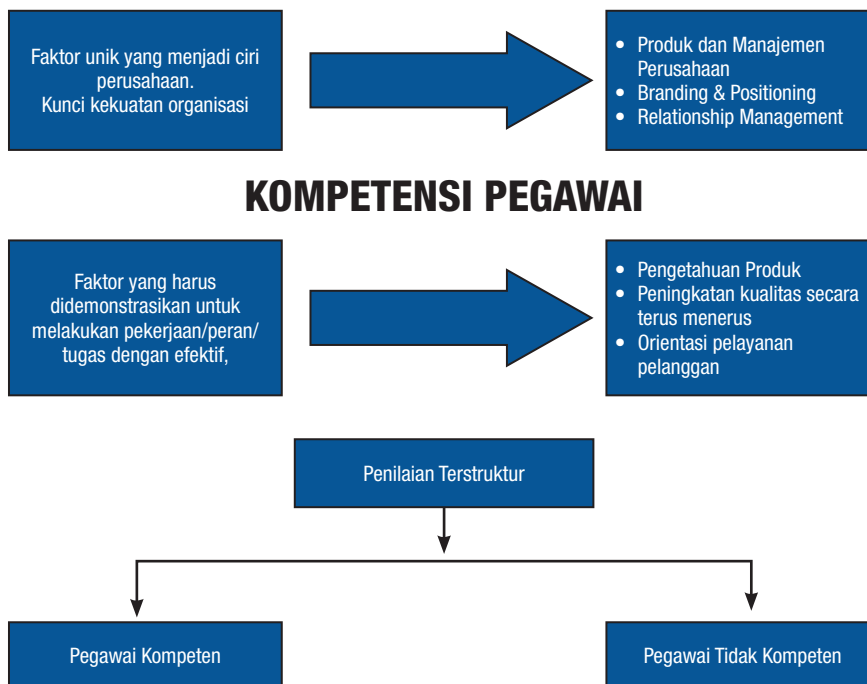
## 3. Kemampuan Organisasi

Organisasi memerlukan kemampuan yang dimilikinya atau yang diperlukannya untuk berkembang dan mengatasi tantangan persaingan yang dihadapi di masa kini maupun masa mendatang.



Pertanyaan mendasar dari bidang manajemen strategis adalah bagaimana organisasi mencapai dan mempertahankan keunggulan kompetitif (Teece, et al., 1997). Kemampuan organisasi memiliki ikonsekuensi penting terhadap kinerja bisnis untuk memperoleh keunggulan yang kompetitif dan berkelanjutan.

Eksekutif dalam organisasi menemukan daya saing berasal dari dalam organisasi itu sendiri, yaitu dalam bagaimana organisasi mengelola pegawai dan bagaimana proses pengelolaan tersebut (Ulrich dan Lake, 1991). Untuk mencapai kesuksesan, para manajer dalam organisasi perlu belajar tentang bagaimana praktik terbaik dan penerapannya. Bagian terbaik dalam proses pengembangan kemampuan organisasi adalah mengelola ketidakpastian lingkungan.



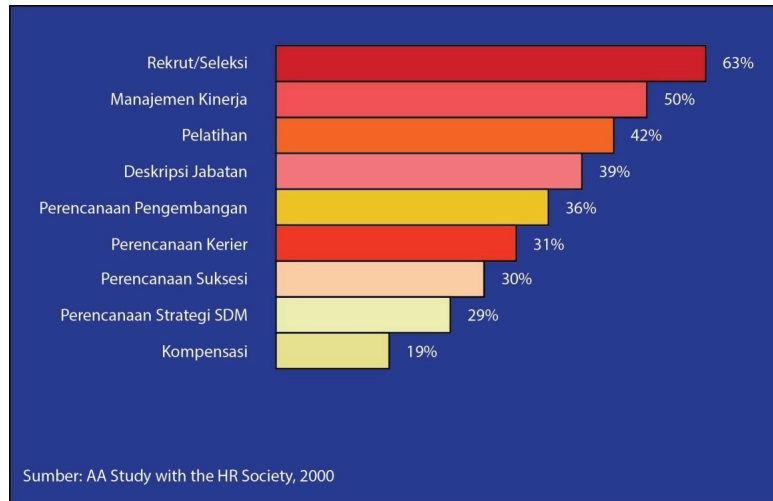
Gambar 10.  
Kompetensi Pegawai dan Kemampuan Organisasi  
(Sumber: Faeni, 2017)



#### 4. Menggunakan Kompetensi

Profil Kompetensi	Membuat profil kompetensi untuk posisi yang menetapkan persyaratan untuk kompetensi inti, spesifikasi/keterampilan teknis.
Kinerja Manajemen	Menilai di tingkat mana individu sesuai dengan profil kompetensi untuk posisi mereka melalui proses <i>appraisal</i> .
Pelatihan dan Pengembangan	Mengidentifikasi posisi <i>gap</i> seseorang melalui rencana tindakan pelatihan dan pengembangan.
Pengembangan Karier	Dasar pengembangan karier dalam mendapatkan kompetensi inti dengan keterampilan spesial/teknis.
Perencanaan Suksesi	Mencocokkan individu pada posisi berdasarkan profil kompetensi.
Rekrutmen	Menyeleksi berdasarkan profil kompetensi. Beberapa kompetensi lebih mudah untuk diseleksi daripada membangunnya pada saat individu telah diseleksi atau telah bergabung.

## 5. Seberapa Efektif Penggunaan Kompetensi



**Gambar 11.**  
*Efektivitas Pemanfaat Kompetensi*

## H. STRATEGI REKRUTMEN

### 1. Pemenuhan dari Dalam (*Internal Supply*)

- Rekomendasi pribadi
- Papan pengumuman
- Majalah/buletin/*newsletter*
- Memorandum

#### Kelebihan *Internal Supply*

- Sesuai dengan nilai-nilai perusahaan
- Mengetahui lebih detail *strengths* dan *weaknesses*
- Memotivasi ke seluruh pegawai
- Hemat waktu, usaha dan biaya





## 2. Pemenuhan dari luar (*External Supply*)

- Rekomendasi pegawai
- *Walk-ins* dan *Write-ins*
- Pemasangan iklan di media (radio, TV, koran)
- Institusi pendidikan (sekolah/kampus/kursus)
- Jasa konsultan rekrutmen (*search firms*)

Kelebihan *External Supply*

- Lebih banyak pilihan
- Kandidat potensial membawa ide/pemikiran baru

## 3. Rekrutmen Khusus

Tahapan Membuat Rekrutmen Khusus

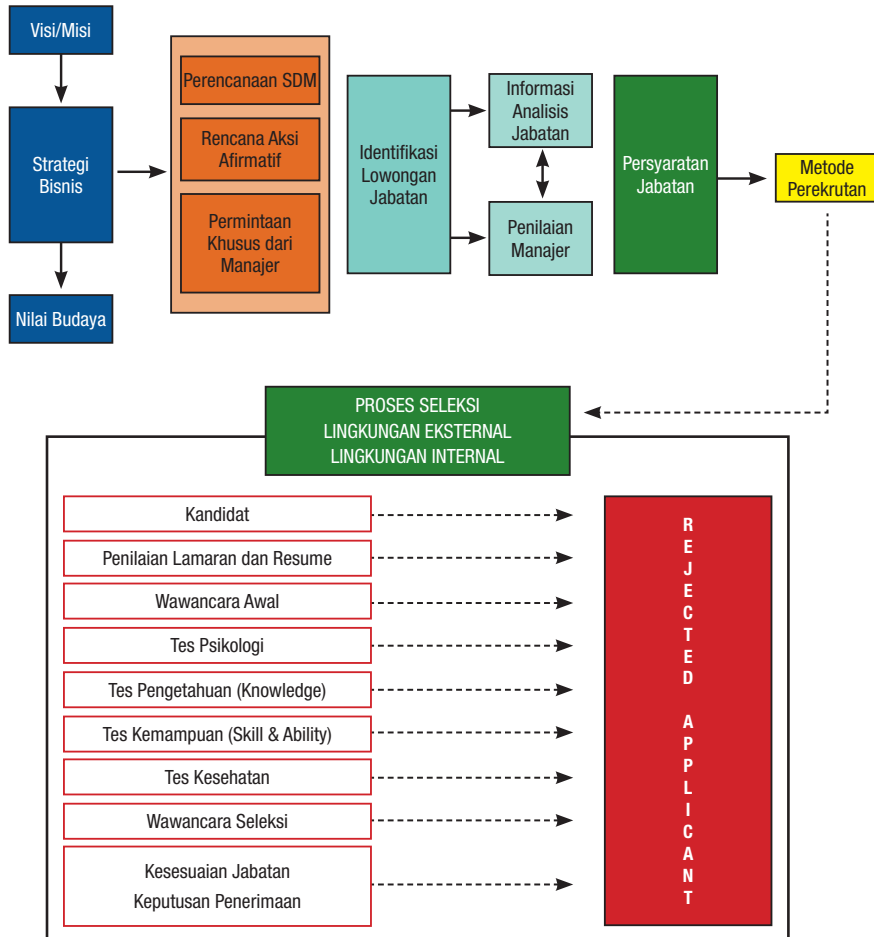
1. Kaitkan strategi rekrutmen dengan visi dan strategi bisnis.
2. Buat sistem kaderisasi.
3. Tetapkan posisi kunci asal sumber kader.
4. Tetapkan kompetensi posisi kunci tersebut.
5. Lakukan kerja sama dengan kampus/sekolah.
6. Lakukan rekrutmen dan seleksi saat kandidat masih sekolah/kuliah, membuat ikatan dinas.
7. Pelihara hubungan dengan pelajar/mahasiswa yang terseleksi dengan memberi bantuan biaya pendidikan informasi-informasi terkini tentang perusahaan.
8. Buat program orientasi dan pengembangan.

## I. SELEKSI

Proses memilih individu-individu dari sebuah kelompok pelamar yang paling sesuai dengan sebuah jabatan dan organisasi tertentu.

Seleksi pegawai yang efektif sangatlah penting. Pertama, seleksi yang efektif akan berimbang pada *perbaikan kinerja pegawai dan organisasi*. Bahkan, performa seorang atasan selalu





**Gambar 12.**  
**Bagan Proses Seleksi**  
 (Sumber: Faeni, 2017)

bergantung pada kinerja bawahannya. Mempekerjakan pegawai yang tidak memiliki kompetensi yang memadai atau yang memiliki sikap negatif maka kinerja Anda, bahkan organisasi, akan menerima dampaknya. Selain itu, penyaringan akan membantu *mengeliminasi perilaku merusak* pada lingkungan kerja. Terakhir, organisasi akan selalu *mengeluarkan biaya* untuk merekrut dan mempekerjakan pegawai. Biaya tersebut akan tersia-sia jika orang yang dipekerjakan tidak berguna bagi organisasi.



Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh pegawai yang qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut.

Dasar-dasar seleksi penerimaan pegawai baru adalah :

- a. Kebijakan Perburuhan Pemerintah
- b. Job specification dari perusahaan/ jabatan itu.
- c. Ekonomis rasional
- d. Etika sosial

Tujuan seleksi penerimaan pegawai adalah untuk mendapatkan pegawai yang mempunyai ciri sebagai berikut :

- a. Pegawai yang *qualified* dan potensial
- b. Pegawai yang jujur dan berdisiplin
- c. Pegawai yang cakap dengan penempatannya yang tepat
- d. Pegawai yang terampil dan bergairah bekerja
- e. Pegawai yang memenuhi persyaratan UU Perburuhan
- f. Pegawai yang dapat bekerjasama baik secara vertikal maupun horisontal
- g. Pegawai yang dinamis dan kreatif
- h. Pegawai yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
- i. Pegawai yang loyal dan berdedikasi tinggi
- j. Mengurangi tingkat absensi dan turn over pegawai
- k. Pegawai yang mudah dikembangkan pada masa depan
- l. Pegawai yang dapat bekerja secara mandiri
- m. Pegawai mempunyai perilaku dan budaya malu

### 1. Cara Seleksi

Terdapat dua cara, yaitu:

- a. Non ilmiah atau tradisional

Yaitu seleksi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria atau standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan/ jabatan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman kerja.





Unsur-unsur yang diseleksi, yaitu:

- 1) Surat lamaran bermaterai
- 2) Ijasah sekolah dan daftar nilainya
- 3) Surat keterangan pekerjaan dan pengalaman
- 4) Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- 5) Wawancara langsung dengan pelamar bersangkutan
- 6) Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- 7) Keturunan dari pelamar bersangkutan
- 8) Tulisan pelamar

b. Metode Imilah

Seleksi yang didasarkan kepada job specification (ilmu pengetahuan) dan kebutuhan nyata jabatan yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah hendaknya dilaksanakan dengan cara :

- 1) Metode kerja yang jelas dan sistematis
- 2) Berorientasi kepada prestasi kerja
- 3) Berorientasi kepada kebutuhan riil pegawai
- 4) Berdasarkan kepada job analysis, dan ilmu sosial lainnya
- 5) Berpedoman kepada UU Perburuhan

## 2. Kualifikasi-Kualifikasi Seleksi

- a. Umur
- b. Keahlian
- c. Kesehatan fisik
- d. Pendidikan
- e. Jenis kelamin
- f. Tampang
- g. Bakat
- h. Temperamen
- i. Karakter
- j. Pengalaman kerja





- k. Kerjasama
- l. Kejujuran
- m. Kedisiplinan
- n. Inisiatif dan kreatif

### 3. Sistem dan Prosedur Seleksi

Sistem seleksi, yaitu:

- a. *Successive-Hurdles* adalah sistem seleksi yang dilaksanakan berdasarkan urutan testing, yakni jika pelamar tidak lulus pada suatu testing maka ia tidak boleh mengikuti testing berikutnya dan pelamar tersebut dinyatakan gugur.
- b. *Compensatory-Appmach* adalah sistem seleksi yang dilakukan dimana pelamar mengikuti seluruh testing kemudian dihitung nilai rata-rata tes apakah mencapai standar atau tidak. Pelamar yang mencapai nilai standar dinyatakan lulus, sedang pelamar yang tidak mencapai standar dinyatakan gugur atau tidak diterima.

Prosedur seleksi atau langkah-langkah pelaksanaan seleksi, yaitu:

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



#### 4. Tingkat-Tingkat Seleksi

##### a. Seleksi tingkat pertama

Meliputi semua prosedur seleksi sejak dari surat lamaran sampai dengan pelamar dinyatakan diterima menjadi calon pegawai dengan status masa percobaan.

##### b. Seleksi tingkat kedua

Dilakukan atas calon pegawai yang berstatus masa percobaan, dengan cara mengamati dan menilai mental, perilaku dan kemampuan nyata si calon dalam menyelesaikan pekerjaan serta disiplinnya.

##### c. Seleksi tingkat ketiga

Dilakukan dengan mengikuti pra jabatan atau latihan yang diakhiri dengan ujian-ujian. Jika tahap ini lulus maka mereka akan diangkat/ dipromosikan menjadi pegawai tetap serta haknya akan diterima sepenuhnya.

#### 5. Kendala-Kendala Seleksi

- a. Tolok ukur
- b. Penyeleksi
- c. Pelamar

## J. PENEMPATAN, ORIENTASI, DAN INDUKSI PEGAWAI

### 1. Penempatan Pegawai

Yaitu tindak lanjut dari seleksi yaitu penempatan calon pegawai yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/ pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan authority kepada orang tersebut. Dengan demikian calon pegawai itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya di jabatan bersangkutan.





Dengan penempatan yang tepat ini maka gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas serta prakarsa pegawai dapat berkembang.

## 2. Orientasi Pegawai

Orientasi atau pengenalan bagi setiap pegawai baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi pegawai yang akan bekerja sama dengan pegawai lainnya pada perusahaan itu. Dengan orientasi ini dapat diatasi keragu-raguan, kecanggungan dan menimbulkan rasa percaya diri pegawai baru dalam melakukan pekerjaannya.

## 3. Induksi Pegawai

Induksi pegawai adalah kegiatan untuk mengubah perilaku pegawai baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi ini pada dasarnya adalah tugas dari atasan langsung pegawai bersangkutan sehingga pegawai baru menyadari bahwa dia harus mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.

## K. SALURAN-SALURAN PENARIKAN

Metode-metode penarikan sering disebut sebagai saluran-saluran (*channels*). Ada perusahaan menunggu secara pasif para pelamar lowongan pekerjaan yang datang kepadanya. Di lain pihak, banyak perusahaan lainnya menggunakan pendekatan lebih agresif dalam penarikan pegawai potensial. Perusahaan dan pelamar biasanya memanfaatkan sejumlah saluran yang tersedia.

Berbagai saluran atau sumber yang dapat digunakan untuk penarikan pegawai adalah:





### 1. Walk-Interview

Pelamar atau pencari pekerjaan datang sendiri ke perusahaan dan kemudian mengisi blangko lamaran yang telah tersedia. Lamaran-lamaran ini disimpan dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi.

### 2. Rekomendasi dari pegawai (*Employee Referrals*)

Para pegawai perusahaan sekarang bisa merekomendasikan pencari pekerjaan kepada departemen personalia. Metode ini mempunyai beberapa kebaikan :

- a. Pegawai yang memberikan rekomendasi berarti telah melakukan penyaringan terlebih dahulu.
- b. Perusahaan memperoleh informasi lengkap data pemberi rekomendasi tentang pelamar
- c. Pegawai akan cenderung merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai kebiasaan dan sikap yang hampir sama. ]
- d. Pelamar telah mengetahui karakteristik organisasi dari pegawai pemberi rekomendasi.

Meskipun teknik ini legal dan baik, perusahaan harus berhati-hati dalam penggunaannya. Masalah utamanya adalah kecenderungan deskriminasi. Misalnya, pegawai lebih cenderung untuk merekomendasikan teman-temannya yang mempunyai agama, berasal dari daerah atau suku yang sama.

## L. PENGIKLANAN (ADVERTISING)

Adalah suatu metode efektif lainnya untuk penarikan. Ada 2 jenis iklan penarikan yaitu wants ads dan blind ads

### 1. Wants ads

*Wants ads* menguraikan pekerjaan dan benefit, mengidentifikasi perusahaan dan memberitahukan bagaimana







cara untuk melamar. Jenis ini adalah bentuk iklan penarikan yang paling umum, baik dipasang pada majalah-majalah profesional ataupun koran-koran lokal dan nasional.

## 2. Blind ads

Suatu *blind ads* adalah *wants ads* yang tidak menyebutkan perusahaan. Para pelamar yang berminat diminta untuk mengirimkan lamaran mereka ke Po Box dengan nomor tertentu pada kantor pos atau pada perusahaan surat kabar.

## 3. Agen-agen penempatan tenaga kerja

Penarikan tenaga kerja juga dapat dilakukan melalui agen-agen penempatan tenaga kerja (employment agencies) baik pemerintah maupun swasta.

## 4. Lembaga-lembaga pendidikan

Pekerjaan-pekerjaan dalam perusahaan menjadi semakin teknis dan kompleks, sehingga perusahaan makin memerlukan para sarjana lulusan pendidikan tinggi.

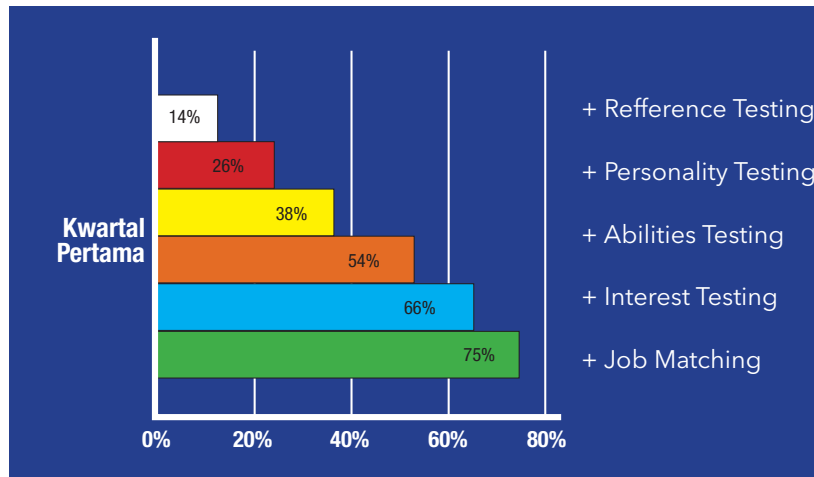
Sebagai konsekuensinya, banyak perusahaan melakukan usaha-usaha kursus untuk membina dan memelihara hubungan konstruktif dengan lembaga-lembaga pendidikan.

## 5. Nepotisme

Penarikan anggota keluarga merupakan komponen program-program penarikan yang tak dapat dielakkan dalam perusahaan-perusahaan perseorangan atau keluarga. Kebijakan seperti ini tidak berkaitan dengan penarikan atas dasar kecakapan tetapi berdasarkan kepentingan dan kesetiaan kepada perusahaan.



## M. METODE DAN ALAT SELEKSI



**Gambar 13.**  
Efektivitas Penggunaan Kompetensi untuk Proses Seleksi  
(Sumber: Faeni, 2017)

### 1. Interview

Wawancara merupakan bagian yang tidak terhindarkan dari hampir semua prosedur seleksi. Meskipun demikian, wawancara bukanlah sebuah alat yang dapat diandalkan dalam memprediksi keberhasilan perekrutan. Wawancara yang efektif sulit dilakukan karena membutuhkan sejumlah pengetahuan teknis wawancara dan keahlian untuk menerapkannya. Pewawancara harus tahu apa yang dia cari dan bagaimana caranya menemukannya. Pewawancara harus merencanakan wawancara terlebih dulu, membuatnya terstruktur, dan menyimpan hasil analisis untuk tiap kandidat berdasarkan serangkaian kriteria yang kemudian akan dijabarkan dalam spesifikasi personal.

Tujuan dari wawancara pada dasarnya untuk menjawab tiga pertanyaan mendasar berikut.



1. Dapatkah kandidat melakukan pekerjaan—apakah mereka cukup kompeten?
2. Bersediakah kandidat melakukan pekerjaan—apakah mereka cukup memiliki motivasi?
3. Bagaimana kandidat akan cocok dalam organisasi?

Wawancara meliputi memproses dan mengevaluasi bukti mengenai kemampuan seorang kandidat dalam hubungannya dengan spesifikasi personal.

- Pengetahuan: Apa yang individu perlu ketahui untuk melakukan pekerjaan.
- Keahlian dan kemampuan: Apa yang harus dimiliki oleh individu untuk melakukan pekerjaan.
- Kompetensi perilaku: Jenis perilaku yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dengan baik.
- Kualifikasi dan pelatihan: Kualifikasi yang dibutuhkan, mis. profesional, teknis atau akademis, atau pelatihan yang harus dimiliki oleh kandidat.
- Pengalaman: Jenis pencapaian dan aktivitas yang dapat digunakan untuk memprediksi keberhasilan.
- Permintaan khusus: Apa pun yang diharapkan dapat dicapai oleh pemangku jabatan dalam area khusus, mis. mengembangkan pasar atau produk baru; meningkatkan penjualan, produktivitas, atau tingkat layanan konsumen; memperkenalkan proses atau sistem baru.
- Syarat khusus: Kesukaan *travelling*, mobilitas, dll.

## 2. Keuntungan dan Kerugian Wawancara

### Keuntungan:

- Memberikan kesempatan kepada pewawancara untuk mengajukan pertanyaan tentang pengalaman kandidat





dan untuk mengeksplorasi apakah kompetensi kandidat sesuai dengan yang dibutuhkan oleh jabatan.

- Memberikan kesempatan kepada pewawancara untuk menjelaskan mengenai sebuah jabatan dan organisasi secara lebih detail.
- Memberikan kesempatan kepada kandidat untuk mengajukan pertanyaan tentang pekerjaan dan mengklarifikasi berbagai masalah yang berhubungan dengan pelatihan, prospek karier, organisasi, dan kondisi kerja.
- Memberikan kesempatan untuk tatap muka langsung sehingga pewawancara dapat membuat penilaian apakah kandidat dapat cocok dengan organisasi dan apakah kandidat merupakan rekan kerja yang mudah diajak bekerja bersama.
- Memberikan kesempatan kepada kandidat untuk menilai organisasi, pewawancara, dan pekerjaan yang dilamarnya.

**Kerugian:**

- Kurangnya validitas sebagai alat untuk membuat prediksi yang tepat akan kinerja dan tidak dapat begitu diandalkan dalam kaitannya dengan mengukur hal yang sama untuk kandidat yang berbeda.
- Bergantung pada keahlian si pewawancara. Banyak orang yang tidak begitu andal mewawancarai meskipun mereka berpikir sebaliknya.
- Tidak pasti bisa menghubungkan kompetensi dengan kebutuhan dari sebuah jabatan tertentu.
- Dapat menciptakan bias dan penilaian subjektif dari si pewawancara.





Pada dasarnya, wawancara terbagi atas tiga jenis, yaitu:

1. Wawancara biografi. Wawancara ini biasanya dimulai dari awal (pendidikan dasar) dan terus berlanjut hingga akhir (pekerjaan terakhir atau saat ini atau pendidikan terakhir) atau dengan urutan terbalik, yaitu dimulai dari pekerjaan saat ini atau pendidikan terakhir dan meruntut ke awal.
2. Wawancara terstruktur. Biasanya merupakan serangkaian pertanyaan yang sudah dirancang sebelumnya, yang berkaitan dengan kompetensi yang dibutuhkan, sesuai dalam spesifikasi personal, atau situasi tipikal yang dihadapi oleh pemangku jabatan untuk jabatan yang sedang dilamar oleh kandidat.
3. Wawancara berbasis spesifikasi personal. Wawancara ini dirancang untuk mendapatkan informasi dari setiap poin dalam spesifikasi personal.





## RANGKUMAN

- Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik kandidat/ pelamar yang memiliki potensi dan/atau kompetensi untuk dipekerjakan mengisi suatu jabatan.
- Jabatan adalah sebuah unit organisasi yang terdiri atas sekelompok tugas atau aktivitas tertentu yang harus dilaksanakan atau diselesaikan untuk mencapai hasil.
- Analisis jabatan adalah proses mengumpulkan, menganalisis, dan menyiapkan informasi tentang tanggung jawab pejabat untuk menyediakan dasar untuk sebuah uraian jabatan dan data untuk rekrutmen, pelatihan, evaluasi jabatan, dan manajemen kinerja.
- Uraian jabatan menjelaskan apa yang diperlukan oleh pemangku jabatan dalam kaitannya dengan aktivitas, tugas, atau tanggung jawab.
- Kompetensi mewakili pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), dan perilaku (*behavior*) yang menghasilkan kinerja yang efektif pada suatu pekerjaan.
- Kompetensi perilaku menentukan ekspektasi perilaku, yaitu jenis perilaku yang diperlukan untuk memberikan hasil dalam keadaan tertentu, misalnya kerja sama tim, komunikasi, kepemimpinan, dan pembuat keputusan.
- Kompetensi teknis adalah apa yang seseorang harus ketahui dan mampu lakukan (pengetahuan dan keahlian) untuk melaksanakan peran mereka secara efektif.





## BAB 6 PERENCANAAN KARIER

### A. MENGAPA MERENCANAKAN KARIER?

Perencanaan karier adalah sebuah proses yang digunakan oleh seorang pegawai untuk menyusun alur karier dan pengembangan kariernya dalam sebuah organisasi. Perencanaan karier meliputi pemahaman pengetahuan, keahlian, karakteristik personal, dan pengalaman yang dibutuhkan bagi seorang pegawai untuk bisa memajukan kariernya, baik melalui promosi maupun transfer antardepartemen.

Perencanaan karier mengharuskan seorang pegawai bersikap jujur atas tujuan kariernya serta keahlian, pengetahuan yang dibutuhkan, pengalaman, dan karakteristik pribadinya. Seorang pegawai harus membuat sebuah rencana untuk mendapatkan apa yang diperlukan dalam setiap area tersebut (keahlian, pengetahuan, pengalaman, dan karakteristik pribadi) untuk melaksanakan alur kariernya.

Perencanaankarier juga merupakan faktor penting dalam perencanaan pengembangan performa (*performance development planning/PDP*), yang didiskusikan bersama antara supervisor dan pegawai yang bersangkutan, kemudian merencanakan kesempatan-kesempatan pengembangan untuk karier pegawai. PDP sangatlah penting karena tertulis, didiskusikan bersama supervisor, secara umum dicatat oleh organisasi untuk penilaian keefektifan, dan dievaluasi secara berkala.





Penilaian kinerja juga merupakan sebuah kesempatan untuk perencanaan karier. Dalam organisasi yang memiliki proses formal, perencanaan karier dipandang sebagai bentuk dukungan dari institusi. Perencanaan karier meliputi tujuan yang dikehendaki oleh si pegawai dan langkah-langkah, pengalaman, dan perkembangan yang pegawai harus kuasai untuk maju dalam kariernya. Perencanaan karier berfungsi sebagai panduan arah bagi pegawai, sebuah cara untuk mengakses kemajuan karier.

Mengembangkan perencanaan karier jauh lebih mudah, dan jauh lebih didukung, dalam organisasi yang memiliki proses PDP, atau penilaian kinerja yang efektif, atau proses perencanaan karier.

- Suatu proses untuk mengidentifikasi dan merencanakan jalur posisi yang akan dilalui oleh pegawai.
- Di dalamnya tercakup proses penyelarasan (*alignment*) antara keinginan dan kualifikasi pegawai dengan kebutuhan pegawai.
- Melibatkan serangkaian proses *assessment* dan program pengembangan yang ditujukan untuk membekali para pegawai agar siap menduduki jalur posisi yang telah diidentifikasi dan direncanakan.

Pegawai ingin melihat dan memahami kesempatan yang ada di depan mereka di dalam organisasi. Ini sangat penting, terutama bagi para pegawai yang ambisius, yang menginginkan dan mengharapkan adanya kesempatan pengembangan karier yang memuaskan dan termotivasi dalam bekerja. Jalur posisi yang dibuat dengan saksama merupakan faktor kunci dalam komitmen dan retensi pegawai.

Sebuah organisasi memiliki kontribusi terhadap kemampuan pegawai dalam mengembangkan perencanaan karier dengan membuat persyaratan yang jelas dan transparan untuk pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan tugas yang dibutuhkan dari setiap posisi dalam organisasi. Dengan informasi ini, pegawai







dan sumber daya manusia dapat merencanakan dan membuat persiapan untuk berbagai jabatan dan kesempatan.

Organisasi menyokong pegawai dalam mengembangkan dan mengejar jalur posisinya dengan menyediakan akses kepada kesempatan dan informasi-informasi berikut.

- kompetensi yang dibutuhkan
- proses aplikasi jabatan internal yang responsif
- akses yang memungkinkan pegawai untuk melakukan tugasnya saat ini
- kelas-kelas pelatihan
- kesempatan pengembangan *on-the-job*
- mentoring
- promosi
- transfer
- pelatihan dari supervisor
- proses perencanaan suksesi formal

### 1. Manfaat Perencanaan Karier

- Meramalkan kebutuhan masa depan
- Menyelaraskan strategi dengan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia
- Mengembangkan dan mempromosi pegawai dari dalam
- Mengurangi *turn over* pegawai
- Mendorong pertumbuhan pribadi pegawai dan mewujudkan aspirasi pegawai

### 2. Yang Harus Dihindari dalam Perencanaan Pengembangan Karier

Masalah dan pernyataan-pernyataan berikut sebaiknya dihindari oleh supervisor/manajer ketika pegawai berkonsultasi untuk menyusun rencana pengembangan karier.





- Memberi jaminan atau membuat kontrak dengan pegawai dengan menjanjikan bahwa organisasi akan memberikan pelatihan atau benefit lainnya. Hal terbaik yang bisa manajer/supervisor lakukan adalah akan membantu pegawai dengan maksimal, tetapi tetap perlu diingat bahwa pertumbuhan organisasi, keadaan perekonomian, prioritas, dan tujuan organisasi akan memiliki dampak terhadap jalur posisi, pengembangan karier, dan promosi semua pegawai. Tidak ada jaminan untuk apa pun.
- Manajer/supervisor berjanji untuk menjalankan rencana karier. Rencana pengembangan karier adalah milik pegawai. Manajer/supervisor dapat memfasilitasi pelaksanaannya, mengeksplorasi pilihan, menyediakan kesempatan untuk pegawai, mendorong pegawai untuk memiliki tujuan menumbuhkan dan memperluas karier dan keahliannya. Akan tetapi, kita tidak dapat melakukannya demi mereka. Pegawai harus memiliki rencana mereka sendiri.
- Menjanjikan waktu atau sumber daya. Meskipun manajer/supervisor bertekad untuk membantu pegawai yang berada di bawah tanggung jawabnya, manajemen harus tetap membatasi waktu yang disediakan untuk membantu pegawai, di luar menyelesaikan tugasnya sendiri. Melakukan pelatihan untuk mengembangkan keahlian pegawai bukanlah tugas manajer/supervisor.

Sumber daya manusia dapat mengarahkan pegawai ke arah tertentu, tetapi tidak dapat mengambil alih tanggung jawab untuk melakukan tugas mereka. Misalnya, ada kursus komunikasi yang disarankan diikuti oleh seorang pegawai yang memiliki kemampuan komunikasi yang kurang. Jika ternyata hasil kursus tidak sesuai dengan harapan, di mata pegawai, manajemenlah yang bertanggung jawab karena kursus tersebut adalah ide manajemen.





Jika seorang pegawai menganggap suatu pelatihan merupakan kesempatan yang bagus untuk pengembangan dirinya, pegawai tersebut yang bertanggung jawab untuk “menjual” ide tersebut kepada manajemen/organisasi.

## B. ARTI PENTINGNYA PENGEMBANGAN PEGAWAI

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 kalau pegawai-pegawainya dilatih secara sempurna. Latihan-latihan yang baik diperlukan setiap saat baik pegawai baru maupun pegawai lama. Pegawai baru yang setiap kali ditarik oleh perusahaan, membutuhkan latihan-latihan sebelum mereka dapat menjalankan tugas-tugas yang menjadi kewajibannya. Sedangkan bagi pegawai lama, mereka membutuhkan latihan-latihan karena adanya tuntutan dari tugas-tugas yang sekarang, ataupun mempersiapkan dirinya berhubung akan ditransfer atau akan dipromosikan pada jabatan yang lain.

## C. TUJUAN PENGEMBANGAN PEGAWAI

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

## D. BEBERAPA ISTILAH TENTANG PENGEMBANGAN PEGAWAI

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 pegawai 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 pegawai.

Arti latihan ialah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan kerja seseorang dalam kaitannya dengan aktivitas ekonomi. Latihan membantu pegawai 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 prakteknya 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.

## E. LATIHAN UNTUK PEGAWAI OPERASIONAL

Pada umumnya latihan untuk pegawai 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 pegawai-pegawai kunci. Keluwesan organisasi menunjukkan kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan diri dengan variasi jangka pendek akan volume pekerjaan, dimana pegawai dimungkinkan ditransfer dari satu bagian ke bagian yang lain.

## F. PRINSIP-PRINSIP LATIHAN

### 1. Motivasi

Semakin tinggi motivasi seorang pegawai, semakin cepat ia akan mempelajari keterampilan atau pengetahuan baru tersebut.

Latihan sebagai alat haruslah dihubungkan dengan tujuan yang ingin dicapai oleh para pegawai (seperti upah yang lebih baik, kedudukan yang lebih baik dan lain sebagainya).

### 2. Laporan kemajuan

Laporan kemajuan diperlukan untuk mengetahui seberapa jauh seorang pegawai lebih memahami pengetahuan yang baru.

### 3. Reinforcement

Apabila suatu keterampilan sedang di pelajari, perlulah proses belajar ini diperkuat dengan hadiah ataupun hukuman. Manajemen haruslah bisa menentukan agar setiap hadiah dikaitkan dengan keinginan para pegawai.

### 4. Praktik

Mempraktikkan apa yang dipelajari, jelas merupakan hal yang sangat penting, para pegawai yang dilatih bisa mempraktekkan keterampilan tersebut pada suasana pekerjaan yang sebenarnya.



## 5. Perbedaan individual

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

## G. BERBAGAI SISTEM/METODE LATIHAN OPERASIONAL

Secara umum bentuk/ metode latihan untuk pegawai-pegawai 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 pegawai 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 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 bidang latihan.

### 3. Apprenticeship (magang)

Biasa dipergunakan untuk pekerjaan yang membutuhkan keterampilan (*skill*) yang relatif lebih tinggi. Program "*apprenticeship*" biasa mengkombinasikan *on the job training*





dan pengalaman dengan petunjuk-petunjuk di kelas dalam pengetahuan-pengetahuan tertentu

#### 4. Kursus-kursus Khusus

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

### H. METODE-METODE PENGEMBANGAN PEGAWAI MANAJERIAL

Untuk tenaga manajerial, yaitu mereka yang mempunyai wewenang terhadap orang lain. Metode-metode yang digunakan berbeda dengan metode untuk pegawai operasional. Hal ini disebabkan karena karakteristik kepribadian untuk para manajer berbeda dengan untuk pegawai 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 :

- Metode sekolah, kuliah, ceramah yang sejenis
- Metode diskusi
- Metode kasus

### I. PENILAIAN PROGRAM-PROGRAM PENGEMBANGAN





## PEGAWAI

Sebagaimana program-program yang lain, program pengembangan pegawai pun, baik yang operasional maupun manajerial perlu dinilai keberhasilannya. Untuk latihan operasional perlulah diperoleh gambaran produktifitas sebelum dan sesudah latihan, kemudian bisalah dilakukan penilaian apakah memang benar terjadi peningkatan produktifitas. 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 kerjasama, 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).

## J. APAKAH JALUR POSISI?

Jalur posisi merupakan rangkaian posisi yang harus dilalui untuk mencapai tingkatan posisi tertentu dalam perusahaan. Jalur posisi disusun berdasarkan profil kompetensi yang perlu dimiliki seseorang untuk menduduki posisi tertentu.







### 1. Merencanakan Jalur Posisi



Gambar 14.  
Bagan Perencanaan Jalur Posisi  
(Sumber: Faeni, 2017)

### 2. Pergerakan Karier



Gambar 15.  
Bagan Pergerakan Karier  
(Sumber: Faeni, 2017)

### 3. Tanggung Jawab Pengembangan Karier Organisasi Organisasi

- Dengan jelas mengomunikasikan tujuan organisasi dan strategi untuk masa mendatang.
- Menciptakan kesempatan untuk pertumbuhan.
- Menawarkan bantuan finansial.
- Menyediakan waktu untuk pegawai belajar.





### **Pegawai**

- Mengetahui kemampuan diri sendiri.
- Mengelola reputasi diri sendiri.
- Membangun dan mempertahankan jaringan.
- Terus mengikuti perkembangan terbaru (*up-to-date*).
- Menyeimbangkan kemampuan umum dan khusus.
- Mendokumentasikan pencapaian yang telah diraih.
- Selalu berpikiran terbuka.

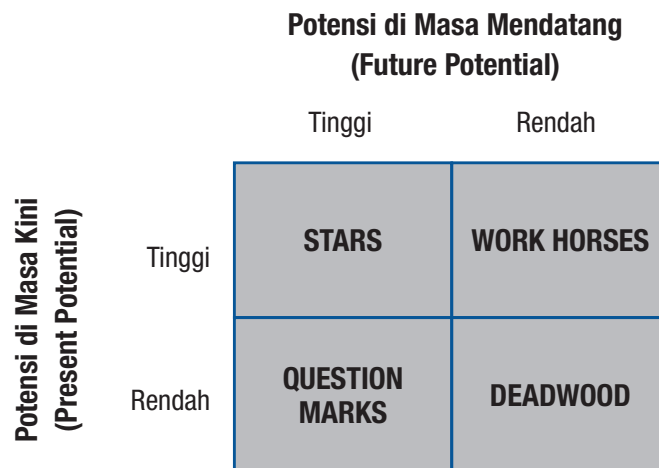
Penyelarasan kebutuhan karier dilakukan dengan mengidentifikasi 2 elemen, yaitu:

- Minat dan aspirasi pegawai: dieksplorasi dengan mengacu pada siklus karier dimana ia kini berada dan *occupational interest* yang ia miliki.
- Level kompetensi pegawai: dibandingkan dengan level kompetensi yang dipersyaratkan.

## **J. KLASIFIKASI INDIVIDU BERDASARKAN KINERJA DAN POTENSIAL**

Lori M. Beevers (2005) menyatakan bahwa model matriks ini muncul dalam buku karya George Odiome pada tahun 1970 dan bersumber dari Boston Consulting Group. Pada model awal, terminologi yang digunakan adalah "icebergs" = "deadwood"; "backbone" = "workhorse"; dan "problem children" = "question mark".





*Gambar 16.  
Bagan Klasifikasi Individu Berdasarkan Kinerja dan Potensi  
(Sumber: Beevers, 2005)*

- A - **Stars**: investasi terpenting. Pada posisi inilah bisnis akan mendapatkan hasil yang terbesar dari investasinya. Investasikan sumber daya yang cukup untuk tetap mempertahankan komitmen dan mendapatkan pertumbuhan di masa depan.
- B - **Workhorse**: Investasi minimal. Tujuan investasi hanya untuk menjaga motivasi atau meningkatkan kemampuan.
- C - **Problem Children/Question Mark**: Investasi terencana. Rencanakan pelatihan untuk menyediakan kemampuan teknis dalam melaksanakan peran tugas yang sekarang. Investasi apa pun perlu melalui analisis lengkap atas motivasi individu untuk berpindah dari posisi mereka yang sekarang. Jika tidak ada respons, beralihkan ke peran tugas yang lain atau berhentikan.
- D - **Deadwood**: Tidak ada investasi. Rencanakan untuk menemukan peran tugas yang lebih sesuai atau berhentikan.





Model ini akan membantu divisi sumber daya manusia dalam menentukan pemanfaatan sumber daya organisasi yang terbatas untuk pengembangan kemampuan pegawai.

Model ini dapat digunakan baik untuk memvisualisasikan **profil ideal staf yang dibutuhkan** sekaligus menggambarkan **profil staf yang sekarang ada**, sesuai dengan kategori yang ada dalam model. Dengan melihat grafiknya, divisi sumber daya manusia dapat dengan mudah menentukan kombinasi “apa yang dibutuhkan” dengan “apa yang dimiliki.” Data pegawai dapat diperoleh dari penilaian kuesioner atau menggunakan data dari penilaian performa dan alat asesmen lainnya. Akan tetapi, model ini hanyalah sebuah indikator yang memiliki cakupan luas dan tidak disarankan untuk digunakan secara eksklusif untuk menentukan keputusan penting yang berkenaan dengan pengembangan dan masa depan karier pegawai.

Divisi sumber daya manusia harus dengan saksama melakukan penilaian, terutama saat memasukkan pegawai pada masing-masing kategori. Pastikan semuanya dilakukan dengan konsisten, memiliki metode penilaian pendukung yang memadai, dan memfasilitasi diskusi dengan setiap individu yang dinilai. Pegawai tetap memiliki hak untuk mengetahui bagaimana caranya organisasi menilai performanya dan ikut dilibatkan dalam setiap prosesnya. Divisi sumber daya manusia harus bisa menjelaskan sistem yang digunakan dan mengupayakan untuk meminimalisasi semua kemungkinan timbulnya kekecewaan dengan mengedepankan berbagai kemungkinan untuk pengembangan diri dan karier.

Ketika menggunakan model ini, penting untuk mengemukakan semua asumsi, kriteria penting, dan metode-metode penilaian yang digunakan.





## CONTOH KUESIONER

Sepakati metod penilaian dari setiap faktor bersama dengan pegawai dengan menggunakan penilaian kinerja/diskusi, jika diperlukan. Jika ada faktor yang tidak relevan, singkirkan dan lakukan penyesuaian pada interpretasi total nilai.

Skala penilaian: 1–4.

Penjelasan: 1 = butuh perbaikan; 2 = baik; 3 = memuaskan; 4 = luar biasa

(interpretasi untuk posisi model: 1–2 = rendah; 3–4 = tinggi)

1. **Performa** (faktor-faktor yang berkaitan dengan peran tugas yang sekarang—nilai secara mendetail jika diperlukan atau ambil data dari sistem penilaian lainnya)
  - 1.1. Job skills
  - 1.2. Job/product/technical knowledge
  - 1.3. Attitude and behavior
  - 1.4. Commitment and flexibility
  - 1.5. Effectiveness and results (mindful of obstacles, mitigation, situation)
  - 1.6. Working relationships
2. **Potensi** (apakah ada bukti nyata akan faktor-faktor berikut yang dibutuhkan di luar peran tugas yang sekarang? Penilaian merujuk pada bukti potensi, bukan kemampuan yang sekarang.)
  - 2.1. Capabilities
  - 2.2. Knowledge
  - 2.3. Attitude/behavior
  - 2.4. Commitment and flexibility
  - 2.5. Strategic awareness and effectiveness
  - 2.6. Working relationships

Total nilai untuk Performa dan Potensi disesuaikan dengan salah satu posisi dari empat kuadran dalam Matriks-Performa-Potensi.





## RANGKUMAN

- Perencanaan karier adalah sebuah proses yang digunakan oleh seorang pegawai untuk menyusun alur karier dan pengembangan kariernya dalam sebuah organisasi.
- Mengembangkan perencanaan karier jauh lebih mudah, dan jauh lebih didukung, dalam organisasi yang memiliki proses PDP, atau penilaian kinerja yang efektif, atau proses perencanaan karier.
- Manfaat Perencanaan Karier antara lain meramalkan kebutuhan masa depan, menyelaraskan strategi dengan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia, mengembangkan dan mempromosi pegawai dari dalam, mengurangi *turn over* pegawai, dan mendorong pertumbuhan pribadi pegawai dan mewujudkan aspirasi pegawai.
- Jalur posisi adalah Rangkaian posisi yang harus dilalui untuk mencapai tingkatan posisi tertentu dalam perusahaan.



## BAB 7 MANAJEMEN KINERJA

**MANAJEMEN KINERJA ADALAH** sebuah proses untuk menegakkan sebuah pemahaman bersama tentang apa yang perlu dicapai dan bagaimana cara mencapainya, dan sebuah pendekatan untuk mengelola manusia yang mampu meningkatkan probabilitas meraih kesuksesan (*Weiss dan Hartle, 1997*).

### A. TITIK BERAT MANAJEMEN KINERJA

Manajemen kinerja menitikberatkan pada ketiga poin berikut.

1. Menyelaraskan objektif individu dengan objektif organisasi dan mendorong individu untuk menjunjung nilai-nilai dasar korporat.
2. Memungkinkan ekspektasi untuk dirumuskan dan disepakati dalam kaitannya dengan tanggung jawab dan akuntabilitas (*expected to do*), keahlian (*expected to have*) dan perilaku (*expected to be*).
3. Memberikan kesempatan bagi individu untuk mengidentifikasi tujuan mereka sendiri dan mengembangkan kemampuan dan kompetensi mereka.



## Mengelola Kinerja Sumber Daya Manusia



**Gambar 17.**  
*Bagan Alur Pengelolaan Kinerja Sumber Daya Manusia*  
(Sumber: Weiss & Hartle, 1997)

### B. PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian dan peneringkatan formal untuk individu yang dilakukan oleh manajer mereka pada atau setelah rapat penilaian. Proses penilaian kinerja bersifat atas-ke-bawah, yang biasanya dilakukan secara berkala dalam even yang formal. Oleh karena penilainya adalah manajer dan yang dinilai adalah bawahan, proses ini sering kali dipenuhi dengan intrik birokrasi dalam organisasi. Bahkan, penilaian kinerja sering kali terdegradasi menjadi "ritual tahunan yang penuh dengan ketidakjujuran" (Amstrong dan Murlis, 1998).

Penilaian kinerja didasarkan pada dua tujuan utama: untuk menciptakan sebuah ukuran yang akurat dalam menilai peforma kerja individu dan untuk menciptakan sebuah sistem evaluasi yang mampu meningkatkan satu atau lebih fungsi dalam organisasi. Meskipun semua sistem penilaian performa selalu membutuhkan kedua tujuan tersebut, keduanya direfleksikan secara berbeda dalam orientasi yang berbeda, yaitu untuk sistem penilaian tradisional dan untuk manajemen sumber daya manusia.

Dari sisi penilaian tradisional, para peneliti terus berusaha mengembangkan premis yang dapat mengukur dan mengevaluasi secara akurat. Para psikolog berusaha mengembangkan ukuran-ukuran definitif untuk kinerja. Pada teorinya, analisis kerja





dan instrumen pengukuran yang akurat dapat memberikan pemahaman yang lebih baik, baik untuk atasan dan bawahan, akan apa yang dihadapkan dan pengetahuan apakah kinerja pegawai sudah cukup efektif.

Sementara itu, para peneliti pada bidang yang lebih praktis—manajemen sumber daya manusia, sosiologi organisasi, dan psikologi terapan, lebih memfokuskan usaha mereka pada penggunaan dan penerimaan perangkat dan prosedur penilaian kinerja. Mereka memilih meninggalkan pertanyaan mengenai validitas dan reliabilitas, dan lebih menitikberatkan pada aplikasi sistem penilaian kinerja dalam organisasi, yaitu manfaatnya untuk mengomunikasikan standar-standar organisasi pada pegawai, untuk memberikan *reward* atas kinerja yang baik, dan untuk mengidentifikasi pegawai yang membutuhkan pelatihan dan aktivitas pengembangan lainnya.

Hingga dekade terakhir, penelitian penilaian kinerja masih didominasi oleh pengukuran tradisional. Pada akhir tahun 1970-an, terjadi sebuah pergeseran yang diprakarsai oleh Landy dan Farr (1980), kemudian dilanjutkan oleh Ilgen dan Feldman (1983) dan DeNisi dkk. (1984). Mereka menyatakan bahwa sudah waktunya untuk memfokuskan pada apa manfaat dari penilaian untuk peningkatan kinerja—lebih spesifik lagi, bagaimana penilai memproses informasi tentang pegawai dan bagaimana proses tersebut memengaruhi keakuratan penilaian.

Pada awalnya, para psikolog terapan merasa optimis dengan kemampuan mereka dalam mengidentifikasi dan mengukur performa kerja. Analisis kerja digunakan sebagai dasar untuk membangun serangkaian tes, mengembangkan program pelatihan, dan menentukan kekuatan serta kelemahan pegawai. Akan tetapi, hasilnya tidak begitu memuaskan sehingga para peneliti mulai menyadari bahwa mendeskripsikan berbagai dimensi dari suatu pekerjaan bukanlah sesuatu yang sederhana. Dewasa ini, para penggiat sumber daya manusia mengetahui



bahwa kinerja tersusun dari serangkaian faktor yang kompleks, yang saling berinteraksi satu sama lain, sebagian merupakan bagian dari pekerjaan, sebagian merupakan bagian dari pegawai itu sendiri. Dalam sistem penilaian apa pun, faktor kinerja dinilai bergantung pada pendekatan analisis kerja, yaitu atribut pegawai atau tanggung jawab kerja. Ada bukti yang kuat, yang mengindikasikan bahwa analisis yang dilakukan oleh orang yang berbeda dengan metode yang berbeda akan menghasilkan penilaian keahlian kerja yang berbeda (England dan Dunn, 1988).



**Gambar 18.**  
**Penilaian Kinerja**  
(Sumber: England & Dunn, 1988)

### 1. Metode-Metode Penilaian Kinerja

- Berdasarkan Perilaku
- Berdasarkan Hasil
- Berdasarkan Sifat/Karakteristik



#### a. Penilaian Kinerja Berdasarkan Perilaku

Penilaian kinerja yang didasarkan pada apa yang mereka lakukan alih-alih apa yang mereka hasilkan. Metode penilaian ini menekankan pada observasi perilaku, bertentangan dengan metode yang memfokuskan hanya pada hasil, seperti metode *management by objectives* (MBO).

Ketika kita secara lugas hanya mengevaluasi seseorang berdasarkan perilakunya, kita dapat mengukur apa yang seorang pegawai lakukan, bukannya apa yang kita inginkan untuk dilakukan oleh pegawai. Jika kita menetapkan kriteria kinerja yang menguntungkan bisnis kita, kita dapat membandingkan kinerja pegawai dengan kriteria tersebut dan dengan cepat menentukan apakah pegawai tersebut memberikan kontribusi positif pada bisnis kita. Penilaian tipe ini memberikan hasil yang langsung dan objektif dalam evaluasi kinerja.

Ketika kita hanya berfokus pada perilaku, kita telah menghilangkan kriteria penting, seperti kesan dari konsumen, kontribusi positif dalam rapat, dan semangat optimisme. Elemen-elemen ini tidak selalu muncul dapat penilaian perilaku, seperti memenuhi kuota penjualan, memproses sejumlah pesanan, atau menghasilkan sejumlah produk. Kita harus memutuskan seberapa pentingnya perilaku positif dibandingkan dengan sifat-sifat positif pribadi.

#### b. Penilaian Kinerja Berdasarkan Hasil

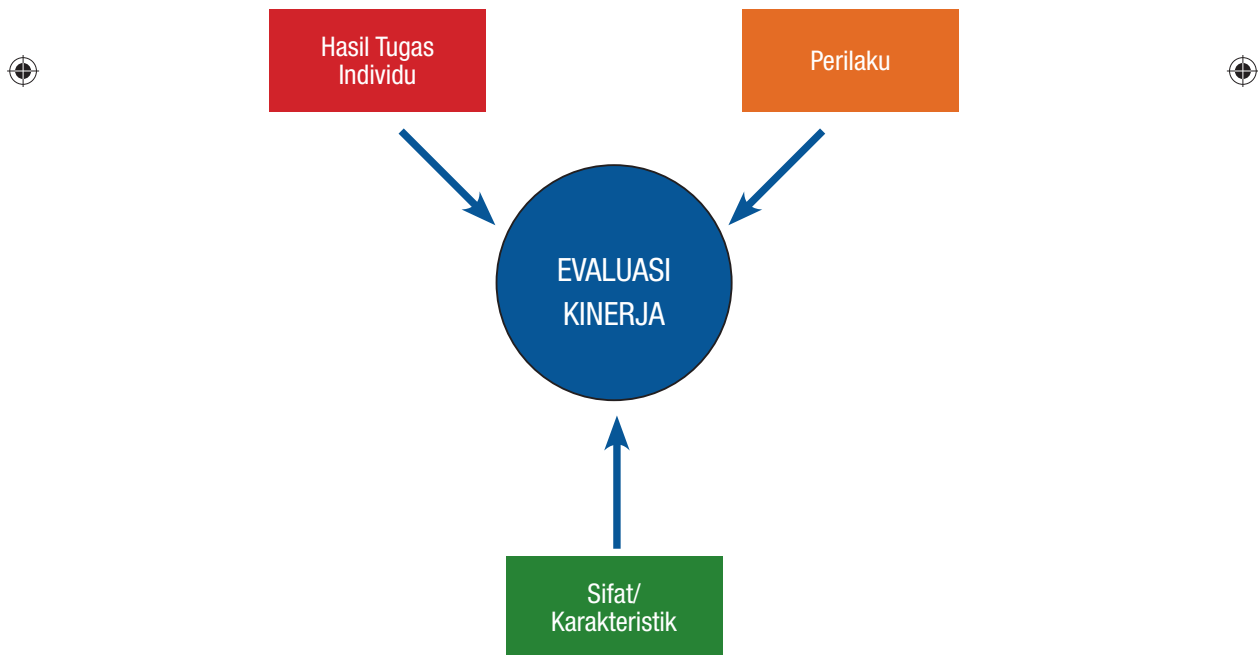
Penilaian yang langsung dan berdasarkan fakta-fakta tentang bagaimana pegawai yang bersangkutan telah melakukan pekerjaannya dalam jabatan yang dipegangnya selama masa penilaian. Penilaian harus diseragamkan dalam kode penilaian yang sudah ditentukan.



### c. Penilaian Kinerja Berdasarkan Sifat

Sifat merupakan karakteristik yang dimiliki oleh seorang individu. Sifat dapat berupa penampilan, sikap, inisiatif, etika kerja, kemampuan kepemimpinan, loyalitas, kemampuan beradaptasi, dan penilaian.

Jika manajemen mampu menciptakan lingkungan kerja yang positif, yang menawarkan dorongan emosional untuk para pegawai, organisasi bisa mendapatkan keuntungan dengan melakukan penilaian berdasarkan sifat. Manajer akan memiliki sekelompok pegawai yang sesuai dengan visinya di lingkungan kerja yang positif dan mereka kemungkinan besar akan mampu bekerja sama dengan sangat baik. Hal ini dapat menghasilkan sumber daya manusia yang kohesif dan loyal.



**Gambar 19.**  
**Komponen Evaluasi Kinerja**  
(Sumber: Landy & Farr, 1980)



Akan tetapi, banyak sekali segi subjektivitas yang terlibat dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi sifat-sifat pegawai. Penilaian manajer dapat menjadi bias dengan perasaan pribadi manajer/supervisor, suka atau tidak suka. Selain itu, manajer bisa saja menerima kinerja "di bawah standar" karena seorang pegawai cocok dan menampilkan sifat-sifat yang disukai olehnya. Solusi untuk permasalahan ini adalah meminta beberapa manajer sekaligus, atau bahkan rekan kerja, untuk melakukan penilaian sehingga akan menghasilkan konsensus tanpa harus bergantung terlalu banyak terhadap satu sudut pandang saja.

### C. EVALUASI KINERJA

Tujuannya adalah:

- Mengambil keputusan sumber daya manusia secara umum.
- Promosi, rotasi, dan pemutusan hubungan kerja.
- Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- Keterampilan dan kompetensi pegawai.
- Menvalidasi program seleksi dan pengembangan.
- Kinerja pegawai berbanding dengan evaluasi seleksi dan mengantisipasi hasil kinerja dari partisipasi dalam pelatihan.
- Menyediakan umpan-balik untuk pegawai.
- Pandangan organisasi terhadap kinerja mereka saat ini.
- Menjadi dasar untuk keputusan alokasi penghargaan.
- Pemberian kenaikan upah dan penghargaan lainnya.

#### 1. Evaluasi dan Motivasi Kinerja

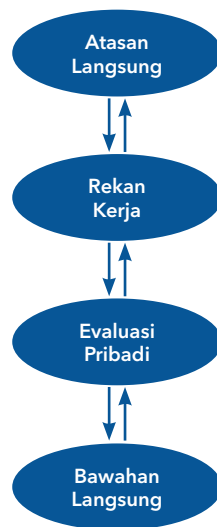
Jika pegawai diharapkan termotivasi untuk berprestasi, maka:

- Tujuan kinerja harus jelas.
- Kriteria kinerja harus berhubungan dengan jabatan.
- Kinerja harus dievaluasi dengan akurat.
- Kinerja harus diberi penghargaan/imbalan yang sesuai.



## 2. Siapa yang Melakukan Evaluasi?

Secara tradisional, atasan langsung adalah orang yang memiliki informasi paling lengkap tentang kinerja individu. Akan tetapi, sering kali ditemukan penilaian atasan dipengaruhi berbagai motivasi individu, bias, kurangnya pengetahuan, kurangnya kemampuan, dan proses validisasi penilaian. Oleh karena itu, objektivitas dan keakuratan penilaiannya sering dipertanyakan, bahkan dapat menyebabkan adanya penolakan hasil penilaian. Dewasa ini, berbagai metode penilaian kinerja dikembangkan untuk memberikan keseimbangan dan kontrol pada penilaian kinerja yang dihasilkan. Pelaksana evaluasi kinerja dilakukan oleh atasan, rekan kerja (*peer*), pegawai yang bersangkutan, dan bawahan jika yang dinilai berada dalam kelompok manajemen.



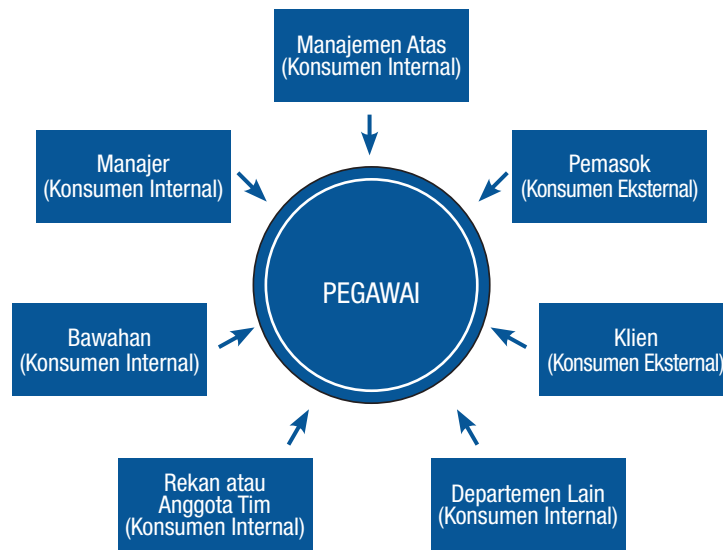
**Gambar 20.**  
*Pelaksana Evaluasi Kinerja*  
(Sumber: Ilgen & Feldman, 1988)

## 3. 360 Degree Appraisal Approach

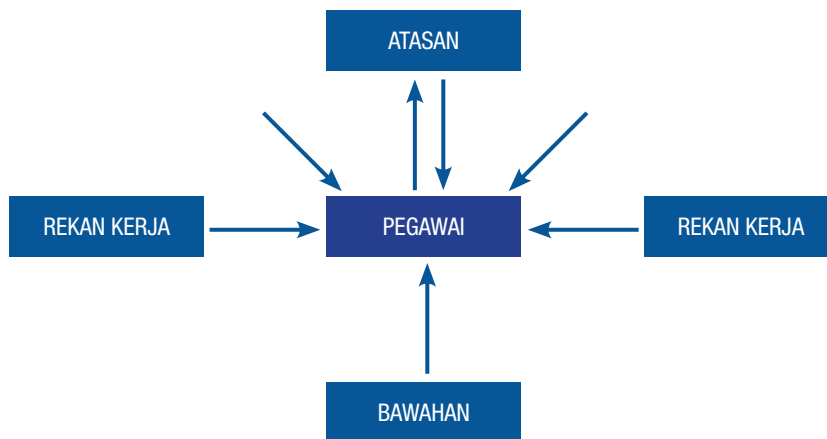
*360-Degree feedback*, juga dikenal dengan penilaian multi-sumber (*multi-source assessment*), adalah sebuah proses saat kinerja seseorang dinilai dan diberikan umpan-balik atau masukan



(*feedback*) oleh sejumlah orang, termasuk manajer, bawahan, rekan kerja, bahkan konsumen. Proses ini pun dapat digunakan untuk bawahan memberikan masukan kepada manajer. Umpan-balik dapat diserahkan langsung ke individu atau kepada manajer.



**Gambar 21.**  
*Bagan 360-Degree Appraisal*  
(Sumber: DeNisi et.al, 1984)



**Gambar 22.**  
*Alur Penilaian Kinerja Pegawai*  
(Sumber: DeNisi et.al, 1984)



**a. Keuntungan dan Kerugian Pendekatan 360-Degree Appraisal Approach**

Keuntungan:

- Memberikan individu perspektif yang jauh lebih luas tentang bagaimana cara pandang orang lain terhadap diri mereka.
- Memberikan sudut pandang yang lebih utuh mengenai kinerja mereka.
- Meningkatkan kesadaran dan relevansi atas kompetensi.
- Meningkatkan kesadaran dari manajemen senior bahwa mereka juga memiliki kebutuhan akan pengembangan.
- Umpan-balik dianggap jauh lebih valid dan objektif sehingga hasilnya lebih mudah diterima.

**Kerugian:**

- Orang tidak selalu memberikan umpan-balik yang terus terang dan jujur.
- Orang dapat merasa tertekan karena harus menerima atau memberikan masukan.
- Tidak banyak tindakan yang bisa dilakukan sebagai tindak lanjut dari umpan-balik.
- Terlalu bergantung pada teknologi.
- Terlalu banyak birokrasi.

Kerugian meskipun tidak dapat dihilangkan sama sekali, tetapi dapat diminimalisasi dengan perencanaan yang saksama, komunikasi, pelatihan, dan tindak lanjut.

**b. Kriteria Sukses Penilaian 360 Derajat**

- Memiliki dukungan aktif dari pihak manajemen yang juga ikut ambil bagian dalam memberikan dan





menerima umpan-balik dan mendorong semua orang untuk melakukan hal yang sama.

- Terdapat komitmen untuk proses penilaian pada *briefing*, pelatihan, dan pemahaman akan manfaat untuk individu dan juga organisasi.
- Terdapat determinasi nyata dari semua pihak untuk memanfaatkan data dari umpan-balik sebagai basis untuk pengembangan.
- Poin-poin kuesioner sesuai atau merefleksikan aspek-aspek perilaku yang tipikal dan signifikan.
- Hal-hal yang dicakup dalam kuesioner dapat dihubungkan dengan even nyata yang dialami oleh individu.
- Ditindaklanjuti oleh komunikasi dan program pelatihan yang komprehensif.
- Tidak ada yang merasa terancam oleh proses penilaian—hal ini biasanya dapat dicapai dengan membuat umpan-balik bersifat anonim dan/atau menggunakan fasilitator dari pihak ketiga untuk menyampaikan umpan-balik.
- Kuesioner umpan-balik relatif mudah untuk diselesaikan.
- Birokrasi diminimalisasi.

**c. Langkah-Langkah Implementasi Penilaian 360-Derajat**

1. Tentukan objektif—sungguh penting untuk menentukan apa yang sesungguhnya diharapkan untuk dicapai dari penilaian 360-derajat secara tepat.
2. Menentukan penerima—siapa yang akan menerima umpan-balik.
3. Menentukan siapa yang akan memberikan umpan-balik—apakah manajer dari individu, laporan langsung, anggota tim, rekan lain, atau konsumen internal dan eksternal. Selain itu, juga perlu ditentukan apakah





staf sumber daya manusia atau konsultan dari luar diperlukan ambil bagian untuk membantu manajer memanfaatkan umpan-balik, dan juga apakah umpan-balik akan dibuat anonim atau tidak.

4. Menentukan area kerja dan perilaku yang akan dijadikan subjek umpan-balik—hal ini bisa diambil dari model kompetensi yang sudah ada atau dari daftar topik pengembangan. Yang pasti, model harus sesuai dengan budaya, nilai, dan jenis kerja yang diemban dalam organisasi.
5. Menentukan metode yang digunakan untuk mengumpulkan data—kuesioner dapat dirancang oleh staf internal atau konsultan luar atau piranti lunak khusus.
6. Menentukan analisis data dan presentasi—lagi-lagi, keputusan antara mengembangkan piranti lunak secara mandiri atau menggunakan program yang sudah ada di pasaran. Sebagian besar organisasi yang menggunakan penilaian 360-derajat membeli piranti lunak yang sudah jadi demi alasan kemudahan.
7. Merencanakan program implementasi awal—organisasi umumnya menghendaki proses penilaian tetap dalam kendali, terutama oleh bagian top-level. Sebaiknya, manajemen meluncurkan semacam percobaan awal, sebelum proses penilaian yang sesungguhnya, dengan mengomunikasikan kepada semua pihak yang terlibat, terutama mengenai tujuan dari proses penilaian, bagaimana cara kerjanya, dan peran apa yang mereka mainkan. Tujuannya adalah untuk menjelaskan keuntungan dari proses ini dan meminimalisasi ketakutan. Pelatihan dalam memberi dan menerima masukan juga diperlukan.





8. Menganalisis hasil dari program implementasi awal–reaksi dari mereka yang ikut serta dalam proses penilaian awal perlu dianalisis dan dievaluasi. Jika diperlukan, koreksi-koreksi bisa dilakukan dalam perencanaan proses penilaian, komunikasi, dan pelatihan.
9. Merencanakan dan mengimplementasikan program penuh–ini sebaiknya meliputi *briefing*, komunikasi, pelatihan, dan dukungan dari divisi sumber daya manusia dan, kemungkinan, konsultan dari luar.
10. Memonitor dan mengevaluasi–selalu perhatikan dengan saksama proses awal implementasi umpan-balik, tetapi proses pengawasan harus terus dilakukan sepanjang proses penilaian.

#### 4. Metode Evaluasi Kinerja

- **Esai Tertulis**

Sebuah deskripsi naratif dari kekuatan, kelemahan, kinerja yang lalu, potensi seorang pegawai disertai dengan saran-saran untuk perbaikan.

- **Insiden Kritis**

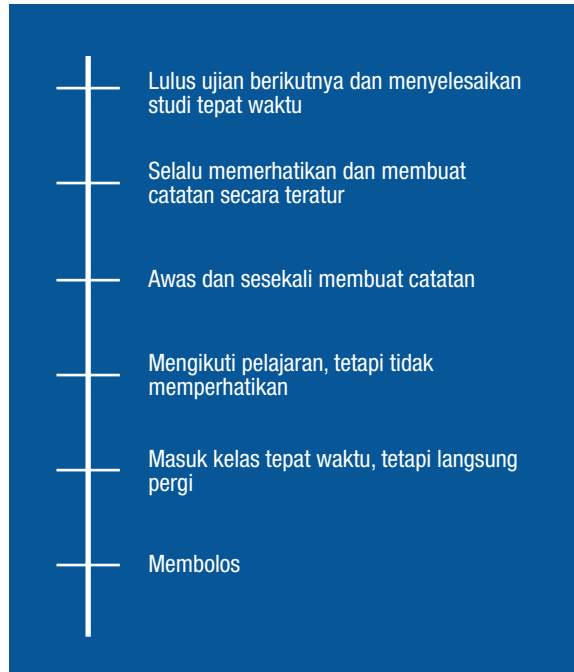
Mengevaluasi perilaku yang merupakan kunci untuk perbedaan antara mengeksekusi sebuah jabatan dengan efektif dan tidak efektif.

- **Skala Grafik Peringkat**



Sebuah metode evaluasi saat pengevaluasi menilai faktor-faktor kinerja pada sebuah skala bertingkat.

- **Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)**



Skala yang menggabungkan elemen-elemen utama dari pendekatan insiden kritis dan skala grafik peringkat. Pengevaluasi menilai pegawai berdasarkan poin-poin grafik, tetapi poin-poin tersebut merupakan sampel dari perilaku aktual pada jabatan tertentu dan bukan merupakan deskripsi umum atau karakteristik tertentu.

- **Perbandingan Langsung**

Mengevaluasi kinerja satu individu terhadap kinerja individu lain.

Evaluating one individual's performance relative to the performance of another individual or others.



- **Urutan peringkat kelompok**  
Sebuah metode evaluasi yang menempatkan pegawai dalam sebuah klasifikasi tertentu, misalnya kuartal.
- **Peringkat Individu**  
Sebuah metode evaluasi yang menempatkan urutan peringkat pegawai dari yang terbaik sampai yang terburuk.
- **Perbandingan Berpasangan**  
Sebuah metode evaluasi yang membandingkan setiap pegawai dengan setiap pegawai lainnya dan menyusun peringkat berdasarkan jumlah nilai yang diraih oleh pegawai tersebut.

#### D. KARAKTERISTIK SISTEM PENILAIAN YANG BAIK

Relevansi–Sensitivitas–Objektivitas–Praktis

- Menghubungkan performa individu terhadap tujuan perusahaan/unit.
- Mendorong pegawai untuk mencapai performa individu atau tim secara maksimal.
- Mengidentifikasi dan mengoptimalkan potensi pegawai.
- Mengutamakan komunikasi langsung dan terbuka.
- Menyediakan landasan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan serta promosi.
- Memberikan informasi terpercaya untuk administrasi pengupahan.
- Menyertakan sensitivitas lintas-kultur
- Mendapatkan komitmen dari jajaran manajemen puncak dan dukungan dari pegawai.
- Sederhana dan praktis untuk menyelesaikan prosesnya dan mengimplementasikan hasilnya.

Penilaian diperlukan untuk:





- Mengalokasikan sumber daya manusia pada lingkungan yang dinamis
- Menciptakan lingkungan yang penuh dengan motivasi dan penghargaan
- Memberikan umpan-balik kepada pegawai mengenai kinerja mereka
- Menjaga hubungan baik dalam kelompok
- Melatih dan mengembangkan pegawai
- Mematuhi peraturan perundang-undangan

#### E. HASIL PENILAIAN KINERJA

- Merefleksikan hasil kinerja pegawai yang riil dalam suatu periode tertentu.
- Mampu memberikan gambaran mengenai profil dan level kompetensi untuk posisi pegawai saat ini.
- Kurang mampu menggambarkan potensi dan level kompetensi yang akan dituju.
- Jika tidak dikelola dengan baik, terbuka peluang untuk melakukan proses evaluasi yang bersifat subjektif.





## RANGKUMAN

- Manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menegakkan sebuah pemahaman bersama tentang apa yang perlu dicapai dan bagaimana cara mencapainya, dan sebuah pendekatan untuk mengelola manusia yang mampu meningkatkan probabilitas meraih kesuksesan.
- Penilaian kinerja dapat didefinisikan sebagai penilaian dan pemeringkatan formal untuk individu yang dilakukan oleh manajer mereka pada atau setelah rapat penilaian.
- Penilaian kinerja didasarkan pada dua tujuan utama, yaitu (1) untuk menciptakan sebuah ukuran yang akurat dalam menilai performa kerja individu dan (2) untuk menciptakan sebuah sistem evaluasi yang mampu meningkatkan satu atau lebih fungsi dalam organisasi.
- Metode penilaian kinerja antara lain berdasarkan perilaku, berdasarkan hasil, dan berdasarkan sifat/karakteristik.
- Karakteristik sistem penilaian yang baik adalah relevansi, sensitivitas, objektivitas, praktis.





“

If you want employees to feel appreciated, you need to celebrate their achievements regularly and publicly.

-Logan Green, Co-Founder, Lyft







## BAB 8 PENGEMBANGAN PEGAWAI

**INDIVIDU-INDIVIDU DALAM** bentuk organisasi merupakan sumber daya yang sangat vital dan harus dihargai, dikembangkan, dan dipertahankan. Pegawai merupakan aset yang paling berharga dan sungguh merupakan tulang punggung dari sebuah organisasi. Setiap pegawai dalam caranya masing-masing berkontribusi dalam kesuksesan atau kegagalan organisasi. Tanpa pegawai dalam organisasi, mesin yang paling canggih dengan teknologi paling muktahir pu tidak akan dapat berfungsi.

Di lain sisi, pegawai tidak seharusnya menganggap organisasi hanya sekedar sumber untuk mendapatkan uang. Tugas pegawai bukanlah untuk datang di pagi hari, pulang sore hari, dan mendapatkan gaji. Sementara itu, perusahaan tidak seharusnya memperlakukan pegawai sebagai budak. Organisasi harus menginventasikan waktu dan sumber daya untuk melatih dan mengembangkan pegawai mereka untuk menjadi sumber daya yang tidak tergantikan di kemudian hari.

### A. APAKAH PENGEMBANGAN PEGAWAI?

Pengembangan pegawai adalah inisiatif bersama dari pegawai dan organisasi untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan individu yang sekarang ada. Hal yang sangat penting bagi pegawai untuk memperkaya diri mereka dengan perkembangan terbaru dalam industri untuk mampu bertahan dalam kompetisi yang ketat. Tidak ada batasan umur untuk pendidikan. Peningkatan





pengetahuan merupakan esensi dari hidup. Pengembangan pegawai dapat dicapai dengan pelatihan, mempertajam keahlian pegawai, dan meningkatkan pengetahuan dan kemampuannya yang sekarang. Pengembangan pegawai membantu dalam pengembangan dan “merawat” pegawai untuk menjadi sumber daya yang dapat diandalkan dan akhirnya, akan menguntungkan bagi organisasi. Pegawai juga akan mengembangkan rasa keterikatan terhadap organisasi sebagai dampak dari aktivitas pengembangan pegawai.

Organisasi harus mendorong pegawai untuk berpartisipasi dalam aktivitas pengembangan pegawai. Pegawai juga harus mengikuti aktivitas perbaikan keahlian atau pengembangan pegawai dengan serius. Jangan menghadiri pelatihan atau aktivitas pengembangan pegawai lainnya hanya karena bos yang menyuruhnya. Jangan datang ke pelatihan hanya untuk menandatangani buku tamu. Hal ini sama sekali tidak berterima di mana pun.

Sungguh baik jika seorang pegawai mengetahui Microsoft Excel atau Microsoft Word. Akan tetapi, ingat bahwa mengetahui beberapa fungsi dasar dari MS Excel memang dapat membantu untuk jangka pendek, tetapi tidak akan membantu dalam jangka panjang. MS Excel tidaklah hanya untuk menyimpan data dalam kolom dan baris, tetapi memiliki banyak formula dan aplikasi lanjutan yang harus dikuasai.

Selalu tingkatan kemampuan pegawai. Pengembangan pegawai juga dapat didefinisikan sebagai sebuah proses ketika pegawai, dengan dukungan organisasi, mengikuti berbagai program pelatihan untuk meningkatkan keahliannya dan mendapatkan pengetahuan baru. Setiap organisasi mengikuti proses tertentu yang tidak hanya akan membantu pegawai dalam lingkup profesional, tetapi juga pertumbuhan pribadi pegawai sendiri. Aktivitas pengembangan pegawai membantu seorang pegawai untuk bekerja keras dan menghasilkan kerja yang berkualitas.





## 1. Contoh Aktivitas Pengembangan Pegawai

### a. Pertumbuhan Profesional

Aktivitas pengembangan pegawai harus memerhatikan tingkat keahlian pegawai yang sekarang dan tingkat keahlian yang diinginkan. Dengan mengetahui kedua tingkat tersebut, organisasi akan dapat mengidentifikasi celah dan bidang-bidang mana saja yang harus dilatih lebih lanjut. Divisi sumber daya manusia harus mendorong pegawai untuk berpartisipasi dalam pelatihan, baik internal maupun eksternal, dan mengikuti kursus-kursus daring untuk meningkatkan pengetahuan profesional mereka dan berkontribusi secara efektif.

### b. Pertumbuhan Individu

Pegawai mulai melaksanakan tugas mereka sebagai beban ketika organisasi tidak mampu menyediakan manfaat tambahan atau keuntungan, yang dapat membantu dalam pertumbuhan pribadi mereka.

Kelas-kelas *soft skill*, kebugaran, pinjaman dengan bunga rendah merupakan contoh inisiatif yang tidak hanya akan memotivasi seorang pegawai untuk menghasilkan kerja yang berkualitas, tetapi juga membantu dalam pengembangan pegawai.

Pengembangan pegawai tidak hanya membantu dalam peningkatan pengetahuan pegawai, tetapi juga meningkatkan produktivitas organisasi. Pegawai, sebagai hasil aktivitas pengembangan pegawai, terlatih dengan lebih baik, memiliki kemampuan yang lebih baik, dan bekerja lebih keras untuk mendapatkan laba yang lebih tinggi.





## 2. Pentingnya Pengembangan Pegawai

Aktivitas pengembangan pegawai akan membantu pertumbuhan dan pengembangan pegawai, yang merupakan aset penting dari organisasi. Pegawai harus dihormati agar mereka merasa termotivasi serta memiliki rasa loyalitas dan keterikatan pada organisasi. Pegawai menghabiskan seluruh harinya berjuang keras untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pegawai harus dihargai dan manajemen harus mengakui hasil kerja keras pegawai.

Pegawai yang memberikan seluruh waktu dan usahanya untuk organisasi juga mengharapkan suatu imbalan. Uang merupakan salah satu faktor motivasi. Akan tetapi, itu tidak berguna jika organisasi tidak mempersiapkan pegawai untuk tugas dan jabatan di masa depan. Pegawai perlu berkembang seiring dengan waktu. Seorang pegawai tidak akan bisa menerapkan keahlian dan teknik yang sama di semua tempat, sedangkan teknologi akan menjadi usang dengan berjalannya waktu. Individu harus terus memastikan dirinya menguasai perkembangan termuktahir untuk bisa bertahan dalam kompetisi.

Pengembangan pegawai penting bagi pegawai untuk meningkatkan keahlian dan menambah pengetahuan mereka yang sekarang, untuk melakukan tugas dengan lebih baik. Aktivitas pengembangan pegawai dan pelatihan akan membuat seorang pegawai memiliki akses terhadap perkembangan terbaru dan apa yang terjadi di sekitar mereka.

Pengembangan pegawai tidak hanya penting untuk perkembangan profesional, tetapi juga pertumbuhan pribadi pegawai. Aktivitas pengembangan pegawai mempersiapkan individu untuk mengantisipasi situasi dan kondisi di masa depan.

Setiap pegawai senang mendapatkan keahlian baru dan belajar sambil melaksanakan tugas mereka. Sebuah perasaan





bangga muncul ketika pegawai merasa organisasi telah menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk melatih mereka. Pengembangan pegawai sangat penting untuk mengeluarkan kemampuan terbaik seorang pegawai.

Pelatihan internal maupun eksternal, konferensi, seminar, sesi webinar akan membuat pegawai menjadi sumber daya yang lebih baik dan dapat diandalkan. Hal tersebut membuat mereka merasa bahwa tanggung jawab organisasi berada di pundak mereka. Pelatihan memang membantu pegawai untuk melakukan pekerjaan yang sebaik-baiknya, dan pada akhirnya, akan menuntun organisasi dan mendatangkan profit yang lebih tinggi.

Pengembangan pegawai membantu pegawai untuk melakukan *self analysis* pada individu. Individu akan tahu apa yang kurang dan keahlian baru apa yang dapat membantunya memperbaiki kinerjanya dan memberikan hasil yang lebih baik. Individu harus terus mengevaluasi kinerja dari waktu ke waktu untuk mengukur celah antara tingkat keahlian yang sekarang dan tingkat yang diinginkan.

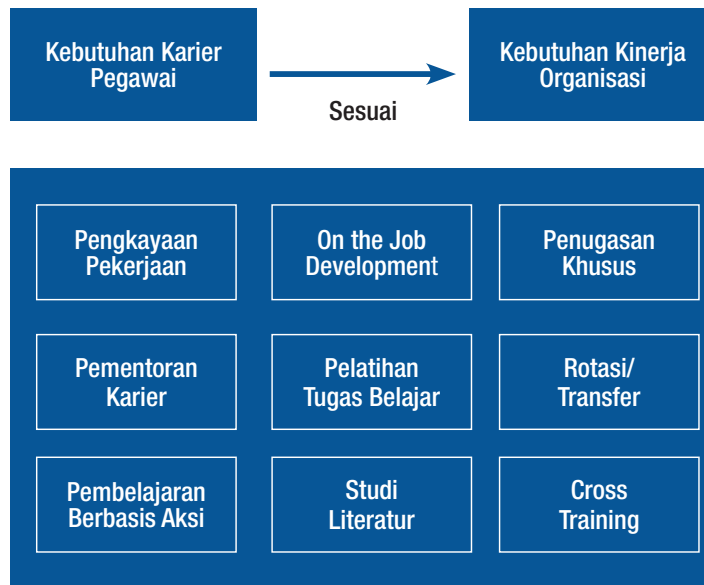
Aktivitas pengembangan pegawai dan pelatihan membantu pegawai mengatasi celah tersebut. Aktivitas pengembangan pegawai tidak hanya mempersiapkan individu untuk masalah di masa kini, tetapi untuk menghadapi tantangan di masa depan.

Pelatihan merupakan hal yang penting karena akan membuat pegawai menjadi mandiri dan mampu menghadapi masalah yang berat sekali pun dengan tenang dan kepercayaan diri. Organisasi yang melatih pegawai mereka dari waktu ke waktu tidak akan menghadapi masalah dengan retensi pegawai. Pegawai akan lebih enggan meninggalkan organisasi yang memberikan kesempatan pelatihan di samping tugas rutin mereka.



Pengembangan pegawai juga memiliki dampak dalam penguatan hubungan antarpegawai. Individu yang mengikuti berbagai pelatihan, sesi tanya-jawab, dan forum akan cenderung lebih banyak berinteraksi dengan pegawai lain dan dengan demikian, akan mempererat hubungan. Mereka tidak akan ragu untuk saling berbagi pengetahuan untuk suatu bidang yang relevan, dan bahkan melatih sesama pegawai.

## B. MELAKUKAN PENGEMBANGAN PEGAWAI



**Gambar 23.**  
**Bagan Pengembangan Pegawai**  
*(Sumber: Faeni, 2017)*

Pelatihan dan pengembangan pegawai merupakan suatu istilah yang luas, yang mencakup berbagai jenis pembelajaran untuk pegawai.

Pelatihan merupakan sebuah program yang membantu pegawai mempelajari pengetahuan atau keahlian tertentu untuk



meningkatkan kinerja pada jabatan mereka saat ini. Pengembangan jauh lebih ekspansif dan berfokus pada pertumbuhan pegawai dan kinerja di masa depan, alih-alih peran jabatannya saat ini.

Program pelatihan dan pengembangan yang baik membantu organisasi mempertahankan pegawai yang tepat dan menumbuhkan laba. Ketika persaingan untuk mendapatkan talenta terbaik menjadi semakin kompetitif, program pelatihan dan pengembangan pegawai menjadi semakin penting. Mempekerjakan talenta terbaik membutuhkan waktu dan uang, dan bagaimana organisasi dapat menjaga loyalitas dan mengembangkan talenta tersebut memiliki dampak yang sangat kuat terhadap pertumbuhan bisnis.

### 1. Berbagai Jenis Tindakan

Pengkayaan Pekerjaan	Memberikan variasi tugas yang lebih kaya dibanding tugas saat ini (pengkayaan secara vertikal disebut <i>job enrichment</i> . Sementara pengkayaan tugas secara horizontal disebut <i>job enlargement</i> ).
On The Job Development	Memberikan keterampilan, pengetahuan, dan arahan secara langsung <i>on the spot</i> di tempat kerja.
Penugasan Khusus ( <i>Special Assignment</i> )	Memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menangani suatu tugas/proyek khusus dengan maksud untuk meningkatkan pengalaman yang bersangkutan.
Pementoran Karir ( <i>Mentorship</i> )	Secara periodik, meminta pegawai untuk melakukan proses pembelajaran dalam bidang tertentu yang dipilih dengan pegawai senior (mentor) yang dianggap ahli.





Pelatihan, Tugas Belajar	Mengirimkan pegawai untuk mengikuti pelatihan/seminar/Kursus/ lokakarya/ tugas belajar untuk meningkatkan ketrampilan/pengetahuannya dalam bidang tertentu.
Rotasi/Transfer	Memindahkan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya dengan maksud untuk memperluas pengetahuan, pengalaman, dan wawasannya.
Pembelajaran Berbasis Aksi	Proses pelatihan yang dilakukan secara kontinyu dengan mengacu pada pemecahan masalah riil yang ditemui di tempat kerja dengan prinsip <i>learning by doing</i> .
Studi Literatur	Memberi manual, buku, laporan, video, atau kaset sebagai bahan referensi belajar secara mandiri. Dikenal istilah sekarang <i>knowledge management</i>
Cross Training	Mengirimkan pegawai untuk <i>training</i> dalam bidang lain ( <i>cross skills</i> ); bertujuan untuk mempersiapkannya dalam beragam pilihan jabatan

### C. MANAJEMEN TALENTA DAN SUKSESI

Program perencanaan dan pengorganisasian pegawai berprestasi dan berpotensi tinggi sebagai calon pimpinan perusahaan di masa mendatang. Manajemen ini bertujuan untuk:

1. Mempersiapkan kandidat-kandidat pimpinan perusahaan di masa depan dengan cara mengidentifikasi bakat.
2. Mempertahankan bakat.
3. Mengembangkan talenta sesuai kebutuhan perusahaan.







## 1. Menyusun Program Pelatihan Pegawai Berpotensi Tinggi

Program pelatihan dan pengembangan pegawai berpotensi tinggi tidak terjadi begitu saja, melainkan hasil dari perencanaan dan penyesuaian yang saksama. Berikut langkah-langkah yang dapat digunakan untuk membantu menerjemahkan tujuan bisnis ke dalam rencana pelatihan yang sesuai.

1. **Mengidentifikasi Dampak Bisnis:** Desain dan kembangan pelatihan untuk memenuhi tujuan keseluruhan dari bisnis organisasi. Dengan memastikan tujuan bisnis sebagai fokus akan memastikan pelatihan dan pengembangan memiliki dampak yang dapat diukur.
2. **Menganalisis Celah Keahlian:** Bagaimana perilaku pegawai berkontribusi pada pencapaian tujuan bisnis? Dengan mengetahui celah yang ada antara keahlian yang sekarang dimiliki oleh pegawai dengan yang idealnya dimiliki pegawai, organisasi akan dapat dengan lebih mudah menentukan objektif pelatihan. Kategorikan tujuan-tujuan pelatihan tersebut dalam ketiga kelompok berikut dan rencanakan aktivitas dalam pelatihan untuk menargetkan ketiga kelompok tersebut.
  - Motivasi: Bagaimana organisasi dapat membantu pegawai memahami alasan mereka perlu mengubah perilaku mereka? Dengan memfokuskan pada motivasi pegawai, organisasi memiliki kemungkinan lebih besar untuk mengubah perilaku pegawai dalam jangka panjang.
  - Penguasaan keahlian: Apa yang harus pegawai mampu lakukan untuk melakukan pekerjaannya? Perilaku-perilaku ini memiliki dampak yang paling kuat terhadap kinerja.
  - Berpikir kritis: Apa yang pegawai harus ketahui untuk melakukan pekerjaannya? Bedakan pengetahuan-





pengetahuan penting dari informasi yang sekadar layak diketahui untuk mengidentifikasi apa isi yang harus tercakup dalam pelatihan dan apa saja yang sebaiknya disertakan dalam sumber daya pilihan.

- 3. Metode Pelatihan Berlapis:** Program pelatihan yang paling efektif adalah menggunakan aktivitas belajar berlapis dan berkelanjutan untuk menciptakan perbaikan kinerja. Pendekatan berlapis akan memastikan target-target program merupakan yang paling penting untuk kebutuhan pegawai, konsumen, dan bisnis. Dengan begitu, melatih orang yang tepat, di saat yang tepat, dengan cara yang tepat. Pendekatan berlapis merupakan yang terbaik karena program tersebut menyatukan pengalaman dan metode pelatihan yang memaksimalkan benefit dari waktu yang digunakan.



**Gambar 24.**  
*Piramida Manajemen Talenta dan Suksesi*  
(Sumber: Faeni, 2017)





#### 4. Mengevaluasi Keefektifan dan Mempertahankan Hasil:

Kebutuhan pegawai untuk pelatihan dan dukungan tidaklah berakhir ketika mereka kembali ke pekerjaan mereka. Faktanya, dukungan terus-meneruslah yang membuat hasil dari pelatihan tersebut tetap bertahan. Objektif pembelajaran yang terukur merupakan fondasi bagi organisasi untuk mengevaluasi dampak awal dari pelatihan.

#### 2. Keuntungan Pelatihan Pegawai Berpotensi Tinggi

Perusahaan-perusahaan besar berinvestasi dalam program pelatihan karena mereka tahu bahwa investasi tersebut akan terbayarkan dalam keuntungan individual dan organisasi.

Organisasi:

- Pertumbuhan laba
- Mengurangi peralihan pegawai (*turnover*)
- Alur suksesi yang lebih jelas

Individu:

- Meningkatkan motivasi pegawai
- Meningkatkan komitmen
- Meningkatkan kecepatan menguasai keahlian

#### D. MANAJEMEN DAN PENGEMBANGAN TALENTA

Memastikan talenta dapat mendayagunakan dan mengembangkan potensi diri sesuai kebutuhan individu dan perusahaan.

Manajemen talenta merujuk pada antisipasi akan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi dan perencanaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Bidang ini sangat populer setelah penelitian yang dilakukan oleh McKinsey pada tahun





1997 dan buku *The War for Talent* yang diterbitkan tahun 2001. Manajemen talenta merupakan sebuah ilmu pengetahuan dalam menggunakan perencanaan sumber daya manusia untuk meningkatkan nilai bisnis dan memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuan mereka. Semua hal yang dilakukan, yang berkaitan dengan rekrutmen, pengembangan, imbalan, dan membuat pegawai berperforma merupakan bagian dari manajemen talenta, sekaligus perencanaan strategis sumber daya. Strategi manajemen talenta harus berkaitan dengan strategi bisnis untuk bisa berfungsi dengan lebih baik.

Istilah ini diperkenalkan oleh MsKinsey & Company, setelah penelitian mereka pada tahun 1997. Profesi yang mendukung manajemen talenta menjadi semakin diformalkan pada awal tahun 2000-an. Sebuah sistem manajemen talenta mulai digunakan dalam strategi bisnis dan diimplementasikan dalam proses keseharian organisasi sebagai suatu kesatuan. Manajemen talenta tidak dapat dipandang sebagai bagian terpisah dan menjadi tanggung jawab divisi sumber daya manusia semata untuk menarik dan mempertahankan pegawai, tetapi harus dipraktikkan di semua tingkatan dalam organisasi. Strategi bisnis harus menyertakan tanggung jawab para manajer/supervisor untuk mengembangkan keahlian dari bawahan mereka. Divisi-divisi dalam organisasi harus berbagi informasi secara terbuka dengan departemen lain agar pegawai dapat memperoleh pengetahuan mengenai tujuan organisasi secara keseluruhan. Masalah dengan banyak organisasi dan militer dewasa ini adalah mereka menghabiskan banyak sumber daya dan waktu untuk menarik pegawai ke organisasi mereka, tetapi menghabiskan sedikit usaha untuk mempertahankan dan mengembangkan talenta.

Strategi manajemen talenta dapat didukung oleh berbagai teknologi, seperti HRIS (HR Information System) atau HRMS (HR Management System).





Manajemen talenta merupakan kemampuan organisasi untuk merekrut, mempertahankan, dan menghasilkan pegawai yang paling bertalenta, yang beredar di pasar tenaga kerja. Talenta selalu mampu membuka kemungkinan keuntungan pada berbagai area ekonomi yang penting, seperti pendapatan, kepuasan konsumen, kualitas, produktivitas, biaya, dan kapitalisasi pasar. Memiliki manajemen talenta yang baik adalah ketika individu memiliki keahlian, pengetahuan, kemampuan kognisi yang baik, dan potensi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Manajemen talenta juga sebuah keahlian yang penting, yang perlu dimiliki oleh divisi sumber daya manusia. Menemukan seseorang yang memiliki talenta bukanlah hal yang terlalu sulit, tetapi memastikan mereka ingin tetap bekerja untuk bisnis yang sama merupakan sebuah tantangan. Jika seseorang memiliki talenta yang sangat banyak dan dia mampu melakukan tugasnya dengan sangat baik, organisasi akan ingin dia tetap bekerja untuk mereka untuk waktu yang lama. Namun, bagi sebagian besar pegawai, pilihannya adalah antara mereka puas dengan pekerjaan yang mereka miliki sekarang atau pergi untuk mencari peluang yang lebih baik.

Dari sudut pandang manajemen talenta, evaluasi pegawai melingkupi dua area besar pengukuran, yaitu kinerja dan potensi. Kinerja pegawai saat ini dalam jabatan spesifik selalu menjadi standar evaluasi dari kesesuaian pegawai. Akan tetapi, manajemen talenta juga berfokus pada potensi pegawai. Artinya, kinerja pegawai di masa depan jika diberikan pengembangan keahlian dan penambahan tanggung jawab yang tepat.

Istilah manajemen talenta sering diasosiasikan dengan manajemen berbasis kompetensi. Keputusan-keputusan manajemen sering kali didorong oleh serangkaian kompetensi inti organisasi, sekaligus kompetensi spesifik jabatan. Rangkaian kompetensi bisa mencakup pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan ciri pribadi (yang didemonstrasikan melalui perilaku yang berterima). Model kompetensi yang lebih lama juga mencakup





atribut-atribut yang jarang bisa memprediksi kesuksesan (misalnya pendidikan, masa kerja, dan faktor-faktor keberagaman yang, di banyak negara, ilegal secara hukum untuk dipertimbangkan dalam hubungannya dengan performa kerja dan dinilai tidak etis dalam organisasi). Teknik-teknik baru melibatkan menciptakan sebuah arsitektur kompetensi untuk organisasi yang melibatkan sebuah pembendaharaan kompetensi to menyimpan seluruh kompetensi untuk membangun sebuah uraian jabatan. Perusahaan-perusahaan seperti Southwest Airlines, Microsoft, dan General Electric menggunakan manajemen talenta.

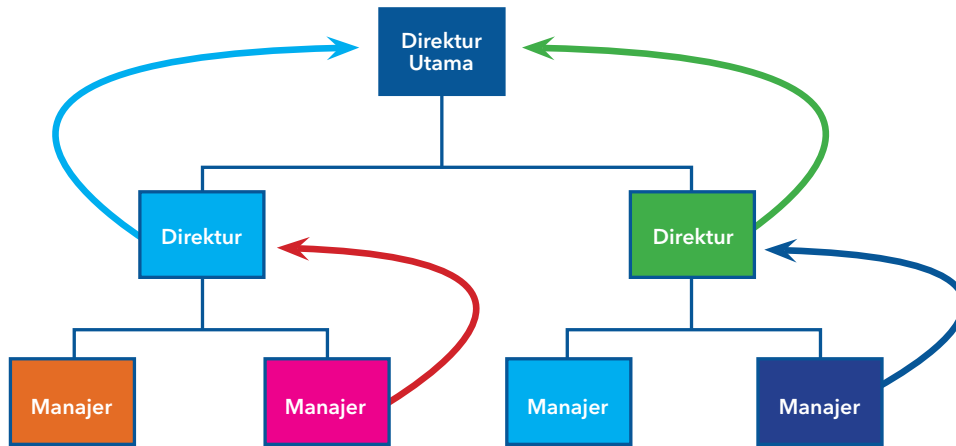
### 1. Pasar Talenta

Sebuah pasar talenta adalah sebuah strategi pelatihan dan pengembangan pegawai, yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi (internal). Strategi ini dirasa sebagai strategi yang paling menguntungkan untuk organisasi yang memungkinkan pegawai-pegawainya yang paling produktif memilih proyek dan penugasan yang ideal untuk pegawai tertentu. Rancangan yang ideal ketika produktivitas terfokus pada pegawai dan tugas dijabarkan sebagai "*judgement-based work*." Contohnya, dalam sebuah firma hukum. Inti dari mengaktivasi pasar talenta dalam sebuah departemen adalah untuk merangkul dan menghubungkan keahlian spesifik setiap individu (manajemen proyek atau pengetahuan luas dalam bidang khusus) dengan tugas yang dikerjakan. Contoh perusahaan yang mengimplementasikan strategi pasar talenta di antaranya American Express dan IBM.

### 2. Manajemen Suksesi

Proses sistematis yang memastikan kesinambungan kepemimpinan pada posisi kunci perusahaan.





**Gambar 25.**  
**Contoh Bagan Proses Suksesi**  
 (Sumber: Faeni, 2017)

Perencanaan suksesi merupakan sebuah proses untuk mengidentifikasi dan pengembangan pemimpin-pemimpin baru yang dapat menggantikan pemimpin lama ketika mereka pergi. Dalam sistem diktator, perencanaan suksesi bertujuan untuk menjamin kontinuitas kepemimpinan, mencegah perebutan kekuasaan yang dapat berdampak pada kekacauan dengan mencegah adanya kekosongan kekuasaan. Dalam sistem monarki, perencanaan suksesi umumnya diselesaikan dengan urutan suksesi. Dalam dunia bisnis, perencanaan suksesi mencakup mengembangkan orang-orang internal dengan potensi untuk mengisi posisi-posisi kunci dalam organisasi. Perencanaan suksesi meningkatkan kemungkinan pegawai yang berpengalaman dan cakap, yang dipersiapkan untuk meneruskan peran-peran tersebut ketika dimungkinkan. Secara sempit, "perencanaan pergantian" untuk peran-peran kunci merupakan jantung dari perencanaan suksesi. Suksesi yang efektif atau manajemen kolam-talenta memfokuskan pada membangun serangkaian kelompok pengumpulan (*feeder groups*) ke atas dan ke bawah untuk keseluruhan



kepemimpinan (Charan, Drotter, Noel, 2001). Sebagai perbandingan, perencanaan pergantian secara sempit memfokuskan pada mengidentifikasi kandidat cadangan spesifik untuk diberikan posisi manajemen senior. Umumnya, perencanaan pergantian yang berfokus pada posisi (sering kali dirujuk sebagai “skenario supir truk”) hanyalah sebuah prakiraan, yang berdasarkan penelitian, diindikasikan tidak memiliki dampak substansial pada hasil.

Dasar untuk proses manajemen suksesi adalah filosofi yang mengatakan bahwa talenta-talenta terbaik dalam organisasi harus dikelola demi kebaikan organisasi yang lebih besar. Misalnya, Merck, berpendapat bahwa “pola pikir talenta” haruslah menjadi bagian dari budaya kepemimpinan agar praktik ini dapat menjadi efektif.

Perencanaan suksesi merupakan sebuah proses ketika sebuah organisasi memastikan bahwa pegawai direkrut dan dikembangkan untuk mengisi setiap peran kunci dalam organisasi. Melalui proses perencanaan sukses, organisasi merekrut pegawai senior, mengembangkan pengetahuan, keahlian, serta kemampuan mereka, dan mempersiapkan mereka untuk promosi ke peran-peran yang lebih menantang. Secara aktif mengedepankan perencanaan suksesi memastikan pegawai selalu dikembangkan untuk mengisi setiap peran yang dibutuhkan. Seiring dengan berkembangnya organisasi, kepergian pegawai-pegawai kunci, menyediakan kesempatan promosi, dan meningkatnya penjualan, perencanaan sukses akan menjamin organisasi selalu memiliki personil yang siap dan sedia untuk mengisi peran-peran baru.

Berdasarkan survei yang dilakukan Canadian Federation of Independent Business pada tahun 2006, lebih dari sepertiga pemilik bisnis independen berencana untuk keluar dari bisnis mereka dalam waktu 5 tahun ke depan; dua per tiga dalam 10 tahun ke depan. Survei tersebut juga mengungkapkan bahwa







perusahaan-perusahaan kecil dan menengah tidak cukup siap untuk melakukan suksesi bisnis: hanya 10% pemilik usaha yang memiliki perencanaan suksesi yang formal dan tertulis; 38% memiliki perencanaan informal dan tak tertulis; sedangkan 52% sisanya sama sekali tidak memiliki perencanaan suksesi. Hasil ini sejalan dengan survei CIBC pada tahun 2004, yang mengungkapkan bahwa perencanaan suksesi mulai menjadi masalah yang penting. Pada tahun 2010, CIBC memperkirakan bahwa aset bisnis senilai \$1,2 milyar akan berpindah tangan.

Para peneliti mengindikasikan bahwa banyak inisiatif perencanaan suksesi sama sekali tidak mencapai tujuannya (Corporate Leadership Council, 1998). "Kekuatan Bangku Cadangan" (Bench Strength), demikian umumnya masalah ini diistilahkan, tetap menjadi masalah yang sulit dipecahkan bagi sebagian besar perusahaan. Penelitian mengindikasikan bahwa perusahaan-perusahaan yang melaporkan hasil terbaik dari perencanaan suksesi meliputi kepemilikan tertinggi oleh CEO dan tingkat komitmen yang tinggi di antara tim kepemimpinan yang lebih luas.

Perusahaan-perusahaan yang dikenal luas karena perencanaan suksesi dan praktik pengembangan talenta eksekutif termasuk General Electric, Honeywell, IBM, Marriott, Microsoft, Pepsi, dan Procter & Gamble.

Penelitian mengindikasikan bahwa tujuan yang jelas sangat penting untuk membangun perencanaan suksesi yang efektif.

- Mengidentifikasi pegawai yang memiliki potensi untuk menerima tanggung jawab yang lebih besar dalam organisasi.
- Menyediakan pengalaman pengembangan yang penting untuk pegawai yang dapat mengisi peran-peran kunci.
- Mendorong kepemimpinan dalam mendukung pengembangan pemimpin berpotensi tinggi.





- Membangun pusat data yang dapat digunakan untuk keputusan pengadaan pegawai (*staffing*) untuk jabatan-jabatan kunci.
- Memperbaiki komitmen dan retensi pegawai.
- Memenuhi harapan perkembangan karier dari pegawai yang ada.
- Melawan permasalahan dan biaya yang terus membengkak untuk merekrut pegawai secara eksternal.

Ada sebuah literatur yang sangat penting dalam bidang perencanaan suksesi. Buku pertama yang membahas topik ini secara menyeluruh adalah *Executive Continuity* karya Wahler Mahler. Mahler merupakan tokoh yang bertanggung jawab dalam membantu membentuk proses perencanaan sukses General Electric pada tahun 1970-an. Idenya kemudian menjadi standar luar biasa dalam praktik bisnis GE. Mahler, yang sangat terpengaruh oleh Peter Drucker, menulis tiga buku lainnya mengenai suksesi. Steve Drotter dan Greg Kesler, rekan dari Mahler, mengembangkan ide Mahler dalam buku-buku mereka. *The Leadership Pipeline: How to Build the Leadership Powered Company* oleh Charan, Drotter, dan Noel juga merupakan buku yang layak dijadikan rujukan.

Sebagian besar perusahaan besar melimpahkan proses manajemen talenta dan suksesi ke pihak ketiga. Hal ini disebabkan kurangnya jumlah konsultan internal yang dapat ditugaskan untuk menyelesaikan proses tersebut. Sering kali, staf-staf ini dipisahkan dari pengadaan pegawai eksternal atau fungsi rekrutmen. Sebagian perusahaan lainnya berusaha mengintegrasikan manajemen suksesi dengan proses manajemen kinerja untuk menyederhanakan tanggung jawab manajer/supervisor.





## RANGKUMAN

- Pengembangan pegawai adalah inisiatif bersama dari pegawai dan organisasi untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan individu yang sekarang ada.
- Pegawai harus dihormati agar mereka merasa termotivasi serta memiliki rasa loyalitas dan keterikatan pada organisasi.
- Pelatihan merupakan sebuah program yang membantu pegawai memperelajari pengetahuan atau keahlian tertentu untuk meningkatkan kinerja pada jabatan mereka saat ini.
- Manajemen talenta merujuk pada antisipasi akan sumber daya manusia yang dibutuhkan oleh organisasi dan perencanaan untuk memenuhi kebutuhan tersebut.
- Manajemen talenta merupakan kemampuan organisasi untuk merekrut, mempertahankan, dan menghasilkan pegawai yang paling bertalenta, yang beredar di pasar tenaga kerja.
- Pasar talenta adalah sebuah strategi pelatihan dan pengembangan pegawai, yang dilaksanakan dalam sebuah organisasi (internal).
- Perencanaan suksesi merupakan sebuah proses untuk mengidentifikasi dan pengembangan pemimpin-pemimpin baru yang dapat menggantikan pemimpin lama ketika mereka pergi.





“

I look for two things when I hire a new employee: ambition and humility. Without a proven track record of initiative and ambition, it's likely the person becomes a drain rather than a contributor to the company—even the really smart, talented one.

-Justin McLeod, Founder and CEO, Hinge





## BAB 9 MANAJEMEN IMBAL JASA

### A. DEFINISI MANAJEMEN IMBAL JASA

Manajemen Imbal Jasa berfokus pada formulasi dan implementasi strategi dan kebijakan yang bertujuan untuk memberikan imbal jasa pada pegawai secara adil, setara, dan konsisten, sesuai dengan nilai mereka terhadap organisasi.

Manajemen imbal jasa mencakup analisis dan mengendalikan remunerasi pegawai, kompensasi, dan semua benefit lainnya untuk pegawai. Manajemen imbal jasa bertujuan menciptakan dan menjalankan struktur imbal jasa yang efektif untuk organisasi. Struktur organisasi umumnya meliputi kebijakan dan praktik pengupahan, administrasi gaji, total imbal jasa, gaji minimum, upah eksekutif, dan bonus tim.

Manajemen imbal jasa merupakan topik manajemen yang populer. Manajemen imbal jasa dikembangkan berdasarkan penelitian psikologi perilaku (*psychology behavior*). Ahli psikologi mulai mempelajari perilaku pada awal tahun 1900-an. Salah satu ahli psikologi tersebut di antaranya Sigmund Freud dengan karyanya *Psychoanalytic Theory*. Banyak pakar psikologi perilaku yang mendasarkan penelitiannya dari teori Freud. Dengan berkembangnya penelitian dan teori perilaku, para ahli psikologi mulai mencair tahu bagaimana manusia bereaksi terhadap imbal jasa dan apa yang memotivasi manusia untuk melakukan apa yang





mereka lakukan. Hasilnya, para ahli psikologi mulai mencetuskan teori motivasi, yang sangat terkait dengan manajemen imbal jasa.

Untuk mendapatkan sistem imbal jasa yang efektif, penting untuk pegawai tahu persis apa tugas mereka, memiliki keahlian untuk melakukannya, memiliki motivasi yang diperlukan, dan bekerja dalam lingkungan yang memungkinkan transformasi dari tindakan yang diinginkan menjadi perilaku yang sesungguhnya. Dari sudut pandang organisasi, harus ada penilaian kinerja untuk menjadikan motivasi menjadi kontributor besar untuk kinerja yang dihargai.

Secara singkat, manajemen imbal jasa adalah:

- Motivasi dasar bagi orang yang menjadi pegawai adalah untuk mencari nafkah.
- Berarti di satu pihak menggunakan pengetahuan, keterampilan, tenaga, dan sebagian waktunya untuk berkarya di organisasi, di lain pihak ia akan menerima imbalan tertentu.
- Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang menjamin kepuasan pegawainya sehingga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang memiliki sikap dan perilaku positif, bekerja produktif bagi kepentingan organisasi.

Agar mencapai sasaran

- Didasarkan pada berbagai prinsip keadilan, kewajaran, dan kesetaraan.
- Juga perlu dipertimbangkan:
- Harus mempunyai daya tarik bagi pegawai yang berkualitas tinggi untuk bergabung dengan perusahaan
- Merupakan daya tarik kuat untuk mempertahankan pegawai yang sudah berprestasi di perusahaan.
- Didasarkan pada prinsip keadilan, yaitu nilai relatif dari berbagai jenis pekerjaan. Perhatikan: tugas sejenis, masa kerja, jumlah tanggung jawab, faktor eksternal perusahaan.





- Menghargai perilaku yang positif.
- Pengendalian pembiayaan, artinya sistem imbalan harus mampu berfungsi sebagai alat pengendali biaya dikaitkan dengan produktivitas kerja organisasi secara keseluruhan.
- Kepatuhan kepada peraturan perundang-undangan.
- Terciptanya administrasi pengupahan yang efektif, artinya sistem kompensasi dibuat sehingga mudah diimplementasikan.

## B. TUJUAN MANAJEMEN IMBAL JASA

Manajemen imbal jasa berfokus pada proses, kebijakan, dan strategi yang diperlukan untuk menjamin bahwa kontribusi dari pegawai kepada bisnis diakui dengan semua cara yang tersedia. Tujuan dari manajemen imbal jasa adalah memberikan penghargaan kepada pegawai secara adil, setara, dan konsisten dalam korelasinya kepada nilai setiap individu terhadap organisasi. Sistem imbal jasa hadir untuk memotivasi pegawai untuk bekerja dalam mencapai tujuan-tujuan strategis yang telah ditentukan oleh organisasi. Manajemen imbal jasa tidak hanya berfokus pada pengupahan dan benefit lainnya. Manajemen imbal jasa juga memerhatikan imbal jasa non-finansial, seperti penghargaan, pelatihan, pengembangan, dan peningkatan tanggung jawab kerja.

Kerr (1995) menyoroti bagaimana manajemen imbal jasa merupakan konsep yang mudah dipahami, secara teori, tetapi sering kali aplikasinya sulit. Kerr menekankan betapa perusahaan membangun sistem imbal jasa dengan harapan memberikan penghargaan terhadap perilaku tertentu, tetapi pada akhirnya malah memberikan penghargaan kepada perilaku yang berbeda dari yang diinginkan.





### C. JENIS IMBAL JASA

Imbal jasa memiliki banyak tujuan dalam organisasi. Imbal jasa dapat membangun kontrak kerja yang lebih baik, mempertahankan pegawai yang baik, dan untuk mengurangi peralihan pegawai (*turnover*).

Tujuan mendasarnya adalah untuk meningkatkan kesediaan pegawai untuk bekerja di organisasi dan meningkatkan produktivitas mereka.

Sebagian besar orang mengasosiasikan “penghargaan” dengan kenaikan gaji atau bonus, tetapi itu hanyalah salah satu jenis imbal jasa ekstrinsik. Penelitian membuktikan bahwa pegawai di bidang penjualan lebih menyukai kenaikan gaji karena mereka merasa frustrasi dengan ketidakmampuan mereka meraih bentuk penghargaan lainnya. Akan tetapi, perilaku ini dapat diubah dengan mengaplikasikan strategi imbal jasa yang komprehensif.

#### 1. Imbal Jasa Ekstrinsik: penghargaan konkret yang diterima pegawai.

- Bonus: Umumnya bersifat tahunan. Bonus memotivasi pegawai untuk mengerahkan semua usahanya dalam setahun untuk mencapai penilaian yang lebih dari sekadar memuaskan, yang akan meningkatkan kemungkinan mendapatkan sejumlah uang setara dengan beberapa gaji dalam sekali waktu. Skema bonus bervariasi, ada organisasi yang menerapkan bonus tetap dan mengeliminasi elemen informasi asimetris. Organisasi lain memberikan bonus yang disesuaikan dengan kinerja, yang dapat bersifat subjektif dan menjadi bias. Untuk itu, manajer harus sangat berhati-hati dan tidak bias.
- Kenaikan gaji: dicapai setelah kerja keras dan usaha pegawai, mendapatkan keahlian baru atau sertifikasi akademis dan sebagai apresiasi untuk tanggung jawab







pegawai (kenaikan gaji tahunan) dalam organisasi. Tipe imbal jasa ini menawarkan kepuasan jangka panjang untuk pegawai. Meskipun demikian, manajer/supervisor juga harus bersikap adil dan setara dengan semua pegawai yang bekerja dalam organisasi dan mengeliminasi pemilihan subjektif, ketika sebagian pegawai diperlakukan sebagai superior dan sebagian lainnya inferior.

- Hadiah: Dianggap sebagai jangka pendek. Umumnya diberikan sebagai bentuk penghargaan untuk sebuah pencapaian tujuan organisasi yang dikehendaki. Pegawai mana pun akan menyukai bentuk penghargaan yang dapat meningkatkan rasa percaya diri dan kebanggaan karena pengakuan dari manajemen. Penghargaan semacam ini pada dasarnya memberikan kejelasan kepada pegawai bahwa mereka berada di jalan yang benar dan mendorongnya untuk mencapai hadiah yang lebih tinggi lagi.
- Promosi: Promosi cenderung memiliki efek kepuasan pegawai jangka panjang. Hal ini dapat dilakukan dengan mengangkat posisi pegawai ke jabatan yang lebih tinggi dan menawarkan peningkatan gaji, akuntabilitas, dan tanggung jawab berdasarkan dari usaha, perilaku, dan masa bakti pegawai pada organisasi. Pegawai termotivasi untuk mendapatkan penghargaan tipe ini dengan berkontribusi sekuat tenaga untuk mendapatkan kepercayaan manajemen dan mendapatkan delegasi tugas dan tanggung jawab. Masalah dengan promosi adalah pemilihan subjektif dan manajer harus adil dan rasional dalam mempromosikan anak buahnya.

## **2. Imbal Jasa Instrinsik: cenderung memberikan kepuasan pribadi kepada individu.**





- Informasi/umpan balik: Juga merupakan sebuah tipe imbal jasa yang signifikan, sesuatu yang tidak pernah diabaikan oleh manajer yang sukses dan efektif. Perhargaan jenis ini menawarkan panduan kepada pegawai, entah itu positif (tetap di jalurnya) atau negatif (panduan ke jalan yang benar). Hal ini juga menciptakan ikatan dan nilai tambah kepada hubungan antara manajer dan pegawai.
- Pengakuan: Mengakui kinerja pegawai secara verbal. Penghargaan jenis ini dapat muncul dalam bentuk formal, misalnya di depan rapat, atau informal, seperti “tepukan di punggung” untuk memberikan dorongan harga diri dan kebahagiaan kepada pegawai, yang dampaknya akan memberikan tambahan usaha dalam berkontribusi mencapai tujuan organisasi.
- Kepercayaan/pemberdayaan: Dalam komunitas atau organisasi apa pun, rasa percaya merupakan aspek yang sangat penting antara individu untuk mendapatkan nilai tambah dari hubungan horisontal. Bentuk penghargaan ini sangat penting agar individu dapat menyelesaikan tugasnya dengan baik. Selain itu, pemberdayaan muncul ketika manajer mendelegasikan tugas kepada pegawai. Hal ini memiliki nilai penting untuk pegawai yang akan tercermin dalam keputusan dan tindakannya.

Imbal jasa instrinsik membuat pegawai merasa lebih baik berada di dalam organisasi, sementara ekstrinsik berfokus pada kinerja dan aktivitas pegawai untuk mencapai hasil tertentu. Masalah mendasar adalah menemukan titik setimbang antara kinerja pegawai (ekstrinsik) dan kebahagiaan (intrinsik).

Imbal jasa juga harus disesuaikan dengan kepribadian pegawai. Contohnya, seorang penggemar olahraga akan sangat senang mendapatkan tiket gratis untuk pertandingan tim sepak bola atau bola basket favoritnya. Akan tetapi,





seorang ibu lebih senang menghabiskan waktunya bersama anak-anaknya dan kemungkinan tidak akan menggunakan tiket gratis tersebut sehingga imbal jasa pun menjadi mubazir.

Ketika memberikan imbal jasa kepada seseorang, manajer harus memilih apakah dia ingin memberi penghargaan kepada individu, tim, atau seluruh organisasi.

- Individu: gaji pokok, insentif, benefit
- Tim: bonus tim, penghargaan kerja sama tim
- Organisasi: pembagian keuntungan, saham

#### D. SISTEM IMBALAN YANG EFEKTIF

1. Perlu dilakukan analisis jabatan yang menggambarkan deskripsi jabatan, uraian tugas, dan standar pekerjaan yang terdapat di perusahaan.
2. Melakukan penilaian pekerjaan dikaitkan dengan keadilan internal.
3. Melakukan survei berbagai sistem imbalan yang berlaku guna memperoleh bahan yang berkaitan dengan keadilan eksternal.
4. Menentukan "harga" setiap pekerjaan dihubungkan dengan "harga" pekerjaan sejenis di perusahaan lain.

#### E. FAKTOR YANG MEMENGARUHI SISTEM IMBALAN

Ada dua hal yang dapat dijadikan dasar untuk memberikan imbalan dalam bentuk finansial kepada pegawai, yaitu berdasarkan waktu dan berdasarkan kinerja. Imbalan berdasarkan waktu merupakan dasar bagi sebagian besar sistem imbalan. Ada yang menerima upah dengan tarif per jam atau harian, sementara untuk jabatan struktural cenderung mendapatkan upah per minggu, bulan, atau tahun.





Pilihan pengupahan langsung yang dapat dipilih adalah membayar untuk kinerja, contohnya komisi penjualan. Ada beberapa organisasi yang menggabungkan kedua sistem ini, yaitu memberikan upah secara berkala sesuai waktu, tetapi juga memberikan insentif atas kinerja pegawai.

Beberapa faktor menjadi pertimbangan utama saat merancang sistem pengupahan, seperti strategi dan kebijakan perusahaan, kesetaraan, peraturan hukum, dan serikat pekerja.

### 1. Tingkat Upah dan gaji yang berlaku.

Pada sebuah eksperimen di Emory University, para peneliti mempelajari reaksi monyet atau imbalan yang tidak setara. Peneliti melatih monyet untuk menukarkan kelereng untuk makanan. Ada sebagian monyet mendapatkan anggur dan yang lainnya mendapatkan irisan mentimun. Kelompok monyet yang mendapatkan anggur bersedia menukarkan kelerengnya. Akan tetapi, saat kelompok monyet yang mendapatkan irisan mentimun melihat kelompok lain mendapatkan anggur yang lebih manis, mereka membuang kelerengnya. Peneliti berasumsi bahkan primata yang lebih rendah menginginkan kesetaraan saat berhubungan dengan imbalan.

Teori kesetaraan menyatakan bahwa jika seseorang melihat adanya ketidaksetaraan, ketegangan akan timbul dalam benaknya, memotivasinya untuk mengurangi ketegangan dan menghapuskan ketidaksetaraan (*Amstrong, 2002*).

Saat berhubungan dengan kompensasi, para manajer sebaiknya mempertimbangkan keempat bentuk kesetaraan, yaitu eksternal, internal, individual, dan prosedural.

- Kesetaraan eksternal: Merujuk pada tingkat upah pada satu perusahaan dibandingkan dengan tingkat upah pada perusahaan lain.





- Kesetaraan internal: Merujuk pada seberapa adil tingkat upah sebuah jabatan tertentu dibandingkan dengan jabatan lain di perusahaan yang sama.
- Kesetaraan individual: Merujuk pada keadilan individu dibandingkan dengan rekan kerjanya dengan jabatan yang sama atau serupa dalam perusahaan yang sama, berdasarkan kinerja.
- Kesetaraan prosedural: Merujuk pada "ketransparanan dan keadilan dari proses dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan mengenai alokasi upah."

**2. Tuntutan Serikat Pekerja.**

**3. Produktivitas.**

**4. Kebijakan perusahaan mengenai sistem upah dan gaji.**

Strategi kompensasi perusahaan dengan sendirinya akan tampak pada kebijakan pengupahan. Misalnya sebuah rumah sakit mengambil kebijakan untuk mengupah perawat 20% lebih besar daripada tingkat upah rata-rata untuk menarik tenaga perawat terbaik dari rumah sakit lain; pegawai negeri sipil umumnya mendasarkan sistem pengupahannya pada waktu pengabdian seseorang (senioritas).

**5. Peraturan perundang-undangan.**

Perusahaan tidak memiliki kebebasan tak terbatas dalam merancang sistem upah. Berbagai peraturan perundang-undangan mengatur hal-hal seperti upah minimum, biaya lembur, dan fasilitas lainnya.

**F. SISTEM INSENTIF**





Sistem insentif sebagai bagian dari sistem imbalan yang berlaku bagi pegawai perusahaan. Sistem insentif terbagi atas dua sistem, yaitu:

- sistem insentif individu: *piece work*, bonus produksi, komisi.
- sistem insentif kelompok: diberikan pada saat kelompok mencapai prestasinya, target yang telah ditetapkan perusahaan.





## RANGKUMAN

- Manajemen imbal jasa mencakup analisis dan mengendalikan remunerasi pegawai, kompensasi, dan semua benefit lainnya untuk pegawai.
- Untuk mendapatkan sistem imbal jasa yang efektif, penting untuk pegawai tahu persis apa tugas mereka, memiliki keahlian untuk melakukannya, memiliki motivasi yang diperlukan, dan bekerja dalam lingkungan yang memungkinkan transformasi dari tindakan yang diinginkan menjadi perilaku yang sesungguhnya.
- Sistem imbalan yang baik adalah sistem yang menjamin kepuasan pegawainya sehingga memungkinkan perusahaan untuk memperoleh, memelihara, dan mempekerjakan sejumlah orang yang memiliki sikap dan perilaku positif, bekerja produktif bagi kepentingan organisasi.
- Imbal jasa intrinsik membuat pegawai merasa lebih baik berada di dalam organisasi, sementara ekstrinsik berfokus pada kinerja dan aktivitas pegawai untuk mencapai hasil tertentu.





“

**Planing without action is futile,  
action without planning is fatal.**

**-Cornelius Fichtner, President, OSP  
International**







## BAB 10 MOTIVASI KERJA

**MOTIVASI BERASAL DARI** kata "*motive*", artinya penggerak atau pendorong. Motivasi adalah sesuatu yang mendorong menggerakkan manusia untuk melakukan tingkah laku dan mengarahkannya. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, motivasi adalah (1) dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar melakukan sesuatu tindakan dengan tujuan tertentu; (2) usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Dalam lingkungan organisasi/pekerjaan, motivasi menjadi tugas pemimpin, atasan, atau supervisor untuk menciptakan iklim yang memberikan dorongan atau rangsangan agar para pegawai mau melaksanakan pekerjaan dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi tersebut.

Manusia tidak perlu didorong-dorong. Dorongan itu harus timbul pada diri pegawai sendiri. Sesuai dengan azas-azas pengadaan sumber daya manusia, para pegawai yang ada sekarang adalah hasil pilihan supervisor dibantu oleh bagian sumber daya manusia (personalia).

Kinerja tinggi dapat dicapai oleh orang-orang yang memiliki motivasi tinggi, yang siap melakukan upaya lebih. Untuk dapat memotivasi, organisasi harus memahami bagaimana cara kerja

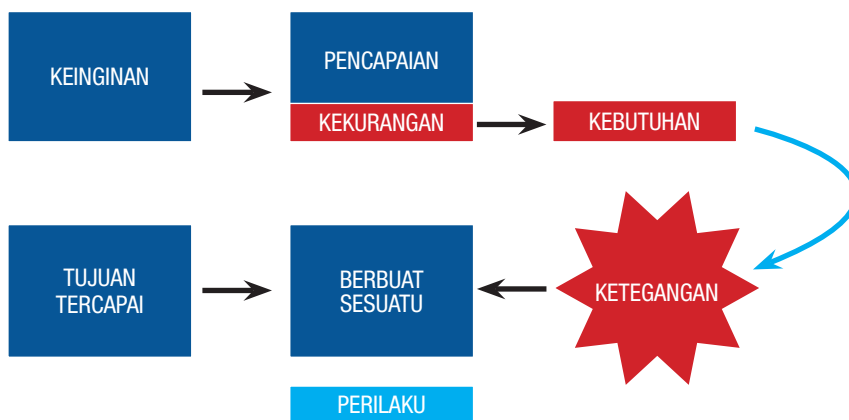


motivasi. Hal ini berarti memahami teori motivasi dan bagaimana teori tersebut dapat diaplikasikan.

Motif adalah alasan seseorang melakukan sesuatu. Motivasi diartikan sebagai penguatan dan pengarahan perilaku serta faktor-faktor yang memengaruhi seseorang untuk berperilaku secara khusus. Istilah motivasi dapat merujuk pada tujuan yang individu miliki, cara yang individu pilih untuk mencapai tujuan mereka, dan cara yang orang lain coba gunakan untuk mengubah perilaku mereka (Amstrong, 2002).

### A. TIGA KOMPONEN MOTIVASI

1. Arah: apa yang seseorang ingin lakukan.
2. Usaha: berapa keras usaha yang dilakukan seseorang.
3. Kegigihan: berapa lama seseorang tetap berusaha melakukannya.



**Gambar 26.**  
**Bagan Dasar Terjadinya Motivasi**  
 (Sumber: Arnold, 1991)



Memotivasi orang lain adalah berusaha untuk membuat seseorang bergerak ke arah yang kita inginkan untuk dapat mencapai sebuah hasil. Memotivasi diri sendiri berarti menentukan arah secara independen dan kemudian, mengambil serangkaian tindakan yang akan memastikan kita sampai ke tujuan yang diinginkan. Motivasi dapat digambarkan sebagai *goal-directed behavior*. Orang termotivasi saat mereka mengharapkan tindakan (pekerjaan) yang mereka lakukan dapat membawa mereka mencapai sebuah tujuan dan imbalan yang bernilai—sesuatu yang dapat memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka.

## B. DASAR TERJADINYA MOTIVASI

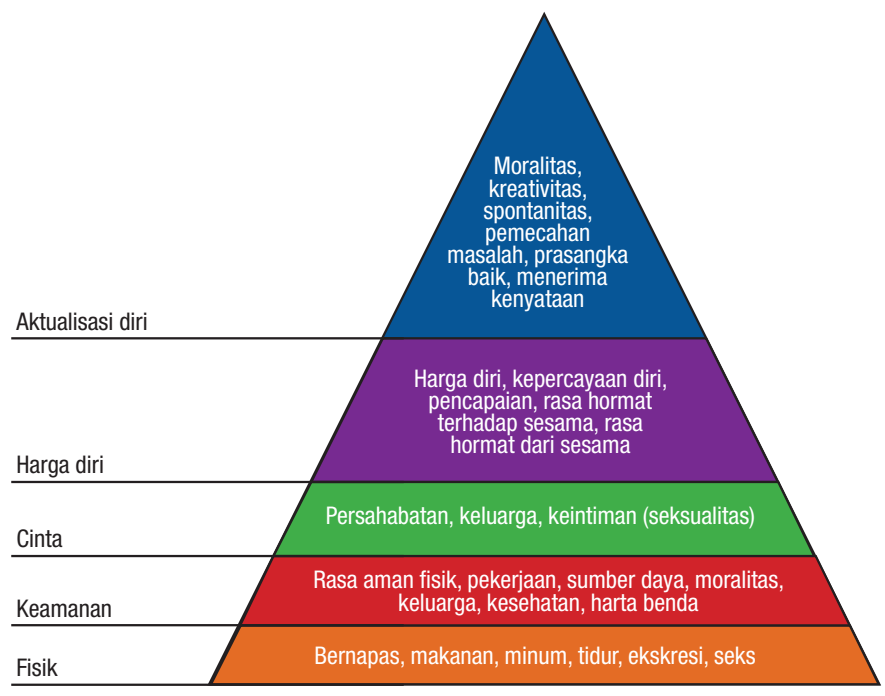
Ada dua faktor utama yang memengaruhi motivasi, yaitu (1) kebutuhan, keinginan, dan harapan yang ingin dicapai; dan (2) sifat manusia itu sendiri.

### 1. Kebutuhan Manusia

Menurut penyelidikan seorang ahli ilmu jiwa, A. B. Maslow, kebutuhan manusia itu terdiri atas:

- kebutuhan fisik, seperti makan, minum, tidur, berpakaian, seks;
- kebutuhan untuk memperoleh keselamatan, keamanan, jaminan, atau perlindungan dari ancaman-ancaman yang membahayakan kelangsungan hidupnya;
- kebutuhan untuk bergaul, berkelompok, disukai dan menyukai, dicintai dan mencintai, bermasyarakat atau menjadi anggota suatu kelompok;
- kebutuhan untuk memperoleh pengakuan, pengormatan, penghargaan, dan pujian; dan
- kebutuhan untuk memperoleh kebanggaan, keagungan, kemasyuran.





**Gambar 27.**  
**Hirarki Kebutuhan**  
**(Sumber: Maslow, 1995)**

Manusia akan memenuhi kebutuhannya sesuai dengan urutan kebutuhan di atas. Jika kebutuhan yang satu terpenuhi, timbul kebutuhan lain dan seterusnya. Atas dasar kebutuhan manusia di atas, para pegawai dalam lingkungan pekerjaan mempunyai keinginan atau harapan akan:

- imbalan jasa atau gaji yang memadai, sesuai dengan kewajiban dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya;
- adanya jaminan keamanan, keselamatan, kepastian dalam bekerja, seperti jaminan kesehatan, jaminan hari tua, jaminan tidak di-PHK sewenang-wenang;
- adanya kesempatan untuk memperoleh kemajuan dan karier;





- diberikan pekerjaan yang menarik perhatiannya;
- penghargaan dan perlakuan sebagai manusia yang masing-masing mempunyai masalah dan keinginan;
- bekerja dalam kondisi serta fasilitas kerja yang menyenangkan/layak;
- diikutsertakan dalam menghadapi dan menyelesaikan masalah-masalah dalam organisasi, pendapatnya dihargai, diberikan wewenang;
- pimpinan yang baik, memerhatikan bawahan, sikap yang luwes, jujur, dan sebagainya;
- rekan/teman sekerja yang cocok, mau bekerja sama, tolong menolong dalam menyelesaikan masalah pekerjaan; dan
- adanya peraturan, kebijaksanaan yang dapat dilaksanakan dengan adil.

## 2. Sifat Manusia

Berdasarkan teori McGregor, manusia itu terbagi dalam dua kelompok:

1. Ada manusia yang:
  - tidak mau atau menghindari pekerjaan;
  - mau bekerja apabila diperintah, ditakut-takuti, dikontrol terus-menerus;
  - menghindari tanggung jawab, tetapi banyak menuntut.
2. Ada manusia yang:
  - suka dan rajin bekerja;
  - senang diberi kebebasan dalam bekerja, tidak didikte;
  - mau menerima tanggung jawab;
  - tidak senang pemimpin yang otoriter, kaku.





### C. BEBERAPA CARA MEMOTIVASI PEGAWAI

Bertolak dari faktor-faktor di atas, setiap pimpinan, terutama pimpinan langsung sebagai tenaga penggerak dan pendorong (*motivator*), dapat menyelenggarakan motivasi dengan beberapa cara.

- 1. Cara yang keras:** mengancam, menakut-nakuti, dan sebagainya, seperti ancaman penurunan pangkat, pemecatan, dan lain-lain.
- 2. Cara yang baik (luwes):**
  - Orientasi dan perhatian yang seimbang antara perhatian terhadap pegawai dan terhadap pekerjaan-pekerjaan produksi.
  - Supervisi yang tidak terlalu ketat/kaku karena akan mematikan inisiatif dari pegawai/bawahan.
  - Pegawai/bawahan diikutsertakan (partisipasi) dalam menentukan keputusan-keputusan, terutama yang menyangkut pekerjaan mereka. Akan tetapi, perlu diperhatikan batas-batas yang wajar karena bagaimana pun supervisor tetap bertanggung jawab atas keputusan terakhir.
  - Komunikasi yang lancar. Pegawai diberitahukan tujuan organisasi, kebijaksanaan pimpinan, hasil pekerjaan, dan hal-hal lain, terutama yang erat hubungannya dengan pelaksanaan keputusan-keputusan yang menyangkut diri, pekerjaan, serta kepentingan mereka.
  - Pengakuan dan penghargaan terhadap kerja, seperti memberikan pujian, tanda penghargaan atau penghormatan, baik merupakan material maupun non-material. Penghargaan dan pengakuan ini dapat menciptakan "rasa ikut memiliki", "rasa ikut berperan cukup penting", dan "rasa bagga telah berhasil".
  - Delegasi wewenang. Dalam pelimpahan wewenang perlu diperhatikan kemampuan serta kondisi bawahan.





- Kompetisi (persaingan) yang sehat dan jujur perlu dikembangkan.
- Pengintegrasian antara tujuan pribadi, kelompok, dan organisasi dalam mencapai tujuan organisasi sehingga semua pihak mendapat kepuasan yang merata, adil, dan layak
- Motivasi ke bawah, ke atas, dan ke samping (rekan-rekan) atau motivasi silang.

Untuk dapat melakukan motivasi yang luwes, seorang supervisor perlu mengenal bawahannya, seperti sifat, keinginan, dan sebagainya. Selain itu, manajer/supervisor juga perlu mengembangkan rasa partisipasi dan kerjasama.

Ditinjau dari kekuatan yang dapat mendorong atau menggerakkan, motivasi digolongkan menjadi dua, yaitu:

- Motivasi intrinsik, yaitu dorongan yang timbul dari dalam diri manusia sendiri secara alami, memberikan kepuasan kepada seseorang.
- Motivasi ekstrinsik, dorongan datangnya dari luar dirinya (terlihat), misalnya gaji, bonus, dan lain sebagainya.

## D. JENIS MOTIVASI

### 1. Motivasi Intrinsik

Motivasi intrinsik adalah motivasi yang memengaruhi perilaku orang tersebut dan berkembang dari faktor-faktor yang ditumbuhkan dalam diri sendiri, bukan dari dorongan eksternal. Faktor tersebut ini dapat berupa pekerjaan itu sendiri, saat individu merasa pekerjaan mereka penting, menarik, serta menantang, dan memberikan mereka tantangan dan kebebasan dalam taraf tertentu, kesempatan untuk mencapai sesuatu dan menjadi lebih maju, serta peluang untuk menggunakan keahlian dan kemampuan





mereka. Motivasi intrinsik didasari pada kebutuhan akan rasa kompeten dan *self-determining* (Deci dan Ryan, 1985).

Motivasi intrinsik dapat diperkuat oleh rancangan kerja atau jabatan. Untuk itu, manajemen sumber daya manusia perlu memperkuat dimensi inti dari jabatan (*core job dimensions*) sebagai motivator, yaitu variasi keahlian, identifikasi tugas, signifikansi tugas, atonemi, dan *feed-back* (Hackman dan Oldham, 1974).

## 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik terjadi saat kita melakukan berbagai hal kepada atau untuk orang lain untuk memotivasi mereka. Ini termasuk imbalan, seperti insentif, kenaikan upah, pujian, atau promosi; serta hukuman, seperti tindakan disipliner, penangguhan upah, atau kritikan.

Motivasi ekstrinsik dapat memiliki efek yang sangat kuat, tetapi biasanya tidak bertahan lama.

## E. TEORI MOTIVASI

### 1. Content Theory

Menitikberatkan pada motivasi 'apa', menekankan pentingnya faktor dalam diri individu yang menyebabkan mereka berperilaku. Teori ini berusaha untuk memuaskan kebutuhan apa dan apa yang mendorong mereka bertindak.

### 2. Process Theory

Menitikberatkan pada bagaimana dan dengan tujuan apa individu dimotivasi.

### 3. Reinforcement Theory

Menekankan pada cara-cara perilaku dipelajari. Bagaimana tindakan masa lalu mempengaruhi tindakan masa mendatang dalam suatu siklus proses belajar.





#### 4. Teori 2 Faktor Herzberg

Model 2 faktor Herzberg (*Herzberg, et al, 1957*) dikembangkan setelah penelitiannya mengenai kepuasan kerja pada akuntan dan insinyur. Herzberg mengasumsikan kedua profesi ini memiliki kemampuan untuk mengungkapkan secara akurat mengenai kepuasan atau ketidakpuasan mereka terhadap pekerjaan.

Pewawancara meminta mereka untuk mengungkapkan seberapa sering mereka merasa luar biasa puas dan luar biasa kesal dengan pekerjaan mereka, serta berapa lama perasaan tersebut berlangsung. Ternyata, perasaan "puas" terjadi paling sering jika menyangkut *content of job*, terutama pencapaian, penghargaan, kemajuan, tanggung jawab, dan pekerjaan itu sendiri. Di lain sisi, perasaan "kesal" terjadi paling sering jika menyangkut konsteks pekerjaan. Kebijakan perusahaan dan administrasi, supervisi, upah dan kondisi kerja lebih sering muncul bersamaan dengan perasaan tidak puas daripada perasaan "puas."

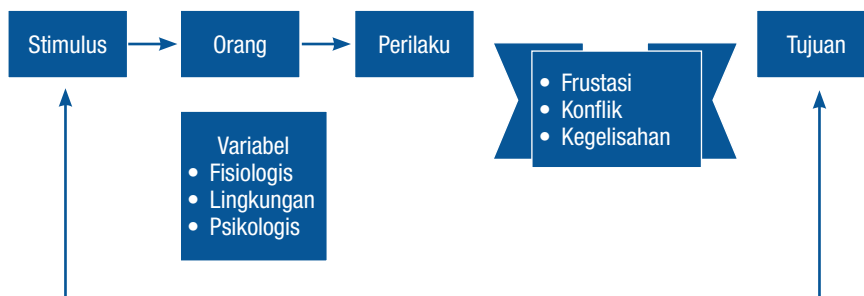
Seberapa sering faktor-faktor ini menyebabkan ketidakpuasan?					Seberapa sering faktor-faktor ini menyebabkan kepuasan?				
50	40	30	20	10	10	20	30	40	50
Pencapaian Prestasi Penghargaan Pekerjaan itu sendiri Tanggung jawab Kemajuan Pertumbuhan Kebijakan perusahaan & administrasi Supervisi Hubungan dengan supervisor Kondisi kerja Gaji Hubungan dengan teman sebaya Kehidupan pribadi Hubungan dengan bawahan Status Keamanan									

**Gambar 28.**  
**Lembar Penilaian Faktor Motivasi**  
 (Sumber: Herzberg, 1957)

## F. MODEL PERILAKU

Pendekatan model perilaku diprakarsai oleh J. C. Williams pada akhir 1970-an. Penelitiannya merupakan hasil dari ketidak-konsistensian pada pendekatan klasik yang berdasarkan pada fungsi transfer dan representasi konvolusi. Pendekatan perilaku ini juga dimotivasi oleh keinginan mendapatkan kerangka kerja umum untuk sistem analisis dan kendali.

Model perilaku adalah serangkaian sinyal yang saling mengisi di dalam sebuah sistem. Fitur penting dalam pendekatan perilaku adalah model ini tidak memiliki perbedaan prioritas antara variabel *input* dan *output*. Pendekatan perilaku menyatukan pendekatan-pendekatan klasik yang sudah ada dan memberikan hasil yang baru pada sebuah sistem yang dapat dikendalikan melalui interkoneksi dan sistem identifikasi.



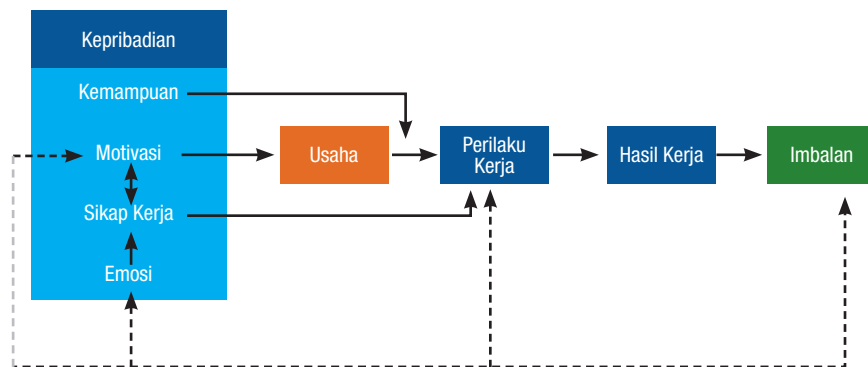
**Gambar 29.**  
**Model Perilaku**  
(Sumber: Williams, 1970)

## G. PERILAKU KERJA

Perilaku kerja merupakan perilaku yang digunakan seseorang dalam pekerjaan dan biasanya lebih formal dari pada jenis perilaku manusia lainnya. Perilaku kerja berbeda dari satu profesi dengan profesi lainnya, di mana satu profesi bisa lebih "santai" daripada profesi lainnya. Sebagai contoh, profesi perancang piranti lunak



umumnya memiliki gaya yang jauh lebih “bebas” daripada mereka yang bekerja sebagai pengacara.



Gambar 30.  
Bagan Pengaruh Motivasi Terhadap Kinerja  
(Sumber: Amstrong, 2002)

Perilaku kerja yang kontra-produktif juga merupakan salah satu perilaku kerja, yaitu tindakan yang dilakukan oleh para pegawai, bertentangan dengan organisasi, yang menyakiti orang lain atau mengganggu produksi kerja. Beberapa perilaku kerja kontra-produktif termasuk dalam tindakan pasif, seperti tidak bekerja sesuai dengan tengat waktu atau memalsukan ketidakmampuan. Contoh lain dari perilaku kerja kontra-produktif adalah:

**Kekerasan rekan intim:** tindakan ini terjadi lebih sering di lingkungan kerja. Sekitar 36%-75% pegawai wanita yang mengalami kekerasan rekan intim melaporkan bahwa mereka telah dilecehkan oleh sesama pegawai saat bekerja. Berbagai perilaku kasar (*abusive behaviors*) ditunjukkan terhadap korban untuk menekan kemampuan mereka dalam bekerja, menyelesaikan pekerjaan, dan bertahan pada pekerjaan mereka yang sekarang. Gangguan yang dilakukan pelaku antara lain memberikan pekerjaan berlebih, pelecehan, dan mengganggu hasil kerja korban, seperti sabotase.





**Kebosanan:** pekerjaan yang mengharuskan individu melakukan tugas yang sama setiap harinya dapat menghasilkan perilaku kerja kontra-produktif. Kebosanan pada kerja dapat menyebabkan praktik kerja yang tidak menyenangkan, seperti sering membolos, kurang konsentrasi, atau mogok kerja sehingga mengganggu efisiensi kerja secara keseluruhan.

Beberapa contoh perilaku kerja kontra-produktif:

- ketika individu mengabaikan orang lain di lingkungan kerja.
- ketika individu bekerja dengan lambat, padahal tugas harus dilakukan dengan cepat.
- ketika individu menolak membantu rekan kerjanya.
- ketika individu menolak menerima sebuah tugas.
- ketika individu memperlihatkan ketidaktertarikan pada pekerjaannya.
- ketika individu memperlihatkan perilaku merusak terhadap rekan kerja.
- ketika individu tidak menghargai keberhasilan rekan kerja.

Mengenali perilaku positif dan produktif di tempat kerja sesungguhnya cukup sederhana, yaitu dengan menggunakan analisis kerja. Metode ini dapat memberikan pegawai pemahaman yang lebih baik dan evaluasi atas pekerjaan yang sedang mereka lakukan.

## H. MODEL MOTIVASI KERJA

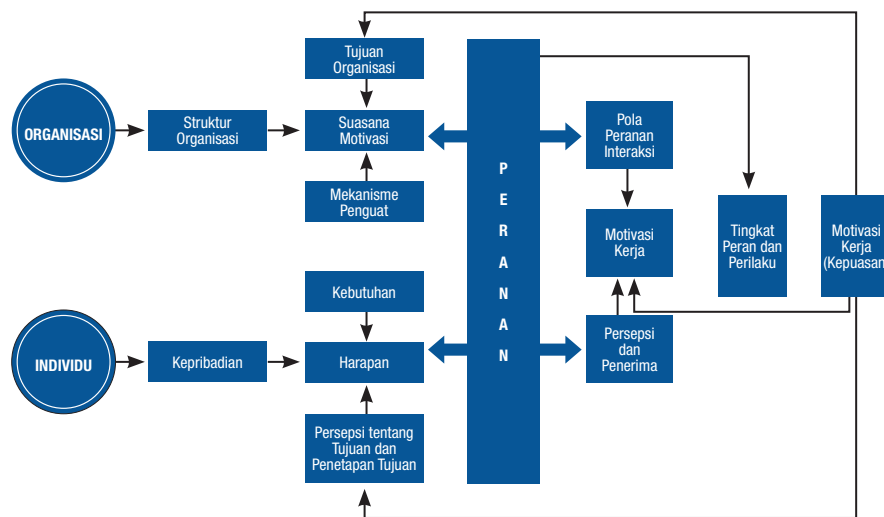
Motivasi kerja merupakan serangkaian kekuatan energik yang berasal baik dari luar maupun dari dalam diri pegawai untuk menghasilkan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.

Motivasi berasal dari kata "*motive*", artinya penggerak atau pendorong. Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, motivasi adalah (1) dorongan yang timbul pada diri seseorang sadar atau tidak sadar melakukan sesuatu tindakan dengan tujuan



tertentu; (2) usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaki atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Dalam lingkungan organisasi/pekerjaan, motivasi menjadi tugas pemimpin, atasan, atau supervisor untuk menciptakan iklim yang memberikan dorongan atau rangsangan agar para pegawai mau melaksanakan pekerjaan dengan senang hati untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Meskipun motivasi sering kali dapat digunakan sebagai alat untuk membantu memprediksi perilaku, motivasi setiap pegawai tidak pernah sama dan oleh karena itu, harus dikombinasikan dengan faktor-faktor kemampuan dan lingkungan untuk banar-benar bisa memengaruhi perilaku dan performa. Penelitian di tahun 2012 yang menguji perbedaan motivasi kerja berdasarkan usia memperlihatkan bahwa pegawai yang lebih tua lebih tidak termotivasi oleh segi-segi ekstrinsik dari pekerjaannya, tetapi lebih dari penghargaan intrinsik.



**Gambar 31.**  
**Model Motivasi Kerja**  
(Sumber: McGregor, 1960)



Motivasi kerja sangat terpengaruh oleh karakteristik budaya. Negara-negara kolektif cenderung memiliki tingkat motivasi kerja yang lebih tinggi daripada penduduk negara yang individualisme. Selain itu, ada beberapa faktor yang juga memengaruhi motivasi kerja, seperti kekuatan perekonomian, stabilitas, dan angka harapan hidup.

Sungguh penting bagi organisasi untuk memahami dan memstrukturisasi lingkungan kerja untuk mendorong perilaku produktif dan meminimalisasi perilaku kontra-produktif karena peran motivasi kerja dalam memengaruhi perilaku kerja dan performa kerja.

Ada konsensus bahwa motivasi melibatkan tiga proses psikologis: rangsangan, arahan, dan intensitas.

Rangsangan adalah hal yang menginisiasi tindakan. Rangsangan berasal dari kebutuhan atau keinginan individu atas sesuatu yang tidak dimilikinya pada saat itu, baik seluruhnya maupun sebagian.

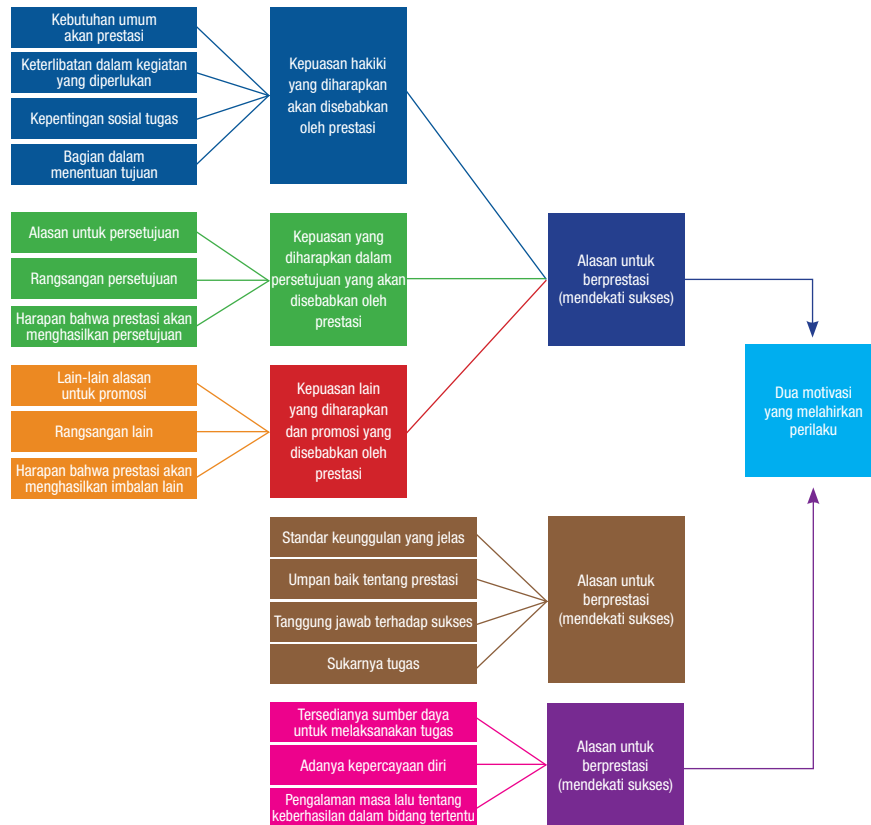
Arahan merujuk pada jalur yang diambil oleh pegawai dalam mencapai tujuan yang mereka miliki.

Intensitas merupakan jumlah energi yang dimiliki pegawai, yang dikerahkannya untuk mencapai tujuannya. Tingkat intensitas ini ditentukan oleh seberapa penting dan sulitnya sebuah tujuan.

Ketiga proses psikologis ini menghasilkan empat hal. Pertama, motivasi sebagai alat untuk mengarahkan perhatian, memfokuskan pada masalah-masalah tertentu, orang, tugas, dan lain sebagainya. Kedua, motivasi juga menjadi alat untuk menstimulasi pegawai mengerahkan usaha yang lebih keras. Ketiga, motivasi menghasilkan persistensi, mencegah individu menyimpang dari perilaku yang mengejar tujuan. Terakhir, motivasi menghasilkan strategi tugas, yang menurut Mitchell dan Daniels, merupakan "pola perilaku yang dihasilkan untuk meraih sebuah tujuan tertentu."



## 1. Motivasi Kerja



**Gambar 32.**  
**Model Motivasi Kerja**  
(Sumber: Patchen, 2005)

### a. Motif Berprestasi Tinggi

- Ingin mengungguli/berkompetisi terhadap standar baik standar pribadi maupun lingkungan
- Selalu merasa tidak puas



- Ingin melakukan sesuatu yang unik (lain daripada yang lain)
- Mempunyai rencana yang matang untuk tujuan jangka panjang

**b. Motif Persahabatan**

- Selalu ingin bersahabat dengan erat
- Merasa iba dengan orang lain
- Senang dengan suasana kebersamaan
- Dapat merasakan perasaan orang lain

**c. Motif Kekuasaan**

- Cenderung ingin menguasai/mengendalikan orang lain dan memberi bantuan tanpa diminta tetapi mengharapkan pengakuan terhadap pengaruhnya

**d. Ciri Orang yang Berprestasi Tinggi**

- Mengambil risiko yang wajar.
- Bertanggung jawab secara pribadi.
- Menggunakan umpan balik.
- Merasa dikejar-kejar waktu.
- Mengerjakan sesuatu dengan kreatif dan inovatif.
- Menyukai situasi yang serbamungkin.
- Berinisiatif suka menyelidiki dan mempelajari lingkungan.
- Lebih menyukai kegiatan untuk mendapatkan keahlian daripada hanya untuk persahabatan.
- Menginginkan ukuran yang konkrit bagi prestasi dan kemajuannya.
- Cenderung ngotot dalam menghadapi kesulitan dan hambatan.







## I. KEPUASAN KERJA

Kepuasan kerja merupakan salah satu variabel yang paling banyak diteliti oleh para pakar psikologi. Kepuasan kerja diasosiasikan dengan berbagai faktor organisasi, mulai kepemimpinan hingga rancangan jabatan.

Oleh karena kepopuleran kepuasan kerja dalam bidang psikologi terapan, berbagai peneliti dan praktisi mengembangkan definisi mereka masing-masing. Dua definisi yang paling umum digunakan untuk menggambarkan kepuasan kerja adalah "keadaan emosi menyenangkan yang dihasilkan dari penghargaan hasil kerja individu saat mencapai atau memfasilitasi pencapaian individu lain" (Locke, 1976) dan "keseluruhan dari apa yang orang sukai (memuaskan) atau tidak sukai (tidak memuaskan) mengenai pekerjaan mereka" (Spector, 1997).

Secara umum, kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang, baik positif maupun bersifat negatif, tentang pekerjaannya. Ini dapat merujuk pada pekerjaan secara umum atau perilaku mereka terhadap aspek spesifik dari pekerjaan tersebut, seperti rekan kerja, gaji, atau lingkungan kerja. Selain itu, keseluruhan dari hasil kerja yang berhasil atau bahkan melampaui harapan dapat menentukan tingkat dari kepuasan kerja. Akan tetapi, kepuasan kerja tidak hanya tentang seberapa banyak pegawai menyukai pekerjaannya. Taber dan Alliger (1995) menemukan bahwa ketika pegawai dari sebuah institut pendidikan di Amerika memperingkat seberapa mereka menikmati tugas individu dalam peran kerja mereka, nilai mereka rata-rata berkorelasi dengan kepuasan dengan pekerjaan itu sendiri, dan berasosiasi (meskipun kecil) dengan kepuasan kerja global. Taber dan Alliger juga menemukan bahwa ukuran-ukuran lain, seperti tingkat konsentrasi yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan, tingkat pengawasan, dan pentingnya tugas tidak memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja. Penelitian ini menunjukkan bahwa akumulasi kenikmatan melaksanakan tugas





menentukan kepuasan kerja secara keseluruhan. Hubungan yang lemah tersebut tidak mengisyaratkan bahwa faktor-faktor lain, selain kenikmatan, memiliki kontribusi kepada seberapa puasny pegawai dengan pekerjaannya.

### 1. Kaitan Kepuasan kerja

- Kepuasan Kerja dengan Prestasi
- Kepuasan Kerja dengan Kemangkiran
- Kepuasan Kerja dengan Keinginan Pindah
- Kepuasan Kerja dengan Usia
- Kepuasan Kerja dengan Tingkat Jabatan
- Kepuasan Kerja dengan Besar Kecilnya Organisasi

### 2. Bagaimana Pegawai Dapat Mengekspresikan Ketidakpuasan

- Keluar  
Ketidakpuasan diekspresikan melalui perilaku langsung, yaitu meninggalkan organisasi.
- Suara  
Ketidakpuasan diekspresikan melalui usaha-usaha aktif dan konstruktif untuk memperbaiki keadaan.
- Loyalitas  
Ketidakpuasan diekspresikan secara pasif dengan menunggu keadaan menjadi lebih baik.
- Acuh  
Ketidakpuasan diekspresikan dengan membiarkan keadaan menjadi semakin buruk.

## J. STRES

- Merupakan kondisi ketegangan yang berpengaruh terhadap emosi, jalan pikiran dan kondisi fisik seseorang



- Yang tidak dapat diatasi berakibat ketidakmampuan seseorang berinteraksi secara positif dengan lingkungannya baik dalam pekerjaan maupun di luar pekerjaan



**Gambar 33.**  
Potensi Masalah dan Akibat dari Stres  
(Sumber: Faeni, 2017)

### 1. Sumber Stres

- Beban tugas yang terlalu berat
- Tekanan waktu
- Penyeliaan yang kurang baik
- Iklim kerja yang tidak nyaman
- Kurangnya informasi dan *feed back* tentang prestasi kerja



- Ketidakseimbangan antaran wewenang dan tanggung jawab
- Ketidakjelasan peranan pegawai dalam keseluruhan kegiatan perusahaan
- Frustrasi karena adanya intervensi pihak lain yang menimbulkan terganggu konsentrasi kerja; konflik antara pegawai dengan pihak lain, di dalam maupun di luar lingkungan kerja
- Sistem nilai yang dianut oleh pegawai dan yang dianut oleh perusahaan
- Perubahan yang menimbulkan ketidakpastian

## 2. Konseling

Landasan pemberian konseling karena berbagai masalah yang dihadapi pegawai termasuk stres dapat berpengaruh pada prestasi kerja dan kemampuan untuk penyesuaian diri.

Manajer/supervisor dapat dilatih dalam beberapa keahlian dasar konseling. Beberapa kelas pelatihan dan pengembangan dapat dilakukan dalam konseling, seperti EQ, analisis transaksional, pernikahan, dan lain sebagainya.

Seorang konselor di tempat kerja dapat bekerja dengan seorang pegawai yang terpilih sebagai rekan berpikir atau cerminan satu sama lain. Dengan demikian, konselor dapat membantu dalam membuka kemampuan inti dari seorang pegawai, membantu menciptakan budaya yang mengedepankan sinergi dalam pembelajaran dan pengembangan organisasi, membantu pegawai meningkatkan kewaspadaan diri sendiri terhadap pola berpikir dan kecenderungan perilaku mereka sehingga dapat membuat pegawai menjadi individu yang lebih efektif, baik secara pribadi maupun secara profesional.

Manajer/supervisor mengetahui bahwa banyak masalah di lingkungan kerja sesungguhnya berakar pada kehidupan





pribadi pegawai alih-alih keadaan di tempat kerja. Yang kita lakukan dalam jam kerja secara langsung berhubungan dengan apa yang kita lakukan di luar jam kerja dan di luar tempat kerja.

Konseling merupakan strategi manajemen sumber daya manusia preventif yang efektif bagi organisasi untuk membantu pegawai mengatasi masalah-masalah yang berkaitan dengan stres, pribadi, atau profesional.

**a. Konseling efektif**

- Melibatkan paling sedikit dua pihak, yaitu pegawai dan konselor.
- Berwujud komunikasi dua arah yang terbuka.
- Membantu pegawai menghadapi dan menyelesaikan masalah.
- Meningkatkan kemampuan organisasi mencapai sasarannya.
- Memperlakukan pegawai secara lebih manusiawi.
- Mengatasi permasalahan pribadi dan organisasional.
- Bersifat confidential.
- Ditangani oleh tenaga ahli secara profesional, baik yang terdapat di dalam organisasi maupun mendatangkan ahli secara khusus dari luar perusahaan.



## RANGKUMAN

- Motivasi diartikan sebagai penguatan dan pengarahan perilaku serta faktor-faktor yang memengaruhi seseorang untuk berperilaku secara khusus.
- Dua faktor utama yang memengaruhi motivasi, yaitu (1) kebutuhan, keinginan, dan harapan yang ingin dicapai; dan (2) sifat manusia itu sendiri.
- Motivasi intrinsik adalah motivasi yang memengaruhi perilaku orang tersebut dan berkembang dari faktor-faktor yang ditumbuhkan dalam diri sendiri, bukan dari dorongan eksternal.
- Motivasi ekstrinsik terjadi saat kita melakukan berbagai hal kepada atau untuk orang lain untuk memotivasi mereka.
- **Teori Motivasi antara lain Content Theory, Process Theory, Reinforcement Theory, Teori 2 Faktor Herzberg.**
- Perilaku kerja merupakan perilaku yang digunakan seseorang dalam pekerjaan dan biasanya lebih formal dari pada jenis perilaku manusia lainnya.
- Perilaku kerja yang kontra-produktif juga merupakan salah satu perilaku kerja, yaitu tindakan yang dilakukan oleh para pegawai, bertentangan dengan organisasi, yang menyakiti orang lain atau mengganggu produksi kerja.
- Motivasi kerja merupakan serangkaian kekuatan energik yang berasal baik dari luar maupun dari dalam diri pegawai untuk menghasilkan perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan.
- Motivasi melibatkan tiga proses psikologis, yaitu rangsangan, arahan, dan intensitas.
- Kepuasan kerja adalah suatu cara pandang seseorang, baik positif maupun bersifat negatif, tentang pekerjaannya.



# BAB 11

## HUBUNGAN INDUSTRIAL

### A. HUBUNGAN INDUSTRIAL

Hubungan industrial didefinisikan sebagai hubungan yang serasi dan harmonis antara pegawai dengan organisasi/ manajemen dan hubungan formal yang terdapat antara kelompok manajemen dan kelompok pegawai yang terdapat di perusahaan.

Pihak-pihak yang berkepentingan dalam hubungan industrial adalah:

1. Manajemen
2. Para pegawai
3. Pemilik modal dan pemegang saham
4. Kelompok tertentu dalam masyarakat yang menjadi konsumen barang atau jasa yang dihasilkan perusahaan
5. Para pemasok
6. Pemerintah

### B. SERIKAT PEKERJA

- Pegawai menghadapi kondisi yang tidak menguntungkan, seperti upah yang sangat rendah, kondisi kerja yang tidak manusiawi, yang semuanya turut berpengaruh terhadap sikap pegawai terhadap perusahaan.

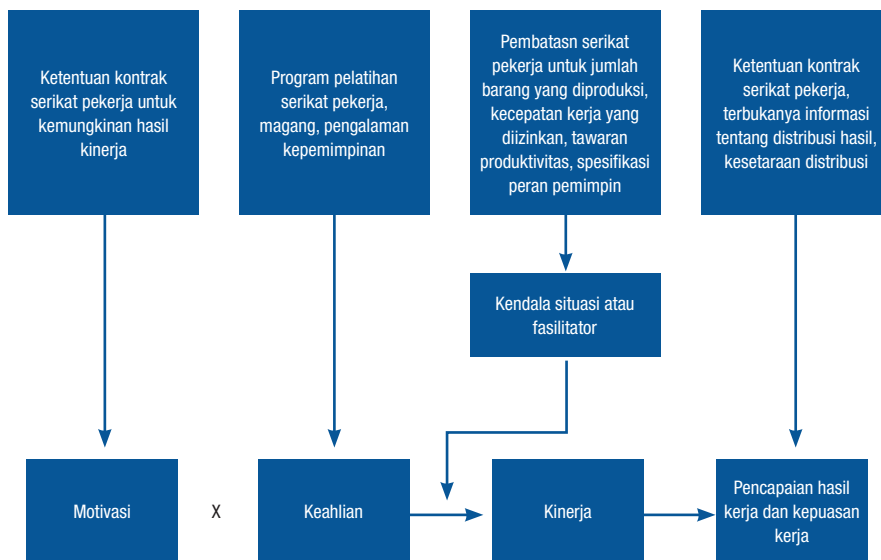


- Kesadaran bahwa apabila para pegawai berjuang sendiri-sendiri akan berada pada posisi yang lemah.

**1. Beberapa alasan yang bersifat ekonomi, psikologis, dan pragmatis masuk dalam serikat pekerja**

- Hasrat untuk diakui: dalam serikat pekerja memiliki hak suara untuk turut menentukan nasibnya sendiri.
- Mempunyai kesempatan yang lebih besar untuk didengar pendapat dan masalahnya oleh manajemen.
- Dapat meningkatkan pengetahuan dalam berbagai bidang di luar tugasnya sehari-hari.
- Integritas kepribadian seseorang mendapat pengakuan dan penghargaan yang wajar.

**2. Dampak Serikat Kerja pada Kinerja Pegawai dan Kepuasan Kerja**



**Gambar 34.**  
**Pengaruh Serikat Kerja Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja**  
 (Sumber: Faeni, 2017)





## C. LIMA TAHAP PERTUMBUHAN HUBUNGAN INDUSTRIAL

1. Tahap Konflik
2. Tahap Pengakuan Eksistensi
3. Tahap Negosiasi
4. Tahap Akomodasi
5. Tahap Kerja Sama

## D. PEMUTUSAN HUBUNGAN KERJA

- Terputusnya ikatan antara pegawai dengan perusahaan
- Alasan:
  - Pemutusan karena keinginan pegawai sendiri.
  - Pemutusan karena kesalahan pegawai.
  - Pemutusan karena perusahaan berhenti produksi.
  - Pemutusan karena perusahaan bangkrut.
  - Pemutusan karena pegawai tidak mampu lagi bekerja (sakit menahun/cacat total).
  - Pemutusan karena yang bersangkutan meninggal.
  - Pemutusan karena batas usia yang ditentukan (pensiun).

### 1. Mengelola Pemecatan

Tidak semua pemutusan hubungan kerja berlangsung dengan sukarela. Sebagian perencanaan karier dan penilaian tidak berakhir pada promosi atau masa pensiun yang tenang, tetapi pemecatan. Pemecatan adalah pemutusan hubungan kerja secara paksa oleh perusahaan terhadap individu. Cara terbaik untuk "mengatasi" hal yang penuh pemaksaan tersebut adalah dengan menghindarinya. Pada dasarnya, pegawai dapat mengundurkan diri dengan alasan apa pun dan perusahaan dapat memutuskan hubungan kerja dengan seorang pegawai dengan alasan apa pun, kapan pun. Akan tetapi, dewasa ini, semakin banyak pegawai yang di-PHK





mengajukan kasus mereka ke meja hijau sehingga perusahaan tidak lagi bisa bersikap semena-mena.

Ada empat dasar untuk pemecatan, yaitu kinerja yang tidak memuaskan, kelalaian (*misconduct*), tidak ada atau kurangnya kualifikasi untuk melaksanakan tugas, dan adanya perubahan kebutuhan (atau penghapusan) jabatan.

- **Kinerja yang tidak memuaskan** merujuk pada kegagalan yang terus-menerus dalam melaksanakan tugas yang diembannya atau mencapai standar yang disyaratkan oleh jabatan yang dipangkunya.
- **Kelalaian** adalah pelanggaran yang disengaja terhadap aturan ketenagakerjaan, termasuk di dalamnya mencuri, pelecehan, ketidakpatuhan, dan pertikaian.
- **Tidak ada atau kurangnya kualifikasi untuk melaksanakan tugas** adalah ketidakmampuan pegawai untuk melakukan tugas yang menjadi tanggung jawabnya, meskipun si pegawai seorang yang rajin. Oleh karena pegawai sudah berusaha untuk melakukan tugasnya, masuk akal jika perusahaan mencoba untuk menyelamatkan bakatnya, misalnya dengan menugasnya tanggung jawab yang lain.
- **Perubahan kebutuhan jabatan** adalah ketidakmampuan pegawai untuk melaksanakan tugasnya setelah uraian jabatan berubah. Selain itu, perusahaan juga terpaksa "melepas" pegawai setelah jabatan yang dipangkunya dihapuskan.

Pemutusan hubungan kerja tidaklah mudah. Berikut ini adalah langkah-langkah yang dapat diambil agar proses tersebut lebih adil.

Pertama, beri kesempatan kepada pegawai untuk menjelaskan alasan dia melakukan apa yang telah dia lakukan.





Kedua, terapkan beberapa prosedur formal (termasuk peringatan) dan proses banding.

Ketiga, orang yang ditugasi untuk menyampaikan pemecatan sangatlah penting. Pada sebuah penelitian, pegawai menganggap lebih adil jika atasannya langsung yang menyampaikan dan menjelaskan alasan pemecatan daripada, misalnya, staf sumber daya manusia. Usahakan untuk menugaskan orang yang tepat dan lakukan pemecatan dengan cara yang manusiawi.

Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) adalah pengakhiran hubungan kerja karena suatu hal tertentu yang mengakibatkan berakhirnya hak dan kewajiban antara pegawai dan perusahaan/majikan. Hal ini dapat terjadi karena pengunduran diri, pemberhentian oleh perusahaan atau habis kontrak.

Pada hakekatnya Pemutusan Hubungan Kerja (PHK) dapat terjadi karena beberapa hal diantaranya :

1. Pengunduran diri dari pihak pegawai
2. Pemberhentian dari pihak perusahaan
  - a. Pemberhentian sementara (*lay off*)
  - b. Pemecatan (*fired*)
  - c. Penempatan ke luar (*out placement*)
  - d. Demosi (sebagai alternatif pemberhentian)
  - e. Pemensiunan (*retirement*)

### **1. Pengunduran diri dari pihak pegawai**

Pegawai dapat mengajukan pengunduran diri dari pekerjaannya karena alasan pribadi, tidak cocok dengan pimpinan atau manajemen maupun tidak menyenangkan lingkungan kerja. Pengunduran diri ini dapat juga dikarenakan pegawai merasa mempunyai kesalahan dan daripada dipecat dari jabatannya maka secara sukarela dia mengajukan diri.





## 2 Pemberhentian dari pihak perusahaan

Hukuman yang paling keras diberikan oleh perusahaan kepada pegawai adalah pemberhentian (termination). Apabila perusahaan memiliki serikat pekerja maka prosedur pemberhentiannya biasanya ditentukan secara jelas dalam suatu perjanjian kerja. Pada perusahaan kecil, proses pemberhentian dapat berlangsung secara informal. Terlepas dari besar kecilnya perusahaan, sebaliknya pegawai diberitahukan sebelumnya alasan ia diberhentikan dan mulai kapan diberlakukannya pemberhentian tersebut.

### a. Pemberhentian sementara (*lay off*)

Pada waktu omset perusahaan menurun tajam misalkan pada waktu terjadi krisis ekonomi atau sebab-sebab lain, maka tidak ada pilihan lain kecuali memberhentikan sementara atau merumahkan pegawainya. Disini pegawai masih punya ikatan dengan perusahaan. Hal ini berbeda dengan pemecatan, dimana pegawai telah putus hubungan dengan perusahaan dan mereka bebas mencari pekerjaan lain. Biasanya untuk menarik kembali pegawai yang dirumahkan telah diatur dalam perjanjian, termasuk urutan (senioritas) pegawai yang diprioritaskan dipanggil terlebih dahulu

### b. Pemecatan (*fired*)

Tindakan ini sebenarnya dilakukan perusahaan sudah merupakan pilihan terakhir dan sebelumnya harus telah didahului dengan peraturan-peraturan yang harus ditaati, sanksi-sanksi yang akan diberikan jika melanggar, seperti misalnya skorsing dan pegawai juga telah diberi peringatan-peringatan. Pelanggaran-pelanggaran yang pada umumnya dilakukan pegawai, di antaranya:

- Lalai dalam melaksanakan tugas (sering tidak hadir tanpa izin)
- Inefisiensi dalam bekerja





- Suka membuat keributan di tempat kerja
- Melakukan kecurangan, manipulasi, pencurian

Hal-hal tersebut yang akhirnya dapat menyebabkan adanya tindakan pemecatan dari perusahaan

c. Penempatan ke luar (outplacement )

Dalam hal ini karyawan diberhentikan tetapi perusahaan membatu penempatan ke luar atau dicarikan pekerjaan lain, terutama untuk pegawai yang telah lama bekerja. Pemberhentian ini disebabkan dari pihak perusahaan melakukan pengurangan pegawai dan bukan karena pegawai tersebut melakukan kesalahan atau kurang cakap dalam bekerja.

d. Demosi (sebagai alternatif pemberhentian)

Maksud demosi disini adalah proses untuk memindahkan pegawai ke tingkat pekerjaan yang tanggung jawabnya lebih rendah dan akan diikuti pula dengan pengurangan upah/gaji. Seorang pegawai menjadi kurang terampil dengan berkembangnya teknologi baru atau karena usia semakin lanjut, maka demosi merupakan alternatif pemberhentian.

e. Pemensiunan

Pegawai yang telah memasuki usia tertentu akan berhenti bekerja atau meninggalkan perusahaan karena pensiun. Memasuki masa pensiun ini pegawai akan mendapatkan tunjangan pensiun yang dibayarkan setiap bulan maupun berupa pesangon sekaligus. Pegawai dapat pula mengajukan pensiun sebelum waktunya (pensiun muda) karena alasan pribadi atau perusahaan menghendaki pegawai dipensiunkan lebih awal karena ada pengurangan staf





## RANGKUMAN

- Hubungan industrial didefinisikan sebagai hubungan formal yang serasi dan harmonis antara pegawai dengan organisasi/ manajemen.
- Pemecatan adalah pemutusan hubungan kerja secara paksa oleh perusahaan terhadap individu.
- Empat dasar untuk pemecatan, yaitu kinerja yang tidak memuaskan, kelalaian, tidak ada atau kurangnya kualifikasi untuk melaksanakan tugas, dan adanya perubahan kebutuhan (atau penghapusan) jabatan.





## BAB 12

# HUBUNGAN INDUSTRIAL PANCASILA

### A. RUANG LINGKUP HUBUNGAN INDUSTRIAL

Hubungan industrial menggambarkan sebuah sistem yang kompleks yang pada dasarnya merupakan hubungan antara pelaku dalam proses barang dan atau jasa. Para pelaku tersebut terdiri dari para pegawai, pengusaha dan pemerintah termasuk masyarakat. Sebagai sebuah sistem yang dinamis, maka hubungan industrial memiliki sub-sub sistem atau bagian (dalam hal ini para pelaku dalam produksi) yang berperan sesuai dengan bidang mesinnya, sehingga diharapkan dapat menumbuhkan iklim kerja dan usaha yang harmonis.

Ruang lingkup hubungan industrial meliputi seluruh aspek dan permasalahan ekonomi, sosial, politik, budaya dan teknologi serta lainnya yang langsung maupun tidak langsung berkaitan dengan hubungan antara pegawai, pengusaha dan pemerintah/ masyarakat.

### B. PENGERTIAN DAN TUJUAN HUBUNGAN INDUSTRIAL PANCASILA (HIP)

Sesuai dengan pedoman pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila (HIP), berikut ini dipaparkan pengertian dan tujuan Hubungan Industrial Pancasila.

Hubungan Industrial Pancasila adalah satu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang





dan jasa (pegawai, pengusaha dan pemerintah) yang didasarkan atas nilai-nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila dari Pancasila dan UUD 1945, yang tumbuh dan berkembang di atas kepribadian bangsa dan kebudayaan nasional Indonesia.

Sejalan dengan pengertian di atas, sila-sila dari Pancasila yang melandasi HIP adalah merupakan satu kesatuan yang tidak bisa dipisah-pisahkan. Sila yang satu tidak lebih menonjol perannya dari sila yang lain. Dalam membahas suatu sila sebagai dasar, tidak boleh terlepas dari sila yang lain, karena Pancasila harus dilaksanakan dan dijamin secara bulat dan utuh.

Tujuan Hubungan Industrial adalah mengemban cita-cita proklamasi kemerdekaan Negara Republik Indonesia 17 Agustus 1945 di dalam Pembangunan Nasional, ikut mewujudkan masyarakat yang adil dan makmur yang berdasarkan Pancasila dan UUD 1945, serta ikut melaksanakan ketertiban dunia yang berdasarkan kemerdekaan, perdamaian abadi dan keadilan sosial.

Tujuan tersebut dicapai melalui penciptaan ketenangan, ketentraman, ketertiban, kegairahan kerja serta ketenangan usaha, meningkatkan produksi atau produktivitas dan meningkatkan kesejahteraan pegawai serta derajatnya sesuai dengan martabat manusia.

### C. AZAS-AZAS DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL PANCASILA

Dalam mencapai tujuannya, Hubungan Industrial Pancasila mendasarkan diri pada azas-azas pembangunan yaitu :

- a. azas Manfaat
- b. azas Usaha bersama dan kekeluargaan
- c. azas Demokrasi
- d. azas Adil dan merata
- e. azas Peri kehidupan dalam kesinambungan
- f. azas Kesadaran Hukum
- g. azas Kepercayaan







Dalam pelaksanaan Hubungan Industrial Pancasila berdasarkan kepada dua azas kerja, yaitu :

- (a) azas Kekeluargaan dan gotong royong
- (b) azas Musyawarah untuk mufakat

Sedangkan sebagai manifestasi dari kedua azas di atas, maka HIP mendasarkan diri kepada 3 (tiga) azas kerja sama, yaitu bahwa pegawai dan pengusaha merupakan teman seperjuangan dalam:

- Proses produksi, berarti mereka wajib bekerja serta membantu kelancaran usaha
- Dalam pemerataan menikmati hasil perusahaan, berarti hasil usahanya dinikmati bersama dengan bagian layak/ sesuai dengan prestasinya.
- Dalam bertanggung jawab, kepada Tuhan Yang Maha Esa, bangsa dan negara, masyarakat sekeliling, pegawai dan keluarganya dan kepada pengusaha dimana mereka bekerja.

#### **D. CIRI-CIRI KHUSUS DALAM HUBUNGAN INDUSTRIAL PANCASILA**

- (1) HIP mengakui dan meyakini bahwa bekerja bukan hanya bertujuan untuk sekedar mencari nafkah saja, akan tetapi sebagai pengabdian kepada Tuhannya, kepada sesama manusia, kepada masyarakat, bangsa dan negara.
- (2) HIP menganggap pegawai bukan hanya sekedar faktor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya. Karena itu perlakuan pengusaha kepada pegawai bukan hanya dilihat dari segi kepentingan produksi belaka, akan tetapi haruslah dilihat dalam rangka meningkatkan harkat dan martabat manusia.
- (3) Hubungan Industrial Pancasila melihat antara pegawai dan pengusaha bukanlah mempunyai kepentingan yang bertentangan akan tetapi mempunyai kepentingan yang sama yaitu kemajuan perusahaan. Karena dengan perusahaan yang majulah semua pihak akan dapat meningkatkan kesejahteraan.





- (4) Dalam HIP setiap perbedaan pendapat antara pegawai dan pengusaha harus diselesaikan dengan jalan musyawarah untuk mencapai mufakat yang dilakukan secara kekeluargaan. Karena itu penggunaan tindakan penekanan dan aksi-aksi sepihak seperti mogok, penutupan perusahaan (lock out) dan lain-lainnya tidak sesuai dengan prinsip-prinsip HIP.
- (5) Di dalam pandangan HIP terdapat keseimbangan antara hak dan kewajiban kedua belah pihak dalam perusahaan. Keseimbangan itu dicapai bukan didasarkan atas perimbangan kekuatan (*balance of power*), akan tetapi atas dasar rasa keadilan dan kepatuhan. Disamping itu juga HIP juga mempunyai pandangan bahwa hasil-hasil perusahaan yang dicapai berdasarkan kerja sama antara pegawai dan pengusaha, harus dapat dinikmati secara adil dan merata sesuai dengan pengobanan masing-masing.
- (6) Dalam HIP dituntut adanya saling pengertian antara pegawai dan pengusaha. Disatu pihak, pengusaha perlu menyadari dan mengakui bahwa:
- Pegawai perlu diajak berperan serta di dalam memecahkan persoalan-persoalan perusahaan.
  - Pegawai menghendaki agar pengusaha dapat memberikan upah yang layak
  - Pegawai menghendaki diberi tanggung jawab terhadap pekerjaannya dan diberi kesempatan untuk berkembang
  - Pegawai menginginkan adanya ketenangan, kepastian kerja dan diberi kesempatan untuk mengutarakan keluhan-keluhannya serta memperoleh tanggapan yang wajar dari pengusaha
- (7) Di pihak pegawai dan Serikat Pekerja harus menyadari dan mau menerima keadaan, bahwa :
- Fungsi memimpin dan mengendalikan perusahaan berada di tangan pengusaha yang perlu dukungan dari pegawai atau Serikat Pekerja.





- Di samping memberikan upah/ gaji dan kesejahteraan bagi pegawai, pengusaha masih harus menjamin keperluan-keperluan lain, seperti; perluasan usaha, penggantian barang-barang modal, pemberian deviden untuk para pemilih modal dan pembayaran pajak.
- Pengusaha mempunyai wewenang untuk memilih dan mengangkat pegawai untuk suatu pekerjaan tertentu
- Keanggotaan pegawai dalam Serikat Pekerja tidaklah berarti mengurangi kesetiaan dan disiplin kerja pegawai terhadap peraturan perusahaan dan kepada pengusaha.

## E. SARANA DAN KELEMBAGAAN DALAM PELAKSANAAN HIP

Dalam rangka mencapai tujuan HIP, maka dalam pelaksanaannya dibutuhkan sarana-sarana dan kelembagaan untuk mewujudkan falsafah HIP dalam kehidupan sehari-hari. Sarana dan kelembagaan tersebut, antara lain:

### 1. Lembaga Kerjasama Bipartit

Adalah suatu lembaga atau badan di dalam suatu perusahaan yang anggotanya terdiri dari wakil-wakil pegawai dan wakil-wakil pengusaha yang merupakan forum konsultasi dan komunikasi untuk memecahkan masalah bersama seperti produktivitas kerja, disiplin kerja, ketenangan kerja dan ketenangan usaha dan lain-lain.

Tujuan Lembaga Kerjasama adalah untuk mengembangkan hubungan industrial yang serasi pada tingkat perusahaan, guna mencapai sasaran dalam lingkungan perusahaan yang harmonis dan sasaran nasional baik di bidang pertumbuhan ekonomi, stabilitas di sektor industri dan perluasan kesempatan kerja.

### 2. Lembaga Kerjasama Tripartit

Lembaga kerjasama tripartit adalah lembaga konsultasi dan komunikasi antara wakil pegawai, pengusaha dan pemerintah untuk memecahkan masalah-masalah bersama dalam bidang





ketenaga-kerjaan, lembaga ini didirikan baik tingkat nasional, propinsi dan kabupaten atau kotamadya. Lembaga ini juga dibentuk bersifat umum ataupun untuk sektor-sektor tertentu.

## F. KESEPAKATAN KERJA BERSAMA

Antara wakil pengusaha atau kelompok pengusaha di satu pihak dengan wakil-wakil pegawai atau Serikat Pekerja di lain pihak perlu melakukan suatu Perundingan Bersama untuk memecahkan persoalan-persoalan yang timbul, misalkan mengenai syarat-syarat kerja dalam perusahaan, agar tercapai suatu persesuaian. Semua syarat-syarat kerja yang telah disepakati melalui perundingan bersama tersebut, dinamakan Kesepakatan Kerja Bersama (KKB) atau Collective Labor Agreement (CLA).

Kesepakatan Kerja Bersama yang dilaksanakan dengan cara musyawarah akan sangat bermanfaat bagi kedua belah pihak, yaitu pihak pegawai dan pengusaha. Bagi pihak pegawai akan dapat mengetahui, misalkan mengenai upah/ gaji, tunjangan, jaminan sosial yang pada umumnya berupa hak cuti, rekreasi, jaminan kesehatan, pensiun dan lain-lain. Juga pihak pegawai akan dapat mengetahui perihal kewajiban-kewajibannya seperti memberikan pertanggung jawaban pekerjaan, disiplin kerja dan sebagainya.

Di pihak pengusaha, akan dapat memperoleh kejelasan hak dan kewajiban tentang kelancaran produksi, ketentraman kerja dan peningkatan kesejahteraan bagi seluruh pegawai.

Kesepakatan Kerja Bersama tersebut pada umumnya dilaksanakan untuk periode tertentu misalkan dua tahun. Apabila antara pihak pengusaha dan pihak pegawai sulit mencapai kesepakatan, maka dapat dilakukan pendekatan melalui Lembaga Tripartit atau dengan jasa pihak Pemerintah.





## G. TINJAUAN PEMAHAMAN MENGENAI HUBUNGAN KERJA DAN PERJANJIAN KERJA

Pada dasarnya hubungan kerja, yaitu hubungan antara pegawai dan pengusaha terjadi setelah diadakan perjanjian oleh pegawai dengan pengusaha di mana pegawai menyatakan kesanggupannya untuk menerima upah dan pengusaha menyatakan kesanggupannya untuk mempekerjakan pegawai dengan membayar upah. Di dalam Pasal 50 UU No. 13/2003 tentang Ketenagakerjaan dijelaskan bahwa hubungan kerja terjadi karena adanya perjanjian kerja antara pengusaha dengan pegawai.

Pengertian perjanjian kerja diatur dalam Kitab Undang-undang Hukum Perdata, dalam Pasal 1601 a KUH Perdata disebutkan kualifikasi agar suatu perjanjian dapat disebut perjanjian kerja. Kualifikasi yang dimaksud adalah adanya pekerjaan, di bawah perintah, waktu tertentu dan adanya upah. Kualifikasi mengenai adanya pekerjaan dan di bawah perintah orang lain menunjukkan hubungan subordinasi atau juga sering dikatakan sebagai hubungan diperatas (*dienstverhouding*), yaitu pekerjaan yang dilaksanakan pegawai didasarkan pada perintah yang diberikan oleh pengusaha.

Undang-undang Nomor 13/2003 tentang Ketenagakerjaan memberikan definisi tentang perjanjian kerja dalam Pasal 1 Ayat (14), yaitu: perjanjian kerja adalah perjanjian antara pegawai dengan pengusaha atau pemberi kerja yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban para pihak.

Di dalam perjanjian kerja ada 4 unsur yang harus dipenuhi yaitu adanya unsure work atau pekerjaan, adanya servis atau pelayanan, adanya unsur time atau waktu tertentu, suatu hal tertentu dan suatu sebab yang halal.

Sedangkan perjanjian kerja akan menjadi sah jika memenuhi ketentuan yang diatur dalam KUH Perdata, yaitu:





a. Sepakat mereka yang mengikatkan dirinya

Arti kata sepakat adalah bahwa kedua subyek hukum yang mengadakan perjanjian harus setuju mengenai hal-hal yang pokok dari perjanjian yang diadakan. Perjanjian tersebut dikehendai secara timbal balik.

b. Kecakapan untuk membuat suatu perikatan

Subjek hukum yang membuat perjanjian harus cakap menurut hukum. Pada dasarnya setiap orang harus sudah dewasa atau akil baliq dan sehat pikirannya disebut cakap menurut hukum. Di dalam Pasal 1330 KUH Perdata dijelaskan orang yang tidak cakap untuk membuat perjanjian adalah orang yang belum dewasa, mereka yang berada di bawah pengampuan, dan orang perempuan dalam hal-hal yang ditetapkan oleh dan semua orang kepada siapa undang-undang telah melarang membuat perjanjian tertentu.

c. Suatu hal tertentu

Suatu hal tertentu adalah sesuatu yang diperjanjikan. Barang yang dimaksudkan dalam perjanjian, paling sedikit harus ditentukan jenisnya. Barang tersebut harus sudah ada atau sudah berada atau sudah ada atau berada di tangan si berhutang pada waktu perjanjian dibuat, tidak diharuskan oleh undang-undang.

d. Sebab yang halal

Sebab yang dimaksud dari suatu perjanjian adalah isi dari perjanjian itu sendiri. Sebagai bagian dari perjanjian pada umumnya, maka perjanjian kerja harus memenuhi syarat sahnyanya perjanjian kerja harus memenuhi syarat sahnyanya perjanjian sebagaimana diatur dalam Pasal 1320 KUH Perdata.





Ketentuan secara khusus yang mengatur tentang perjanjian kerja adalah dalam Pasal 52 Ayat (1) UU No 13/2003 tentang Ketenagakerjaan, yaitu:

a. Kesepakatan kedua belah pihak

Kesepakatan kedua belah pihak yang lazim disebut kesepakatan bagi yang mengikatkan dirinya maksudnya bahwa pihak-pihak yang mengadakan perjanjian kerja harus setuju/sepakat, seia sekata mengenai hal-hal yang diperjanjikan

b. Kemampuan atau kecakapan melakukan perbuatan hukum

Kemampuan dan kecakapan kedua belah pihak yang membuat perjanjian maksudnya adalah pihak pegawai maupun pengusaha cakap membuat perjanjian. Seseorang dipandang cakap membuat perjanjian jika yang bersangkutan telah cukup umur. Ketentuan hukum ketenagakerjaan memberikan batasan umur minimal 18 tahun (Pasal 1 Ayat 26) UU No. 13/2003. Selain itu seseorang dikatakan cakap membuat perjanjian jika orang tersebut tidak terganggu jiwa dan mentalnya

c. Adanya pekerjaan yang diperjanjikan

Pekerjaan yang diperjanjikan merupakan obyek dari perjanjian kerja antara pegawai dengan pengusaha yang akibat hukumnya melahirkan hak dan kewajiban para pihak. Pekerjaan yang diperjanjikan tidak boleh bertentangan dengan ketertiban umum, kesusilaan dan ketentuan peraturan perundang-undangan yang berlaku. d. Obyek perjanjian harus halal yakni tidak boleh bertentangan dengan undang-undang, ketertiban umum dan kesusilaan. Jenis pekerjaan yang diperjanjikan merupakan salah satu unsure perjanjian kerja yang harus disebutkan secara jelas.

Pembedaan mengenai jenis perjanjian kerja, yaitu berdasarkan perjanjian kerja waktu tertentu dan perjanjian kerja waktu tidak





tertentu. Perjanjian kerja waktu tertentu (PKWT) adalah perjanjian kerja antara pegawai dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja dalam waktu tertentu dan untuk pekerjaan tertentu. Tidak semua jenis pekerjaan dapat dibuat dengan perjanjian kerja waktu tertentu. Pasal 57 Ayat 1 UU 13/2003 mensyaratkan bentuk PKWT harus tertulis dan mempunyai 2 kualifikasi yang didasarkan pada jangka waktu dan PKWT yang didasarkan pada selesainya suatu pekerjaan tertentu (Pasal 56 Ayat (2) UU 13/2003). Secara limitatif, Pasal 59 menyebutkan bahwa PKWT hanya dapat diterapkan untuk pekerjaan tertentu yang menurut jenis, sifat dan kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu, yaitu pekerjaan yang sekali selesai atau yang sementara sifatnya, pekerjaan yang diperkirakan penyelesaiannya dalam waktu yang tidak terlalu lama, paling lama 3 tahun, pekerjaan yang bersifat musiman dan pekerjaan yang berhubungan dengan produk baru, atau produk tambahan yang masih dalam percobaan atau penjajagan.

Berbeda dengan perjanjian kerja waktu tidak tertentu (PKWTT), yaitu perjanjian kerja antara pegawai/buruh dengan pengusaha untuk mengadakan hubungan kerja tetap. Masa berlakunya PKWTT berakhir sampai pegawai memasuki usia pensiun, pegawai diputus hubungannya, pegawai meninggal dunia. Bentuk PKWTT adalah fakultatif yaitu diserahkan kepada para pihak untuk merumuskan bentuk perjanjian baik tertulis maupun tidak tertulis. Hanya saja berdasarkan Pasal 63 Ayat (1) ditetapkan bahwa apabila PKWTT dibuat secara lisan, ada kewajiban pengusaha untuk membuat surat pengangkatan bagi pegawai/buruh yang bersangkutan. PKWTT dapat mensyaratkan masa percobaan kerja paling lama 3 (tiga) bulan dan dalam hal demikia, pengusaha dilarang untuk membayar upah di bawah upah minimum yang berlaku. Hal ini dijelaskan dalam Pasal 60 Ayat (1) dan (2) UU 13/2003 tentang Ketenagakerjaan.







## H. PERMASALAHAN YURIDIS DALAM HUBUNGAN KERJA DAN PERJANJIAN KERJA

Hubungan kerja pada masa sekarang ini secara umum disebut hubungan kerja yang fleksibel, dalam arti hubungan kerja yang terjadi dewasa ini tidak memberikan jaminan kepastian apakah seseorang dapat bekerja secara terus menerus dan hal-hal lain yang berkaitan dengan haknya. Fleksibelitas bisa menyangkut waktu melakukan pekerjaan yang tidak selalu terikat pada jam kerja yang ditentukan pemberi kerja, juga ditentukan oleh pegawai itu sendiri. Dalam praktik pada mulanya ditemukan ada 4 jenis hubungan kerja fleksibel, yaitu:

1. Hubungan kerja berdasarkan perjanjian pengiriman atau peminjaman pegawai
2. Hubungan kerja yang dilaksanakan di rumah
3. Hubungan kerja bebas
4. Hubungan kerja berdasarkan panggilan

Pengertian atau definisi *outsourcing* dalam hubungan kerja tidak ditemukan dalam UU No.13/2003, akan tetapi di dalam Pasal 64 undang-undang tersebut dinyatakan bahwa perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pegawai/buruh yang dibuat secara tertulis. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa sistem *outsourcing* adalah hubungan kerja fleksibel yang berdasarkan pengiriman atau peminjaman pegawai (*uitzenverhouding*). Meskipun pegawai tidak mempunyai hubungan kerja dengan perusahaan pengguna, akan tetapi undang-undang sebenarnya mengatur perlindungan dan syarat-syarat kerja bagi pegawai dari perusahaan penyedia jasa sekurang-kurangnya sama dengan pegawai yang berstatus pegawai di perusahaan pengguna (Pasal 65 Ayat (4) UU 13/2003).





Tidak adanya jaminan kepastian seseorang dapat bekerja secara terus-menerus dalam hubungan kerja yang dilakukan secara *outsourcing* timbul karena hubungan kerja menyangkut tiga pihak, yaitu perusahaan pengguna, perusahaan penyedia jasa dan pegawai. Dalam memberikan suatu pekerjaan bagi pegawai, perusahaan penyedia jasa sangat tergantung kepada kebutuhan perusahaan pengguna. Model kontrak *outsourcing* berpeluang memunculkan sengketa perburuhan, hal ini terjadi karena Indonesia belum memiliki perangkat hukum yang khusus mengatur mengenai status pegawai dari perusahaan penyedia jasa. Konflik hubungan kerja ini bahkan terus berlanjut hingga terjadi perselisihan hubungan industrial yang dibawa hingga tingkat kasasi. Pada umumnya dalam beberapa kasus, Pengadilan tidak dapat memenangkan pegawai *outsourcing* yang meminta dipekerjakan kembali di perusahaan pengguna maupun apabila diputus hubungan kerjanya dilakukan prosedur PHK seperti yang diatur dalam undang-undang karena pada dasarnya secara hukum hubungan kerja yang terjadi adalah antara perusahaan penyedia jasa dengan pegawai, bukan dengan perusahaan pengguna. Kalaupun di dalam ketentuan undang-undang diatur bahwa apabila ternyata pegawai *outsourcing* tidak dijamin hak-haknya oleh perusahaan penyedia jasa, kedudukannya beralih menjadi pegawai di perusahaan pengguna jasa, hal ini tidak serta-merta menyebabkan kedudukan mereka secara yuridis dapat berubah.

Pro kontra pegawai *outsourcing* ini sampai sekarang menjadi dilematis karena di satu sisi secara efisiensi, pegawai *outsourcing* dipandang pengusaha sebagai salah satu jalan ke luar dalam mencari tenaga kerja yang aman dan di sisi lain kedudukan bagi pegawai dengan bekerja secara *outsourcing* tidak menentu terutama oleh karena hampir secara keseluruhan, pegawai *outsourcing* bekerja dengan dasar PKWT. Hampir di semua lini pekerjaan dapat dimasuki oleh pegawai *outsourcing* dewasa ini termasuk pekerjaan pokok, yang sebenarnya dilarang oleh UU 13/2003. Oleh karena terikat PKWT, maka sudah menjadi rahasia





umum jika pegawai *outsourcing* masuk, ke luar dan kembali lagi bekerja di perusahaan pengguna yang sama bertahun-tahun dengan sistem *outsourcing*.

Permasalahan lain dalam hubungan hukum berupa hubungan kerja adalah mengenai sanksi. UU No. 13/2003 tidak memuat mengenai sanksi terhadap pelanggaran ketentuan pasal-pasal yang mengatur mengenai perjanjian kerja. Hal ini secara yuridis disadari amat rawan bagi pegawai untuk menuntut hak-haknya secara hukum, apabila terjadi pelanggaran terhadap ketentuan perjanjian kerja dalam undang-undang tersebut. Oleh karenanya wajar apabila terjadi pegawai yang bekerja terus menerus dengan sistem kontrak yang diperbaharui, atau bahkan kemudian dialihkan menjadi pegawai *outsourcing* yang konsekuensi sanksi hukumnya lebih mudah dihindari oleh perusahaan pengguna.

Beberapa kasus-kasus pemutusan hubungan kerja bagi pegawai yang bekerja berdasarkan sistem kontrak atau PKWT, sering tidak mendapat penyelesaian kompensasi PHK berdasarkan UU 13/2003. Pada banyak kasus, hampir semua kembali kepada Pasal 1247KUH Perdata yang mengatur ganti rugi bagi perusahaan yang wanprestasi atau tidak melaksanakan isi perjanjian kerja (dalam hal ini pengusaha memutuskan kontrak walaupun jangka waktu perjanjian kerja belum berakhir), sifat ganti rugi ini tergantung pula pada kebijakan masing-masing perusahaan. Hal ini menyebabkan kedudukan pegawai tersebut juga tidak mendapat kepastian hukum yang kuat.





## RANGKUMAN

- Hubungan industrial menggambarkan sebuah sistem yang kompleks yang pada dasarnya merupakan hubungan antara pelaku dalam proses barang dan atau jasa.
- Hubungan Industrial Pancasila adalah satu sistem hubungan yang terbentuk antara para pelaku dalam proses produksi barang dan jasa (pegawai, pengusaha dan pemerintah) yang didasarkan atas nilai-nilai yang merupakan manifestasi dari keseluruhan sila-sila dari pancasila dan UUD 1945.
- Tujuan Hubungan Industrial adalah mengemban cita-cita proklamasi kemerdekaan Negara Republik Indonesia 17 Agustus 1945.
- Hubungan Industrial Pancasila mengakui dan meyakini bahwa bekerja bukan hanya bertujuan untuk sekedar mencari nafkah saja, akan tetapi sebagai pengabdian kepada Tuhannya, kepada sesama manusia, kepada masyarakat, bangsa dan negara.
- Hubungan Industrial Pancasila menganggap pegawai bukan hanya sekedar faktor produksi belaka, tetapi sebagai manusia pribadi dengan segala harkat dan martabatnya.
- Lembaga Kerjasama Bipartit adalah suatu lembaga atau badan di dalam suatu perusahaan yang anggotanya terdiri dari wakil-wakil pegawai dan wakil-wakil pengusaha yang merupakan forum konsultasi dan komunikasi untuk memecahkan masalah bersama.
- Lembaga Kerjasama Tripartit adalah lembaga konsultasi dan komunikasi antara wakil pegawai, pengusaha dan pemerintah untuk memecahkan masalah-masalah bersama.
- Di dalam perjanjian kerja ada 4 unsur yang harus dipenuhi yaitu adanya unsur pekerjaan, adanya servis atau pelayanan,





adanya unsur *time* atau waktu tertentu, suatu hal tertentu dan suatu sebab yang halal.

- Perbedaan mengenai jenis perjanjian kerja, yaitu berdasarkan perjanjian kerja waktu tertentu dan perjanjian kerja waktu tidak tertentu.
- Pasal 64 UU No.13/2003 menyatakan bahwa perusahaan dapat menyerahkan sebagian pelaksanaan pekerjaan kepada perusahaan lain melalui perjanjian pemborongan pekerjaan atau penyediaan jasa pegawai/buruh yang dibuat secara tertulis.





“

One of the most important tasks  
of a manager is to eliminate his  
people's excuse for failure.

-Robert Townsend, CEO, Avis





## BAB 13 PEMELIHARAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ada beberapa konsep pengertian pemeliharaan menurut Edwin B. Flippo, yaitu *the maintenance function of personnel is concerned primarily with preserving the physical, mental, and emotional condition of employees.*

Fungsi pemeliharaan menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi pegawai (Manajemen Sumber Daya Manusia, Hasibuan:179). Pemeliharaan adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap pegawai agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas, kami menyimpulkan bahwa Pemeliharaan adalah suatu kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk menjaga pegawainya dan mempertahankan kondisi fisik dan jiwa tenaga kerjanya dalam melakukan pekerjaannya.

Pemeliharaan sumber daya manusia di sini dimaksudkan sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaannya dalam perusahaan. Untuk memelihara stamina tenaga kerja maka perlu dilakukan usaha perlindungan fisik, jiwa dan raga para pegawai dari berbagai ancaman yang merugikan. Upaya





pemeliharaan ini perlu dilakukan terus-menerus karena sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan dari perusahaan akan menimbulkan masalah, semangat kerja dan prestasi pegawai akan merosot, loyalitas pegawai menurun. Jika hal ini terjadi maka akan berakibat pada tingginya tingkat kemangkiran (bolos) pegawai. Oleh karena itulah, suatu perusahaan yang ingin berkembang harus melakukan kegiatan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia yang bekerja di perusahaan karena pemeliharaan pegawai erat hubungannya dengan tingkat produktivitas pegawai terhadap suatu perusahaan.

## A. METODE PEMELIHARAAN

Pemilihan metode yang tepat bertujuan agar pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan organisasi suatu perusahaan. Menurut Hasibuan dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia*, manajer seharusnya menerapkan metode yang sesuai dan efektif dalam melakukan tugas-tugasnya. Adapun metode-metode pemeliharaan, antara lain:

### 1. Komunikasi

Komunikasi adalah proses pemindahan pengertian dalam bentuk gagasan atau informasi dari seseorang ke orang lain. Dalam menyampaikan informasi, komunikasi sangat diperlukan. komunikasi berfungsi untuk *instructive, informative, influencing, dan evaluative*. Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan secara singkat, jelas, dapat dipahami, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator. Melalui komunikasi yang baik dan efektif maka permasalahan-permasalahan yang terjadi di dalam perusahaan dapat diselesaikan. Konflik yang terjadi dapat diselesaikan melalui rapat dan musyawarah. Jadi, komunikasi sangat penting untuk menciptakan pemeliharaan pegawai dalam perusahaan.

### 2. Insentif







Menurut Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, insentif adalah daya perangsang yang diberikan kepada pegawai tertentu berdasarkan prestasi kerjanya agar pegawai terdorong meningkatkan produktivitas kerjanya. Adapun jenis insentif dalam buku Hasibuan terbagi atas dua, yaitu:

- a. Insentif positif adalah daya perangsang dengan memberikan hadiah material atau non material kepada pegawai yang prestasi kerjanya di atas prestasi standar.
- b. Insentif negatif adalah daya perangsang dengan memberikan ancaman hukuman kepada pegawai yang prestasi kerjanya di bawah prestasi standar.

Selain jenis-jenisnya, Insentif juga memiliki bentuk-bentuk insentif, antara lain:

- a. Non material insentif, adalah daya perangsang yang diberikan kepada pegawai berbentuk penghargaan atau pengukuhan berdasarkan prestasi kerjanya. Misalnya piagam, piala, medali.
- b. Sosial insentif, adalah daya perangsang yang diberikan pada pegawai berdasarkan prestasi kerjanya, berupa fasilitas dan kesempatan untuk mengembangkan kemampuannya, seperti promosi, mengikuti pendidikan atau naik haji. Material insentif, adalah daya perangsang yang diberikan pada pegawai berdasarkan prestasi kerjanya, berbentuk uang dan barang. material insentif ini bernilai ekonomis sehingga dapat meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya.

Pemberian insentif yang adil dan terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik dan selaras sehingga loyalitas dan semangat kerja pegawai akan meningkat dan absensi serta tingkat keluar-masuk pegawai akan menurun. Jadi, pemberian insentif sangat berpengaruh terhadap kinerja pegawai dalam suatu perusahaan.





## B. AZAS-AZAS PEMELIHARAAN

- **Manfaat dan Efisiensi**  
Pemeliharaan yang dilakukan harus efisien dan memberikan manfaat yang optimal bagi perusahaan dan pegawai. Pemeliharaan ini hendaknya meningkatkan prestasi kerja, keamanan, kesehatan, dan loyalitas pegawai dalam mencapai tujuan. Asas ini harus diprogram dengan baik supaya tidak sia-sia.
- **Asas Kebutuhan dan Kepuasan**  
Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan harus menjadi dasar program pemeliharaan pegawai. Asas ini penting supaya tujuan pemeliharaan, kesehatan, dan sikap pegawai baik, sehingga mereka mau bekerja secara efektif dan efisien menunjang tercapainya tujuan perusahaan.
- **Asas Keadilan dan Kelayakan**  
Keadilan dan kelayakan hendaknya dijadikan asas program pemeliharaan pegawai. Karena keadilan dan kelayakan akan menciptakan ketenangan dan konsentrasi pegawai terhadap tugas-tugasnya, sehingga disiplin, kerja sama, dan semangat kerjanya meningkat. Dengan asas ini diharapkan tujuan pemberian pemeliharaan akan tercapai.
- **Asas Peraturan Legal**  
Peraturan-peraturan legal yang bersumber dari undang-undang, Keppres, dan keputusan menteri harus dijadikan asas program pemeliharaan pegawai. Hal ini penting untuk menghindari konflik dan intervensi serikat buruh dan pemerintah.
- **Asas Kemampuan Perusahaan**  
Kemampuan perusahaan menjadi pedoman dan azas program pemeliharaan kesejahteraan pegawai. Jangan sampai terjadi pelaksanaan pemeliharaan pegawai yang mengakibatkan hancurnya perusahaan.





Menurunnya semangat kerja pegawai, atau lebih dikenal dengan istilah demotivasi, adalah masalah yang umum yang dapat terjadi pada setiap perusahaan, baik industri maupun organisasi. Jika tidak ada penanganan yang serius dan perhatian lebih lanjut, hal tersebut dapat menjadi bom waktu karena langsung atau tidak langsung dapat menurunkan performa perusahaan secara operasional bahkan fungsional.

Pemeliharaan sumber daya manusia dimaksudkan sebagai suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaan dalam perusahaan. Dengan demikian yang bersangkutan tidak mengalami gangguan selama melakukan tugas yang diberikan kepadanya. Faktor yang mendorong perlunya perusahaan melakukan pemeliharaan sumber daya manusia adalah :

- Sumber daya manusia merupakan modal utama perusahaan yang apabila tidak dipelihara dapat, menimbulkan kerugian bagi perusahaan
- Sumber daya manusia adalah manusia yang biasa yang mempunyai kelebihan, keterbatasan, emosi dari perasaan yang mudah berubah dengan berubah-ubahnya lingkungan sekitar

### C. KEGIATAN PEMELIHARAAN KERJA

Kegiatan pemeliharaan terhadap sumber daya manusia yang dilakukan perusahaan melakukan sasaran utama, yaitu tetap bertahannya sumber daya manusia dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Sumber daya manusia akan terdorong tetap bekerja memberikan tenaganya, kemampuannya, pikirannya dan waktunya bagi perusahaan. Kegiatan pemeliharaan sumber daya manusia secara rinci untuk:

1. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai.
2. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi pegawai.
3. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan turn-over pegawai.





4. Memberikan ketenangan, keamanan, dan kesehatan pegawai.
5. Meningkatkan kesejahteraan pegawai dan keluarganya.
6. Memperbaiki kondisi fisik, mental, dan sikap pegawai.
7. Mengurangi konflik serta menciptakan suasana yang harmonis.
8. Mengefektifkan pengadaan pegawai.

Penyusunan program kerja ini harus didasarkan pada kondisi nyata yang terdapat dalam perusahaan dan kemungkinan masa datang yang akan dihadapi. Pada dasarnya pemeliharaan dapat dilakukan perusahaan dapat dibedakan menjadi 3 macam, yaitu :

1. Pemeliharaan sumber daya manusia yang bersifat ekonomis
2. Pemeliharaan sumber daya manusia yang bersifat penyediaan fasilitas
3. Pemeliharaan sumber daya manusia yang berupa pemberian pelayanan



## D, PROGRAM KESEJAHTERAAN



### 1. Pengertian Kesehatan dan Keselamatan Kerja

Menurut Hasibuan dalam bukunya *Manajemen Sumber Daya Manusia*, kesejahteraan pegawai adalah balas jasa pelengkap (material dan non material) yang diberikan berdasarkan kebijaksanaan.

Kesejahteraan yang diberikan sangatlah berarti dan bermanfaat untuk memenuhi kebutuhan fisik dan mental pegawai beserta keluarganya. Pemberian kesejahteraan akan menciptakan ketenangan, semangat kerja, dedikasi, disiplin, dan sikap loyal pegawai terhadap perusahaan sehingga labour turnover relatif rendah





## 2. Tujuan Kesejahteraan

Pemberian kesejahteraan ini bertujuan mendorong agar tercapainya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat serta tidak melanggar peraturan legal pemerintah.

Tujuan pemberian kesejahteraan, antara lain:

- a. Untuk meningkatkan kesetiaan dan keterikatan pegawai kepada perusahaan.
- b. Memberikan ketenangan dan pemenuhan kebutuhan bagi pegawai beserta keluarganya.
- c. Memotivasi gairah kerja, disiplin, dan produktivitas kerja pegawai.
- d. Menurunkan tingkat absensi dan turnover pegawai.
- e. Menciptakan lingkungan dan suasana kerja yang baik serta nyaman.
- f. Membantu lancarnya pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai kerjaan.
- g. Memelihara kesehatan dan meningkatkan kualitas pegawai.
- h. Mengefektifkan pengadaan pegawai.
- i. Membantu membantu melaksanakan program pemerintah dalam meningkatkan kualitas manusia Indonesia.
- j. Mengurangi kecelakaan dan kerusakan peralatan perusahaan. meningkatkan status sosial pegawai beserta keluarganya

## 3. Jenis-Jenis kesejahteraan

Jenis-jenis kesejahteraan yang diberikan adalah finansial dan nonfinansial yang bersifat ekonomis, serta pemberian fasilitas dan pelayanan. Jenis kesejahteraan yang akan diberikan harus selektif dan efektif mendorong terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai beserta keluarganya. Jadi, penentuan jenis kesejahteraan harus hati-hati, bukan secara emosional atau asal-asalan.





#### 4. Program Kesejahteraan Pegawai

Ada tiga bentuk program kesejahteraan (pelayanan) pegawai, yaitu:

- a. Program Kesejahteraan Ekonomi Pegawai. Program ini dirancang dan diselenggarakan untuk melindungi keamanan ekonomi para pegawai. Jenis-jenis program ini, antara lain:
  - Pensiun, Pensiun diberikan bagi pegawai yang telah bekerja di perusahaan untuk masa tertentu. pensiun merupakan salah satu program perusahaan dalam rangka memberikan jaminan keamanan financial bagi pegawai yang sudah tidak produktif.
  - Asuransi, Perusahaan melakukan kerja sama dengan perusahaan asuransi untuk menanggung asuransi pegawainya. Program asuransi bisa berbentuk asuransi jiwa, kesehatan atau asuransi kecelakaan.
  - Pemberian Kredit, Perusahaan memberikan kredit kepada pegawai yang membutuhkannya, misalnya: mendirikan koperasi simpan pinjam.
  
- b. Program Rekreasi dan Hiburan. Program rekreasi sangat perlu bagi pegawai, karena para pegawai tersebut sudah bekerja secara rutin untuk mengatasi ketegangan atau stress maka perlu pegawai tersebut menenangkan pikiran. Program rekreasi yang sering dilakukan adalah kemping dan piknik.
- c. Pemberian Fasilitas. Biasanya perusahaan memberikan fasilitas kepada pegawai untuk membantu keluhan pegawai dalam melakukan tugas-tugas sehari-hari. Pemberian fasilitas bisa dalam bentuk, antara lain:
  - Penyediaan cafeteria
  - Perumahan
  - Fasilitas Pembelian
  - Fasilitas Kesehatan
  - Pendidikan





## E. KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Di negara berkembang seperti Indonesia, Undang-Undang Keselamatan Kerja yang berlaku tidak secara otomatis meningkatkan kondisi di tempat kerja, disamping hukuman yang ringan bagi yang melanggar aturan. Meningkatkan standar keselamatan kerja yang lebih baik akan menghasilkan keuangan yang baik.

Tujuan dari sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja adalah:

1. Sebagai alat mencapai derajat kesehatan tenaga kerja setinggi-tingginya, baik buruh, petani, nelayan, pegawai negeri, atau pegawai bebas.
2. Sebagai upaya mencegah dan memberantas penyakit dan kecelakaan akibat kerja, memelihara, meningkatkan kesehatan dan gizi tenaga kerja, merawat efisiensi dan daya produktivitas tenaga manusia, memberantas kelelahan kerja dan melipatgandakan gairah serta kenikmatan bekerja.
3. Memberi perlindungan kepada masyarakat sekitar perusahaan, agar terhindar dari bahaya pengotoran bahan proses industrialisasi yang bersangkutan, dan perlindungan masyarakat luas dari bahaya

## F. PEDOMAN PENERAPAN SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN DAN KESEHATAN KERJA

Dalam sistem penerapan manajemen K3, organisasi wajib melaksanakan ketentuan sebagai berikut.

- a. Menetapkan kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja dan menjamin komitmen terhadap penerapan system manajemen K3.
- b. Merencanakan pemenuhan kebijakan tujuan dan sasaran penerapan keselamatan dan kesehatan kerja.
- c. Menerapkan kebijakan, keselamatan dan kesehatan kerja secara efektif dengan mengembangkan kemampuan dan





mekanisme pendukung yang diperlukan mencapai kebijakan, tujuan, sasaran, keselamatan dan kesehatan kerja.

- d. Mengukur, memantau, dan mengevaluasi kinerja keselamatan dan kesehatan kerja serta melakukan tindakan kebaikan dan pencegahan.
- e. Meninjau secara teratur dan meningkatkan pelaksanaan system manajemen K3 secara berkesinambungan dengan tujuan meningkatkan kinerja keselamatan dan kesehatan kerja.

Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja adalah menjamin keadaan, keutuhan dan kesempurnaan, baik jasmani maupun rohani manusia serta karya dan budayanya yang tertuju pada kesejahteraan masyarakat pada umumnya dan manusia pada khususnya. Cara menanggulangi kesehatan dan keselamatan kerja antara lain dengan cara:

- a. Mengadakan unsur penyebab kecelakaan
- b. Mengadakan pengawasan yang ketat

Sasaran yang hendak dicapai oleh keselamatan dan kesehatan kerja adalah:

- a. Tumbuhnya motivasi untuk bekerja secara aman
- b. Terciptanya kondisi kerja yang tertib, aman dan menyenangkan
- c. Mengurangi tingkat kecelakaan di lingkungan kantor
- d. Tumbuhnya kesadaran akan pentingnya makna keselamatan kerja di lingkungan kantor
- e. Meningkatkan produktivitas kerja.

## **G. DETERMINAN ATAU FAKTOR-FAKTOR KESELAMATAN KESEHATAN KERJA**

Tujuan utama kesehatan dan keselamatan kerja adalah agar pegawai di sebuah institusi mendapat kesehatan yang optimal sehingga mencapai produktivitas kerja yang setinggi-tingginya.







Sedangkan tujuan keselamatan kerja adalah agar para pegawai di sebuah institusi bebas dari segala kecelakaan akibat kerja atau gangguan-gangguan yang lain sehingga menurunkan dan bahwa mengakibatkan hilangnya produktivitas kerja. Untuk itu, maka diperlukan kondisi kerja yang kondusif terwujudnya derajat kesehatan dan terhindarnya kecelakaan kerja bagi pegawai sehingga disebut sebagai diterminan kesehatan dan keselamatan kerja yang antara lain mencakup:

### 1. Beban kerja

Setiap pekerjaan apapun memerlukan 2 hal penting yakni pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan pemikiran dan pekerjaan-pekerjaan yang lebih memerlukan kekuatan-kekuatan fisik. Kedua hal ini mempunyai keterbatasan-keterbatasan tersendiri. Siapapun juga tidak dapat dituntut dan dipaksakan untuk melaksanakan pekerjaannya melebihi kemampuan yang dimilikinya. Apabila seseorang dituntut dan dipaksakan untuk melakukan pekerjaan dapat terganggunya kesehatan atau terjadinya kecelakaan kerja bagi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, kesehatan dan keselamatan kerja berusaha agar para pegawai baik yang menggunakan kemampuan pemikiran maupun fisiknya membuat perencanaan pelayanan terhadap kesehatan dan keselamatan kerja.

### 2. Beban tambahan

Beban tambahan bagi setiap tenaga kerja adalah lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang tidak kondusif sering, bahkan selalu menghambat atau memengaruhi kinerja dan pelaksanaan tugas pegawai. Lingkungan kerja sebagai beban tambahan pegawai di suatu institusi, antara lain:

- a. Faktor fisik, misalnya penerangan dalam lingkungan kerja yang tidak cukup, udara yang panas, pengap, kurangnya ventilasi





- dalam ruangan kerja, bising, ramai, kelembaban udara yang terlalu tinggi atau rendah dan sebagainya.
- b. Faktor kimia, yaitu terganggunya lingkungan kerja dengan adanya bahan-bahan kimia yang menimbulkan bau tidak enak, bau gas, polusi kendaraan bermotor, asap rokok, debu dan sebagainya.
  - c. Faktor biologi, yakni binatang atau serangga yang mengganggu lingkungan kerja misalnya, lalat, nyamuk, kecoa, tanaman yang tidak teratur, lumut dan sebagainya.
  - d. Faktor fisiologis, yakni peralatan kerja yang tidak sesuai dengan ukuran tubuh, misalnya meja tulis atau komputer yang terlalu pendek atau tinggi, meja dan kursi rapat tidak sesuai ukuran dan sebagainya.
  - e. Faktor sosio-fisiologis, yakni suasana kerja yang tidak harmonis, misalnya adanya kelompok-kelompok penggosip, adanya kecemburuan satu dengan yang lainnya dan sebagainya.



### 3. Kemampuan kerja

Kemampuan kerja dalam mengerjakan tugasnya berbeda satu dengan yang lainnya. Meskipun pekerjaannya sama, dikerjakan oleh pegawai yang tingkat pendidikannya sama, tetapi hasilnya berbeda. Perbedaan hasil pekerjaan tersebut disebabkan karena perbedaan kemampuan yang dimiliki oleh para pegawai tersebut. Kemampuan seseorang dalam menjalankan tugasnya pada umumnya sejajar dengan prestasinya. Kemampuan dipengaruhi oleh banyak faktor, salah satunya adalah tingkat pendidikan. Faktor lainnya yang mempengaruhi kemampuan seseorang antara lain: kesehatan, status gizi, genetik, motivasi, latar belakang sosial, dan lingkungan. Oleh sebab itu apabila akan meningkatkan kemampuan pegawai harus dengan hati-hati. Tidak semua kemampuan harus ditingkatkan melalui pelatihan. Orang tidak mampu menjalankan tugasnya bukan karena tidak terampil, tetapi karena tidak merasa fit atau karena kurang asupan makanan bergizi atau tidak punya motivasi untuk kerja.





## H. SYARAT KESELAMATAN

Undang-undang No.1 tahun 1970 tentang keselamatan dan kesehatan kerja berisi syarat keselamatan kerja, sebagai berikut:

1. Mencegah dan mengurangi kecelakaan
2. Mencegah, mengurangi dan memadamkan kebakaran
3. Mencegah dan mengurangi bahaya peledakan
4. Memberi kesempatan atau jalan menyelamatkan diri pada waktu kebakaran atau kejadian yang berbahaya
5. Memberi pertolongan pada kecelakaan
6. Memberi alat perlindungan diri pada pegawai
7. Mencegah dan mengendalikan timbulnya atau menyebarkan suhu, kelembaban, debu, kotoran, asap, uap, gas, hembusan angin, cuaca, sinar laut atau radiasi, suara dan getaran
8. Mencegah dan mengendalikan timbulnya penyakit akibat kerja baik fisik maupun psikis, keracunan, infeksi dan penularan
9. Memperoleh penerangan yang cukup dan sesuai
10. Menyelenggarakan suhu udara yang baik dan cukup
11. Memelihara kebersihan, kesehatan, ketertiban
12. Memperoleh keserasian antara proses kerja
13. Mengamankan dan memperlancar pengangkutan orang, binatang, tanaman atau barang
14. Mengamankan dan memperlancar segala jenis bangunan
15. Mengamankan dan memperlancar pekerjaan "bongkar muat, perlakuan dan penyimpanan barang".
16. Mencegah terkena aliran listrik
17. Menyesuaikan dan menyempurnakan pengamatan pada pekerjaan yang bahaya kecelakaannya jadi bertambah tinggi.

Keselamatan dan kesehatan kerja memiliki arti yang penting baik bagi perusahaan, terlebih pegawainya. Hal ini harus ditanamkan dalam diri masing-masing pegawai melalui pembinaan ataupun penyuluhan dari perusahaan. Kesadaran akan keselamatan dan kesehatan kerja membantu terwujudnya





pemeliharaan pegawai yang baik. Apabila tidak ada perhatian dalam keselamatan dan kesehatan kerja maka kemungkinan akan menambah tingkat terjadinya kecelakaan kerja yang juga dapat menurunkan tingkat produksi. Hal ini dapat menimbulkan kerugian bagi perusahaan.

### 1. Pemeliharaan keamanan kerja sumber daya manusia

Pemeliharaan keamanan kerja sumber daya manusia itu perlu dilakukan oleh setiap perusahaan, dengan sasaran agar sumber daya manusia dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari dapat berjalan lancar, dan terlindungi dari hal-hal yang dapat mengancam baik fisik maupun jiwanya. Bila keamanan dan keselamatan kerja pegawai tidak terjamin dalam suatu perusahaan, maka akan dapat menimbulkan akibat-akibat yang merugikan kedua belah pihak, baik pegawai maupun perusahaan. Di pihak pegawai akan timbul keraguan, kekhawatiran dalam melaksanakan tugas, karena mereka merasa tidak mendapatkan perlindungan keamanan dan keselamatan kerjanya. Sebaliknya di pihak perusahaan, bila terjadi kecelakaan dalam perusahaan akan menyebabkan kerugian dan resiko berhentinya kegiatan produksi perusahaan. Pada umumnya ada beberapa faktor yang mendorong suatu perusahaan perlu melakukan pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja antara lain:

a. Kemanusiaan

Pegawai yang bekerja di perusahaan adalah manusia biasa bukan hanya sebagai alat produksi tetapi juga merupakan asset perusahaan. Oleh sebab itu, program pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja ini seharusnya didorong oleh rasa belas kasihan sesama makhluk yaitu rasa kemanusiaan. Sehingga para pegawai terhindar dari segala malapetaka dan marabahaya dalam melaksanakan tugasnya sehari-hari.





b. Peraturan Pemerintah

Suatu Perusahaan bertujuan agar produknya itu dapat dipakai/digunakan oleh masyarakat. Oleh sebab itu keberadaannya perlu diatur melalui berbagai mekanisme peraturan perundang-undangan yang ada. Salah satu undang-undang yang mengatur keamanan dan keselamatan kerja adalah UU No.1 Tahun 1970 yang termuat dalam lembaran Negara No.1 Tahun 1970.

c. Ekonomi

Untung rugi dalam pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja merupakan kerja pendorong terkuat dalam suatu perusahaan. Hal ini dapat dipahami bahwa suatu perusahaan dalam kegiatannya akan selalu bergerak menurut pertimbangan-pertimbangan ekonomis. Dengan pelaksanaan pemeliharaan oleh perusahaan maka perusahaan itu harus mengeluarkan biaya yang banyak. Namun biaya yang dikeluarkan akan lebih besar jika terjadi kecelakaan kerja terhadap pegawai. Oleh sebab itu, perusahaan yang melakukan pemeliharaan keamanan dan keselamatan kerja dapat berhemat karena biaya pemulihan akibat kecelakaan dapat diperkecil.

## 2. Pemeliharaan kesehatan kerja sumber daya manusia

Sasaran Pemeliharaan kesehatan kerja sumber daya manusia adalah terciptanya pegawai yang sehat jasmani dan rohani dalam melakukan pekerjaan. Pegawai yang sehat akan memiliki kemampuan yang tinggi untuk melaksanakan tugas yang diberikan oleh atasannya. Oleh sebab itu perusahaan berkewajiban melakukan pemeliharaan kesehatan pegawai agar tujuan perusahaan dapat dicapai bersama-sama. Ada beberapa macam cara yang bisa dilakukan perusahaan dalam pemeliharaan kesehatan sumber daya manusia, antara lain:





- a. Penyediaan poliklinik khusus milik perusahaan
- b. Penyediaan dokter perusahaan
- d. Pemberian asuransi kesehatan atau penggantian biaya pemeliharaan kesehatan





## RANGKUMAN

- Fungsi pemeliharaan menyangkut perlindungan kondisi fisik, mental, dan emosi pegawai.
- Pemeliharaan sumber daya manusia adalah suatu kegiatan manajemen untuk mempertahankan stamina sumber daya manusia dalam melakukan pekerjaannya dalam perusahaan.
- Pemeliharaan pegawai erat hubungannya dengan tingkat produktivitas pegawai terhadap suatu perusahaan karena sumber daya manusia yang kurang mendapat perhatian dan pemeliharaan dari perusahaan akan menimbulkan masalah, semangat kerja dan prestasi pegawai akan merosot, serta loyalitas pegawai menurun.
- Komunikasi disebut efektif jika informasi disampaikan secara singkat, jelas, dapat dipahami, dan dilaksanakan sama dengan maksud komunikator.
- Pemberian insentif yang adil dan terbuka akan menciptakan pemeliharaan yang baik dan selaras sehingga loyalitas dan semangat kerja pegawai akan meningkat dan absensi serta tingkat keluar-masuk pegawai akan menurun.
- Tujuan keselamatan dan kesehatan kerja adalah menjamin keadaan, keutuhan dan kesempurnaan, baik jasmani maupun rohani manusia serta karya dan budayanya yang tertuju pada kesejahteraan masyarakat pada umumnya dan manusia pada khususnya.
- Beban tambahan bagi setiap tenaga kerja adalah lingkungan kerja yang tidak kondusif. Lingkungan kerja yang tidak kondusif sering, bahkan selalu menghambat atau memengaruhi kinerja dan pelaksanaan tugas pegawai.





## Daftar Pustaka

- Adams, J.S. 1965. "Injustice in Social Exchange." Dalam L. Berkowitz (Ed.). *Advances in Experimental Psychology*. Academic Press: New York.
- Alderfer, C. 1972. *Existence, Relatedness and Growth*. The Free Press: New York.
- Allport, G. 1954. "The Historical Background of Modern Social Psychology." Dalam G. Lindzey (Ed.). *Theoretical Models and Personality*. Addison-Wesley, Cambridge: MA
- Armstrong, M. 2006 *Performance Management*. 3rd ed. Kogan Page: London.
- , 2007. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. 2nd ed. Kogan Page: Philadelphia.
- Armstrong, M., dan A. Baron. 2004. *Managing Performance: Performance management in Action*. CIPD: London.
- , 1995. *The job evaluation handbook*. The Cromwell Press: United Kingdom.
- Armstrong, M., dan H. Murlis. 1998. *Reward Management*. 4th ed. Kogan Page: London.
- Armstrong, M. dan T. Stephens. 2005. *A Handbook of Employee Reward Management and Practice*. Kogan Page Limited: United Kingdom.
- Arnold, J., I. T. Robertson, dan C. L. Cooper. 1991. *Work Psychology*. Pitman: London.
- Atmodiwirio, Soebagio. 2000. *Manajemen Training*. Jakarta. Balai Pustaka
- Bandura, A. 1986. *Social Boundaries of Thought and Action*. Prentice Hall, Englewood Cliffs; New Jersey.







- , 1977. *Social Learning Theory*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs: NJ.
- Baron, J. N. dan W. T. Bielby. 1984. "The Organization of Work in A Segmented Economy." *American Sociological Review*. Google Scholar.
- Berger, C. J., C. A. Olson, dan J. W. Boudreau. 1983. "Effects of Unions on Job Satisfaction: The Role of Work-Related Values and Perceived Rewards." *Organizational Behavior and Human Performance*. Google Scholar.
- Blauner, R. 1964. *Alienation and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bloch, F. E., dan M. S. Kuskin. 1978. "Wage Determination in the Union and Nonunion Sectors." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Borjas, G. J. 1979. "Job Satisfaction, Wages and Unions." *Journal of Human Resources*. Google Scholar.
- Boxall, P., J. Purcell, dan P. Wright. 2007. *Oxford Handbook of Human Resource Management*. Oxford University Press: Oxford.
- Brooks, Ian. 2009. *Organisational Behaviour*. 4th ed. Pearson Education Limited: Essex England.
- Buchanan, D. A., dan A. A. Huczynski. 2010. *Organizational Behaviour*. 7th ed. Pearson Education LTD: Lombardy, Italy.
- Cornfield, D. B. 1987. "Decline and Diversification: Causes and Consequences for Organizational Governance." Dalam S. B. Bacharach (Ed.) *Research in the Sociology of Organizations* (Vol. 5). Greenwich, CT: JAI.
- Davis, Keith. 1972. *Human Behavior at Work : Human Relations and Organizational Behavior*. 4th ed. McGraw-Hill: New York.
- Deci, E. L., dan R. M. Ryan. 1985. *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behaviour*. Plenum: New York.
- Dharma, Surya. 2005. *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar





- Dweck, C. S. 1975. "The Role of Expectations and Attributions in the Alleviation of Learned Helplessness in A Problem-Solving Situation." *Journal of Personality and Social Psychology*. Google Scholar.
- Edwards, R. C. 1979. *Contested Terrain: the Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. New York: Basic Books.
- Farber, H. S., dan D. H. Saks. 1980. "Why Workers Want Unions: The Role of Relative Wages and Job Characteristics." *Journal of Political Economy*. Google Scholar.
- Fiorito, J., D. C. Gallagher dan C. V. Fukami. 1988. "Satisfaction With Union Representation." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar
- Freeman, R. B. 1978. "Job Satisfaction As An Economic Variable." *American Economic Review*. Google Scholar.
- , 1982. "Union Wage Practices and Wage Dispersion within Establishments." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Freeman, R. B. dan J. L. Medoff. 1979. "The Two Faces of Unionism." *Public Interest*. Google Scholar
- , 1984. *What Do Unions Do?* New York: Basic Books.
- Getman, J. G., S. B. Goldberg dan J. B. Herman. 1976. *Union Representation Elections: Law and Reality*. New York: Russell Sage.
- Gibson, James L., et.al. 2007. *Organisasi dan Manajemen, Perilaku, Struktur, Proses*. Terjemahan: Djoerban Wahid, Erlangga, Jakarta.
- Griffin, L. J., M. E. Wallace dan B. A. Rubin. 1986. "Capitalist Resistance to the Organization of Labor Before the New Deal: Why? How? Success?" *American Sociological Review*. Google Scholar.
- Guest, D. E. 1992. "Motivation after Herzberg." Unpublished paper delivered at the Compensation Forum, London.





- Hackman, J. R., dan G. R. Oldham. 1975. "Development of the Job Diagnostic Survey." *Journal of Applied Psychology*.
- Hammer, T. H. 1978. "Relationships Between Local Union Characteristics and Worker Behavior and Attitudes." *Academy of Management Journal*. Google Scholar.
- Handoko, T. Hani, 2004. *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: BPFE.
- Handy, C. 1989. *The Age of Unreason*. Business Books: London.
- Handy, L., M. Devine, dan L. Heath. 1996. *360-Degree Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon?* Ashridge Management Group: Berkhamstead.
- Hardoyo, 2000. *Berbagai Macam Teknik Pembinaan Tenaga Kerja*. Cetakan I, Bharata Karya Aksara, Jakarta.
- Herzberg, F. 1966. *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company: Cleveland.
- Herzberg, F., et al. 2010. *The Motivation to Work*. 12th ed. Transaction Publishers: New Brunswick.
- Herzberg, F. W., B. Mausner, dan B. Snyderman. 1957. *The Motivation to Work*. Wiley: New York
- Hirsch, B. T. 1982. "The Interindustry Structure of Unionism, Earnings and Earnings Dispersion." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Hopkins, A. H. 1983. *Work and Job Satisfaction in the Public Sector*. Totowa, NJ: Rowman & Allanheld.
- Hughes, J. 1976. *An Exit-Voice Model of the Labor Union: Some Implications for the Individual Worker*. Honors Thesis: Harvard University.
- Hull, C. 1951. *Essentials of Behaviour*. Yale University Press, New Haven: CT.
- Hunter, J. E., F. L. Schmidt, dan M. K. Judiesch. 1990. "Individual Differences in Output Variability As A Function of Job Complexity." *Journal of Applied Psychology*.





- Jackson, R. M. 1984. *The Formation of Craft Labor Markets*. New York: Academic Press.
- Jaques, E. 1961. *Equitable Payment*. Heinemann: Oxford.
- Johnson, G. E., dan K. C. Youmans. 1971. "Union Relative Wage Effects by Age and Education." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Johnston, J. 1972. *Econometric Methods*. 2nd ed. New York: McGraw-Hill.
- Judge, T. A., dan R. J. Lanen. 2001. "Dispositional Affect and Job Satisfaction: A Review and Theoretical Extension". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and Women of the Corporation*. New York: Basic Books.
- Katz, D. 1964. "The Motivational Basis of Organizational Behaviour." *Behavioural Science*.
- Kelly, P., dan G. A. Cole. 2011. *Management Theory and Practice*. 7th ed. Cengage Learning EMEA : Hampshire, United Kingdom.
- Kerr, S. 1995. "An Academy Classic. On the Folly of Rewarding A, While Hoping for B." *The Academy of Management Executive*. [E-journal]. 9(1), 7-14. Tersedia pada: <http://www.executivemanagementskills.com/pdf/folly.pdf>. Diakses pada 5 Maret 2014.
- Kochan, T. A., dan D. E. Helfman. 1981. "The Effects of Collective Bargaining on Economic and Behavioral Job Outcomes." Dalam R. G. Ehrenberg (Ed.) *Research in Labor Economics* (Vol. 4). Greenwich, CT: JAI.
- Kohn, A. 1993. "Why Incentive Plans Cannot Work." *Harvard Business Review*.
- Latham, G. 1993. *Increasing productivity through performance appraisal*. Addison-Wesley.
- Latham, G., dan R. Locke. 1979. "Goal Setting - A Motivational Technique that Works." *Organizational Dynamics*.





- Lewis, H. G. 1963. *Unionism and Relative Wages in the United States*. Chicago: University of Chicago Press.
- Locke, E. A. 1976. "The Nature and Causes of Job Satisfaction." In Dunnette, M.P.(Ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Rand McNally: Chicago.
- Lu, H., et al. 2005. "Job Satisfaction Among Nurses: A Literature Review." *International Journal of Nursing Studies*.
- Luthans, F. 1992. *Organisational Behaviour*. 6th Edition. McGraw-Hill: New York.
- Lynton, Rolf P. dan Udai Pareek. 2007. *Pelatihan dan Pengembangan Tenaga Kerja*. Jakarta: LPPM-Pustaka Binaman Pressindo.
- Maher, E. "Overcoming Controllable and Uncontrollable Work Difficulties: Change Environment or Self?" [PhD Thesis]. Victoria: School of Psychology, Deakin University, 2002. Tersedia pada <http://www.jstor.org>. Diakses pada 2 Maret 2013.
- Mangkunegara, A.A. dan Anwar Prabu. 2009. *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT Refika Aditama
- Manullang, M. 2002. *Manajemen Personalia*. Cetakan Kedelapan. Ghalia Indonesia. Jakarta.
- Maslow, A. 1995. *Motivation and Personality*. Harper: New York.
- McCarthy, J. D., dan M. N. Zald. 1987. "The Trend of Social Movements in America: Professionalization and Resource Mobilization." Dalam M.N.Zald dan J.D.McCarthy (Eds.) *Social Movements in an Organizational Society*. New Brunswick, NJ: Transaction.
- McClelland, D. C. 1973. "Testing for Competence Rather Than Intelligence." *American Psychologist*.
- McDonald, P., dan S. Charlesworth. 17 April 2015. "Workplace Sexual Harassment at the Margins". *Work, Employment and Society*.
- McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. McGraw-Hill: New York.





- Mitchell, T. R. 1982. "Motivation: New Directions for Theory, Research and Practice." *The Academy of Management Review*. [E-journal]. Tersedia pada: <http://www.jstor.org>. Diakses pada 1 Maret 2014.
- Muchinsky, P. M. 2012. *Psychology Applied to Work*. Hypergraphic Press: Summerfield, NC.
- Murlis, M. A., dan Helen 2004. *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*. 5th ed. Kogan Page: London.
- Murphy, Kevin R. 1995. *Understanding Performance Appraisal: Social, Organizational, and Goal-Based*. Sage Publications.
- Nawawi, Hadari H. dan H.M. Martini, 2000. *Administrasi Personel untuk Peningkatan Produktivitas Kerja*. Jakarta: CV Haji Masagung.
- Neff, Walter S. 1985. *Work and Human Behavior*. 3rd ed. Aldine Pub. Co.: New York.
- Opsahl, R. C., dan M. D. Dunnette. 1966. "The Role of Financial Compensation in Individual Motivation." *Psychological Bulletin*.
- O'Reilly, C. A., G. N. Parlette dan J. R. Bloom. 1980. "Perceptual Measures of Task Characteristics: The Biasing Effects of Differing Frames of Reference and Job Attitudes." *Academy of Management Journal*. Google Scholar.
- Pfeffer, J. 1998. "Six Dangerous Myths About Pay." *Harvard Business Review*.
- Pfeffer, J., dan J. Ross. 1980. "Union-Nonunion Effects on Wage and Status Attainment." *Industrial Relations*. Google Scholar.
- Porter, L. W., dan E. E. Lawler. 1968. *Managerial Attitudes and Performance*. Irwin-Dorsey, Homewood: IL.
- Price, J. L. 1977. *The Study of Turnover*. Ames: Iowa State University Press.
- Ravianto, J. 2000. *Orientasi Produktivitas Dan Ekonomi Jepang*. Jakarta: UI Press - SIUP.





- Rivai, Veithzal. 2005. *Performance Appraisal*. Jakarta: Grafindo Persada.
- Robbins P. Stephen. 2006. *Organization Behaviour, Concepts, Controversies, Application*. Seventh Edition. New York: Prentice Hall, Inc.
- Robertson, I. T., dan C. L. Cooper. 1983. *Human Behaviour in Organizations*. Macdonald & Evans: Plymouth.
- Salancik, G. R. 1977. "Commitment and the Control of Organizational Behavior and Belief." Dalam B. M. Staw & G. R. Salancik (Eds.) *New Directions in Organizational Behavior*. Chicago: St. Clair.
- Salancik, G. R., dan M. Conway. 1975. "Attitude Inferences from Salient and Relevant Cognitive Content About Behavior." *Journal of Personality and Social Psychology*. Google Scholar.
- Schriesheim, C. A. 1978. "Job Satisfaction, Attitudes Toward Unions, and Voting in A Union Representation Election." *Journal of Applied Psychology*. Google Scholar.
- Schwochau, S. 1987. "Union Effects on Job Attitudes." *Industrial and Labor Relations Review*. Google Scholar.
- Sedarmayanti, 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Cetakan 2. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, Sondang P. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Sikula, Andrew E. 2007. *Personnel Administration and Human Resources Management, A Wiley Trans-Edition*. Santa Barbara, John Wiley And Sons, Inc.
- Silver, M. L. 1986. *Under Construction: Work and Alienation in the Building Trades*. Albany: State University of New York Press.
- Simamora, Henry, 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE, YKPN.
- Sinambela, Lijan Poltak. 2008. *Reformasi Pelayanan Publik*. Jakarta: Bumi Aksara.





- Siswanto, Bedjo. 2007. *Manajemen Tenaga Kerja*. Bandung: Sinar Baru.
- Skinner, B. F. 1974. *About Behaviourism*. Cape: London.
- Spector, P. E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes, and Consequences*. Sage: London.
- Stredwick, John. 2005. *Introduction to Human Resource Management*. 1st ed. Elsevier Butterworth-Heinemann: Oxford, United Kingdom.
- Sunarto. 2005. *Manajemen Pegawai*. Yogyakarta: AMUS Yogyakarta & Aditya Media Yogyakarta.
- Susanto, A. B. 2007. *Budaya Perusahaan, Manajemen dan Persaingan Bisnis*. Penerbit Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Taba, M. Idrus. 2005. *Organizational Behavior and Human Resource Management*. Makassar: MELANIA Press.
- Taber, T. D., dan G. M. Alliger. 1995. "A Task-Level Assessment of Job Satisfaction." *Journal of Organisational Behaviour*.
- Taylor, F. W. 1911. *Principles of Scientific Management*. Harper: New York.
- Tika, Moh. Pandu. 2006. *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*. Jakarta: Bumi Aksara.
- U.S. Department of Labor, Bureau of Labor Statistics. 1977. "Characteristics of Collective Bargaining Agreements." *Bureau of Labor Statistics Bulletin No. 1957*. Washington, DC: U.S. Government Printing Office.
- Vroom, V. 1964. *Work and Motivation*. Wiley: New York.
- Wahba, M. A., dan L. G. Bridwell. 1979. "Maslow Reconsidered: A Review of Research on the Need Hierarchy Theory." Dalam R. M. Sters dan L. W. Porter (Eds.). *Motivation and Work Behaviour*. McGraw Hill: New York.
- Watson, Stephen. 2003. "Building a Better Employment Deal". *Workspan*.







- Wibowo.2007. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada Universitas Sumatera Utara.
- Weiss, T. B., dan F. Hartle. 1997. *Re-Engineering Performance Management, Breakthroughs in Achieving Strategy Through People*. St Lucie Press, Boca Raton: Florida.





## Tentang Penulis



### **Dr. Dewi Puspaningtyas Faeni, MBA, MHT.**

Lahir di Jakarta, 10 Maret 1964, pengarang buku-buku *self help books* telah menyelesaikan buku-buku referensi bertemakan peningkatan kualitas sumber daya manusia.

Melalui buku-buku berjudul *HypnoParenting*, *HypnoBeauty*, *HypnoMarriage*, *HypnoHealth*

dan *HypnoTeaching*, ia mencoba untuk mengubah paradigma berpikir masyarakat dengan menciptakan pola pikir yang konstruktif. Dalam pengabdianya sebagai dosen sejak 1987, ia aktif melakukan pengabdian kepada masyarakat, aktif menulis, aktif meneliti, dan memproduksi beberapa buku ajar seperti halnya *Manajemen Sumber Daya Manusia Dasar*, *Manajemen Sumber Daya Manusia Terapan*, *Etika Bisnis dan Profesi*, dan *Perilaku Organisasi*. Sejak mendapatkan gelar Doktor di bidang Manajemen Sumber Daya Manusia pada tahun 1999 dari Universitas Padjajaran-Bandung, ia aktif menulis untuk beberapa media cetak dan sering dihadirkan sebagai narasumber di beberapa media elektronik sebagai pakar perilaku. Kepedulianya terhadap kaum marjinal yang mendorongnya sebagai pekerja sosial di bidang hypnotherapy. Bersama sahabat dan sanak keluarganya membentuk sebuah komunitas bernama CHS yang secara rutin melakukan bakti sosial secara aktif ke pelosok-pelosok dari Sabang sampai Merauke, khususnya untuk penanggulangan pasca bencana dalam kegiatan-kegiatan *Trauma Healing*, serta aktif memberikan santunan beasiswa bagi mahasiswa yang berprestasi.

