

BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA

BUNGERAN SAING

Fakultas Teknik
Universitas Bhayangkara
Jakarta Raya
2022



BUKU AJAR
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Penyusun :
Bungaran Saing



Ubhara Jaya Press
2022

Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia

Copyright©FT Ubhara Jaya 2022

14,8 x 21 cm

ISBN 978-979-9233-xx-x

Penyusun:

Bungaran Saing, S.Si, Apt, M.M.

Editor :

Marojahan Bennedict Efrata

Desain Sampul:

Marojahan Bennedict Efrata

Penerbit Ubhara Press

Jl. Raya Perjuangan, Marga Mulya, Bekasi Utara - Jawa Barat 17121,

Phone: +62 21 88955882, Fax : +62 21 88955871

Email : penerbit-ubi@ubharajaya.ac.id, Website:

www.ubharajaya.ac.id

Cetakan Pertama, Februari 2022

DAFTAR ISI

| | |
|---|----|
| HALAMAN SAMPUL | 1 |
| DAFTAR ISI..... | 4 |
| DAFTAR GAMBAR..... | 7 |
| DAFTAR TABEL..... | 8 |
| PRAKATA..... | 9 |
| BAB I..... | 10 |
| PENGERTIAN MSDM DAN FUNGSINYA | 10 |
| 1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) | 11 |
| 1.2 Evolusi Teori Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 11 |
| 1.3 Perbedaan Manajemen Personalia, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Human Capital | 15 |
| 1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) | 16 |
| 1.5 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia | 17 |
| 1.6 Aktivitas manajemen sumber daya manusia..... | 18 |
| 1.7 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia | 20 |
| 1.8 Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia | 28 |
| 1.9 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 30 |
| 1.10 Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia..... | 30 |
| 1.11 Perkembangan Manajemen SDM..... | 31 |
| 1.12 Masalah Manajemen SDM | 31 |
| 1.13 Keterkaitan Fungsi-Fungsi MSDM..... | 32 |
| DAFTAR PUSTAKA | 33 |
| BAB II | 34 |
| ANALISIS JABATAN DAN DESAIN | 34 |
| 2.1 Analisis Jabatan | 34 |
| 2.2 Hasil Analisis Jabatan | 35 |
| 2.3 Mengumpulkan informasi untuk analisis pekerjaan terdiri atas :..... | 38 |
| 2.4 Analisis Jabatan sebagai Perangkat Dasar Manajemen SDM..... | 40 |
| 2.5 Hubungan Analisis Jabatan dengan Fungsi MSDM Lainnya | 41 |
| 2.6 Work Flow Analysis | 42 |
| DAFTAR PUSTAKA | 43 |
| BAB III | 44 |
| PERENCANAAN STRATEGI MSDM..... | 44 |
| 3.1 Pengertian Perencanaan Strategi MSDM..... | 45 |
| 3.2 Langkah-Langkah Perencanaan Strategis | 46 |
| 3.3 Tingkatan Perencanaan Strategis | 47 |
| 3.4 Penentuan Isu-Isu SDM | 47 |

| | | |
|--|---|-----|
| 3.5 | Konteks Strategis MSDM | 49 |
| 3.6 | Perumusan Strategi MSDM..... | 51 |
| 3.7 | Perumusan Strategi SDM..... | 52 |
| 3.8 | Rencana Kegiatan..... | 52 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 54 |
| BAB IV..... | | 55 |
| PERAMALAN KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA..... | | 55 |
| Materi Pokok..... | | 55 |
| 4.1 | Diskripsi Singkat..... | 56 |
| 4.2 | Pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM | 56 |
| 4.3 | Sistem Informasi Pada Perencanaan SDM | 57 |
| 4.4 | Teknik-Teknik Perencanaan SDM..... | 58 |
| 4.5 | Prakiraan/Ramalan Sumber Daya Manusia..... | 59 |
| 4.6 | Prakiraan Suplai SDM Eksternal Dan Internal | 59 |
| 4.7 | Prakiraan Kebutuhan SDM..... | 60 |
| 4.8 | Prosedur Kontrol Dan Evaluasi Perencanaan SDM..... | 61 |
| 4.9 | Alternatif Tindakan jika Diramalkan Defisit (Kekurangan) Karyawan | 61 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 63 |
| BAB V..... | | 64 |
| REKRUTMEN, SELEKSI DAN ORIENTASI | | 64 |
| 5.1 | DEFINISI REKRUTMEN | 66 |
| 5.2 | TUJUAN REKRUTMEN | 67 |
| 5.3 | PRINSIP REKRUTMEN | 68 |
| 5.4 | PROSES DAN SUMBER-SUMBER REKRUTMEN..... | 69 |
| 5.5 | PROSES REKRUTMEN..... | 80 |
| 5.6 | HAMBATAN DAN TANTANGAN REKRUTMEN | 85 |
| 5.7 | PERANAN REKRUTMEN DAN SELEKSI | 86 |
| DAFTAR PUSTAKA | | 103 |
| BAB VI..... | | 104 |
| PERENCANAAN TRAINING & DEVELOPMENT | | 104 |
| 6.1 | Pendahuluan | 104 |
| 6.2 | Pengertian Training & Development..... | 105 |
| 6.2.1 | Tujuan dan pengertian latihan dan pengembangan..... | 105 |
| 6.2.2 | Faktor-Faktor yg mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan | 107 |
| 6.2.3 | Teknik-teknik latihan dan pengembangan..... | 108 |
| 6.3 | Langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan program latihan dan pengembangan..... | 111 |
| 6.3.1 | Pelatihan Strategis..... | 111 |

| | |
|--|-----|
| 6.3.2 Menghubungkan Pelatihan pada Strategi Bisnis | 111 |
| 6.3.3 Mengembangkan Rencana Pelatihan Strategis | 112 |
| 6.4 Manfaat Pelatihan | 113 |
| 6.4.1 Pelatihan Membutuhkan Penilaian..... | 113 |
| 6.4.2 Analisis Organisasional..... | 114 |
| 6.4.3 Analisis Pekerjaan / Tugas..... | 114 |
| 6.4.4 Analisis Individual | 114 |
| DAFTAR PUSTAKA | 117 |

DAFTAR GAMBAR

| | |
|--|----|
| Gambar 1. 1 Lingkungan MSDM (Mond, 2018) | 32 |
| Gambar 2. 1 Analisis Jabatan..... | 35 |
| Gambar 2. 2 Hubungan Analisis Jabatan Dengan Manajemen SDM | 41 |
| Gambar 5. 1 Strategi Rekrutmen..... | 70 |
| Gambar 5. 2 Sumber dan Metode Rekrutmen | 71 |
| Gambar 5. 3 Proses Seleksi Karyawan | 85 |

DAFTAR TABEL

| | |
|--|-----|
| Tabel 6.2.1 Perbedaan Training dan Development | 106 |
| Tabel 6.2.2 Pengelompokan Program Development | 107 |

PRAKATA

Di era society 5.0, implementasi penggunaan teknologi sudah mulai memperhatikan aspek-aspek humaniora guna menciptakan berbagai tools pada proses pemecahan masalah-masalah sosial yang ada. Tentunya hal ini memerlukan pengelolaan sumber daya manusia (SDM) yang adaptif guna mendongkrak kredibilitas organisasi dengan meningkatkan efisiensi masing-masing aparatur birokrasi di bidang informasi, komunikasi, dan teknologi (TIK), dengan tujuan mempermudah pelaksanaan tugas-tugas di masa depan. Dalam buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) di Fakultas Teknik Universitas Bhayangkara Jakarta raya ini berisi teori-teori, konsep perencanaan sumber daya manusia serta penerapan dalam organisasi dengan merujuk pada perkembangan teknologi dan Manajemen Sumber Daya Manusia. Program kuliah direncanakan menggunakan pendekatan *student center learning* dimana mahasiswa harus aktif mencari bahan-bahan sendiri melalui *text book* maupun melalui *online reading* yang direkomendasikan.

Mudah-mudahan buku ajar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) ini dapat membantu menambah bahan belajar bagi mahasiswa Fakultas Teknik. Terima kasih kepada seluruh pihak-pihak yang telah membantu penyusunan buku ajar ini. Demi penyempurnaan buku ajar ini, kami mengharapkan kepada semua pihak untuk dapat memberikan masukan dan saran.

Penyusun

BAB I

PENGERTIAN MSDM DAN FUNGSINYA

Capaian pembelajaran (*Learning Outcome*):

Diharapkan para pembaca mampu menjelaskan tentang apa yang di maksud dengan manajemen sumber daya manusia, evolusi teori manajemen sumber daya manusia, perbedaaan manajemen personalia, manajemen sumber daya manusia dan human capital, dan dapat menjelaskan tujuan, sasaran, aktivitas, fungsi, peranan, pendekatan, prinsip-prinsip, perkembangan, masalah dan keterkaitan fungsi-fungsi manajemen sumber daya sumber daya manusia.

Tujuan Instruksional Umum:

Pembaca diharapkan mampu memahami pengertian, tujuan dan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

Tujuan Instruksional Khusus:

1. Menjelaskan tentang pengertian dan evolusi teori manajemen sumber daya manusia.
2. Menjelaskan perbedaan manajemen personalia, manajemen sumber daya manusia dan human capital.
3. Menjelaskan tujuan, sasaran, aktivitas, fungsi, peranan, pendekatan, prinsip-prinsip, perkembangan dan masalah-masalah manajemen sumber daya manusia
4. Menjelaskan keterkaitan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia.

1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah bidang kajian penting dalam perusahaan karena problem yang dihadapi perusahaan bukan hanya persoalan bahan mentah, modal, alat kerja, dan produksi saja, tetapi juga problem sumber daya manusia yang pada era society 5.0 ini menjadi tantangan tersendiri karena tuntutan efisiensi dan penggunaan teknologi.

Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah *“Personnel management is the planning organizing, directing, and controlling of the procurement, development, compensation, integration, and maintenance of the people for the purpose of contributing to organizational, individual and social goals”* (Flippo: 1976).

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pemanfaatan para individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi. (Mondy 2008)

SDM adalah aset yang harus dikelola secara cermat dan sejalan dengan kebutuhan organisasi. (Schuler & Jackson 2006)

Jadi, dari sejumlah definisi yang diungkapkan di atas, manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai pendayagunaan sumber daya manusia di dalam organisasi, yang dilakukan melalui fungsi-fungsi perencanaan sumber daya manusia, rekrutmen dan seleksi, pengembangan sumber daya manusia, perencanaan dan pengembangan karir, pemberian kompetensi dan industrial. Perencanaan dan implementasi fungsi-fungsi ini harus didukung oleh analisis jabatan yang cermat dan penilaian kinerja yang objektif.

1.2 Evolusi Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang tak terpisahkan dari perkembangan manajemen pada umumnya. Sebelum permulaan abad kedua puluh manusia masih dianggap sebagai salah satu faktor produksi yang sama dengan mesin, uang, metode dan sebagainya. Pimpinan lebih mementingkan atau memberikan perhatian pada sumber daya alam dari pada sumber daya manusia. Hal ini dikarenakan pada masa tersebut manusia masih banyak yang belum mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang memadai, sehingga penghargaan pada manusia masih rendah dipicu pula jumlah tenaga kerja yang berlebihan, padahal lapangan kerja sangat sedikit.

Sejak abad dua puluh, perhatian terhadap faktor manusia sebagai sumber

daya manusia mulai lebih besar. Hal ini disebabkan oleh perkembangan pengetahuan manajemen, organisasi serikat kerja yang lebih aktif dan adanya kekurangan tenaga kerja. Adanya faktor di atas, pada sekitar tahun 1950-an para ahli mengkaji kembali pentingnya peranan sumber daya manusia dalam kegiatan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia muncul begitu manusia berkumpul untuk sebuah tujuan yang sama. Aktivitas MSDM berawal dari tahun 1915 ketika militer Amerika Serikat mengembangkan suatu korps pengujian psikologi, suatu tim penguji serikat buruh dan suatu tim semangat kerja (Suharyanto:2005). Beberapa orang yang terlatih dalam praktek-praktek di ketiga tim tersebut kemudian menjadi manajer-manajer personalia di bidang industri.

Manajemen kepegawaian di Inggris dan Amerika Serikat dikembangkan lebih dahulu daripada di Australia ketika negara-negara ini mengadopsi proses kerja produksi massa, mengikuti perkembangan revolusi industri. Salah satu tokoh besar dalam masa ini adalah FW Taylor dengan Gerakan Manajemen Ilmiah sebagai hasil Studi Gerak dan Waktu. Perangkat yang digerakkan oleh energi dan sistem produksi yang dikembangkan, memungkinkan produksi yang lebih murah. Oleh karenanya, hal ini menciptakan banyak tugas yang monoton, tidak sehat dan bahkan berbahaya. Dampaknya adalah terdistorsinya peran manusia dalam perusahaan.

Kesadaran akan pentingnya peran manusia dalam organisasi berkembang ketika produktivitas karyawan ternyata mempengaruhi daya saing perusahaan. Faktor manusia menjadi bagian penting dalam perusahaan karena pengelolaan karyawan yang baik merupakan salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas di satu sisi dan daya saing perusahaan di sisi lain. Hal inilah yang kemudian mendorong manajemen personalia/kepegawaian berubah menjadi kajian Manajemen SDM (Gomes:1995).

Perkembangan MSDM didorong oleh kemajuan peradaban, pendidikan, ilmu pengetahuan, dan tuntutan daya saing barang dan jasa yang dihasilkan. Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan MSDM didorong oleh masalah-masalah ekonomi, politik dan sosial. MSDM akan terus berkembang sesuai dengan kemajuan peradaban, teknologi, dan perundang-undangan negara di dunia.

Evolusi Teori MSDM terbagi dalam beberapa generasi:

1. Tradisional (abad XIX): Manusia masih dilihat sebagai faktor produksi, sama dengan mesin, uang, metode. Manager berperan sebagai controller dan bawahan harus loyal dan patuh aturan.
2. Human Relation (abad XX): Manusia sebagai alat produktifitas yang mempunyai hasrat, kebutuhan pribadi dan sosial. Manager berperan sebagai controller tetapi mengakui kebutuhan individu dan sosial.
3. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) (Abad XXI): Manusia sebagai aset perusahaan yang butuh aktualisasi dan mempunyai potensi untuk berkembang. Manajer berperan sebagai developer dan fasilitator. Manusia sebagai subjek dengan dimulainya pengenalan manajemen sumber daya manusia. Serta Motivasi dan Perilaku kerja merupakan isu penting. Mulai diterapkannya pola strategis dalam mengelola manusia, perkembangan perusahaan tergantung pada daya saing SDM nya, serta manusia sudah dianggap sebagai aset perusahaan.

Perkembangan Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengembangan dari proses sistematis dalam fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan sumber daya organisasi yang berupa manusia dalam rangka pencapaian tujuan bersama, diperlukan kemampuan dari orang-orang yang berkecimpung dan tertarik di bidang Sumber Daya Manusia, yakni Manajer SDM untuk berperan Proactive serta mampu cepat juga tanggap melihat gejolak pasar tenaga kerja yang seringkali berubah tergantung kondisi eksternal sumber daya manusia, yaitu ekonomi, politik dan keamanan.

Satu hal yang pasti dari perkembangan ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia, ada perubahan yang nyata dari fungsi utama Manajemen Sumber Daya Manusia. Perubahan dari spesialisasi bidang penanganan pekerja, menjadi bagian yang terintegrasi dengan bidang-bidang lain di dalam organisasi. Kebijakan yang diambil oleh bagian Manajemen Sumber Daya Manusia kini lebih erat berhubungan dengan rencana strategis perusahaan, atau kebijakan perusahaan. Bagian SDM harus mampu mewujudkan rencana strategis organisasi ke dalam bentuk tenaga kerja dan segala hal yang terkait dengannya, yang sesuai untuk organisasi.

Sebelum ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia berkembang seperti saat ini, dulu Manajemen SDM lebih terfokus pada hal-hal seperti kegiatan administrasi bagian karyawan, yakni dalam masalah perekrutan, pelatihan dan pengupahan dan sebagainya. Hasil yang diperoleh dari pengelolaan SDM yang baik dapat dipastikan bahwa karyawan yang direkrut telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan sesuai

dengan kebutuhan bagian produksi, bagian fungsional lainnya dan menerima imbalan yang sesuai.

Beberapa ahli menyatakan, bahwasanya tidak ada perbedaan antara Manajemen Sumber Daya Manusia dan Manajemen Personalia. Kedua istilah tersebut dapat digunakan secara bergantian, dengan tanpa perbedaan pada maknanya. Kenyataannya, istilah-istilah tersebut sering digunakan bergantian dalam iklan lowongan pekerjaan dan deskripsi pekerjaan.

Bagi mereka yang menyadari perbedaan antara Manajemen Personalia dengan Manajemen SDM, perbedaan tersebut dapat dideskripsikan sebagai perbedaan secara filosofi. Manajemen Personalia lebih mengarah ke kegiatan administrasi, sistem penggajian dan pengupahan, mematuhi hukum ketenagakerjaan, dan memegang beberapa tugas yang terkait. Di sisi lain, Manajemen Sumber Daya Manusia bertanggungjawab untuk mengatur keadaan pekerja sebagai salah satu sumber daya utama yang dapat berkontribusi untuk kesuksesan suatu organisasi.

Ketika perbedaan antara Manajemen Personalia dan Manajemen SDM disadari, Manajemen SDM dilihat memiliki cakupan yang jauh lebih luas dari Manajemen Personalia. Manajemen SDM dikatakan harus menyertakan dan mengembangkan tugas-tugas Manajemen Personalia, sembari mencari dan menciptakan juga mengembangkan tim pekerja yang dapat mendatangkan keuntungan bagi organisasi. Tujuan utama dari Manajemen SDM adalah membuat pekerja mampu bekerja pada tingkat efisiensi paling tinggi.

Lingkup Manajemen Personalia termasuk pada tugas-tugas administrasi baik tradisional maupun rutin. Secara berbeda, Manajemen SDM terkait dengan strategi yang berkelanjutan untuk mengatur dan mengembangkan tenaga kerja organisasi. Manajemen SDM bertindak *proactive*, karena melibatkan pengembangan yang berkelanjutan dari fungsi-fungsi serta aturan-aturan yang bertujuan untuk meningkatkan tenaga kerja organisasi.

Dari beberapa penjelasan tersebut di atas, dapat dilihat bahwa sebenarnya, Manajemen Personalia merupakan bagian tak terpisahkan dari Manajemen SDM. Hanya saja, terkadang perlu dijabarkan perbedaan antara Manajemen Personalia dengan Manajemen Sumber Daya Manusia. Pada akhirnya, kedua bentuk Manajemen tersebut merupakan salah satu modal bagi organisasi, untuk mencapai stabilitas organisasi dan tujuan utama organisasi yang paling tinggi.

1.3 Perbedaan Manajemen Personalia, Manajemen Sumber Daya Manusia dan Human Capital

Manajemen personalia (*Personnel Management*) adalah suatu fungsi manajemen yang mengelola (administrasi) ketenagakerjaan (*workforce*) secara kolektif, yang mencakup tugas-tugas seleksi dan penerimaan karyawan, disiplin, penggajian, hubungan industrial, keselamatan kerja, keamanan kerja (termasuk pensiun), kontrak kerja, dan lain-lain (Bach, 2005). Sedangkan dalam Flippo, 1976 disebutkan manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan karyawan atau pegawai agar tercapai tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat. Pernyataan dari Flippo tersebut menyamakan pengertian manajemen sumber daya manusia sama dengan manajemen personalia.

Dikatakan juga oleh Rivai (2005), adanya manajemen sumber daya manusia sangat penting bagi perusahaan dalam mengelola, mengatur, mengurus, dan menggunakan sumber daya manusia sehingga bisa berfungsi secara efektif, produktif, serta efisien untuk mencapai tujuan perusahaan.

Human Resource Management (Manajemen Sumber Daya Manusia) adalah suatu fungsi manajemen di dalam organisasi yang memfasilitasi upaya-upaya pengelolaan manusia (karyawan) dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dan tujuan karyawan (Ivancevich, 2010). Human Resource Management adalah proses pengadaan, pelatihan, penilaian dan pemberian imbalan, serta penciptaan kondisi kerja yang efektif (Dessler, 2008). • Human Resource Management merupakan fungsi manajemen yang mengelola semua aspek manusia (*people*) di dalam organisasi. Aspek manusia merupakan "*Key Resources In Organization*" (*people manage all resources, and people itself is a resource*) (Amstrong & Taylor, 2014)

Pendapat Mondy dan Noe, manajemen sumber daya manusia atau *human resource management* merupakan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan perusahaan.

Kemudian Anthony, Kacmar, dan Parrewe (2002) mengatakan bahwa manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai macam tugas berkaitan dengan usaha untuk memiliki, melatih, mengembangkan, memotivasi, mengorganisasi, dan memelihara karyawan perusahaan.

Diungkapkan oleh Cascio (2003) bahwa setiap manajer yang bertanggung jawab terhadap sumber daya manusia harus memperhatikan hal-hal seperti pengangkatan staf, mempertahankan karyawan, pengembangan karyawan, menjaga ketaatan dan ketertiban karyawan, serta meningkatkan kemampuan perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia ialah pendekatan strategic serta berhubungan untuk mengelola aset paling berharga milik perusahaan yaitu orang-orang yang bekerja di dalam perusahaan baik secara individu maupun tim dalam rangka memberikan sumbangan untuk mencapai visi perusahaan.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) meliputi kemampuan dan potensi yang dimiliki pimpinan dan karyawan dalam sebuah perusahaan. Karyawan tidak boleh diperlakukan sebagai mesin dan perlu disadari bahwa karyawan adalah mempunyai potensi dan bakat yang terus dapat dikembangkan untuk kepentingan perusahaan. Setelah dikembangkan maka pimpinan perlu menciptakan suasana yang kondusif untuk dapat mengaplikasikan kemampuannya dalam perusahaan.

Namun, pengaplikasian MSDM ini sendiri bukan hanya dilakukan di perusahaan saja, dalam sebuah organisasi MSDM juga menjadi aset penting agar tujuan organisasi yang ingin diraih dapat tercapai. Dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Mahasiswa Dan Umum, penjelasan mengenai MSDM pada sebuah organisasi dalam upaya meningkatkan efektivitas sumber daya manusia yang ada akan dijelaskan secara rinci.

Sedangkan Human Capital adalah pengetahuan, pengalaman & ketrampilan relevan, serta kapasitas pembelajaran, yang dimiliki individu dalam suatu organisasi. Human capital management adalah upaya yang sistematis untuk menganalisis, mengukur dan mengevaluasi kebijakan-kebijakan dan praktek-praktek tentang pengelolaan human capital untuk menciptakan nilai-nilai organisasi (*value creation*)

1.4 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Tujuan manajemen sumber daya manusia secara umum adalah mengoptimalkan produktivitas semua pekerja dalam sebuah organisasi. Produktivitas yang dimaksud adalah nisbah keluaran (*output*) sebuah perusahaan (barang dan jasa) terhadap masuknya (manusia, modal, bahan-bahan, energi). Sementara itu tujuan organisasional adalah memastikan bahwa MSDM berkontribusi pada efektivitas

organisasional. Departemen SDM membantu para manajer untuk mencapai tujuan organisasi. Manajer bertanggung jawab penuh atas para bawahannya, departemen SDM hanya memberikan dukungan dalam hal-hal yang terkait dengan pengelolaan SDM. Sedangkan tujuan fungsional MSDM adalah menjaga kontribusi departemen SDM dalam tingkat yang layak bagi kebutuhan-kebutuhan organisasi. Sumber-sumber daya akan terbuang percuma jika MSDM tidak direncanakan secara optimal sesuai kebutuhan organisasi. Tujuan kemasyarakatan adalah bersikap etis dan bertanggung jawab sosial terhadap kebutuhan-kebutuhan dan tantangan-tantangan masyarakat sembari meminimalkan dampak negatif tuntutan-tuntutan tersebut bagi organisasi. Tujuan personal adalah membantu para karyawan mencapai tujuan-tujuan pribadi mereka sejauh tujuan-tujuan mendorong kontribusi individual bagi organisasi. Tujuan personal para karyawan akan tercapai jika para karyawan dipelihara, dipertahankan, dan dimotivasi. Jika tidak demikian, kinerja dan kepuasan karyawan akan menurun dan karyawan bisa meninggalkan organisasi.

Untuk mencapai tujuan manajemen sumber daya manusia tersebut, seorang manajer sumber daya manusia seyogyanya bertindak dalam kapasitas sebagai staf, yang bekerja sama dengan para manajer lain untuk membantu mereka dalam menangani masalah-masalah sumber daya manusia. Jadi pengelolaan karyawan di unit kerja masing-masing menjadi tanggung jawab manajer unit tersebut. Dalam praktiknya, diperlukan semacam pembagian peran dan tanggung jawab dalam kegiatan-kegiatan operasional pengelolaan SDM antara manajer SDM yang memiliki kepakaran manajemen SDM dan manajer-manajer lain yang sehari-hari mengelola para bawahan atau anggota unit kerja.

1.5 Sasaran Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mendukung para pimpinan yang mengoperasikan departemen-departemen atau unit-unit organisasi dalam perusahaan sehingga manajemen SDM harus memiliki sasaran. Sasaran utama MSDM adalah memaksimalkan produktivitas organisasi melalui optimalisasi keefektifan karyawannya dan secara simultan meningkatkan kualitas kehidupan kerja karyawan serta memperlakukan karyawan sebagai sumber daya yang sangat bernilai bagi organisasi. Sebagai konsekuensinya, MSDM mencakup usaha-usaha untuk mengangkat kemajuan personal, kepuasan karyawan, dan mematuhi ketentuan-ketentuan yang berkaitan dengan ketenagakerjaan.

Oleh karena itu, untuk mencapai keseimbangan antara sasaran dan kebutuhan organisasi dengan sasaran dan kebutuhan karyawan, MSDM memusatkan perhatiannya pada tiga hal utama yaitu:

1. Perencanaan sumber daya manusia yang terintegrasi dengan memperhitungkan berbagai tantangan dan peluang di masa mendatang sehingga menjadikan SDM organisasi menjadi SDM yang kompetitif.
2. Implementasi fungsi MSDM secara efektif dan efisien, tanpa mengabaikan berbagai peraturan perundangan yang berlaku sehingga tercapai produktivitas SDM yang tinggi, serta terpenuhinya sasaran dan kebutuhan organisasi, dan individu karyawan.
3. Evaluasi fungsi MSDM mencakup penilaian terhadap kebijakan MSDM untuk menentukan apakah berbagai kebijakan SDM benar-benar efektif

1.6 Aktivitas manajemen sumber daya manusia

Untuk mencapai tujuan dan sasarannya, departemen SDM membantu para pimpinan memperoleh, mengembangkan, memanfaatkan, mengevaluasi, dan mempertahankan, jumlah dan jenis hak karyawan. Bila sasaran – sasaran ini dipenuhi, maka tujuan manajemen SDM dicapai melalui orang-orang yang memberikan andil atas strategi perusahaan dan tujuan efektivitas dan efisiensi menyeluruh. Karena alasan-alasan ini, para eksekutif SDM memainkan peran yang semakin penting dalam memediasi perusahaan-perusahaan lokal maupun global.

Dua macam aktivitas manajemen perusahaan yaitu :

- Kunci aktivitas SDM

Aktivitas SDM merupakan tindakan – tindakan yang diambil untuk memberikan dan mempertahankan gugus kerja yang memadai bagi perusahaan.

- Tanggung jawab atas aktivitas MSDM

Tanggung jawab atas aktivitas manajemen SDM berada di pundak masing- masing manajer. Bila manajer di seluruh perusahaan tidak menerima tanggung jawab ini, maka aktivitas SDM bisa jadi hanya dilakukan sebagian atau bahkan tidak sama sekali.

Berdasarkan uraian di atas maka tujuan akhir yang ingin dicapai manajemen

SDM pada dasarnya adalah :

- Peningkatan efisiensi
- Peningkatan efektivitas
- Peningkatan produktivitas
- Rendahnya tingkat pemindahan pegawai
- Rendahnya tingkat absensi
- Tinggiya kepuasan pelayanan
- Rendahnya komplain dari pelanggan
- Meningkatnya bisnis perusahaan

Untuk mencapai tujuan akhir tersebut secara bertahap perlu dicapai tujuan-tujuan perantara yaitu diperolehnya:

- SDM yang memenuhi syarat dan dapat menyesuaikan diri dengan perusahaan melalui :
 - perencanaan sumber daya manusia
 - rekrutmen
 - seleksi
 - induksi
- SDM yang memenuhi syarat keterampilan, keahlian dan pengetahuan yang sesuai dengan perkembangan melalui :
 - pelatihan dan pengembangan
 - pengembangan karir
 - SDM yang memenuhi syarat bekerja sebaik mungkin melalui :
 - motivasi
 - penilaian karya
 - pemberian “hadiah” dan “hukuman”
- SDM yang memenuhi syarat berdedikasi terhadap perusahaan yang luas terhadap pekerjaannya melalui:

- kesejahteraan (kompensasi)
- lingkungan kerja yang sehat dan aman
- hubungan industrial yang baik

1.7 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM sebagai pengelola manusia di sebuah perusahaan akan mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Untuk itu manajemen SDM merupakan bagian dari manajemen umum yang mempunyai fungsi sebagaimana halnya fungsi manajemen umum, yaitu :

1. Fungsi Manajerial

- perencanaan (*planning*)
- pengorganisasian (*organizing*)
- pengarahan (*directing*)
- pengendalian (*controlling*)

2. Fungsi Operasional

- pengadaan tenaga kerja (SDM)
- pengembangan
- kompetensi
- pengintegrasian
- pemeliharaan
- pemutusan hubungan kerja

Wherter & Davis 1996 menuliskan fungsi-fungsi MSDM adalah sebagai berikut:

1. Persiapan dan Seleksi

- a. Analisis dan desain jabatan
- b. Perencanaan SDM

- c. Rekrutmen
 - d. Seleksi
2. Pengembangan dan Evaluasi
- a. Orientasi, Penempatan, dan PHK
 - b. Pelatihan dan Pengembangan
 - c. Perencanaan Karir
 - d. Penilaian Kinerja
3. Kompensasi dan Proteksi
- a. Upah/Gaji, Insentif, Tunjangan, dan Layanan
 - b. Keamanan, Keselamatan, dan Kesehatan
4. Hubungan Kekaryawan dan Audit
- a. Hubungan Kekaryawan
 - b. Hubungan Serikat Pekerja-Manajemen
 - c. Audit MSDM

Mondy, 2008 menuliskan fungsi-fungsi MSDM adalah sebagai berikut:

1. Penyediaan Staf (*Staffing*)

Penyediaan staf (*staffing*) merupakan proses untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah karyawan yang tepat dengan berbagai keahlian yang memadai untuk menjalankan pekerjaan-pekerjaan yang tepat, pada waktu yang tepat, untuk mencapai tujuan organisasi. Penyediaan Staf ini merupakan kegiatan yang sangat penting untuk memenuhi kebutuhan staf organisasi sebagai akibat dari adanya perubahan-perubahan organisasi dalam menghadapi suatu lingkungan bisnis yang dinamis dan kompleks. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996), penyediaan staf merupakan proses pengkajian dan penelaahan kebutuhan SDM secara sistematis untuk memastikan bahwa sejumlah karyawan yang dibutuhkan dan sesuai dengan persyaratan keahlian yang telah ditentukan dan tersedia pada saat diperlukan. Proses perencanaan tersebut meliputi prakiraan kebutuhan sumber daya manusia organisasional dan pengembangan program, demi untuk memastikan bahwa jumlah dan tipe individu karyawan tersedia pada waktu dan tempat yang

dibutuhkan. Dengan kata lain bidang pekerjaan perencanaan SDM ini meliputi kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM. Soetjipto (2006) menuliskan bahwa kegiatan perencanaan kualitas dan kuantitas SDM tersebut merupakan pekerjaan manajemen SDM yang paling mengandung ketidakpastian karena adanya faktor peramalan terhadap kecenderungan lingkungan bisnis yang tentu saja bergerak sangat dinamis dari waktu ke waktu. Dalam kaitan ini, perusahaan harus mampu melihat kecenderungan perkembangan teknologi, misalnya, yang dapat berpengaruh langsung terhadap kualitas dan kuantitas SDM perusahaan di masa yang akan datang. Soetjipto menambahkan, agar dapat melakukan peramalan dengan baik, perusahaan memerlukan apa yang disebut dengan *environmental scanning* sistem, yaitu suatu sistem pemantauan situasi dan kondisi lingkungan usaha serta penyediaan data informasi kepada manajemen SDM. Fisher, Schoenfeldt, dan Shaw (1990), menuliskan bahwa proses perencanaan organisasi sangat tergantung pada skenario “pengandaian” yang melihat kebutuhan di masa mendatang dalam konteks demografi angkatan kerja, proyeksi ekonomi, antisipasi perubahan secara teknologis, keberhasilan program perekrutan, dan daya tahan sasaran organisasional. Termasuk dalam proses perencanaan SDM ini adalah proses deskripsi dan analisis jabatan yang ada pada saat ini, juga perancangan pekerjaan (Soetjipto, 2006). Kegiatan-kegiatan tersebut diperlukan dalam kaitannya dengan perencanaan sistem seleksi dan program pelatihan di masa mendatang. Di samping itu, juga diperlukan dalam kaitannya memberikan jaminan bahwa sistem penilaian kinerja dan kompensasi secara rasional di dasarkan pada tuntutan dari suatu jabatan. Dengan demikian, aktivitas utama perencanaan sumber daya manusia meliputi 1) penyelenggaraan analisis jabatan dan desain pekerjaan yang digunakan untuk menentukan persyaratan khusus dari jabatan individu di dalam organisasi; 2) memperkirakan kebutuhan sumber daya manusia yang diperlukan organisasi untuk mencapai tujuannya; dan 3) mengembangkan dan mengimplementasikan rencana untuk memenuhi kedua kebutuhan di atas.

2. Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Development/HRD*)

Pengembangan SDM (*human resource development/HRD*) adalah fungsi utama MSDM yang tidak hanya terdiri atas pelatihan dan pengembangan namun juga aktivitas-aktivitas perencanaan dan pengembangan karir individu, pengembangan organisasi, serta manajemen dan penilaian kinerja.

Pelatihan dan Pengembangan Sumber daya manusia pada dasarnya merupakan hal yang unik, terletak pada potensinya untuk tumbuh dan berkembang dalam menghadapi tantangan baru. Oleh karena itu, ketika karyawan memandang organisasi sebagai tempat bekerja, maka kesempatan untuk berkembang dan meningkatkan diri menjadi penting bagi mereka. Pengembangan menurut Flippo (1991) merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang perlu dan tepat untuk peningkatan prestasi kerja. Selanjutnya, menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) pengembangan SDM membantu individu karyawan, kelompok, dan keseluruhan organisasi menjadi lebih efektif. Pengembangan SDM diperlukan karena karyawan, pekerjaan, dan organisasi senantiasa berubah. Disamping itu, perbaikan secara terus-menerus dalam proses, merupakan tugas dari organisasi agar tetap dapat berkompetisi. Saudara mahasiswa, karyawan dapat dilatih dan dikembangkan melalui prosedur formal atau informal. Pelatihan formal sering dikaitkan dengan pengenalan terhadap jabatan baru atau sebagai alat untuk mengikuti perubahan secara teknologis atau secara prosedural. Pelatihan formal dapat dikoordinasi dan diajar oleh sumber daya manusia atau teknisi profesional dalam organisasi tersebut, atau mengirim karyawan untuk mengikuti pelatihan program-program yang ditawarkan oleh asosiasi-asosiasi profesional atau universitas. Pelatihan informal berlangsung di tempat kerja dan diadministrasikan oleh karyawan yang senior atau sejawat. Departemen sumber daya manusia dapat memberikan kursus-kursus pelatihan bagi pelatih dan mengkoordinasikan peluang-peluang di tempat kerja dengan perencanaan karier karyawan dan kebutuhan sumber daya manusia yang telah direncanakan oleh organisasi. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti pendesainan dan pengimplementasian program-program pelatihan dan pengembangan beserta program evaluasinya.

3. Kompensasi

Kompensasi mencakup seluruh imbalan yang diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan atas jasa mereka, yang meliputi:

- Kompensasi finansial langsung: Bayaran yang diterima dalam bentuk gaji, upah, komisi, bonus, dsb.
- Kompensasi finansial tidak langsung (tunjangan): Semua imbalan finansial yang tidak termasuk dalam kompensasi langsung seperti cuti

dibayar, cuti sakit, liburan, asuransi kesehatan, dsb.

- Kompensasi nonfinansial: Kepuasan yang diterima seseorang dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik di mana orang tersebut bekerja.

Berbicara tentang pengupahan, maka sistem pengupahan yang dianggap berhasil adalah yang didasarkan pada keadilan dan kewajaran (*fairness*), yaitu suatu pandangan adanya hal berikut. 1) Keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk pekerjaan yang berbeda dalam satu organisasi. 2) Keseimbangan antara upah yang dibayarkan untuk jabatan yang mirip dengan jabatan pada perusahaan pesaing. 3) Pembayaran upah yang adil dan wajar kepada karyawan yang berada di dalam jabatan yang benar-benar sama dalam satu organisasi. Saudara mahasiswa, meskipun diusahakan untuk adil dan wajar, pada umumnya karyawan tidak dapat melihat bahwa mereka diperlakukan secara adil dan wajar melalui penghargaan berupa pembayaran upah. Ini merupakan salah satu tantangan di dalam praktik kompensasi. Tantangan lain adalah adanya pengaruh lingkungan legal mengenai keseimbangan antara pembayaran upah dan pekerjaan, antara upah minimum dan ketentuan lembur, serta persyaratan program kesejahteraan seperti keamanan sosial. Oleh karena itu hal yang menjadi sebuah permasalahan sepanjang masa bagi pihak manajemen, serikat pekerja, dan karyawan adalah bagaimana menyelenggarakan sistem pengupahan yang fair kepada seluruh karyawan perusahaan. Suatu ide yang bagus jika perusahaan dapat mengadakan sistem pemberian kompensasi yang memadai dan adil terhadap kontribusi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi. Saudara mahasiswa, istilah kompensasi atau pengupahan pada dasarnya mencakup keseluruhan penghargaan yang diterima individu karyawan sebagai hasil dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) penghargaan dapat berupa salah satu atau kombinasi dari hal berikut. 1) Upah, yaitu uang yang diterima seorang karyawan untuk kinerja pekerjaannya. 2) Tunjangan, yaitu tambahan penghargaan finansial selain gaji pokok, termasuk tunjangan cuti, biaya perawatan sakit, tunjangan hari raya, dan asuransi kesehatan. 3) Penghargaan nonfinansial, yaitu berbagai macam penghargaan nonfinansial seperti kepuasan menjalankan pekerjaan atau kenyamanan lingkungan kerja. Saudara mahasiswa, walaupun kompensasi mencakup pula penghargaan nonfinansial, namun dalam membahas

kompensasi, kita hanya mempertimbangkan kompensasi finansial, yaitu upah dan tunjangan, sedangkan penghargaan psikis akan dibahas pada bab lain. Dengan demikian, aktivitas utama pengupahan dan pemberian tunjangan mencakup:

- 1) pendesainan dan implementasi sistem kompensasi bagi semua karyawan,
- 2) memastikan/menjamin bahwa kompensasi adil dan wajar serta konsisten; dan
- 3) pendesainan dan implementasi sistem tunjangan bagi semua karyawan.

a. Penilaian Kinerja, Penghargaan, dan Pengembangan Karier Saudara mahasiswa, penilaian kinerja bukan merupakan aktivitas yang disenangi oleh banyak manajer, tetapi harus dilaksanakan agar manajer dapat menilai sejauhmana kinerja dan sasaran organisasi dapat dicapai. Oleh karena itu, penilaian kinerja merupakan mata rantai yang penting dalam proses manajemen sumber daya manusia. Penilaian digunakan sebagai alat pada saat organisasi menilai seberapa baik karyawan berkinerja sehingga menentukan seberapa pantas penghargaan diberikan atau sebaliknya seberapa jauh tindakan perbaikan harus dilakukan. Hal penting yang perlu diperhatikan oleh para manajer dalam penilaian kinerja adalah penilaian kinerja harus dilaksanakan tepat pada waktunya dan diusahakan seakurat mungkin. Saudara mahasiswa, peranan manajemen sumber daya manusia dalam penilaian adalah bekerja sama dengan manajer lini (line management) mengadakan: proses penilaian, dimensi kinerja untuk diukur, prosedur untuk memastikan akurasi penilaian, dan menetapkan persyaratan untuk diskusi mengenai hasil penilaian dengan karyawan. Peranan penting lain manajemen sumber daya manusia adalah memonitor proses dan hasil penilaiannya. Hasil logis dari proses penilaian kinerja adalah penentuan karyawan yang paling berhak mendapatkan penghargaan. Pengalokasian penghargaan adalah suatu aktivitas yang kompleks dan khusus. Penghargaan meliputi kompensasi secara langsung dan kompensasi tidak langsung (program kesejahteraan). Pengembangan karier juga merupakan salah satu aktivitas penting manajemen sumber daya manusia. Dari sudut organisasi, pengembangan karier dapat mengurangi biaya yang berkaitan dengan masalah perpindahan karyawan (employee turnover). Jika organisasi membantu karyawan dalam pengembangan program karier, program tersebut memungkinkan karyawan terikat erat dengan organisasi, sehingga

karyawan berkurang keinginannya untuk keluar. Memperhatikan karier karyawan juga dapat memperbaiki moral, memperkuat produktivitas, dan membantu organisasi untuk lebih efisien. Di dalam kondisi semacam itu, karyawan percaya bahwa penghargaan yang diberikan kepada mereka merupakan bagian dari keseluruhan rencana organisasi, sehingga mereka merasa tidak sekadar dipandang sebagai angka-angka saja. Dengan demikian, aktivitas utama penilaian kinerja, penghargaan, dan pengembangan karier mencakup:

- 1) pendesainan sistem untuk penilaian kinerja karyawan secara individual;
- 2) pendesainan dan implementasi sistem penghargaan bagi semua karyawan; dan
- 3) pemberian bantuan kepada karyawan dalam pengembangan dan perencanaan karier.

4. Keselamatan dan Kesehatan

Keselamatan adalah terlindunginya para karyawan dari luka-luka yang disebabkan kecelakaan yang berhubungan dengan pekerjaan. Kesehatan adalah terbebasnya para karyawan dari penyakit fisik maupun emosional. Kedua aspek di atas penting karena para karyawan yang bekerja dalam lingkungan yang aman dan menikmati kesehatan yang baik akan cenderung lebih produktif dan memberikan manfaat jangka panjang bagi organisasi.

Keselamatan kerja meliputi perlindungan terhadap karyawan dari cedera yang diakibatkan oleh kecelakaan dalam bekerja. Kesehatan kerja mengacu pada terbebasnya karyawan dari penyakit baik jasmani maupun rohani. Menurut Mondy, Noe, dan Premeaux (1996) aspek keselamatan dan kesehatan kerja ini penting karena karyawan yang bekerja di lingkungan yang aman dan memiliki kesehatan badan yang prima akan lebih mungkin menghasilkan produktivitas yang tinggi dan memberikan keuntungan dalam jangka waktu lama kepada organisasi. Saudara mahasiswa, di samping menyelenggarakan program keselamatan dan kesehatan kerja, untuk meningkatkan produktivitas organisasional perusahaan juga harus melakukan program integrasi. Integrasi adalah usaha untuk menghasilkan rekonsiliasi atau kecocokan yang memadai atas kepentingan-kepentingan individu karyawan, perusahaan, dan masyarakat. Adanya tumpang tindih kepentingan antara pihak-pihak di atas perusahaan

harus mempertimbangkan perasaan dan sikap karyawan dalam menerapkan asas-asas dan kebijaksanaan organisasi. Perusahaan harus menegakkan kepemimpinan yang adil, memberikan motivasi yang positif, dan turut serta dalam mengatasi berbagai konflik yang terjadi baik antar karyawan, karyawan dengan pengusaha, dan masyarakat dengan perusahaan. Saudara mahasiswa, akhir-akhir ini peningkatan produktivitas melalui peningkatan intervensi yang paling populer adalah memfokuskan pada pengembangan motivasi dan melibatkan karyawan di dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai contoh, banyak korporasi di Amerika Serikat telah mengimplementasikan program siklus kualitas dan manajemen kualitas total. Dengan demikian fungsi keselamatan dan kesehatan kerja, kepemimpinan, dan produktivitas meliputi aktivitas-aktivitas utama seperti: 1) pendesainan dan implementasi manajemen keselamatan dan kesehatan kerja; 2) implementasi program-program motivasi karyawan; 3) penyusunan strategi mengatasi konflik organisasional; dan 3) penghitungan tingkat produktivitas organisasional.

5. Hubungan Kekaryawanan dan Perburuhan

Suatu perusahaan secara hukum harus mengakui adanya serikat pekerja dan berunding dengannya dengan itikad baik jika para karyawan perusahaan tersebut menginginkan adanya serikat pekerja untuk mewakili mereka. Aktivitas SDM yang terkait dengan perundingan kolektif seringkali disebut sebagai hubungan industrial.

Cepat atau lambat jika sudah sampai pada waktunya, karyawan harus mengakhiri pengabdianya kepada organisasi/perusahaan, baik karena faktor usia, mengundurkan diri, atau meninggal. Pada saat itulah organisasi/perusahaan harus melakukan proses pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan karyawan tersebut kepada masyarakat. Untuk karyawan yang pensiun, bukan karena meninggal dunia, perusahaan bertanggungjawab melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan peraturan perundangan yang ada dan menjamin bahwa karyawan yang dikembalikan kepada masyarakat tersebut berada dalam keadaan sebaik-baiknya. Dengan demikian, aktivitas utama dalam pengangkatan dan pemberhentian karyawan adalah: 1) merekrut sumber daya manusia organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) menyeleksi dan mengangkat sumber daya manusia untuk mengisi jabatan tertentu dalam organisasi (termasuk di

dalamnya menyelenggarakan kegiatan orientasi kerja karyawan baru), dan 3) menyelenggarakan proses pemutusan hubungan kerja secara baik.

1.8 Peranan Strategis Manajemen Sumber Daya Manusia

Peranan manajemen sumber daya manusia dalam menjalankan aspek sumber daya manusia, harus dikelola dengan baik sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai dengan yang diinginkan perusahaan, yang meliputi kegiatan antara lain :

1. melakukan analisis jabatan (menetapkan karakteristik pekerjaan masing-masing SDM);
2. merencanakan kebutuhan tenaga kerja dan merekrut calon pekerja;
3. menyeleksi calon pekerja;
4. memberikan pengenalan dan penempatan pada karyawan baru;
5. menetapkan upah, gaji dan cara memberikan kompetensi;
6. memberikan insentif dan kesejahteraan;
7. melakukan evaluasi kinerja;
8. mengkomunikasikan, memberikan penyuluhan, menegakan disiplin kerja;
9. memberikan pendidikan, pelatihan dan pengembangan;
10. membangun komitmen kerja;
11. memberikan keselamatan kerja;
12. memberikan jaminan kesehatan;
13. menyelesaikan perselisihan perburuhan;
14. menyelesaikan keluhan dan *relationship* karyawan.

Berikut ini dijelaskan masalah tiga peran sumber daya manusia dalam organisasi. Peran manajemen sumber daya manusia makin meluas dan lebih strategis dari sekedar administrasi dan operasional. Peran sumber daya manusia harus difokuskan melebar ke kanan. Peran baru dilaukan tetapi tidak melupakan peran lama.

Dalam gambar ditunjukkan peran sumber daya manusia yang makin strategis dengan visi kedepan yang lebih panjang.

| | Administrasi | Operasi | Strategi |
|----------------|---|---|--|
| Fokus | Proses administrasi penyimpanan data | Pendukung kegiatan | Organisasi global |
| Waktu | Jangka pendek (<1 tahun) | Jakngka menengah (1-2 tahun) | Jangka panjang (2-5 tahun) |
| Jenis kegiatan | Mengadministrasi manfaat tenaga kerja menjalankan orientasi tenaga kerja baru, membuat kebijakan & prosedurSDM. Menyiapkan laporan pekerjaan. | Mengelola program kompetensi, merekrut & menyeleksi jabatan yang kosong. Menjalankan pelatihan dengan aman, mengatasi keluhan tenaga kerja. | Menilai kecenderungan masalah tenaga kerja.Melakukan rencana pengembangan dan merencanakan strategi. |

Ada beberapa peran dan pentingnya Manajemen Sumber Daya Manusia antara lain :

1. peran administrasi manajemen sumber daya manusia

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, proses klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya. Namun hal ini menumbulkan anggapan bahwa sumber daya manusia hanya sebafei alat pengumpul kertas atau dokumen saja. Jika hanya peran administrasi seperti ini maka sumber daya manusia hanya dipandang dari dimensi klerikal dan kontributor administrasi hierarki bawah pada organisasi. Peran organisasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga dari luar organisasi (*outsourcing*) daripada dilakukan sendiri oleh organisasi. Bahkan teknologi semakin berperan besar dal dilibatkan dalam mengotomatisasikan pekerjaan yang bersifat administratif.

2. peran operasional manajemen sumber daya manusia

Peranan lini lebih bersipat teknis, meliputi pemrosesan lamaran

pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan peraturan, peluang bekerja dan kondisi baik, pelatihan dan pengembangan, program K3, dan sistem kompetensi. Baik aktifitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor di semua jenjang organisasi. Penekanan pada operasional masih banyak terjadi di beberapa organisasi sebab keterbatasan kemampuan individu dan penolakan manajemen puncak terhadap peran sumber daya manusia yang makin besar.

3. peran strategis manajemen sumber daya manusia

Keunggulan kompetitif dari unsur sumber daya manusia merupakan kelebihan yang dimiliki oleh peran ini. Peran ini strategis menekankan bahwa orang-orang dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus fokus pada masalah-masalah dan implikasi sumber daya manusia jangka panjang. Bagaimana perubahan kependudukan tenaga kerja dan kekurangan tenaga kerja akan mempengaruhi organisasi dan cara apa yang akan dipergunakan untuk menyiasati masalah kekuangan ini.

1.9 Pendekatan Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pendekatan strategis
2. Pendekatan SDM
3. Pendekatan manajemen
4. Pendekatan system
5. Pendekatan proaktif

1.10 Prinsip-Prinsip Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun prinsip-prinsip manajemen SDM yang perlu diperhatikan adalah :

1. Prinsip kemanusiaan
2. Prinsip deokrasi

3. Prinsip the right man is the right place
4. Prinsip equal pay for equal work
5. Prinsip kesatuan arah
6. Prinsip kesatuan komando
7. Prinsip efisiensi
8. Prinsip efektivitas
9. Prinsip produktifitas kerja
10. Prinsip disiplin
11. Prinsip wewenang dan tanggung jawab

1.11 Perkembangan Manajemen SDM

Manajemen SDM timbul sebagai masalah baru pada dasarwarsa 1960-an, sedangkan personel manajemen (manajemen kepegawaian) sudah lahir pada tahun 1940-an. Antara manajemen SDM dan manajemen kepegawaian terdapat perbedaan dalam ruang lingkup atau objeknya. Manajemen SDM mencakup masalah-masalah yang berkaitan dengan pembinaan, penggunaan baik yang berada dalam hubungan kerja maupun yang berusaha sendiri.

1.12 Masalah Manajemen SDM

1. Masalah Eksternal
2. Keragaman budaya dan sikap
3. Keragaman melalui imigrasi dan migrasi
4. Keragaman dan professional

5. Masalah ekonomi global

Persaingan global memberikan tekanan pada seluruh perusahaan di dalam sebuah industry untuk berusaha lebih produktif. Kesadaran bahwa pada era ekonomi global telah menempatkan setiap perusahaan pada polisi yang sama, karena era globalisasi ini sebagai era tanpa batas yang disertai dengan persaingan yang serba ketat, kuat, berat dan cepat.

6. Masalah pemerintah

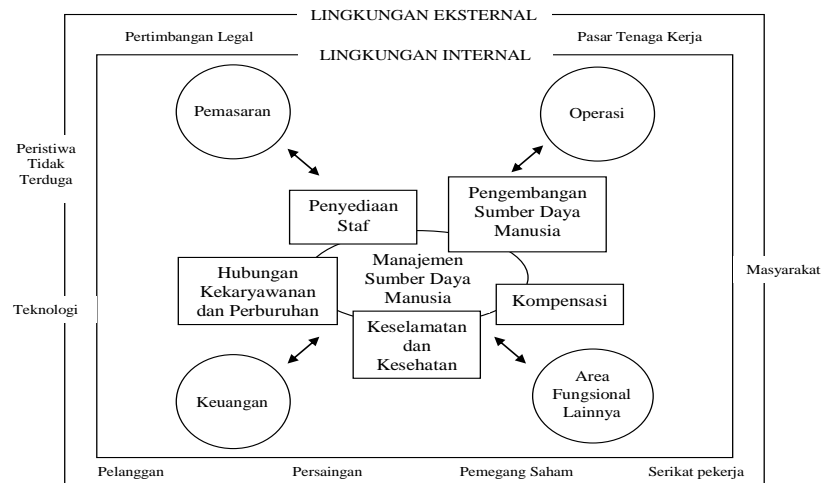
Melalui pemberdayaan undang-undang pemerintah memiliki dampak langsung dan segera terhadap para manajer dan fungsi SDM.

7. Masalah organisasi

Masalah – masalah dari dalam perusahaan tempat mereka bernaung sering muncul, seperti tujuan keuangan, penjualan, layanan jasa, produksi, pekerja, dan tujuan-tujuan lainnya.

1.13 Keterkaitan Fungsi-Fungsi MSDM

Seluruh bidang fungsional MSDM saling terhubung erat. Keputusan-keputusan di satu bidang akan memengaruhi bidang-bidang lainnya, sebagai contoh merekrut calon-calon berkualitas terbaik hanya akan membuang waktu, tenaga, dan uang, jika kompensasi yang diberikan tidak bisa memotivasi karyawan. Sistem kompensasi yang baik tidak akan efektif tanpa ditunjang lingkungan kerja yang aman dan sehat bagi para karyawan.



Gambar 1. 1 Lingkungan MSDM (Mond, 2018)

Soal Evaluasi

1. Jelaskan perbedaan personalia, manajemen sumber daya manusia dan human capital
2. Jelaskan peranan strategis MSDM!
3. Jelaskan fungsi-fungsi MSDM?
4. Masalah apa saja yang akan dihadapi MSDM dalam menjalankan kebijakannya pada sebuah organisasi?

DAFTAR PUSTAKA

- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan)*, Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Saydam, G.,1996, *Manajemen Sumber Daya Manusia, Suatu Pendekatan Mikro (Dalam Tanya Jawab)*, Jakarta: Penerbit Djambatan.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, *Human Resource Management, International Perspective*, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, *Human Resources and Personnel Management, 5th Ed.*, Boston: McGraw-Hill.Tb. Sjafrri Mangkuprawira., Dr., Ir., *Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik*,Ghalia Indonesia, 2003.
- Achmad S. Rukky, *Meningkatkan SDM yang berkualitas*, 2003.
- Simamora, Henry., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Penerbitan,STIE YKPN, 1995.

BAB II

ANALISIS JABATAN DAN DESAIN

Capaian pembelajaran (*Learning Outcome*):

Diharapkan para pembaca mampu menjelaskan tentang apa yang di maksud dengan jabatan dan analisis jabatan, hasil analisis jabatan, metode dan informasi analisis jabatan, manfaat analisis jabatan, desain jabatan dan unsur-unsurnya.

Tujuan Instruksional Umum:

Pembaca diharapkan mampu memahami analisis dan desain jabatan serta mampu melaksanakannya dalam sebuah organisasi.

Tujuan Instruksional Khusus:

1. Menjelaskan tentang pengertian jabatan dan analisis jabatan.
2. Menjelaskan hasil analisis jabatan.
3. Menjelaskan metode pelaksanaan analisis jabatan dan informasi-informasi apa saja yang dibutuhkan dalam analisis jabatan.
4. Menjelaskan manfaat analisis jabatan, desain jabatan dan unsur-unsurnya.
5. Menerapkan analisis dan desain jabatan serta dalam sebuah organisasi.

2.1 Analisis Jabatan

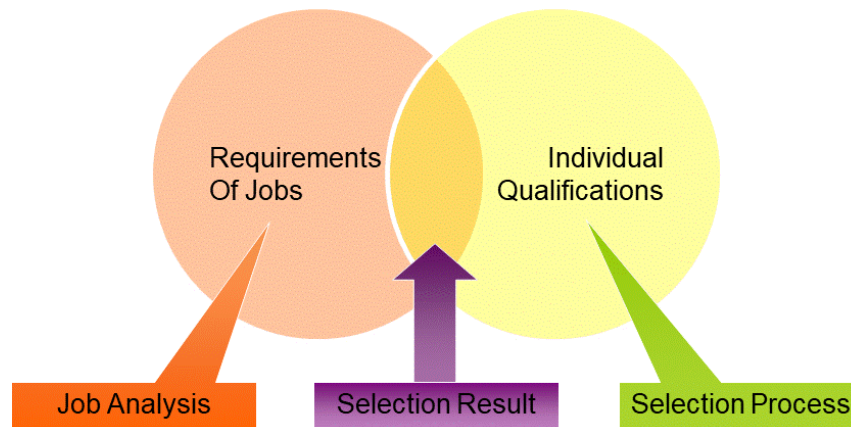
Analisis jabatan (*job analysis*) adalah proses sistematis untuk menentukan berbagai tugas, aktivitas, perilaku, keterampilan, pengetahuan, dan spesifikasi karyawan yang diperlukan untuk menjalankan suatu pekerjaan

(jabatan) dalam suatu organisasi. (Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006).

Job analysis :

- *To study the patterns of job activities to determine the tasks, duties and responsibilities needed for each job*
- *Systematically collecting, evaluating and organizing information about jobs*

Analisis Jabatan adalah fungsi MSDM yang berusaha “memotret” masing-masing jabatan dalam organisasi agar diperoleh informasi mengenai aspek-aspek penting jabatan tersebut, seperti tujuan, tugas dan tanggung jawab, kondisi kerja, kompetensi, dsb.



Gambar 2. 1 Analisis Jabatan

Dalam pelaksanaan analisis jabatan, ada enam pertanyaan penting yang ditanyakan yaitu:

1. Tugas-tugas mental dan fisik apa sajakah yang dilaksanakan karyawan?
2. Kapan pekerjaan tersebut diselesaikan?
3. Di mana pekerjaan tersebut diselesaikan?
4. Bagaimana karyawan melaksanakan jabatannya?
5. Mengapa jabatan tersebut perlu dijalankan?
6. Persyaratan apa yang diperlukan untuk menjalankan jabatan tersebut?

2.2 Hasil Analisis Jabatan

Ada tiga dokumen hasil dari proses analisis jabatan:

1. Deskripsi pekerjaan (*Job Description*), adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab suatu jabatan.
2. Spesifikasi pekerjaan (*Job Specification*), adalah kualifikasi minimum yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan jabatan tertentu.
3. Standar-standar pekerjaan (*Job Standard*), adalah sasaran-sasaran, baik kuantitatif maupun kualitatif, yang harus dicapai oleh suatu jabatan dalam periode waktu tertentu. Standar pekerjaan ini bermanfaat sebagai sasaran pelaksanaan tugas kerja dan kriteria yang dapat diukur. Contoh standar pekerjaan adalah Sasaran kuantitatif misalnya: peningkatan penjualan, target produksi, dsb. Sasaran kualitatif misalnya: peningkatan keterampilan, perbaikan sikap dan perilaku, dsb.

Biasanya tergabung dalam satu dokumen disebut Deskripsi Jabatan (*Job Description*)

PETUNJUK PENYUSUNAN URAIAN JABATAN

1. Kolom Identifikasi

- | | | |
|----------------------------|---------------------|--------------------------|
| a). Nama Jabatan | : Jelas | Tanggal : tanggal dibuat |
| b). Divisi | : Jelas | |
| c). Dept | : Jelas | |
| d). Nama Pemegang Jabatan | : Jelas | |
| e). Melapor Pada | : Jelas | |
| f). Membawahi | : (Nama – Jabatan) | |
| Jumlah | : orang | |
| g). Letak dalam Organisasi | : | |

Harap digambarkan bagan organisasi yang mencakup letak jabatan ini, jabatan atasan dan jabatan bawahannya. Harap diperhatikan bahwa garis-garis pelaporan yang tertera di dalam uraian jabatan harus sesuai dengan gambar dalam organisasi.

2. Tujuan Jabatan

Buatlah secara ringkas tujuan pekerjaan/jabatan ini dalam satu atau dua kalimat. Ini harus merupakan sesuatu yang khusus bagi jabatan ini dan bukan suatu penjelasan umum yang dapat diterapkan pada jabatan-jabatan lain.

Contoh (untuk jabatan Warehouse Staff) :

Melaksanakan rencana kerja dalam bentuk penerimaan, pengeluaran, penempatan

dan pengaturan barang persediaan (warehousing).

3. Tugas dan Tanggung Jawab

Uraikan tugas-tugas dan tanggung jawab jabatan ini, baik yang bersifat rutin (harian, mingguan, bulanan, periodik) maupun yang tidak rutin/insidental (ditugaskan sewaktu-waktu tanpa jadwal yang tetap). Tugas dan tanggung jawab dapat meliputi/dalam hal :

- Pengamanan peralatan, persediaan bahan atau produk
- Kecermatan kerja dan besarnya kemungkinan kerugian akibat kesalahan/kelalaian
- Informasi yang bersifat rahasia
- Tugas administratif, pelaporan dll

Misalnya :

- Membuat laporan penjualan setiap satu minggu.
- Dari waktu ke waktu menyusun dan menetapkan sales target per bulan untuk penjualan di wilayah Bogor dan sekitarnya.

4. Dimensi

Cantumkan setiap data finansial atau statisfikal yang relevan dengan pekerjaan, untuk membantu memberikan indikasi tentang ukuran pekerjaan tersebut.

- Biaya/Budget Departemen Rp. xxx per tahun
- Jumlah bawahan untuk tingkat Manager, Supervisor dan Non Staff
- Beban kerja, misal jumlah uang yang dikelola, jumlah dokumen yang diproses, nilai transaksi yang dilakukan, total produk yang ditangani dll
- Range gaji dan Benefit

5. Hubungan Kerja

a). Internal

Dalam menjalankan tugas sebutkan seberapa luas hubungan di dalam perusahaan (di dalam bagian yang sama, antar bagian, antar perusahaan satu grup) dilakukan untuk keperluan apa dan seberapa sering (jarang, rutin atau sering).

b). External

Dalam menjalankan tugas, sebutkan dengan pihak mana saja hubungan di luar perusahaan dilakukan, untuk keperluan apa dan seberapa sering (jarang, rutin atau sering).

6. Spesifikasi Jabatan

A). Hard Competency

- a). Tuliskan tingkat pendidikan formal bidang apa serta pengalaman bidang apa, berapa lama yang minimal harus dipenuhi agar pemegang jabatan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya dengan berhasil. (Perhatikan : jangan terpaku pada tingkat pendidikan formal pemegang jabatan saat ini).
Contoh :
 - Minimal S1 jurusan apa saja
 - Pengalaman kerja 3 tahun dengan minimal 2 tahun dibidang administrasi penjualan atau logistik

b). **Kompetensi Fungsional**

Uraikan apa yang diperlukan agar tugas jabatan terlaksana dengan berhasil dan memuaskan, baik dalam bentuk keterampilan, pengetahuan dan kualifikasi lainnya.

Contoh :

- Memiliki pengetahuan di bidang Management information system
- Memiliki pengetahuan mengenai produk dan karakteristik pasar di area Jabotabek
- Menguasai pengetahuan mengenai System Inventory Control

B). Soft Competency

a). **Kompetensi Inti**

Sikap mental yang harus dimiliki oleh pemegang jabatan

Contoh :

- Result Oriented (memiliki keinginan yang kuat untuk mencapai target)
- Memiliki orientasi untuk melayani pelanggan
- Memiliki kecakapan komunikasi dan interpersonal
- Mengutamakan kerja sama tim dalam mencapai tujuan

b). **Karakteristik Pribadi**

Sifat dasar apa yang harus dimiliki untuk menunjang keberhasilan dalam pelaksanaan tugasnya.

Contoh :

- Memiliki integritas terhadap diri sendiri dan perusahaan
- Punya inisiatif dan kreatifitas dalam menghasilkan ide baru
- Fleksibel dan mampu menyesuaikan diri terhadap perubahan
- Mempunyai keinginan untuk belajar

2.3 Mengumpulkan informasi untuk analisis pekerjaan terdiri atas :

1. Tahap 1- persiapan analisis pekerjaan
2. Identifikasi pekerjaan
3. Penyusunan daftar pertanyaan
4. Tahap 2- pengumpulan data
5. Observasi
6. Wawancara
7. Kuesioner
8. Logs
9. Kombinasi

10. Tahap 3- penyempurnaan data

11. Pemisahan data

12. Mereview informasi yang terkumpul

Jenis-Jenis Data yang Dikumpulkan dalam Analisis Jabatan adalah:

1. Aktivitas Kerja

- Aktivitas dan proses kerja
- Catatan aktivitas (dalam bentuk film, misalnya)
- Prosedur yang digunakan
- Tanggung jawab pribadi

2. Aktivitas Berorientasi Karyawan

- Perilaku manusia, seperti tindakan fisik dan berkomunikasi dalam pekerjaan
- Gerakan dasar untuk analisis metode
- Tuntutan kerja pribadi, seperti pengerahan tenaga

3. Mesin, perkakas, peralatan, dan alat bantu kerja yang digunakan

4. Hal Berwujud dan Tidak Berwujud yang Berhubungan dengan Jabatan

- Pengetahuan yang berkenaan dengan atau diaplikasikan dalam jabatan (seperti dalam akuntansi)
- Bahan yang diolah
- Produk yang dibuat atau jasa yang diberikan

5. Hasil Kerja

- Analisis kesalahan
- Standar kerja
- Ukuran kerja, seperti waktu yang dibutuhkan untuk sebuah tugas

6. Konteks Jabatan

- Jadwal kerja
- Insentif finansial dan non-finansial
- Kondisi kerja fisik
- Konteks organisasional dan sosial

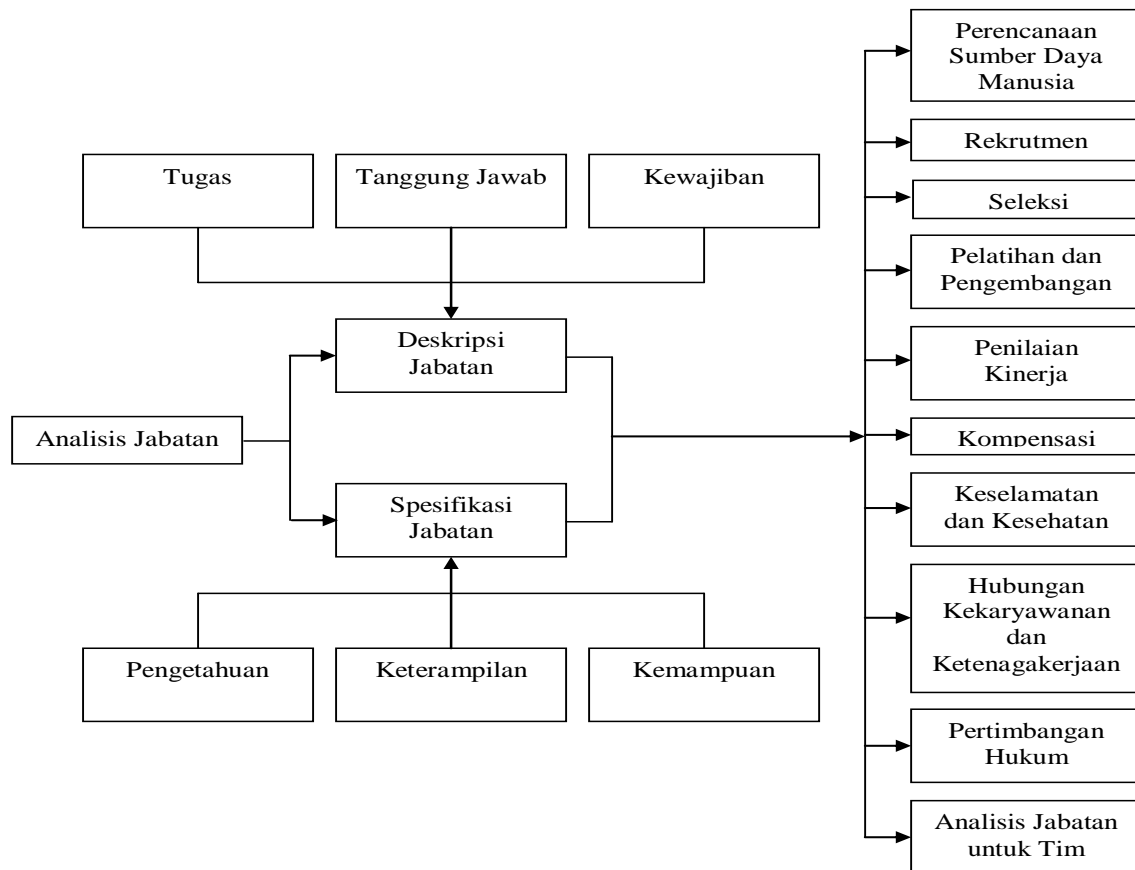
7. Persyaratan Pribadi untuk Jabatan

- Atribut pribadi seperti kepribadian dan minat
- Pendidikan dan pelatihan yang dibutuhkan
- Pengalaman kerja

Manfaat Analisis Jabatan:

- Sebagai masukan penting bagi fungsi-fungsi MSDM lainnya seperti rekrutmen dan seleksi, penilaian kinerja, manajemen karir, kompensasi, dsb.
- Sebagai bagian penting dalam perancangan sistem organisasi secara keseluruhan, misalnya untuk pembagian departemen, aliran kerja, serta untuk mendesain ulang jabatan itu sendiri.

2.4 Analisis Jabatan sebagai Perangkat Dasar Manajemen SDM



Gambar 2. 2 Hubungan Analisis Jabatan Dengan Manajemen SDM

2.5 Hubungan Analisis Jabatan dengan Fungsi MSDM Lainnya

Hubungan analisis jabatan dengan fungsi MSDM lainnya adalah sebagai berikut:

- Penyediaan Staf: Proses *staffing* akan kacau jika rekruter tidak mengetahui syarat-syarat yang diperlukan untuk menjalankan berbagai jabatan.
- Pelatihan dan Pengembangan: Informasi deskripsi jabatan berguna untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan dan pengembangan.
- Penilaian Kinerja: Para karyawan harus dievaluasi berdasarkan seberapa baik mereka menyelesaikan tugas yang ditetapkan dalam deskripsi jabatan mereka.

- **Kompensasi:** Perlu diketahui nilai relatif jabatan tertentu bagi organisasi kompensasi finansial yang layak bisa ditetapkan untuk jabatan tersebut.
- **Keselamatan dan Kesehatan:** Informasi yang diperoleh dari analisis jabatan juga berguna untuk mengidentifikasi masalah-masalah keselamatan dan kesehatan yang mungkin terjadi.
- **Hubungan Kekaryawan dan Perburuhan:** Deskripsi jabatan bisa memberikan standar evaluasi dan perbandingan bakat agar promosi, transfer, atau demosi karyawan bisa diputuskan secara obyektif.
- **Pertimbangan Legal:** Analisis jabatan yang dipersiapkan dengan baik bermanfaat untuk menunjang legalitas dari praktik-praktik keorganisasian.

1. Desain Jabatan

Desain jabatan adalah rancangan mengenai tugas-tugas dan tanggung jawab suatu jabatan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan karakteristik orang yang akan menjalankan jabatan tersebut.

2.6 Work Flow Analysis

Workflow atau alur kerja adalah urutan tugas yang memproses sekumpulan data. Alur kerja ini terjadi di semua jenis bisnis dan industri. Setiap kali sebuah data diteruskan antara manusia dan sistem, alur kerja pun dibuat. Komponen ini merupakan jalur yang menggambarkan bagaimana sesuatu berubah dari belum selesai menjadi selesai, atau mentah menjadi sesuatu yang telah diproses.

Namun demikian, workflow juga dapat berarti lain selain seperti yang telah dijelaskan sebelumnya. Dalam hal ini, workflow merupakan sebuah aplikasi yang digunakan untuk memudahkan proses atau jalannya suatu pekerjaan secara otomatis. Dengan demikian, seluruh operasional perusahaan pun dapat berjalan lancar tanpa adanya suatu hambatan.

Work flow analysis adalah proses di mana perusahaan memeriksa perkembangan alur kerja untuk meningkatkan efisiensi.

Soal Evaluasi:

1. Jelaskan pengertian jabatan dan analisis jabatan.
2. Jelaskan metode pelaksanaan analisis jabatan dan informasi-informasi apa saja yang dibutuhkan dalam analisis jabatan.
3. Jelaskan manfaat analisis jabatan, desain jabatan dan unsur-unsurnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, *Human Resource Management, International Perspective*, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, *Human Resources and Personnel Management*, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.

BAB III

PERENCANAAN STRATEGI MSDM

Capaian pembelajaran (*Learning Outcome*):

Diharapkan para pembaca mampu menjelaskan tentang apa yang di maksud dengan perencanaan sumber daya manusia, tujuan perencanaan sumber daya manusia, permintaan dan penawaran SDM, alternatif tindakan hasil peramalan sumber daya manusia.

Tujuan Instruksional Umum:

Pembaca diharapkan mampu membuat perencanaan sumber daya manusia, permintaan dan penawaran sumber daya manusia serta dapat memilih alternatif tindakan hasil peramalan sumber daya manusia.

Tujuan Instruksional Khusus:

1. Menjelaskan tentang pengertian perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.
2. Menjelaskan tujuan perencanaan sumber daya manusia jabatan.
3. Menjelaskan permintaan dan penawaran sumber daya serta alternatif tindakan hasil peramalan sumber daya manusia.
4. Menerapkan perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Sumber daya manusia (SDM) adalah faktor sentral dalam suatu perusahaan apa pun bentuk dan tujuan perusahaan. Perusahaan dibuat berdasarkan visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi atau perusahaan.

3.1 Pengertian Perencanaan Strategi MSDM

Beberapa pengertian dari beberapa istilah strategi MSDM adalah sbb :

1. *Strategic Management is a process concerned with determining the Future direction of an organization and implementing decision aimed at achieving an organization's long and short - term objectives.* Manajemen strategi adalah suatu proses yang berkenaan dengan penentuan arah masa depan suatu organisasi dan pelaksanaan keputusan dalam rangka mencapai sasaran jangka pendek dan jangka panjang organisasi
2. Manajemen Sumber Daya Manusia adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan). Manajemen sumber daya manusia adalah kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang untuk menjalankan aspek orang atau SDM dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbangan, dan penilaian.
3. Manajemen sumber daya manusia strategis dengan tujuan dan sasaran strategis untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur organisasi yang mendorong inovasi dan kelenturan.

Dari berbagai pengertian di atas, pemahaman tentang strategi manajemen SDM dapat terbangun secara jelas (tidak ambigu). Inti pokok dari perencanaan SDM bukanlah seperangkat teknis khusus dan bukan pula pengalaman relatifnya, tetapi lebih dari manfaatnya bagi para pimpinan dalam memetakan arah baru. Perubahan strategi manajemen SDM adalah tanggapan manajemen terhadap masalah-masalah darurat. Strategi ini adalah perencanaan yang mendatangkan kesempatan untuk memperoleh dan menopang daya saing melalui manajemen SDM.

Ada dua aspek utama dalam strategi manajemen yaitu:

1. Strategi perusahaan secara konsisten dalam memosisikan dirinya secara relatif terhadap para pesaing.
2. Strategi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam lingkungan yang sedang dihadapi saat ini.

3.2 Langkah-Langkah Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis sebagai proses dalam menentukan tujuan dan program Perusahaan tindakan yang menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam perencanaan strategis meliputi langkah, yang setiap langkah banyak melibatkan pengumpulan informasi/data yang banyak, analisis data dan evaluasi yang dilakukan berulang-ulang oleh manajemen. Unsur-unsur dari perencanaan strategis dan kemungkinan dampaknya terhadap perencanaan SDM antara lain adalah:

1. Mendefinisikan filosofi perusahaan sebagai langkah awal, Dalam hal ini yang menjadi pertanyaan adalah yang berhubungan dengan bentuk bisnis perusahaan, termasuk mengapa perusahaan didirikan? Apa kontribusi perusahaan pada SDM? Apa motif dari pemilik atau manajer ketika mendirikan perusahaan?
2. Mengkaji kondisi lingkungan, dalam hal ini akan timbul pertanyaan: Perubahan teknologi, sosial, ekonomi, budaya dan politik apa yang kemungkinan akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan?, Bagaimana dengan suplai SDM?, Bagaimana kemungkinan meningkatnya tuntutan hukum tentang kebijakan perusahaan dikemudian hari? Bagaimana perusahaan menghadapi derasnya perubahan teknologi? Sudahkan diperhitungkan kekuatan, strategi dan kelemahan pesaing, bahkan strategi perusahaan lain yang akan mempengaruhi arah bisnis perusahaan di masa mendatang?
3. Mengevaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Pertanyaan yang mungkin timbul di sini adalah: Faktor-faktor apa yang dapat meningkatkan bisnis perusahaan?, Faktor-faktor apa yang kemungkinan dapat menjadi penghalang dalam menentukan alternatif pilihan atau tindakan? Faktor-faktor SDM apa yang kemungkinan akan menjadi penghambat atau merintang perencanaan strategi (usia, gaji, kurangnya promosi)?
4. Menentukan tujuan dan sasaran perusahaan, dalam ini akan timbul pertanyaan penting lainnya: Apa tujuan pemasarannya? Bagaimana proyeksi laba, serta kapan investasi akan kembali? Apa dasar perhitungan penentuan target tersebut? Bagaimana pola marketingnya? Siapa segmen pasarnya?
5. Menyusun strategi akhir, penting mendapatkan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan berikut ini: Program-program apa yang akan dilaksanakan untuk mencapai tujuan operasional tersebut? Pertanyaan-pertanyaan di sini lebih fokus untuk mempertajam pada pertanyaan-pertanyaan terdahulu dengan pemanfaatan

SDM yang benar dan berkualitas.

3.3 Tingkatan Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis berhubungan dengan perspektif jangka panjang, dan secara otomatis mengalir ke dalam perencanaan operasional perusahaan. Perencanaan operasional memiliki perspektif jangka menengah dan pendek, yang berkaitan dengan program tertentu yang merencanakan jenis, jumlah SDM yang dibutuhkan, struktur organisasi, rencana suksesi dan pengembangan SDM, di samping rencana-rencana tertentu untuk menetapkan rencana strategis. Dengan demikian, perencanaan strategi pada dasarnya sejajar dengan proses perencanaan bisnis. Dalam praktiknya perencanaan strategi terkadang dikaburkan dengan perencanaan operasional.

3.4 Penentuan Isu-Isu SDM

Isu SDM adalah kesenjangan antara situasi yang tengah terjadi dengan situasi yang diharapkan. Isu SDM terjadi agar pekerja bisa memberikan kontribusinya yang lebih efektif dan produktif bagi keberhasilan strategi bisnis. Penentuan isu merupakan langkah pertama dalam proses perumusan strategi SDM dan pelurusan kegiatan-kegiatan SDM lewat prioritas bisnis. Berikut ini dikemukakan isu-isu SDM strategis yang akan dikaji, antara lain:

1. Bagaimana perusahaan mengidentifikasi, menganalisis dan menyeleksi isu- isu SDM yang ditunjukkan melalui strategi SDM
2. Isu-isu SDM yang tengah terjadi, yang diperoleh dari strategi bisnis dan dari perubahan lingkungan yang diharapkan

Langkah-langkah penentuan isu adalah sebagai berikut :

1. Langkah pertama dalam penentuan isu adalah penilaian perubahan lingkungan internal dan eksternal bisnis. Penilaian lingkungan berarti mengamati internal perusahaan serta eksternal perusahaan tersebut dengan menginformasikan perubahan-perubahan yang diharapkan pada kinerjanya di masa depan. Kegiatan itu diintegrasikan dengan penilaian lingkungan yang diarahkan bagi keseluruhan perumusan strategi bisnis ataupun yang sebagian difokuskan pada masalah SDM. Ada dua langkah yang fundamental untuk melihat kegunaan perubahan lingkungan, yaitu: (1) dari masa kini ke masa depan, dan (2) dari masa depan ke

masa kini. Penilai menyajikan analisis perubahan incremental, kemudian menyajikan analisis terhadap kondisi masa depan yang memungkinkan,

2. Langkah kedua dalam menentukan isu adalah mendefinisikan masalah- masalah bisnis yang relevan, seperti kesenjangan atau beragam masalah yang akan disikapi melalui aneka kegiatan. Banyak isu SDM yang mudah ditentukan secara spesifik, misalnya menentukan kemampuan SDM yang diperkirakan dapat mendukung produk atau teknologi baru. Melalui observasi dan pengalaman para manajer dapat melihat bahwa isu-isu tersebut perlu untuk ditanggapi. Isu-isu lainnya sangat sukar ditentukan, seperti isu tantangan bisnis global. Banyak pula hal yang kompleks serta tidak ada solusi, seperti menyediakan biaya bagi upaya menjaga kesehatan.
3. Langkah ketiga adalah menyeleksi isu-isu yang terpenting. Para manajer kerap lebih suka memfokuskan perhatiannya pada hal-hal yang sedikit penting dan mudah dilakukan. Namun demikian, mereka mulai menyadari pentingnya menyeleksi serta memperhatikan manajemen sumber-sumber yang terbatas. Untuk keperluan seleksi, perusahaan melakukan proses skrining untuk membatasi isu yang mereka tengarai dapat berpengaruh besar pada perusahaan. Beberapa isu kadang merupakan peluang. Proses penentuan isu tersebut harus secara jelas. Meskipun isu-isu tersebut bisa menjadi hal Penting secara keseluruhan, namun perusahaan biasanya hanya memfokuskan perhatian pada sebagian saja, yang kira-kira lebih penting dari yang dapat dilakukan. Karena itu manajemen perusahaan mengadakan seleksi dalam kerangka mempertahankan keseimbangan atau meraih keunggulan bersaing.
4. Selanjutnya langkah keempat dalam penentuan isu adalah memasukkan isu- isu ke dalam berbagai strategi. Isu-isu SDM yang terpenting dibangun dari perubahan bisnis. Biasanya hal ini berada dalam konteks strategi bisnis dan rencana pelaksanaan.

Beberapa strategi yang terdapat dalam perubahan bisnis adalah:

1. Mempertahankan biaya rendah dan aliran uang yang kuat.
2. Memperbaiki kualitas produk dan pelayanan.
3. Menggunakan teknologi baru secara efektif.
4. Membangun kemampuan superior.
5. Memelihara komitmen pekerja.

3.5 Konteks Strategis MSDM

Pada dasarnya dalam proses perencanaan SDM terdiri dari tiga sub proses, yaitu:

1. Proses pembentukan data rekapitulasi untuk analisis dan simulasi untuk mendapatkan gambaran kekuatan SDM yang ada saat ini, serta dari segi kapasitas SDM tersebut.
2. Proses pengadaan SDM atau rekrutmen yang diikuti oleh cara penilaian/ kriteria penerimaan.
3. Proses alokasi, relokasi SDM atau re-employment dengan menggunakan data administrasi yang ada, dapat dianalisis informasi kebutuhan atau relokasi seorang karyawan ketempat yang lebih tepat.

Berbagai pengaruh perubahan yang terjadi menuntut perusahaan untuk membuka diri terhadap tuntutan perubahan dan berupaya menyusun strategi dan kebijakan yang selaras dengan perubahan lingkungan bisnis yang tergantung pada kemampuan perusahaan dalam menyesuaikan diri terhadap pengaruh lingkungan. Artinya, suatu perusahaan mampu menyusun strategi dan kebijakan yang ampuh untuk mengatasi setiap perubahan yang terjadi. Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi perusahaan harus didukung lebih banyak oleh fungsi manajerial yang ada, salah satunya adalah fungsi manajemen SDM.

Untuk dapat menyusun strategi SDM yang baik ternyata dibutuhkan tenaga SDM yang berkualitas dan berkompentensi tinggi yaitu :

1. Perubahan Lingkungan

Perubahan lingkungan bisnis meliputi aspek eksternal dan internal, di mana perubahan eksternal lebih banyak melihat pada berbagai faktor eksternal perusahaan yang mempengaruhi peran SDM sedangkan perubahan internal lebih banyak melihat kepada berbagai faktor dalam perusahaan yang rinciannya sebagai berikut:

a. Perubahan Eksternal meliputi:

- Ekspansi global.
- Persaingan domestik dan internasional (kinerja karyawan dan pemberdayaan).

- Karakteristik demografi (jenis kelamin, pendapatan, diversitas angkatan kerja, dan lain-lain).
 - Karakteristik angkatan kerja (tingkat pendidikan dan nilai budaya kerja).
 - Trend ekonomi dan perusahaan yang meliputi perubahan skill dan pekerjaan. Perubahan organisasi, perubahan teknologi, dan sebagainya.
- b. Perubahan Internal meliputi:
- Persoalan manajemen puncak (nilai dan budaya, hak dan kewajiban, serta program pengembangan).
 - Struktur organisasional (manajemen SDM strategis).
 - Budaya organisasi (filosofi SDM).
 - Ukuran organisasional (pengendalian perilaku).
 - Penanganan kompetensi karyawan dan cara perusahaan menangani konflik.

2. Perubahan Peran SDM

Perubahan lingkungan bisnis akan membawa dampak pada perubahan strategi bisnis yang akan mengarahkan manajer untuk memperjelas ke arah mana visi dan misi SDM akan dibawa, karena SDM merupakan bagian yang tak terpisahkan dalam perusahaan. Untuk itu perlu diadakan perubahan dalam perusahaan yang menyangkut aspek:

- Pengembangan kualitas SDM dengan cara investasi SDM. Adanya investasi SDM maka pola strategi SDM akan berubah dan menuntut perubahan tipe kompetensi pada tipe tugas berbeda yang akan berdampak pada perubahan peran SDM.
- Paradigma tradisional menganggap peran departemen SDM hanya sebagai pelengkap saja (mengurus administrasi kepegawaian), tetapi dengan paradigma baru peran departemen SDM sudah memiliki peran strategis. Artinya departemen SDM memiliki kontribusi dalam menentukan masa depan perusahaan melalui pengembangan, kreativitas, fleksibilitas dan manajemen proaktif .

3. Repositioning

Upaya repositioning pada dasarnya merupakan transformasi peran yang menuntut kemampuan, cara kerja, cara pikir, dan peran baru dari SDM. Untuk dapat

melakukan proses repositioning dengan baik maka perusahaan perlu mempersiapkan SDM yang mampu bersaing di masa depan. Proses Repositioning terdiri dari dua aspek, yaitu :

- Perilaku SDM berkaitan dengan peningkatan inisiatif bekerja dalam diri seseorang dan untuk itu diperlukan etos kerja yang baik seperti peningkatan kualitas, inovasi, dan pengurangan biaya.
- Kompetensi SDM berkaitan dengan peningkatan pengetahuan dari sumber daya yang dibutuhkan yang meliputi kompetensi tenaga kerja, diversitas angkatan kerja, dukungan keunggulan kompetitif tenaga kerja, dan globalisasi tenaga kerja.

4. Peran strategi SDM

Peran strategi SDM sebagai hasil keluaran repositioning diharapkan dapat memberikan kontribusi signifikan dalam perencanaan bisnis. Hasil dari repositioning adalah:

- Business person meliputi praktisi SDM, partisipasi dalam bidang keuangan dan operasional, rotasi posisi antar fungsi SDM dan fungsi lain.
- Shaper of change, seperti partisipasi tim atas perubahan, melakukan penelitian, dan partisipasi aktif pembentukan misi dan tujuan perusahaan.
- Consultant to organization or partner to line, seperti aktif dalam konsorsium, penyiapan proposal dan partisipasi dalam sistem komputerisasi.
- Strategy formulator and implementor, seperti mengerti strategi bisnis, orientasi bisnis secara strategis, strategi semua bagian perusahaan dan aplikasi praktik manajemen SDM dari berbagai lini strategi.
- Talent manager, seperti komunikasi dengan semua manajer lini secara terus menerus, konferensi pengembangan jaringan kerja dan intelijen komputer.
- Asset manager and cost controller, seperti pelatihan akuntansi dan keuangan.

3.6 Perumusan Strategi MSDM

Di sini dibahas bagaimana proses perencanaan bekerja dalam proses perencanaan strategi klasik. Penilaian lingkungan di lengkapi :

1. Manajemen mendefinisikan atau menegaskan misi, visi, dan nilai perusahaan dengan melengkapi arah strategi organisasi.

2. Perumusan strategi diterjemahkan ke dalam tujuan strategis dan bagian kegiatan yang luas, meliputi program, proyek dan proses yang akan mencapainya.
3. Perumusan strategi menetapkan konteks bagi pendefinisian perencanaan operasi dan tujuan serta pengalokasian sumber daya melalui proses keputusan anggaran dan modal.
4. Unit, tim maupun individual mendefinisikan rencana kegiatannya, tujuan kemampuan tertentu

3.7 Perumusan Strategi SDM

Jika ada strategi SDM, maka perencanaan strategi SDM seharusnya menjadi bagian yang integral atas semua rumusan strategi yang lain. Bila ia terpisah, ia perlu disesuaikan lebih dekat.

1. Proses Perencanaan Dua Arah
2. Proses Penyatuan
3. Proses Terpisah
4. Proses Terpadu

3.8 Rencana Kegiatan

Ada bias yang timbul terhadap pelaksanaan dalam perusahaan-perusahaan yang sedang merencanakan pelaksanaan manajemen, khusus sebagai bagian dari rumusan strategi. Mereka menafsirkan persoalan-persoalan ke dalam rencana kegiatan dalam program-program beberapa tahun dan skala prioritas, akuntabilitas yang jelas dan pengukuran-pengukuran hasil. Mereka memberikan tanggung jawab yang jelas, penentuan waktu, dan sumber daya yang dikehendaki bagi pelaksanaan strategi.

Perusahaan juga mempertimbangkan bagaimana strategi itu dijalankan, bagaimana semua kelompok diberitahukan dan dilibatkan dalam penerapan strategi. Perusahaan juga memberikan alternatif lain terhadap pelaksanaan yang mungkin diambil atau praktik manajemen SDM yang dapat diterapkan terhadap kebutuhan yang dianggap perlu.

- I. Penerapan

Suatu strategi yang baik akan menjadi tidak berharga jika strategi itu tidak diterapkan. Penerapan strategi menghendaki penyesuaian harapan karyawan, penyusunan organisasi, staffing, dan pengembangan kemampuan serta manajemen kemampuan terhadap strategi.

Lebih-lebih sistem dan teknologi, juga keuangan dan sumber daya lain selain SDM tentunya diharapkan seperti yang diatur dalam strategi. Bagaimanapun fokus kita pada manajemen SDM sebagai prasarana pokok dalam penerapan strategi, di mana kecepatan, pelayanan, kualitas, dan harga adalah pertimbangan pokok daya saing.

Penerapan SDM bukanlah prioritas kedua bagi manajemen. Strategi manajemen SDM adalah tanggung jawab utama yang memberikan sumber daya utama dalam memberikan manfaat kompetitif terhadap perusahaan.

1. Manajemen SDM Yang Strategis

Kenyataan bahwa SDM dewasa ini adalah sentral untuk mencapai keunggulan bersaing telah mengarahkan kemunculannya pada bidang yang dikenal sebagai manajemen SDM yang strategis. Manajemen SDM strategis telah didefinisikan sebagai tautan dari SDM dengan tujuan dan sasaran strategi untuk meningkatkan kinerja bisnis dan mengembangkan kultur perusahaan yang mendorong inovasi dan kelenturan. "Dengan kata lain, itu merupakan" pola dari penyebaran SDM dari kegiatan-kegiatan terencana dimaksudkan untuk memberikan kemampuan sebuah perusahaan mencapai tujuannya". SDM strategis berarti menerima fungsi SDM sebagai mitra strategis dalam formulasi dari strategi-strategi perusahaan, juga dalam implementasi strategi-strategi tersebut melalui kegiatan-kegiatan SDM seperti perekrutan, seleksi, pelatihan, pengimbangan personil.

2. Peran SDM Sebagai Mitra Strategis

SDM sebagai staf atau fungsi kemitraan telah mewariskan suatu reputasi yang miskin dengan ide-ide dan motivasi, serta tidak kreatif. Sebagai contoh, satu pandangan bahwa SDM itu terlalu fokus pada kegiatan operasional sehingga kegiatan SDM sama sekali tidak strategis.

Dalam pandangan ini, peran strategi SDM adalah untuk menyesuaikan praktik SDM individual (perekrutan, pengimbangan, dan lain-lain) agar cocok dengan strategi perusahaan khusus dan strategi bersaing. Pandangan lainnya adalah bahwa manajemen SDM itu merupakan suatu mitra sejajar dalam proses perencanaan strategis.

Soal Evaluasi:

1. Jelaskan pengertian perencanaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.
2. Jelaskan tujuan perencanaan sumber daya manusia jabatan.
3. Jelaskan permintaan dan penawaran sumber daya serta alternatif tindakan hasil peramalan sumber daya manusia.

DAFTAR PUSTAKA

- H. Hadari Nawawi, Perencanaan SDM, untuk organisasi profit yang kompetitif.
- Prof. Dr. Veitzhal Rivai MBA, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek.
- Dr. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.

BAB IV

PERAMALAN KEBUTUHAN SUMBER DAYA MANUSIA

Capaian pembelajaran (*Learning Outcome*):

Diharapkan para pembaca mampu menjelaskan tentang apa yang di maksud dengan peramalan kebutuhan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Tujuan Instruksional Umum:

Pembaca diharapkan mampu menjelaskan tentang peramalan kebutuhan sumber daya manusia dengan baik dan benar.sasi.

Tujuan Instruksional Khusus:

1. Menjelaskan Pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM dengan baik dan benar
2. Menjelaskan Penggunaan Sistem Informasi dalam perencanaan SDM dengan baik dan benar
3. Menjelaskan Teknik perencanaan SDM dengan baik dan benar
4. Menjelaskan Teknik peramalan SDM dengan baik dan benar.

Materi Pokok

1. Pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM
2. Penggunaan Sistem Informasi dalam perencanaan SDM
3. Teknik perencanaan SDM
4. Teknik peramalan SDM

4.1 Diskripsi Singkat

Modul Perencanaan SDM yang keenam ini meliputi penjelasan tentang, pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM, penggunaan sistem informasi perencanaan SDM, teknik perencanaan SDM, dan teknik peramalan SDM.

4.2 Pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM

Pasar SDM merupakan suatu area dimana para pencari kerja berinteraksi dengan penyedia lapangan kerja dan interaksi ini menentukan harga (gaji) tenaga kerja. Pada pasar SDM yang ketat, kebutuhan tenaga kerja melebihi dari suplai tenaga kerja sehingga harga (gaji) akan naik seiring dengan peningkatan kebutuhan tenaga kerja.

Ada beberapa faktor penting dalam menentukan cakupan pasar SDM, yaitu daerah geografi, pendidikan atau pengalaman/keahlian yang dipersyaratkan suatu pekerjaan, jenis usaha, persyaratan izin/sertifikat dan keanggotaan serikat kerja. Perusahaan dapat menentukan pasar SDM masing-masing dengan memperhatikan faktor-faktor tersebut.

Pasar SDM internal juga berdampak pada Perencanaan karena banyak perusahaan memberikan keistimewaan pada pegawai internal dalam hal promosi, rotasi kerja, maupun peluang pengembangan lainnya.

Ada beberapa elemen dari pasar SDM internal, yaitu:

1. Kebiasaan informal maupun formal dalam menentukan penataan pegawai dan tanggung jawab.
2. Metode dalam menentukan kandidat.
3. Prosedur dan otoritas dalam penentuan kandidat potensial.

Pasar SDM yang terbuka setiap formasi kerja akan diumumkan secara terbuka dan tiap pekerja berhak untuk mengajukan diri. Setelah diumumkan untuk pegawai internal dalam jangka waktu tertentu, maka perusahaan akan mengumumkan secara luas melalui media masa. Dalam menganalisis pasar SDM internal untuk tujuan Perencanaan SDM, sangat penting untuk mengantisipasi penuaan usia para pegawai, pergantian pegawai, dan rotasi kerja. Dengan dilakukannya hal tersebut, maka akan lebih berguna analisis suplai SDM di masa mendatang.

Analisis pasar SDM secara umum menjadi dasar dalam penetapan tujuan

perencanaan SDM. Tujuan SDM bisa berbeda satu dengan lainnya, tergantung pada kondisi lingkungan perusahaan, rencana-rencana strategis maupun operasional, struktur pekerjaan, dan kecenderungan pegawai dalam bekerja. Perusahaan peleburan aluminium Kanada yang dibahas sebelumnya, menetapkan tujuan utama perencanaan SDM untuk mengurangi tingkat pergantian (pengunduran diri) pekerja dengan memberikan kompensasi yang lebih baik (termasuk *Bonus for Stability*) dan mengambil tindakan-tindakan yang perlu untuk menjamin adanya kecukupan tenaga kerja dalam menopang jalannya perusahaan.

4.3 Sistem Informasi Pada Perencanaan SDM

Sistem informasi Perencanaan SDM merupakan sebuah metode organisasi untuk mengumpulkan, memelihara, menganalisa, dan melaporkan informasi tenaga kerja dan pekerjaannya. Manajer perusahaan membutuhkan data yang akurat, relevan, dan terkini dalam membuat suatu keputusan. Informasi yang disajikan harus sesuai dengan kebutuhan manajemen untuk mengambil keputusan strategis maupun operasional.

Sistem informasi Perencanaan SDM dapat dikembangkan pada komputer mikro (*microcomputer*), sehingga staf personalia dapat meng-akses dengan mudah semua data pegawai yang sangat membantu dalam mengatasi permasalahan personalia. Salah satu kegunaan Sistem Informasi Perencanaan SDM adalah untuk pengembangan inventaris SDM untuk perencanaan SDM, Sistem SDM terpadu mensyaratkan 2 (dua) jenis informasi sebelum rencana-rencana kerja dilaksanakan, yaitu:

1. Penilaian atas pengetahuan, keahlian, kemampuan, pengalaman, dan aspirasi karir atas pegawai yang ada.
2. Prakiraan atas kebutuhan Sumber Daya Manusia.

Informasi tersebut harus saling melengkapi satu sama lain, inventaris dari tenaga ahli yang tersedia saat ini tidak berfungsi untuk tujuan perencanaan, kecuali informasi tersebut dianalisis untuk kebutuhan mendatang. Sebaliknya, prakiraan sumber daya tidak berguna kecuali

informasi tersebut dapat dievaluasi berdasarkan suplai tenaga kerja secara internal dalam saat ini maupun saat mendatang. Hanya pada keadaan tersebut dapat dimulai rencana-rencana kerja untuk menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang diperkirakan akan muncul.

Kegunaan utama inventaris SDM harus ditetapkan diawal pengembangan konsep perencanaan SDM. Beberapa tujuan yang lazim atas inventaris SDM adalah mengidentifikasi kandidat untuk promosi, rencana suksesi Manajemen, penugasan khusus, rotasi kerja, training, rencana kompensasi, perencanaan karir, maupun analisis organisasi.

Laporan SDM harus menyajikan informasi yang dianggap perlu saja dalam membuat suatu keputusan manajemen. Laporan ini terbagi atas tiga, yaitu:

1. Laporan Operasional yang digunakan dalam manajemen harian
2. Laporan Peraturan yang disyaratkan oleh Pemerintah.
3. Laporan Analisis yang digunakan untuk analisis riset/penelitian

4.4 Teknik-Teknik Perencanaan SDM

Teknik-teknik perencanaan SDM terbagi atas dua, yaitu secara non ilmiah dan ilmiah.

Teknik non-ilmiah, diartikan bahwa perencanaan SDM hanya didasarkan atas pengalaman, imajinasi dan perkiraan-perkiraan perencanaannya saja. Perencanaan SDM semacam ini risikonya cukup besar, misalnya kualitas dan kuantitas SDM tidak sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Akibatnya, akan timbul mismanajemen dan pemborosan yang akhirnya akan merugikan perusahaan.

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

yang baik dan benar.

4.5 Prakiraan/Ramalan Sumber Daya Manusia

Peramalan kebutuhan (requirement forecast) adalah aktivitas penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya.

Peramalan tersebut mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan perubahan produktivitas.

Peramalan kebutuhan akan menentukan besarnya permintaan akan SDM (the demand for human resources).

Fungsi prakiraan/ramalan SDM adalah untuk memprediksi kebutuhan SDM di masa mendatang.

Prakiraan ini terbagi 2 (dua), yaitu:

1. Prakiraan Suplai SDM eksternal dan internal.
2. Prakiraan kebutuhan SDM eksternal dan internal.

Kedua prakiraan ini harus dilakukan terpisah karena masing-masing mempunyai asumsi yang berbeda dan bergantung pada faktor-faktor yang berbeda pula.

4.6 Prakiraan Suplai SDM Eksternal Dan Internal

Prakiraan suplai internal bergantung pada kondisi di dalam organisasi seperti umur para pekerja, pergantian pekerja, maupun pengangkatan pegawai baru. Kedua prakiraan kebutuhan eksternal dan internal sangat bergantung pada faktor-faktor bisnis (seperti jumlah penjualan). Prakiraan kebutuhan eksternal dan internal juga bergantung pada kondisi-kondisi, lainnya seperti kondisi ekonomi lokal maupun dunia dan sebagainya.

Prakiraan suplai SDM sangat penting untuk suatu bidang tertentu dan kebutuhan atas SDM tersebut di masa mendatang. Tiap organisasi perlu untuk memprediksi pasar SDM eksternal guna menghindari adanya kekurangan atau kelebihan pekerja.

Dalam memprediksi suplai SDM internal di masa mendatang penting untuk

mengetahui suplai SDM internal saat ini. Dalam memprediksi suplai manajer di masa mendatang, sebuah organisasi dapat melakukan "Rencana Manajemen Suksesi". Proses untuk menyusun rencana suksesi tersebut termasuk menetapkan jangka waktu perencanaan, mengidentifikasi kandidat potensial untuk posisi strategis dan kebutuhan pengembangan karier, mengevaluasi kinerja pekerja, kesiapan promosi, dan menyelaraskan antara target pekerja dan perusahaan.

Salah satu lain memprediksi suplai SDM internal adalah dengan menggunakan alur/trend "Analisa Markov" yang berdasarkan data statistik. Analisis ini menggunakan alur/trend pergantian / transisi pekerja sebelumnya (5-10 tahun) untuk memprediksi alur / trend di masa mendatang.

| | Probabilitas Pergantian / Perubahan | | | | |
|---------|-------------------------------------|------|------|------|------|
| | P | M | S | J | EXIT |
| Partner | 0,8 | | | | 0,20 |
| Manajer | 0,1 | 0,7 | | | 0,20 |
| Senior | | 0,05 | 0,80 | | |
| Yunior | | | 0,15 | 0,65 | 0,20 |

Dari contoh diatas, manajemen perusahaan memprediksi bahwa 10 % manajer akan mendapat promosi menjadi partner, 70 % akan tetap di Perusahaan, dan 20 % akan mengundurkan diri.

4.7 Prakiraan Kebutuhan SDM

Memprediksi kebutuhan SDM mendatang lebih subyektif dari pada suplai SDM tersebut, seperti perubahan perilaku konsumen, keadaan ekonomi nasional maupun internasional dan Peraturan Pemerintah. Beberapa cara untuk memprediksi kebutuhan SDM adalah "Teknik Delphi" (subyektif) dan "Analisis Trend" (statistik).

Teknik Delphi memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan konsesus antara para manajer (dari lini sampai manajer senior) yang memiliki keahlian dan informasi mengenai faktor-faktor, baik eksternal maupun internal, yang dapat mempengaruhi kebutuhan SDM internal. Tenaga konsultan juga dapat dipergunakan untuk

membantu proses prakiraan tersebut, sedangkan Analisis Trend memprediksi kebutuhan SDM berdasarkan faktor-faktor bisnis yang sangat berdampak pada kebutuhan SDM yang akan datang. Faktor-faktor tersebut diukur relasi/hubungannya dengan jumlah SDM yang digunakan dalam bentuk data statistik dan menggunakannya sebagai bahan prediksi.

Langkah-langkah yang diperlukan dalam Analisis Trend adalah sebagai berikut:

1. Menentukan faktor bisnis yang mempunyai relasi terhadap kebutuhan SDM.
2. Mengumpulkan data statistik dari faktor-faktor tersebut.
3. menghitung produktivitas pekerja (output rata-rata per individu dalam 1 tahun).
4. Menentukan trend produktivitas pekerja.
5. melakukan revisi atas trend tersebut jika diperlukan.
6. memproyeksikan trend tersebut ke depan.

Hasil prakiraan/ramalan akan kebutuhan SDM harus diimplementasikan dalam rencana-rencana kerja termasuk rekrutmen, proses seleksi, training, rotasi kerja, dan berbagai aktivitas pengembangan karir lainnya.

4.8 Prosedur Kontrol Dan Evaluasi Perencanaan SDM

Prosedur kontrol dan evaluasi dibutuhkan untuk memandu aktivitas Perencanaan SDM, mengidentifikasi deviasi (perbedaan) dari rencana semula dan penyebab-penyebabnya. Target kualitatif dan kuantitatif membantu proses kontrol Perencanaan SDM. Namun, target kuantitatif lebih mendorong proses kontrol dan evaluasi yang obyektif dan dapat mengukur tingkat deviasi yang lebih tepat. Jenis kontrol dan evaluasi yang diterapkan harus sesuai dengan tingkat kecanggihan dari proses perencanaan SDM.

4.9 Alternatif Tindakan jika Diramalkan Defisit (Kekurangan) Karyawan

Pada kondisi perusahaan yang diramalkan kekurangan karyawan dapat dilakukan alternatif di bawah ini:

- Rekrutmen Kreatif: Pendekatan-pendekatan baru untuk merekrut. Organisasi

mungkin harus merekrut di wilayah-wilayah geografis yang berbeda dibandingkan pada masa lalu, menggali metode-metode baru, dan mencari tipe-tipe kandidat yang berbeda.

- **Insentif Kompensasi:** Karena persaingan yang ketat dalam mendapatkan karyawan pada situasi permintaan tinggi, perusahaan harus mengandalkan insentif kompensasi.
- **Program Pelatihan:** Program-program pelatihan khusus diperlukan untuk mempersiapkan orang-orang yang sebelumnya belum mampu bekerja agar dapat mengisi posisi-posisi dalam perusahaan.
- **Standar Seleksi yang Berbeda:** Memperendah standar-standar kekaryawanan agar cukup banyak orang tersedia untuk mengisi jabatan-jabatan. .

4.10 Alternatif Tindakan jika Diramalkan Defisit (Kekurangan) Karyawan

Pada kondisi perusahaan yang diramalkan kekurangan karyawan dapat dilakukan alternatif di bawah ini:

- **Penarikan Terbatas:** Mengurangi angkatan kerja dengan tidak mengganti para karyawan yang keluar.
- **Pengurangan Jam Kerja:** Perusahaan juga bisa menanggapi berkurangnya kebutuhan beban kerja dengan mengurangi jumlah total waktu kerja.
- **Pensiun Dini:** Mendorong karyawan untuk pensiun lebih awal dengan total paket uang pensiun yang cukup menarik.
- **Perampingan (*downsizing*):** juga dikenal sebagai *restrukturisasi* dan *rightsizing*, pada dasarnya adalah kebalikan dari pertumbuhan perusahaan dan menyarankan perubahan sekali waktu dalam organisasi dan jumlah karyawan yang dipekerjakan. Biasanya, baik struktur organisasi maupun jumlah karyawan dalam organisasi tersebut menyusut.

Soal Evaluasi:

1. Jelaskan Pasar SDM sebagai penentu dalam perencanaan SDM.
2. Jelaskan Penggunaan Sistem Informasi dalam perencanaan SDM
3. Jelaskan Teknik perencanaan SDM
4. Jelaskan Teknik peramalan SDM.

DAFTAR PUSTAKA

- H. Hadari Nawawi, Perencanaan SDM, untuk organisasi profit yang kompetitif.
- Prof. Dr. Veitzhal Rivai MBA, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan dari Teori ke Praktek.
- Dr. A.A. Anwar Prabu Mangkunegara, Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia.
- Mondy, R.W., 2008, Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, Human Resource Management, International Perspective, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, Human Resources and Personnel Management, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.

BAB V

REKRUTMEN, SELEKSI DAN ORIENTASI

Capaian pembelajaran (*Learning Outcome*):

Diharapkan para pembaca mampu menjelaskan tentang rekrutmen, seleksi dan orientasi.

Tujuan Instruksional Umum:

Pembaca diharapkan mampu menjelaskan tentang rekrutmen, alternatif tindakan selain rekrutmen, Sumber dan metode rekrutmen internal dan external dan hambatan dan tantangan rekrutmen, seleksi, jenis-jenis seleksi serta jenis dan proses wawancara.

Tujuan Instruksional Khusus:

1. Menjelaskan rekrutmen alternatif tindakan selain rekrutmen, sumber dan metode rekrutmen internal dan external dan hambatan dan tantangan rekrutmen.
2. Menjelaskan pengertian seleksi, langkah dasar proses seleksi, tahap-tahap seleksi, jenis-jenis seleksi, jenis dan proses wawancara.
3. Menjelaskan pengertian orientasi, format dan kegunaan dasar orientasi, topik-topik orientasi, manfaat program orientasi, penempatan karyawan dan jenis-jenisnya.
4. Menerapkan rekrutmen, seleksi dan orientasi dalam sebuah organisasi dengan baik dan benar.

Salah satu kunci utama dalam menciptakan Sumber Daya Manusia (SDM) yang profesional adalah terletak pada proses Rekrutmen, Seleksi, Training and Development calon tenaga kerja. Mencari tenaga kerja yang profesional dan

berkualitas tidaklah gampang. Merupakan sebuah kewajiban dalam sebuah organisasi dan perusahaan-perusahaan harus melakukan penyaringan untuk anggota atau para pekerja yang baru. Untuk itulah rekrutmen tenaga kerja dibutuhkan untuk menyaring para pelamar yang ingin melamar. Dalam organisasi, rekrutmen ini menjadi salah satu proses yang penting dalam menentukan baik tidaknya pelamar yang akan melamar pada organisasi tersebut. Setelah mendapatkan calon tenaga kerja dari hasil rekrutmen, proses yang tidak kalah penting adalah proses seleksi, di dalam proses ini perusahaan atau organisasi bisa mendapatkan orang-orang yang tepat yang ingin dicari dan dapat ditempatkan sesuai dengan kemampuannya. Maka kami sebagai penyaji makalah ini akan membahas lebih dalam tentang dua proses untuk menciptakan SDM yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan atau organisasi. Sebagai mana yang telah diuraikan di atas, dua proses ini yaitu rekrutmen dan seleksi.

Setelah suatu perusahaan mempunyai gambaran tentang hasil analisis pekerjaan dan rancang pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan, maka tugas departemen SDM adalah mengisi jabatan dengan SDM yang cocok dan berkualitas untuk pekerjaan itu. Pengisian jabatan-jabatan dengan SDM yang mempunyai pengetahuan dan keahlian serta sikap mental yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan termasuk salah satu kunci keberhasilan usaha. Dengan SDM yang dapat menjalankan berbagai fungsinya akan menghasilkan kinerja perusahaan yang memberikan manfaat bagi perusahaan, masyarakat dan para karyawan itu sendiri. Salah satu fungsi MSDM yang khusus mendapatkan calon-calon karyawan untuk kemudian diseleksi mana yang paling baik dan paling sesuai dengan persyaratan yang diperlukan salah satunya melalui rekrutmen. Semuanya ini menjadi tugas dan tanggung jawab utama dari departemen SDM.

Oleh karena itu, perusahaan harus mempertimbangkan secara hati-hati berbagai alternatif sebelum memutuskan rekrutmen. Alternatif terhadap rekrutmen antara lain, adalah: *overtime*, *subcontracting*, *temporary employees*, dan *employee leasing* yang penjelasannya berikut ini:

1. *Overtime* (kerja lembur)

Metode yang barangkali paling banyak digunakan untuk menghadapi fluktuasi jangka pendek dalam volume kerja adalah melalui penggunaan tenaga kerja *overtime* atau kerja lembur. Metode ini dapat menolong baik pemberi kerja maupun para pekerja

itu sendiri. Pemberi kerja dapat menerima manfaat dengan menghindari biaya rekrutmen, seleksi dan latihan. Para pekerja itu sendiri mendapatkan manfaat dengan menerima bayaran yang lebih tinggi.

2. *Subcontracting*

Walaupun kenaikan permintaan jangka panjang bagi barang-barang atau jasa-jasanya telah diantisipasi, suatu perusahaan dapat saja menentang penambahan karyawan. Sebaliknya perusahaan mungkin memilih mengontrakkan pekerjaan itu ke pihak lain (*subcontracting*). Pendekatan ini mempunyai penampilan special apabila subkontraktor kenyataannya mempunyai keahlian lebih besar dalam memproduksi barang-barang dan jasa-jasa tertentu. Penerapan cara *subcontracting* ini kadang-kadang mempunyai manfaat yang besar bagi kedua belah pihak.

3. *Temporary Employees*

Biaya total dari karyawan tetap pada umumnya diperkirakan 30 sampai 40% di atas total cost. Ini tidak termasuk antara lain biaya rekrutmen. Untuk menghindari biaya-biaya ini dan untuk mempertahankan fleksibilitas pada saat pekerjaan bervariasi, banyak perusahaan menggunakan karyawan sementara yang disediakan oleh perusahaan lain. Perusahaan-perusahaan ini membantu Client dengan menangani beban kerja yang berlebihan. Mereka memberikan tugas pada pegawainya sendiri untuk kepentingan langganannya dan memenuhi kewajiban yang diberikan kepadanya oleh pemberi kerja. Dengan model ini biaya-biaya rekrutmen, absensi, pergantian pegawai, pemberian manfaat kepada karyawan dapat dihindari.

4. *Employee Leasing*

Salah satu alternatif terhadap rekrutmen yang sedang populer saat ini adalah *employee leasing*, Menggunakan pendekatan ini berarti suatu perusahaan secara formal memberhentikan beberapa atau sebagian besar karyawannya. Suatu *leasing company* kemudian mempekerjakan mereka, biasanya dengan upah yang sama dan menyewakan (lease) kembali kepada majikan semula, yang telah menjadi clientnya.

5.1 DEFINISI REKRUTMEN

Rekrutmen merupakan komunikasi dua arah. Para pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apa rasanya bekerja di dalam sebuah organisasi. Sedangkan organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang

pelamar tersebut jika kelak mereka menjadi karyawan. Ada beberapa pengertian rekrutmen menurut para ahli, sebagai berikut:

1. Menurut Werther & Davis, 1996 Rekrutmen adalah proses menemukan dan menarik para pelamar yang memenuhi syarat untuk dipekerjakan. Proses rekrutmen dimulai dari pencarian para pelamar dan diakhiri dengan masuknya surat lamaran dari para pelamar. Hasil proses rekrutmen adalah sekumpulan pelamar yang siap untuk diseleksi.
2. Menurut Schermerhorn, 1997 Rekrutmen (Recruitment) adalah “proses penarikan sekelompok kandidat untuk mengisi posisi yang lowong. Perekrutan yang efektif akan membawa peluang pekerjaan kepada perhatian dari orang-orang yang berkemampuan dan keterampilannya memenuhi spesifikasi pekerjaan.
2. Menurut Faustino Cardoso Gomes (1995:105) Rekrutmen merupakan proses mencari, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Rekrutmen merupakan proses komunikasi dua arah. Pelamar-pelamar menghendaki informasi yang akurat mengenai seperti apakah rasanya bekerja di dalam organisasi bersangkutan. Organisasi-organisasi sangat menginginkan informasi yang akurat tentang seperti apakah pelamar-pelamar tersebut jika kelak mereka diangkat sebagai pegawai.
3. Menurut Noe et. al (2000) Rekrutmen didefinisikan sebagai “pelaksanaan atau aktifitas organisasi awal dengan tujuan untuk mengidentifikasi dan mencari tenaga kerja yang potensial.” Sebelum organisasi dapat mengisi sebuah lowongan pekerjaan, organisasi tersebut mestilah mencari orang-orang yang tidak hanya memenuhi syarat untuk posisi tersebut, namun juga menginginkan pekerjaan itu.

Seleksi merupakan proses pemilihan orang-orang yang memiliki kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi (Malthis, 2006:261). Seleksi juga dapat diartikan sebagai kegiatan dalam manajemen SDM yang dilakukan setelah proses rekrutmen selesai dilaksanakan, yang berarti telah terkumpul sejumlah pelamar yang memenuhi syarat untuk kemudian dipilih mana yang dapat ditetapkan sebagai karyawan dalam suatu perusahaan. Proses ini dimulai ketika pelamar melamar kerja dan diakhiri dengan keputusan penerimaan.

5.2 TUJUAN REKRUTMEN

Rekrutmen adalah serangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan atau organisasi memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon karyawan yang diinginkan / kualified sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Dengan demikian, tujuan rekrutmen adalah menerima pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan dari berbagai sumber, sehingga memungkinkan akan terjaring calon karyawan dengan kualitas tertinggi dari yang terbaik. Menurut Randal S. Schuler dan Susan E. Jackson, (1997: 228) rekrutmen memiliki beberapa tujuan yaitu :

Agar konsisten dengan strategi, wawasan dan nilai perusahaan;

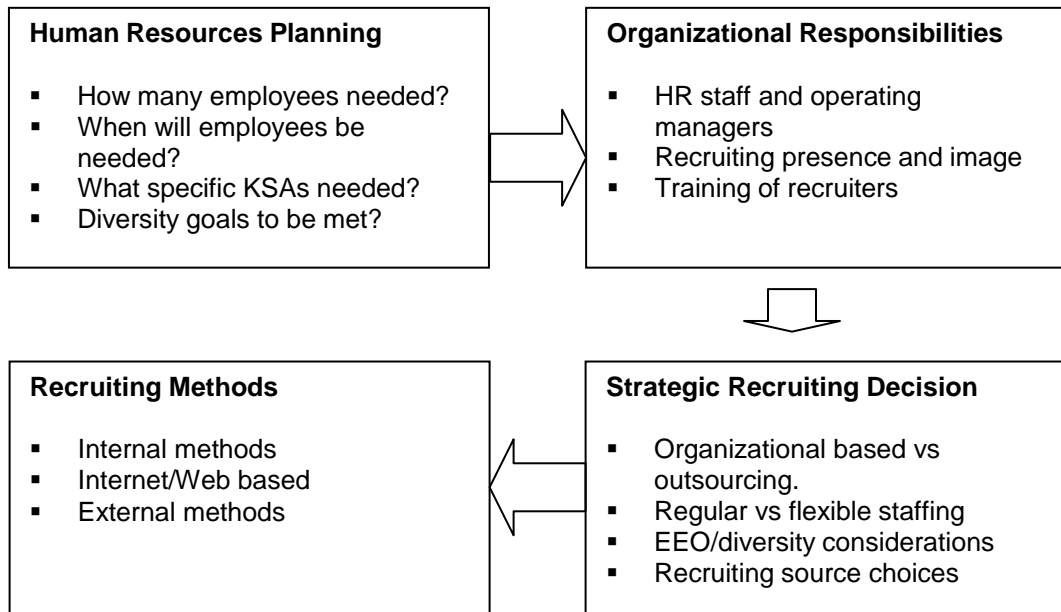
- Untuk menentukan kebutuhan rekrutmen perusahaan di masa sekarang dan masa datang berkaitan dengan perubahan besar dalam perusahaan, perencanaan SDM, pekerjaan disain dan analisa jabatan;
- Untuk meningkatkan jumlah karyawan yang memenuhi syarat seefisien mungkin;
- Untuk mendukung inisiatif perusahaan dalam mengelola tenaga kerja yang beragam;
- Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya karyawan yang belum lama bekerja;
- Untuk mengkoordinasikan upaya rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan;
- Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen dengan program seleksi dan pelatihan;
- Untuk mengevaluasi efektif tidaknya berbagai teknik dan lokasi rekrutmen bagi semua jenis pelamar kerja;
- Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan terhadap program-program tindakan alternatif dan pertimbangan hukum dan sosial lain menurut komposisi tenaga kerja.

5.3 PRINSIP REKRUTMEN

1. Mutu karyawan yang akan direkrut harus sesuai dengan kebutuhan yang diperlukan untuk mendapatkan mutu yang sesuai. Untuk itu sebelumnya perlu dibuat: Analisis Pekerjaan, Deskripsi Pekerjaan, dan Spesifikasi Pekerjaan.
2. Jumlah karyawan yang diperlukan harus sesuai dengan job yang tersedia. Untuk mendapatkan hal tersebut perlu dilakukan: Peramalan kebutuhan tenaga kerja, dan Analisis terhadap kebutuhan tenaga kerja (workforce analysis).
3. Biaya yang diperlukan dibuat dengan seminimal mungkin.
4. Perencanaan dan keputusan-keputusan strategis tentang perekrutan.
5. Flexibility.
6. Pertimbangan-pertimbangan hukum.

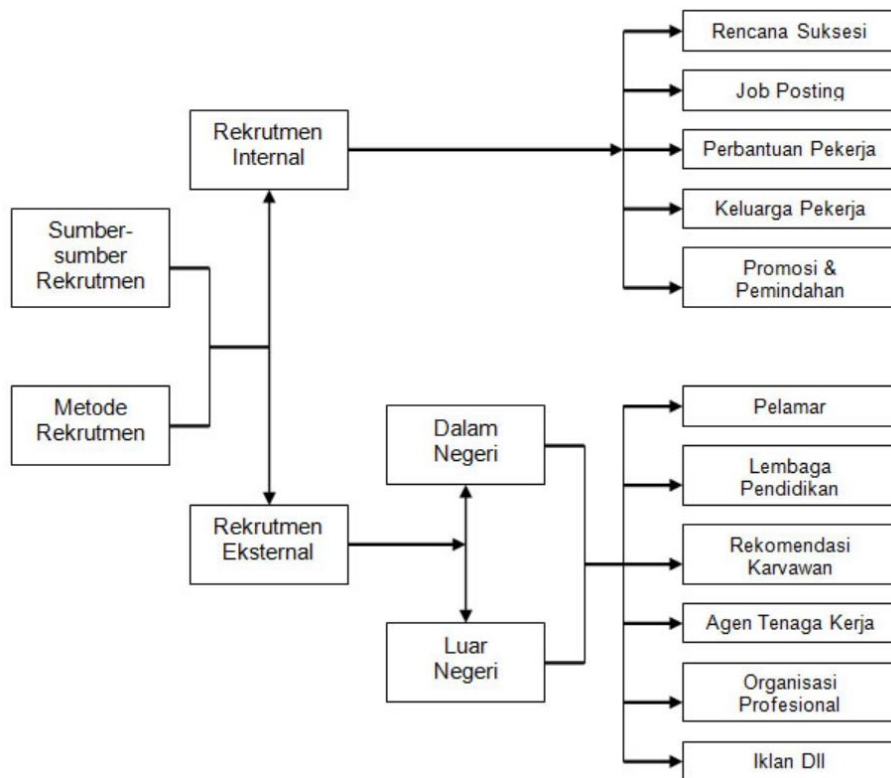
5.4 PROSES DAN SUMBER-SUMBER REKRUTMEN

Rekrutmen perlu diselaraskan dengan rencana kegiatan yang diinginkan dan kebutuhan khusus yang ditentukan oleh perusahaan, maka berdasarkan analisis pekerjaan dan permintaan para manajer yang membutuhkan itulah para rekruter akan mengidentifikasi lowongan pekerjaan. Setelah lowongan tersebut teridentifikasi maka rekruter mempelajari persyaratan dengan mereview info analisis pekerjaan yang khususnya deskripsi/uraian pekerjaan dan spesifikasi tugas. Dalam proses ini para rekruter akan menggunakan beberapa metode untuk mendapatkan apa yang diinginkan.



Gambar 5. 1 Strategi Rekrutmen

Untuk pelaksanaannya perlu ditempuh melalui berbagai sumber penerimaan SDM yang berasal dari berbagai tempat seperti terlihat pada Gambar 5.2.



Gambar 5. 2 Sumber dan Metode Rekrutmen

Sumber-sumber rekrutmen adalah tempat di mana para kandidat yang memenuhi syarat berada, seperti perguruan-perguruan tinggi dan perusahaan-perusahaan pesaing.

Metode-metode rekrutmen adalah cara-cara spesifik yang digunakan untuk menarik para karyawan potensial ke dalam perusahaan, seperti rekrutmen online.

Sumber dan Metode Rekrutmen Internal (Schuler & Jackson 2006)

Karena berharap mendapatkan calon tenaga kerja yang bermutu dan memenuhi syarat, maka perusahaan akan berusaha mencari sumber daya manusia dari berbagai sumber yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

Sumber Internal artinya calon tenaga kerja yang berada di dalam perusahaan itu sendiri berupa Promosi, Transfer dan Penarikan Kembali (*Rehire*) dengan metode internal yaitu Pengumuman Lowongan Jabatan (*Job Posting*) dan Persediaan Bakat (*Talent Inventory*). Perekrutan dalam perusahaan dapat dilakukan melalui :

1. Penawaran terbuka untuk suatu jabatan (*Job Posting Programs*).

2. Perbantuan pekerja (departing employees).
3. Dari sumber eksternal di dalam negeri perekrutan melalui:
4. Walk-ins, dan Write-ins (Pelamar yang datang dan menulis lamaran sendiri),
5. Rekomendasi dari karyawan (teman, anggota keluarga karyawan perusahaan sendiri, atau karyawan-karyawan perusahaan lain).
6. Pengiklanan (surat kabar, majalah, televisi, radio dan media lainnya).
7. Agen-agen keamanan tenaga kerja negara.
8. Agen-agen penempatan tenaga kerja.
9. Lembaga-lembaga pendidikan dan pelatihan yang menggunakan tenaga kerja khusus yang menghasilkan SDM yang berkualitas dan siap kerja
10. Departemen tenaga kerja selalu menampung SDM yang mencari pekerjaan dan menyalurkan ke perusahaan-perusahaan yang membutuhkan.
11. Tenaga-tenaga profesional mencari perusahaan.
12. Organisasi-organisasi profesi/keahlian.
13. Asosiasi -asosiasi pekerja.
14. Operasi-operasi militer.
15. Program pelatihan kerja yang diselenggarakan pihak swasta biasanya juga sebagai lembaga yang secara khusus menyediakan jasa pelatihan tertentu.
16. Pekerja-pekerja sewaan.
17. Open house.

Menurut Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006, metode rekrutmen internal adalah:

- Pengumuman lowongan pekerjaan (*job- posting*)
- Persediaan bakat (*talent inventory*)
- Promosi
- Transfer
- Aktivitas pengembangan
- Para karyawan yang meninggalkan perusahaan

Sedangkan Mondy, 2008 menuliskan metode rekrutmen internal adalah:

- Pengumuman lowongan jabatan (*job posting*): Prosedur untuk memberikan informasi kepada para karyawan akan adanya lowongan-lowongan jabatan.
- Pengajuan lamaran jabatan (*job bidding*): Prosedur yang memungkinkan para karyawan yang memenuhi persyaratan untuk melamar kerja pada jabatan yang diumumkan.
- Referensi Karyawan: Para karyawan secara aktif mengajak teman-teman dan kolega-kolega yang mereka anggap potensial untuk mengajukan lamaran.

Karena berharap mendapatkan calon tenaga kerja yang bermutu dan memenuhi syarat, maka dalam proses rekrutmen ada beberapa kendala yang dihadapi oleh penyelenggara, di antaranya:

1. Faktor-faktor organisasional yang meliputi kebijakan promosi dari dalam, yaitu apabila terjadi kekosongan jabatan, maka akan diisi oleh karyawan yang ada di dalam, kebijakan tentang imbalan yang meliputi gaji/upah dan tunjangan-tunjangan, kebijakan tentang status kepegawaian dan rencana SDM, Dalam merumuskan kebijakan perusahaan tentang sistem imbalan maka ada empat hal yang perlu dipertimbangkan yaitu: 1).Kepentingan para anggota organisasi sesuai dengan kesepakatan, 2) Kemampuan perusahaan, 3) Keharusan mentaati peraturan, 4) Penyeimbangan lokasi
2. Kebiasaan pencari tenaga kerja yang harus mampu bertindak dan berpikir.

3. Kondisi eksternal (lingkungan yang harus diperhitungkan) yang meliputi: Tingkat pengangguran, Kedudukan perusahaan pencari tenaga kerja baru vis a vis organisasi lain yang bergerak di bidang kegiatan yang sama, Langka-tidaknya keahlian atau keterampilan tertentu, Proyeksi angkatan kerja pada umumnya, Peraturan perundang-undangan di bidang ketenagakerjaan, Praktik rekrutmen oleh organisasi lain, Kendala terakhir yang harus dipertimbangkan oleh pencari tenaga kerja yaitu tuntutan tugas yang kelak akan dikerjakan oleh para pekerja baru tersebut.

Selain kendala yang dihadapi tersebut ada beberapa tantangan yang berhubungan dengan rekrutmen, yaitu:

1. Para rekruter menghadapi permasalahan dalam menarik pelamar,
2. Sumber atau channel transisional perekrutan tidak memadai seperti yang terjadi pada tahun 1900-an,
3. Departemen SDM harus terus menemukan kebutuhan pelanggannya, manajer operasi yang memiliki pekerjaan harus diisi,
4. Kompetisi SDM menyebabkan para manajer menerima calon yang belum kualified sehingga perlu latihan-latihan pengembangan yang lebih intensif.

Namun dari beberapa kelemahan /batasan dan tantangan di atas, maka yang sering timbul adalah:

1. Rencana SDM dan strategi, yaitu berupa arahan perusahaan dan saran tipe tugas dan pekerjaan yang perlu ditangani.
2. Kesempatan kerja yang sama, yang menolak adanya diskriminasi dalam semua pekerjaan meliputi rekrutmen.
3. Kebiasaan rekruter yang mengarah pada keputusan membatasi konsumsi waktu
4. Persyaratan pekerja adalah keterampilan meliputi: Membuat surat lamaran untuk para pelamar, Mengembangkan lamaran alternatif, Merekrut melalui organisasi perusahaan dan mengembangkan hubungan dengan koordinator siswa yang tidak bisa pada sekolah, college dan universitas umum dan

khusus/swasta, Mengumumkan komitmen pegawai, Mengakomodasi karyawan yang tidak mampu, sehingga karyawan menjadi produktif, Memelihara lingkungan organisasi untuk semua pegawai tanpa ada kesulitan.

5. Harga pelamar dalam proses rekrutmen harus dievaluasi agar efektif dan efisien.
6. Insentif akan menjadi hambatan jika para karyawan menggunakannya atau merupakan respon terhadap batasan lain yang dihadapi oleh rekruter.
7. Kebijakan perusahaan digunakan untuk memperoleh manfaat informasi dan ekonomi.

Sedangkan Untuk mengisi jabatan-jabatan tingkat pemula (entry-level), mendapatkan ketrampilan-keterampilan yang belum dimiliki oleh para karyawan yang ada saat ini dan memperoleh para karyawan dengan latar belakang yang berbeda untuk memberikan keberagaman ide, digunakanlah sumber eksternal, seperti:

- Sekolah Menengah Umum dan Sekolah Kejuruan
- Akademi dan Universitas
- Pesaing dalam Pasar Tenaga Kerja
- Mantan Karyawan
- Pengangguran
- Wirausahawan

Dalam Werther & Davis 1996, Schuler & Jackson 2006 metode rekrutmen eksternal adalah:

- Pelamar yang datang (walk-ins)

Pelamar yang datang sering dikenal dengan istilah *applications at the gate*. Artinya para pencari pekerjaan datang sendiri ke suatu organisasi untuk melamar, ada kalanya tanpa mengetahui apakah di organisasi yang bersangkutan ada atau tidak

ada lowongan yang sesuai dengan pengetahuan, keterampilan atau pengalaman pelamar yang bersangkutan.

- Lamaran Tertulis (write-ins)

Para pelamar yang mengajukan lamaran tertulis melengkapi surat lamarannya dengan berbagai bahan tertulis mengenai dirinya, seperti surat keterangan berbadan sehat dari dokter, surat kelakuan baik dari instansi pemerintah yang berwenang, salinan atau fotocopy ijazah dan piagam yang dimiliki, surat referensi dan dokumen lainnya yang dianggap perlu diketahui oleh perekrut tenaga kerja baru yang akan menerima dan meneliti surat lamaran tersebut.

- Lamaran Berdasarkan Informasi Orang Dalam (Rekomendasi karyawan)

Para anggota organisasi berbagai pihak yang diketahuinya sedang mencari pekerjaan dan menganjurkan mereka mengajukan lamaran. Berbagai pihak itu antara lain sanak saudara, tetangga, teman sekolah, berasal dari suatu daerah dan lain sebagainya. Sumber rekrutmen ini layak dipertimbangkan karena beberapa alasan yaitu:

1. Para pencari tenaga kerja baru memperoleh bantuan dari pihak dalam organisasi untuk mencari tenaga kerja baru sehingga biaya yang harus dipikul oleh organisasi menjadi lebih ringan.
2. Para pegawai yang menginformasikan lowongan itu kepada teman atau kenalannya supaya berusaha agar hanya yang paling memenuhi syaratlah yang melamar.
3. Para pelamar sudah memiliki bahan informasi tentang organisasi yang akan dimasukinya sehingga lebih mudah melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan jika lamarannya ternyata diterima.
4. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa pekerja yang diterima melalui jalur ini menjadi pekerja yang baik karena mereka biasanya berusaha untuk tidak mengecewakan orang yang membawa mereka ke dalam organisasi.

- Iklan

Pemasangan iklan merupakan salah satu jalur rekrutmen yang paling sering dan paling banyak digunakan. Iklan dapat dipasang diberbagai tempat dan menggunakan berbagai media, baik visual, audio, maupun yang bersifat audio visual.

- Instansi Pemerintah

Di setiap pemerintahan negara dapat dipastikan adanya instansi yang tugas fungsionalnya mengurus ketenagakerjaan secara nasional, seperti departemen tenaga kerja, departemen pemburuhan, departemen sumber daya manusia atau instansi pemerintah yang cakupan tugas sejenis.

- Agen tenaga kerja (perusahaan jasa rekrutmen)

Salah satu perkembangan baru dalam dunia ketenagakerjaan ialah tumbuh dan beroperasinya perusahaan-perusahaan swasta yang kegiatan utamanya adalah mencari dan menyalurkan tenaga kerja.

- Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional

Perusahaan Pencari Tenaga Kerja Profesional mengkhhususkan diri pada tenaga kerja tertentu saja, misalnya tenaga eksekutif atau tenaga professional lainnya yang memiliki pengetahuan atau tenaga khusus.

- Lembaga Pendidikan

Lembaga pendidikan sebagai sumber rekrutmen tenaga kerja baru adalah yang menyelenggarakan pendidikan tingkat sekolah menengah tingkat atas dan pendidikan tinggi. Pembatasan ini didasarkan kepada pemikiran bahwa lembaga-lembaga pendidikan yang menyelenggarakan kegiatan belajar mengajar pada tingkat sekolah dasar meluluskan anak-anak yang belum layak diperlakukan sebagai pencari lapangan kerja.

- Asosiasi professional (Organisasi Profesi)

Makin maju suatu masyarakat makin banyak pula organisasi profesi yang dibentuk seperti dibidang kedokteran, teknik, ahli ekonomi, ahli administrasi, ahli hukum, ahli pekerja sosial, ahli statistik, ahli matematika, ahli komunikasi, ahli pertanian, dan lain sebagainya.

- Serikat Pekerja

Banyak negara serikat pekerja tidak hanya terbentuk di organisasi atau perusahaan dimana semua pekerja terlepas dari jenis pekerjaan dan jenjang pangkatnya menjadi anggota, tetapi ada juga serikat pekerja yang keanggotaannya didasarkan pada profesi atau bidang keterampilan, seperti misalnya serikat pekerja bangunan, serikat pekerja instalasi listrik, serikat perawat dan lain sebagainya.

- Balai Latihan Kerja Milik Pemerintah

Salah satu maksud dan tujuan didirikannya balai latihan adalah mengurangi tingkat pengangguran, seperti diketahui pengangguran dapat digolongkan pada dua jenis utama, yaitu pengangguran struktural dan non struktural. Peranan berbagai latihan itu akan semakin penting apabila:

1. Para penyelenggara memiliki informasi yang lengkap dan mutakhir tentang permintaan akan tenaga teknis tertentu di pasaran kerja sehingga program pelatihan yang diselenggarakan benar-benar tertuju pada pemenuhan permintaan di pasaran kerja.
2. Para lulusan betul-betul merupakan tenaga kerja yang siap pakai sehingga segera setelah diterima sebagai pegawai, mereka langsung dapat berkarya secara produktif.
3. Terjalin kerjasama antara berbagai organisasi / perusahaan pemakai tenaga kerja.
4. Jalur ini merupakan salah satu jalur yang layak untuk dipertimbangkan oleh para pencari tenaga kerja baru, terutama apabila yang dicari adalah tenaga kerja yang mahir menyelenggarakan berbagai kegiatan teknis operasional.

Selain itu dapat juga menggunakan metode rekrutmen online yaitu:

- Perekrut Internet (*Internet recruiter*): Orang yang pekerjaan utamanya menjalankan proses rekrutmen melalui Internet, disebut juga sebagai perekrut maya (*cyber recruiter*)
- Bursa kerja virtual (*virtual job fair*): Metode perekrutan online yang dilakukan oleh satu pemberi kerja atau sekelompok pemberi kerja untuk menarik sejumlah

besar pelamar.

- Situs Web karir perusahaan (*corporate career Websites*): Situs kerja yang dapat diakses dari homepage perusahaan yang menampilkan daftar posisi-posisi yang tersedia di perusahaan dan memfasilitasi para pelamar untuk melamar kerja pada jabatan-jabatan tertentu.
- Weblogs (disingkat blogs)
- Situs Web Ketenagakerjaan Umum

Dari Sumber Eksternal di luar negeri/Internasional Perekrutan melalui:

1. Profesional Search Firm
2. Educational Institution
3. Profesional Association
4. Labour Organization
5. Military Operation
6. Government-Funded and Community Training Program

Kelebihan dan Kelemahan Sumber Internal:

Kelebihan:

- Motivasi dan kinerja lebih besar
- Kesempatan promosi lebih besar
- Meningkatkan moral dan loyalitas
- Memberi kesempatan untuk menilai kemampuan
- Memungkinkan karyawan menyelesaikan pekerjaan dalam waktu yang lebih baik dan singkat

Kelemahan:

- Menciptakan pola pikir dan gagasan sempit
- Menimbulkan perselisihan politis dan tekanan untuk bersaing
- Membutuhkan program pengembangan yang lebih baik

Kelebihan dan Kelemahan Sumber Eksternal:

Kelebihan:

- Memberikan ide dan pandangan baru
- Memungkinkan karyawan untuk melakukan perubahan tanpa kepentingan
- Tidak banyak mengubah hirarki organisasional yang ada sekarang

Kelemahan:

- Waktu yang hilang karena adanya penyesuaian-penyesuaian
- Menghancurkan insentif karyawan yang ada untuk berjuang meraih promosi
- Tidak tersedia informasi mengenai kemampuan individu untuk menyesuaikan diri dengan organisasi yang baru

5.5 PROSES REKRUTMEN

Dalam perekrutan ataupun seleksi perusahaan tidak akan gegabah atau sembarangan melaksanakannya ada proses atau tahapan yang harus diikuti. Karena jika tidak menjalankan tahapan-tahapan rekrutmen dan seleksi, perusahaan tidak akan mendapatkan SDM yang diinginkan dan diperlukan. Adapun dalam proses rekrutmen meliputi beberapa poin penting, yaitu sebagai berikut:

1. Penyusunan strategi untuk merekrut

Dalam penyusunan strategi ini, peran departemen sumber daya manusia bertanggung jawab dalam menentukan kualifikasi-kualifikasi pekerjaan, bagaimana karyawan direkrut, dimana tempatnya, dan kapan pelaksanaannya.

2. Pencarian pelamar-pelamar kerja

Banyak atau sedikitnya pelamar dipengaruhi oleh usaha dari pihak perekrut untuk menginformasikan lowongan, salah satu caranya adalah dengan membina hubungan yang baik dengan sekolah-sekolah atau univertas-universitas.

3. Penyaringan atau penyisihan pelamar-pelamar kerja yang tidak cocok. Di dalam proses ini memerlukan perhatian besar khususnya untuk membendung diskualifikasi karena alasan yang tidak tepat.

4. Pembuatan kumpulan pelamar

Kelompok pelamar yang sudah disaring merupakan kumpulan individu-individu yang telah sesuai dengan kriteria yang ditetapkan oleh perekrut dan merupakan kandidat yang layak untuk posisi yang dibutuhkan.

Proses seleksi adalah langkah-langkah yang harus dilalui oleh para pelamar sampai akhirnya memperoleh keputusan ia diterima atau ditolak sebagai karyawan baru. Proses ini berbeda antara satu perusahaan dengan perusahaan lainnya. Proses tersebut pada umumnya meliputi evaluasi persyaratan, testing, wawancara, ujian fisik. Dalam proses seleksi itu dipakai berbagai macam jenis dalam mengevaluasi persyaratan dan terutama untuk testing. Ada dua konsep penting yang harus diperhatikan untuk peralatan seleksi ini, yaitu reliabilitas dan validitas. Beberapa instrumen yang dapat digunakan dalam seleksi. yaitu:

- a. Surat-surat rekomendasi, Pada umumnya surat-surat rekomendasi tidak berkaitan dengan kinerja pekerjaan karena semuanya mengandung pujian positif.
- b. Format (borang) lamaran, Pada tahap ini perlu format baku formulir lamaran untuk mempermudah penyeleksi mendapatkan informasi / data yang lengkap dari calon karyawan.
- c. Tes Kemampuan, Tes kemampuan adalah alat-alat yang menilai kesesuaian antara para pelamar dengan syarat-syarat pekerjaan. Pada tahap ini dilakukan penilaian terhadap para pelamar dengan syarat yang telah ditetapkan.

- d. Tes Potensi Akademik (ability test), Beraneka macam tes mengukur sejauh mana kemampuan pelamar mulai dari kemampuan verbal dan keterampilan kualitatif sampai pada kecepatan persepsi.
- e. Tes Kepribadian, Tes kepribadian (personality test) menaksir sifat-sifat (traits), karakteristik pekerja yang cenderung konsisten dan bertahan lama.
- f. Tes psikologi, Para pengusaha corporate, pengusaha retail, perdagangan eceran, perbankan dan perusahaan jasa lainnya sejak lama menggunakan tes psikologi. Tes ini dilakukan di atas kertas dan pensil untuk membuat para pelamar yang tak berguna dan dianggap sering mencuri dalam pekerjaan. Namun pada saat ini banyak tes psikologi yang dirancang untuk menganalisis apakah para pelamar mempunyai etika kerja yang baik, dapat dimotivasi, atau sebaliknya dapat dikalahkan oleh tantangan-tantangan pekerjaan.
- g. Wawancara
 - 1). Pengertian Wawancara, Wawancara sebagai suatu pertemuan dari individu yang berhadap-hadapan satu dengan lainnya. Wawancara mempunyai tujuan yang khusus dan diselenggarakan dengan kesadaran untuk itu. Berdasarkan pengertian di atas maka suatu wawancara baru terjadi apabila memenuhi syarat-syarat sebagai berikut:
 - Mengharuskan adanya pertemuan pribadi (harus bisa saling melihat, saling mendengar suara masing-masing, saling memahami bahasa yang dipergunakan
 - Mengandung suatu sifat formal (dengan pengertian bahwa pertemuan tersebut diadakan dengan suatu tujuan tertentu).
 - 2). Persiapan Wawancara, Bentuk atau jenis wawancara apapun yang akan digunakan, keharusan melakukan persiapan terlebih dahulu merupakan hal mutlak. Langkah-langkah yang perlu dilakukan:
 - Penentuan tujuan wawancara diadakan. Setiap pewawancara pertamanya harus mempersiapkan dirinya sendiri terlebih dahulu untuk dapat memenuhi kriteria sebagai pewawancara yang baik.

- Apabila wawancara dilakukan dalam rangka seleksi, pengenalan terhadap organisasi perusahaan secara umum, kondisi kerja dan spesialisasi jabatan, harus sudah dilakukan dalam rangka persiapan ini.
- Apabila langkah di atas telah dilaksanakan, pewawancara mulai menentukan secara terinci tujuan yang ingin dicapai.
- Menentukan waktu pelaksanaan wawancara. Sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai, waktu pelaksanaan wawancara bisa bervariasi.
- Menetapkan tempat pelaksanaan wawancara. Wawancara dapat dilaksanakan secara efektif apabila ruangan yang digunakan terhindar dari kemungkinan terganggu (ruangan yang bising), sebaiknya ruangan yang nyaman.

3). Pelaksanaan Wawancara

Ada 3 hal yang perlu diperhatikan di dalam rangka pelaksanaan wawancara, yaitu: (1) jenis pertanyaan yang diajukan; (2) pendengar yang baik; dan (3) gerak gerik.

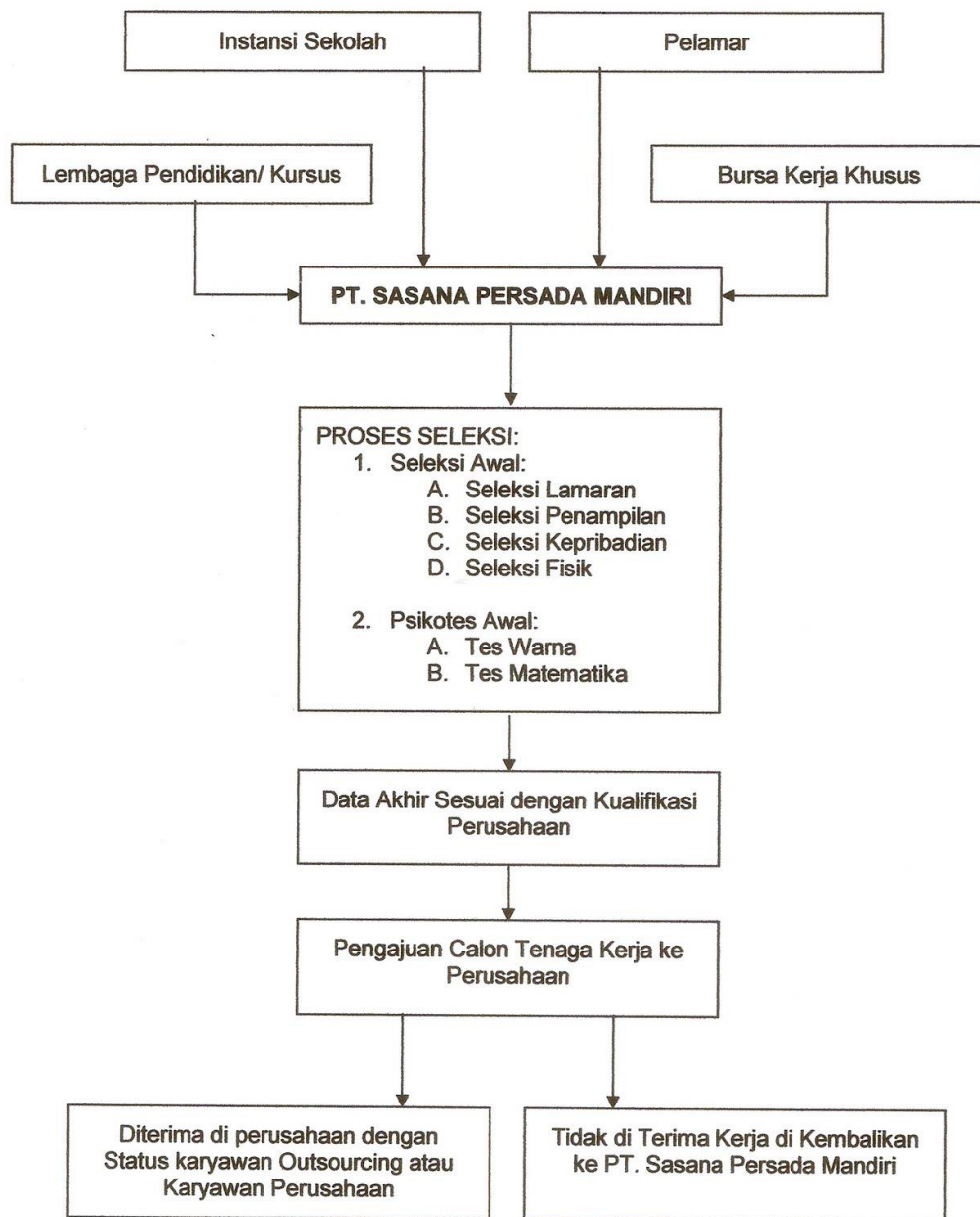
- h. Wawancara dengan Supervisor, Tanggung jawab terakhir untuk keberhasilan pekerja yang baru diterima terletak pada supervisor yang sering dapat mengevaluasi kemampuan-kemampuan teknis pelamar dan dapat menjawab pertanyaan-penanyaan yang berkaitan dengan pekerjaan khusus pelamar dengan tepat.
- i. Evaluasi Medis / Kesehatan, Proses seleksi termasuk pula evaluasi medis pelamar sebelum keputusan mempekerjakan karyawan dibuat. Normalnya, evaluasi tersebut terdiri atas ceklis kesehatan yang meminta pelamar menunjukkan informasi kesehatan dan kecelakaan. Angket kadang-kadang ditambah dengan pemeriksaan fisik oleh perawat atau dokter perusahaan.
- j. Peninjauan Pekerjaan yang Realistis, Peninjauan pekerjaan yang realistis menambah wawancara pengawas / supervisor. Peninjauan pekerjaan yang realistis artinya menunjukkan pekerjaan kepada para pegawai dan format pekerjaan sebelum keputusan penerimaan dibuat. Hal ini menunjukkan kepada

calon karyawan, jenis pekerjaan, peralatan dan kondisi-kondisi kerja yang dilibatkan.

- k. **Assessment Center**, Assessment center adalah cara penilaian para karyawan dengan menggunakan tempat tertentu untuk menguji pelamar dalam suatu simulasi atas tugas-tugas yang diminta. Para penyelia menilai kinerja pada simulasi ini dan membuat kesimpulan mengenai kemampuan dan keterampilan masing-masing pelamar pada area tertentu, seperti pengorganisasian, perencanaan, pembuatan keputusan, dan kepemimpinan.
- l. **Drug test**, Tes ini secara khusus meminta para pelamar untuk menjalani analisis air seni sebagai pokok dari prosedur seleksi rutin. Pelamar yang mempunyai hasil positif akan dihapus dari pertimbangan pemilihan selanjutnya. Maksud utama dari tes ini adalah untuk menghindari pengangkatan karyawan yang mungkin membuat masalah.
- m. **Keputusan Penerimaan**, Terlepas dari apakah supervisor atau departemen SDM membuat keputusan penerimaan, penerimaan (kerja) menandakan akhir proses seleksi dengan beranggapan bahwa kandidat menerima tawaran kerja. Proses penerimaan kerja menyangkut lebih dari sekedar menyampaikan tawaran. Untuk memelihara hubungan-hubungan publik yang baik departemen SDM harus memberi tahu pelamar yang tidak terpilih.

Contoh Proses Seleksi Karyawan di PT SASANA PERSADA MANDIRI

PROSES SELEKSI KARYAWAN



Gambar 5. 3 Proses Seleksi Karyawan

5.6 HAMBATAN DAN TANTANGAN REKRUTMEN

Dalam pelaksanaan rekrutmen ditemui beberapa hambatan dan tantangan yaitu:

- Rencana Stratejik dan Sumber Daya Manusia

- Kebiasaan Perekrut
- Kondisi Lingkungan
- Persyaratan Kerja
- Biaya
- Insentif
- Kebijakan Organisasi

5.7 PERANAN REKRUTMEN DAN SELEKSI

Rekrutmen dan seleksi termasuk fungsi-fungsi MSDM yang mempunyai peranan strategis dalam mempersiapkan dan menyediakan sumber daya manusia yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan sebagaimana ditetapkan dalam analisis pekerjaan khususnya deskripsi dan spesifikasi. Kedua kegiatan tersebut didahului oleh kegiatan analisis pekerjaan dan perencanaan sumber daya manusia. Hal ini berarti bahwa kegiatan rekrutmen dan seleksi harus didasarkan pada suatu kebutuhan yang dialami organisasi, baik dalam fisik maupun dari segi kemampuan dan keterampilan. Pelaksanaan kedua kegiatan tersebut secara wajar dan dikerjakan sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen yang baik, akan dapat mencegah suatu organisasi akan mengalami surplus pegawai, kecuali karena adanya faktor-faktor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi itu sendiri.

Dewasa ini dapat disaksikan surplus karyawan yang demikian banyak pada pegawai negeri sipil Republik Indonesia, yang sesungguhnya hanya membutuhkan karyawan sekitar dua atau tiga juta orang saja. Namun, dalam kenyataannya jumlah karyawan telah melampaui jumlah empat juta orang sehingga menimbulkan surplus lebih dari satu juta orang yang berakibat tekanan yang sangat berat pada anggaran belanja negara. Meskipun secara umum telah terjadi surplus karyawan, setiap tahun selalu saja terjadi rekrutmen dan seleksi yang akibatnya semakin memberikan beban anggaran yang tinggi pada negara dan mengurangi potensi pembangunan pada sektor yang lain. Tapi tidaklah berarti bahwa dalam suasana surplus karyawan secara integral, tidak dirasakan kekurangan pegawai negeri pada sektor-sektor tertentu, seperti tenaga penyuluhan, penelitian, guru-guru, tenaga medis, kepolisian dan lain-lainnya. Oleh karena itu, sangat diperlukan penataan rekrutmen dan seleksi di lingkungan pegawai negeri dengan lebih nasional, integratif dan koordinatif.

Penataan seleksi dan rekrutmen yang lebih baik juga mempunyai dampak yang besar terhadap pelaksanaan fungsi-fungsi SDM lainnya, seperti orientasi dan penempatan, latihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karier, evaluasi kinerja, kompensasi.

Pelaksanaan fungsi rekrutmen dan seleksi sepenuhnya adalah tanggung jawab dari departemen SDM dalam suatu perusahaan secara manajerial. Artinya tidaklah semua kegiatan rekrutmen dan seleksi dilaksanakan oleh setiap karyawan baik secara sendiri maupun yang tergabung dalam perusahaan seperti recruiter, pelaksanaan berbagai tes yang belum tentu dimiliki oleh suatu perusahaan.

SELEKSI

Pengertian seleksi karyawan adalah suatu proses awal untuk mengidentifikasi calon karyawan yang akan menempati posisi tertentu. Karyawan adalah kekayaan atau asset utama dari setiap perusahaan. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan untuk mencapai sasaran ataupun tujuannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang qualified pada setiap jabatan atau pekerjaan agar pelaksanaan pekerjaan lebih berdaya guna serta berhasil.

Seleksi karyawan adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten untuk menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan, inilah yang mendorong pentingnya pelaksanaan seleksi penerimaan karyawan baru bagi setiap perusahaan.

Pengertian seleksi karyawan menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

1. Proses pengambilan keputusan memilih seseorang untuk mengisi suatu posisi pekerjaan atas dasar kesesuaian karakteristik individu dengan kebutuhan posisi pekerjaan tersebut (Cattetter, 1996).
2. Proses mendapatkan dan menggunakan informasi mengenai pelamar kerja untuk menentukan siapa yang seharusnya diterima menduduki posisi jangka pendek dan jangka panjang (Schuler and Jackson, 1997).
3. Proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk jabatan atau posisi tertentu (Marwansyah, 2000).

Keputusan mengenai seleksi dimaksudkan untuk menempatkan orang yang tepat pada jabatan yang tepat. Tepat tidaknya penempatan seseorang bergantung

pada kesesuaian antara pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan seseorang dan tuntutan pekerjaan, juga kecocokan antara kepribadian, minat, kesukaan serta kesempatan, dan budaya yang terkait dengan perusahaan secara keseluruhan.

Pelaksanaan seleksi karyawan yang dilakukan secara jujur, cermat dan objektif supaya karyawan yang diterima benar-benar sesuai dengan jabatan yang dipegang kelak, Seleksi yang dilakukan untuk setiap penerimaan karyawan baru harus melalui berbagai tahapan dan dilakukan dengan cara yang cermat dan jujur serta dilakukan harus dengan objektif, agar diperoleh karyawan yang qualified dan penempatannya yang tepat sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian, dan pengaturan karyawan relatif lebih mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

Seleksi karyawan harus didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan/ pekerjaan yang dilakukan. Dalam spesifikasi, telah ditetapkan persyaratan dan kualifikasi minimum dari orang yang dapat menjabat atau melakukan suatu pekerjaan, sehingga memenuhi prinsip "Orang yang tepat untuk jabatan yang tepat atau *the right man behind the right gun*". Jadi titik tolak pemikiran seleksi hendaknya kepada apa yang akan dijabat atau dikerjakan, baru siap yang akan menjabat atau mengerjakannya.

LANGKAH DASAR PROSES SELEKSI

Dalam Schuler & Jackson 2006 disebut langkah dasar proses seleksi adalah:

- Menetapkan kriteria-kriteria yang diinginkan.
- Memilih berbagai prediktor (ragam informasi yang diperlukan untuk melakukan seleksi) dan teknik-teknik penilaian.
- Menentukan waktu yang tepat untuk mengukur setiap prediktor.
- Mengolah informasi yang terkumpul dan mengambil keputusan seleksi.

Aspek-Aspek dalam Pemilihan Prediktor (Schuler & Jackson 2006) adalah:

- Alternatif teknik yang akan digunakan
- Validitas
- Reliabilitas

- Legalitas
- Reaksi pelamar

Teknik-Teknik Menilai Pelamar (Schuler & Jackson 2006) adalah:

- Riwayat pribadi pelamar
- Pemeriksaan referensi dan latar belakang
- Tes tertulis
- Simulasi kerja
- Pusat penilaian
- Wawancara
- Tes kesehatan

Tahap-Tahap Seleksi (Werther & Davis 1996) adalah:

- Wawancara awal
- Tes kerja
- Wawancara seleksi
- Pemeriksaan referensi dan latar belakang
- Pemeriksaan kesehatan
- Wawancara dengan calon atasan
- Tinjauan kerja nyata
- Keputusan penarikan karyawan baru

Jenis-Jenis Tes Kerja:

- Tes Psikologi: Mengukur kepribadian, logika nalar, dan kreativitas.

- Tes Pengetahuan: Mengukur kemampuan verbal, spatial, numerik, dan kepemimpinan.
- Tes Kinerja: Mengukur koordinasi fisik, visualisasi ruang, kemampuan bekerja dengan angka dan nama, pemenuhan tuntutan kerja.
- Tes Sikap: Mengukur kejujuran serta sikap terhadap pekerjaan dan nilai-nilai.

Jenis-Jenis Wawancara (Werther & Davis 1996):

- Wawancara tidak terstruktur: Pertanyaan bersifat spontan (tidak direncanakan). Berguna untuk menilai kecocokan pelamar dengan pekerjaan.
- Wawancara terstruktur: Pertanyaan yang sudah baku. Berguna untuk mendapatkan hasil yang valid, terutama jika jumlah pelamar cukup banyak.
- Wawancara campuran: Kombinasi wawancara terstruktur dan tidak terstruktur. Berguna untuk mendapatkan jawaban yang bisa dibandingkan satu sama lain, namun juga memberikan informasi yang cukup mendalam.
- Wawancara berperilaku: Pertanyaan-pertanyaan didasarkan pada situasi hipotetis (rekaan terhadap situasi nyata) untuk melihat cara si pelamar memecahkan masalah. Berguna untuk menilai kemampuan nalar dan analitis pelamar dalam situasi yang cukup menekan.
- Wawancara stres: Serangkaian pertanyaan yang keras dan beruntun yang sengaja diberikan untuk membuat si pelamar marah. Berguna untuk mencari karyawan yang tepat untuk pekerjaan-pekerjaan yang penuh stres, seperti menangani keluhan.

Proses Wawancara

Proses pelaksanaan wawancara dimulai dengan persiapan pewawancara yang disesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Pewawancara akan menciptakan keakraban agar wawancara berjalan dengan baik dan pertukaran informasi dapat terjadi. Setelah pewawancara mendapatkan informasi yang diharapkan, dilaksanakan penutupan dengan mengucapkan terima kasih atas kehadiran kepada peserta wawancara. Selanjutnya pewawancara melakukan evaluasi atas jalannya wawancara tersebut.

Kesalahan Pewawancara.

Dalam proses wawancara ada beberapa kesalahan yang dilakukan oleh pewawancara yaitu:

- *Halo Effect*:
Mengambil kesimpulan hanya berdasarkan informasi yang terbatas, tanpa memandang berbagai karakteristik lainnya dari si pelamar. Misalnya, cenderung menerima orang yang murah senyum dan menolak orang yang memakai jeans tanpa melihat kemampuan mereka yang sesungguhnya.
- *Pertanyaan Mengarahkan*:
Kecenderungan mendikte pelamar agar memberikan jawaban tertentu. Misalnya: "Apakah Anda suka...?", "Apakah menurut Anda ... itu penting?", dsb.
- *Bias Pribadi*:
Pewawancara mendasarkan penilaiannya pada prasangka pribadi terhadap kelompok tertentu. Misalnya menganggap seorang tenaga penjual yang baik harus berpostur tinggi, atau menganggap pekerjaan tertentu lebih cocok untuk pria dan pekerjaan lainnya untuk wanita.
- *Dominasi Pewawancara*:
Pewawancara lebih banyak berbicara tentang kelebihan dirinya sendiri atau mengajak pelamar berbincang-bincang mengenai sesuatu yang tidak relevan dengan tujuan wawancara.

Di samping itu masih ada lagi beberapa kesalahan wawancara yang sering ditemukan seperti ketidak seriusan, berbicara terlalu banyak, membuat, tidak mendengarkan peserta wawancara dengan baik dan tidak mempersiapkan diri dengan baik.

ORIENTASI

Orientasi adalah upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja (Mondy 2008).

Orientasi bertujuan membantu para karyawan baru menyesuaikan diri dengan memperkenalkan mereka pada:

- Peran mereka masing-masing
- Organisasi dan kebijakannya
- Rekan-rekan kerja mereka

Format dan Kegunaan Dasar Orientasi (Mondy 2008)

Format orientasi bersifat unik untuk setiap perusahaan. Namun beberapa kegunaan dasar diuraikan sebagai berikut:

- *Situasi kerja.* Karyawan baru perlu mengetahui bagaimana jabatannya diselaraskan ke dalam struktur organisasi dan tujuan-tujuan perusahaan.
- *Kebijakan dan Aturan Perusahaan.* Para karyawan harus memahami kebijakan-kebijakan dan aturan-aturan yang terkait dengan jabatannya masing-masing.
- *Kompensasi.* Para karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistem imbalan.
- *Budaya Perusahaan.* Budaya perusahaan mencerminkan panduan perilaku bagi para karyawan yang meliputi segala sesuatu mulai dari cara berpakaian hingga cara berbicara.
- *Keanggotaan Tim.* Kemampuan dan kemauan seorang karyawan baru untuk bekerja dan berkontribusi dalam tim perlu diperkuat.
- *Pengembangan Karyawan.* Para karyawan perlu disadarkan akan pentingnya kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang terus-menerus berubah.
- *Sosialisasi.* Untuk mengurangi kecemasan yang mungkin dialami para karyawan baru, perusahaan harus mengambil langkah-langkah untuk mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.

Topik-topik Orientasi

Dalam pelaksanaan orientasi ada beberapa hal yang akan diinformasikan kepada karyawan yaitu:

- **Isu-Isu Organisasional**
 - Sejarah perusahaan
 - Organisasi perusahaan
 - Nama dan jabatan para eksekutif utama
 - Jabatan dan departemen karyawan
 - Denah fasilitas fisik
 - Masa percobaan
 - Produk atau jasa yang dihasilkan
 - Tinjauan proses produksi
 - Kebijakan dan peraturan perusahaan
 - Peraturan kedisiplinan
 - Buku saku karyawan
 - Prosedur dan penegakan keselamatan

- **Hak-Hak Karyawan**
 - Skala bayaran dan waktu bayaran
 - Cuti dan libur
 - Waktu istirahat
 - Tunjangan pelatihan dan pendidikan

- Konseling
- Tunjangan asuransi
- Program pensiun
- Layanan-layanan organisasi bagi karyawan
- Program rehabilitasi
- Perkenalan
 - Dengan atasan
 - Dengan rekan-rekan kerja
 - Dengan pelatih
 - Dengan penasihat karyawan
- Jabatan
 - Lokasi
 - Tugas-tugas
 - Persyaratan keselamatan
 - Tinjauan jabatan
 - Tujuan
 - Hubungan dengan jabatan-jabatan lainnya

Manfaat Program Orientasi (Werther & Davis 1996)

Program orientasi memberi manfaat sebagai berikut:

- Mengurangi kecemasan karyawan
- Karyawan baru bisa mempelajari tugasnya dengan lebih baik

- Karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realistis mengenai pekerjaannya
- Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung
- Karyawan baru menjadi lebih mandiri
- Karyawan baru bekerja dengan lebih baik
- Mengurangi kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari pekerjaan

Penempatan Karyawan

Para karyawan baru yang telah selesai menjalankan program orientasi harus segera mendapatkan tempat pekerjaan yang sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Salah satu fungsi MSDM untuk mengurus hal ini adalah *placement* atau penempatan karyawan. Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain. Penempatan (*placement*) adalah penugasan (*assignment*) atau penugasan kembali (*reassignment*) seorang karyawan pada sebuah jabatan baru.

Sebagian besar keputusan penempatan diambil oleh manajer lini, dalam hal ini atasan langsung karyawan yang bersangkutan.

Peran departemen SDM adalah memberi saran kepada manajer lini mengenai kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.

Penempatan *staffing* terdiri dan **dua cara**: (1) karyawan baru dari luar perusahaan dan (2) penugasan di tempat yang baru bagi karyawan lama yang disebut *inplacement* atau penempatan internal. Sering terjadi penempatan internal tanpa ada orientasi, karena karyawan lama dianggap telah mengetahui segala sesuatu tentang perusahaan. Namun, sayangnya anggapan ini hanya setengah benar. Karyawan berpengalaman memang sudah mengetahui perusahaan dengan baik, tetapi ia tidak mengetahui hal-hal yang berkaitan dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya yang baru. Apakah mereka diterima? Apakah mereka mampu?

Mendapatkan pekerjaan baru dalam satu departemen memerlukan sedikit orientasi. Perpindahan antar departemen memerlukan orientasi yang lebih lengkap. Penempatan internal hanya memerlukan orientasi tentang pekerjaan barunya, sedangkan orientasi tingkat pertama dapat diabaikan.

Penempatan adalah penugasan atau penugasan kembali seorang karyawan kepada pekerjaan barunya. Keputusan penempatan lebih banyak dibuat oleh manajer lini, biasanya supervisor seorang karyawan dengan berkonsultasi menentukan penempatan karyawan di masa datang. Peranan departemen SDM adalah memberi nasihat kepada manajer lini tentang kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.

Dalam alur ini, terdapat tiga jenis penting dari penempatan, yaitu promosi, transfer, dan demosi. Setiap keputusan harus diiringi dengan orientasi dan tindak lanjut, apa pun penyebabnya seperti perampingan, merger, akuisisi atau perubahan internal lainnya. Berikut ini dijelaskan tiga jenis penempatan dan separasi.

Promosi

Promosi terjadi apabila seorang karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam pembayaran, tanggung jawab dan atau Level. Umumnya diberikan sebagai penghargaan, hadiah (*reward system*) atas **usaha** dan prestasinya di masa lampau, maka akan muncul **dua** permasalahan.

Pertama, yaitu ketika pembuat keputusan dapat membedakan antara karyawan yang kuat dan yang lemah secara objektif. Kalau sistem **merit** digunakan, keputusan seharusnya mencerminkan kinerja secara individu karyawan, tidak didasarkan pada pemilihan yang menyimpang. Hal ini terjadi kalau karyawan terbaik adalah anggota dari suatu grup tertentu yang dilindungi dan pembuat keputusan adalah seorang yang *prejudice*. Pembuat keputusan tidak seharusnya mengikuti prasangka/perasaan pribadinya untuk mempengaruhi kegiatan promosi. Kalau kegiatan promosi didasarkan pada kepentingan pribadi, SDM perusahaan akan didominasi oleh orang-orang yang tidak berkompeten, dan pada akhirnya kinerja perusahaan akan menurun.

Permasalahan yang *kedua* adalah *Peter Principle* atau Prinsip Peter, yang menyatakan bahwa secara hierarki manusia cenderung untuk terus meningkatkan tingkat kompetensinya. Meskipun tidak selalu benar, prinsip tersebut menyatakan bahwa baiknya kinerja seseorang pada bidang tertentu belum tentu baik juga pada

bidang kerja yang lain. Misalnya *jika seorang teknisi* (ahli teknik) dari perekrutan pekerja baru pada perusahaan Exxon's Research and Engineering secara konsisten

Membuat penghematan biaya yang cukup besar dari kegiatan perubahan desain dalam penyulingan, ini adalah salah satu contoh keunggulan kinerja dari seorang teknisi. Kemudian teknisi tersebut dipromosikan menjadi seorang supervisor. Keahlian yang diperlukan untuk menjadi supervisor yang handal sangat berbeda dengan keahlian yang diperlukan untuk menjadi teknisi yang handal. Akibat dari sistem promosi seperti itu, maka Exxon akan memperoleh dua kerugian, yaitu mempunyai supervisor yang tidak handal dan akan kehilangan teknisi yang handal.

Ada juga model promosi Sistem Senioritas, Dalam beberapa hal, pada umumnya pekerja senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Maksud senior di sini adalah pekerja yang mempunyai masa kerja paling lama di perusahaan tersebut. Kelebihan pendekatan ini adalah adanya prinsip objektif. Karyawan yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan catatan senioritas yang ada pada perusahaan. Alasan rasional dari pendekatan ini adalah untuk menghilangkan/mengurangi promosi yang menyimpang (promosi istimewa) dan memerlukan pengelolaan untuk mengembangkan senioritas pekerja karena mereka akan dipromosikan sebagaimana mestinya. Promosi sistem senioritas biasanya dibatasi pada pekerja yang digaji berdasarkan jam kerja. Pada umumnya organisasi serikat pekerja sering menggunakan/mengusulkan sistem senioritas ini Untuk mencegah diskriminasi yang dilakukan oleh perusahaan. Kebanyakan pakar SDM sangat memperhatikan prinsip kompetensi dan orang yang akan dipromosikan, hal ini karena sistem senioritas dari para pekerja itu tidak selalu mencerminkan kemampuan kerja yang sama.

Transfer dan Demosi

Transfer dan demosi adalah dua kegiatan utama penempatan karyawan lainnya yang ada pada perusahaan. *Transfer* terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dari satu bidang tugas ke bidang tugas lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya. *Demosi* terjadi kalau seorang karyawan dipindahkan dan satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

Prinsip fleksibilitas adalah sering digunakan sebagai kunci sukses perusahaan. Para pembuat keputusan harus mengalokasikan SDM untuk menghadapi tantangan internal dan eksternal. Sistem yang umum digunakan di sini

adalah transfer karyawan. Dengan memindahkan seorang karyawan ke bidang kerja tertentu, bukan promosi, juga bukan demosi, para manajer mungkin dapat melakukan perbaikan pemanfaatan SDM yang ada. Transfer bahkan mungkin lebih bermanfaat bagi para karyawan, karena pengalaman kerja mereka akan bertambah dan mempunyai keahlian baru dan dalam perspektif yang berbeda mereka juga akan menjadi karyawan yang lebih baik sehingga menjadi calon kuat untuk dipromosikan di masa mendatang. Transfer juga akan memperbaiki motivasi dan kepuasan individu, terutama ketika karyawan tersebut mengalami hambatan pada bidang tugas yang lama. Bahkan jika itu hanya hambatan tinggal sedikit saja, maka transfer juga paling tidak memberikan berbagai variasi kerja yang dapat meningkatkan kepuasan kerja.

Transfer, berupa kepindahan bersifat geografis (pindah kota/pulau), dapat meningkatkan pengaruh/dual-career *families* atau keluarga di mana suami dan istri adalah meminta berhenti bekerja. Baik melalui promosi, demosi ataupun mutasi/transfer, keputusan penempatan karyawan yang berupa pemindahan ke kota lain, yang terlibat adalah tidak hanya karyawan tersebut, melainkan juga melibatkan suami atau istri dari karyawan tersebut.

Demosi jarang menimbulkan hasil yang positif bagi seorang karyawan. Biasanya hal tersebut terjadi karena masalah kedisiplinan, karyawan didemosi karena kinerja yang tidak baik, atau karena ketidaktaatan terhadap disiplin kerja seperti terlalu sering absen/tidak hadir. Satu permasalahan akan timbul akibat demosi, yaitu karyawan mungkin akan kehilangan motivasi kerja atau yang lebih jelek dari itu yang akhirnya dapat menimbulkan keraguan yang lebih besar yang disebabkan oleh keputusan demosi. Di samping menimbulkan pengaruh negatif bagi moral karyawan yang lain, karyawan yang didemosi juga akan makin tidak produktif, dan makin jelek loyalitasnya.

Pada dasarnya demosi dimaksudkan dengan tujuan baik, yaitu mendorong/memacu karyawan yang tidak dapat mengerjakan tugasnya. Daripada memutuskan hubungan kerja, perusahaan lebih memilih untuk mempertahankan karyawan dan ditempatkan pada level tanggung jawab yang lebih rendah. Jika alasan demosi terhadap karyawan adalah di bawah kendali karyawan, seperti alasan kesehatan yang buruk, penggajiannya mungkin tidak berubah, meskipun di masa mendatang mungkin tidak seperti itu.

Apabila para karyawan adalah anggota suatu kesatuan, mereka mungkin akan "dibenturkan" atau diturunkan level kerja yang lebih rendah. Hal ini terjadi

apabila seorang pekerja dengan senioritas dikatakan bahwa bidang tugasnya yang ada sekarang ditiadakan. Karyawan itu dapat menjadi non-job atau diturunkan ke level yang lebih rendah sesuai dengan kualifikasinya.

Job-Posting Programs

Job-posting program memberikan informasi kepada karyawan tentang pembukaan lowongan kerja dan persyaratannya. Pengumuman tentang lowongan kerja tersebut mengundang para karyawan yang memenuhi syarat Untuk melamarnya. Biasanya diumumkan melalui bulletin atau surat kabar perusahaan baik surat kabar biasa maupun elektronik. Kualifikasi dan ketentuan lain biasanya diambil dari informasi analisis pekerjaan, melalui pencalonan diri ataupun dengan rekomendasi supervisor, karyawan yang tertarik dapat mengajukan permohonan kepada departemen SDM.

Tujuan program *job posting* ini adalah untuk memberikan dorongan bagi karyawan yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen SDM dalam mengisi jabatan internal. Dengan demikian, *job posting* dapat mempertemukan antara kepentingan perusahaan dengan kepentingan karyawan. Tidak semua jabatan dapat melalui *job posting* ini, biasanya hanya bagi jabatan level bawah yang bersifat klerikal, teknis dan posisi supervisor. Namun, pekerjaan pada level yang lebih tinggi dapat pula diumumkan untuk memenuhi tuntutan afirmasi dan persamaan kesempatan pekerjaan, sehingga para karyawan yakin bahwa mereka dapat mengisi pekerjaan apa saja dalam perusahaan. Karenanya pentingnya bagi departemen SDM untuk membuat aturan tentang program *job posting* dan konsisten dilaksanakan.

Beberapa Masalah dalam Penempatan

Terdapat tiga hal yang mendasari keputusan penempatan bagi SDM, yaitu efektivitas, tuntutan hukum, dan prevensi PHK.

Efektivitas

Efektivitas penempatan harus mampu meminimalisir kemungkinan terjadinya kekacauan bagi karyawan dan perusahaan. Untuk mengurangi kekacauan,

keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi.

Tuntutan Hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Doktrin ini menyebutkan bahwa pemilik atau manajemen punya hak di atas hak pekerja atas pekerjaan mereka. Secara sederhana dikatakan bahwa seorang pekerja dapat dipecat dengan alasan apapun termasuk tanpa alasan. Selama ini pula, pemerintah dan hukum telah membatasi hak ini, hakim hendaknya mempelajari dengan cermat buku pedoman pekerja, janji manajemen dan sumber-sumber lain untuk mencari kontrak kerja. Namun demikian pemberhentian dilarang oleh:

- a. Keadaan yang dikendalikan oleh hukum persamaan kesempatan, seperti ras, agama, kebangsaan, jenis kelamin, kehamilan, dan usia;
- b. Kegiatan serikat pekerja;
- c. Penolakan terhadap pelanggaran keselamatan dan kesehatan kerja;
- d. Hak untuk menolak penugasan yang diyakini berbahaya atau mengancam nyawa;
- e. Hak untuk menolak tindakan yang bertentangan dengan hukum seperti kerja sama dalam penentuan harga.

Larangan lain dapat diterapkan sesuai dengan keadaan dan hukum lokal. Pemberhentian dapat ditentang bila dilakukan sewenang-wenang dan tidak adil. Juga tidak boleh bertentangan dengan kebijakan publik.

Pencegahan Separasi (PHK)

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

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

Pengunduran Diri Secara Sukarela.

Pengunduran diri secara sukarela dapat dikurangi dengan meningkatkan kepuasan kerja, pekerjaan yang menantang, supervisi yang bermutu tinggi, dan kesempatan untuk tumbuh bagi setiap karyawan. Para manajer dan departemen SDM dilibatkan dengan topik-topik tersebut melalui pelatihan bagi supervisor, perencanaan karier dan aktivitas lainnya.

Kematian.

Kematian sebagai sumber pemberhentian kerja adalah salah satu alasan bagi pengembangan HRD untuk meningkatkan kegiatan keamanan kerja, penjagaan kesehatan secara preventif dan rancangan program kenyamanan kerja untuk menjaga kesehatan karyawan. Beberapa alasan dapat digunakannya kombinasi antara ruang olahraga, arena jogging, lapangan tenis, dan fasilitas atletik lainnya adalah untuk mendorong karyawan agar menjaga kesehatan fisiknya sehingga mereka mempunyai umur yang panjang dan dapat bekerja lebih lama.

Layoff.

Layoff diminimalisasi oleh beberapa perusahaan dengan perencanaan SDM yang cermat. Dengan memprediksi kebutuhan tenaga kerja beberapa tahun mendatang, pengusaha yang menghindari *layoff* bahkan selama masa resesi yang buruk sekalipun, Kemudian, karena keahlian mereka yang diperlukan bagi bisnis berubah, maka kegiatan pelatihan dan transfer karyawan membantu perusahaan untuk menyesuaikan tantangan ekonomi yang dihadapnya sambil menyediakan keamanan kerja bagi para karyawan.

Terminasi.

Hasil penelitian tentang mengapa seseorang diberhentikan kerja: *Alasan-alasannya: tidak kompeten (35%), tidak cocok dengan rekan kerjanya (10%) tidak jujur atau dusta (20%), sikap-sikap yang negatif (15%) tidak ada motivasi (10%), gagal atau*

menolak perintah (5%) dan tidak disiplin (5%). "Persepsi pengusaha tentang ketidakkompetenan adalah cukup besar karena alasan ketidakcocokan keahlian profesional dan kepribadian calon karyawan dengan persyaratan aktual yang ditentukan dalam pekerjaan tersebut".

Kaitan Penempatan dengan Orientasi

Sebelum penempatan sebaiknya dilakukan orientasi, agar karyawan yang baru lebih mudah menyesuaikan diri. Karena penempatan dan orientasi mempunyai keterkaitan yaitu:

- Meskipun dalam promosi, transfer, maupun demosi yang ditempatkan adalah para karyawan yang telah bekerja di perusahaan (bukan karyawan baru), namun mereka tetap perlu menjalani orientasi terkait dengan jabatannya yang baru.
- Memang para karyawan tersebut bisa jadi sudah memahami dengan baik mengenai aspek-aspek umum perusahaan, seperti strategi, kompensasi, peraturan, dan sebagainya. Namun mereka sedikit banyak pasti mengalami kecemasan terkait masalah interpersonal dan hal-hal yang berhubungan dengan pekerjaan barunya.

Soal Evaluasi:

1. Jelaskan sumber dan metode rekrutmen internal dan external dan hambatan dan tantangan rekrutmen.
2. Jelaskan pengertian seleksi, langkah dasar proses seleksi, tahap-tahap seleksi, jenis-jenis seleksi, jenis dan proses wawancara.
3. Jelaskan pengertian orientasi, format dan kegunaan dasar orientasi, topik-topik orientasi, manfaat program orientasi, penempatan karyawan dan jenis-jenisnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, *Human Resource Management, International Perspective*, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, *Human Resources and Personnel Management*, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.

BAB VI

PERENCANAAN TRAINING & DEVELOPMENT

Capaian pembelajaran (*Learning Outcome*):

Diharapkan para pembaca mampu menjelaskan tentang perencanaan training dan development dalam sebuah organisasi.

Tujuan Instruksional Umum:

Pembaca diharapkan mampu menjelaskan tentang perencanaan training dan development yang sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini.

Tujuan Instruksional Khusus:

1. Menjelaskan pengertian perencanaan training dan development.
2. Menjelaskan perbedaan mendasar antara training dan Development.
3. Menjelaskan Faktor-Faktor yg mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan
4. Menjelaskan teknik-teknik latihan dan pengembangan
5. Menjelaskan langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan program latihan dan pengembangan

6.1 Pendahuluan

Lingkungan eksternal dan internal mempengaruhi organisasi sehingga organisasi dituntut untuk selalu dinamis mengikuti perubahan yang terjadi. Pelatihan dapat menambah nilai pada organisasi dengan menghubungkan strategi pelatihan pada tujuan dan strategi bisnis organisasional. Pelatihan strategis berfokus pada usaha pengembangan kompetensi, nilai, dan keunggulan kompetitif untuk organisasi. Hal ini secara mendasar berarti bahwa intervensi pelatihan dan pembelajaran harus didasarkan pada rencana strategis organisasional dan usaha perencanaan SDM. Pelatihan strategis juga secara

tidak langsung menyatakan bahwa : profesional-profesional SDM dan pelatihan harus dilibatkan dalam perubahan dan perencanaan strategis organisasional dengan tujuan untuk mengembangkan rencana pelatihan dan aktifitas yang mendukung keputusan-keputusan strategis manajemen puncak. Jadi, pelatihan yang efektif akan membantu perusahaan menciptakan keunggulan kompetitif.

Banyak perusahaan tidak merencanakan kebutuhan training (pelatihan) dan development (pengembangan) karyawan dalam perusahaan, seringkali training dan development hanya direncanakan sekedarnya tanpa memperhatikan efektifitas dan kegunaannya dalam bisnis perusahaan. Sebenarnya training dan development dapat menjadi investasi yang bernilai tinggi dalam perusahaan, jika pengelolaannya benar-benar diperhatikan dan selaras dengan strategi bisnis perusahaan yang direncanakan.

Bagaimana merencanakan kebutuhan training, melaksanakan training yang efektif sampai dengan mengevaluasi training sebagai bagian dari pengembangan SDM dalam perusahaan? Hal ini harus didukung dengan komitmen yang besar oleh Manajemen untuk perencanaan, perancangan, pelaksanaan sampai dengan mengetahui efektifitas training melalui evaluasi training baik sebelum training dilaksanakan (before), selama training dilaksanakan (during) sampai dengan pasca training (after). Apakah seluruh evaluasi yang dilakukan telah mencerminkan korelasi antara target dengan hasil yang dicapai.

6.2 Pengertian Training & Development

6.2.1 Tujuan dan pengertian latihan dan pengembangan

Pelatihan bertujuan meningkatkan kinerja jangka pendek dalam pekerjaan (jabatan) tertentu yang diduduki saat ini dengan cara meningkatkan kompetensi (pengetahuan dan keterampilan) para karyawan. Pelatihan dan pengembangan yang dilakukan kepada karyawan untuk menutup “gap” antara kecakapan atau kemampuan karyawan dengan permintaan jabatan. Pelatihan dan pengembangan diharapkan dapat meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja karyawan dalam mencapai sasaran kerja yang telah ditetapkan. Latihan (training) dilaksanakan untuk memperbaiki penugasan berbagai ketrampilan dan teknik pelaksanaan kerja tertentu, terperinci dan rutin.

Pengembangan mengacu pada aktivitas-aktivitas yang diarahkan untuk meningkatkan kompetensi selama periode waktu lebih panjang yang melampaui jabatan saat ini guna mengantisipasi kebutuhan masa depan organisasi yang terus berkembang dan berubah. Pengembangan (development) merupakan ruang lingkup yang lebih luas dalam upaya memperbaiki dan meningkatkan pengetahuan, kemampuan, sikap dan sifat-sifat pekerjaan.

Perbedaan mendasar antara training dan Development adalah sebagai berikut :

| Aspek Perbedaan | Training | Development |
|------------------------------------|--|---|
| Focus pelaksanaan | Pada kebutuhan pekerjaan saat ini (current) | Pada kebutuhan pengembangandan perubahan manajemen di masa yang akan datang (future) |
| Penggunaan Pengalaman Pekerjaan | Rendah | Tinggi |
| Tujuan Pelaksanaan | Mempersiapkan kebutuhan akan pekerjaan saat ini (tugas dan tanggungjawab, wewenang pekerjaan, Kemampuan teknis pekerjaan, dll) | Mempersiapkan kebutuhanakan perubahan dimasa yang akan datang (manajemen change,strategy business, dll) |
| Partisipasi Peserta yang mengikuti | Ditunjuk oleh atasan dan Manajemen | Melalui seleksi dan sukarela dari peserta yangmengikuti |

Tabel 6.2.1 Perbedaan Training dan Development

Contoh sederhana dari training adalah : training mengenai tugas dan tanggungjawab pekerjaan suatu Unit, administrasi pekerjaan, kemampuan teknikal yang diperlukan untuk mendukung terlaksannya job description.

Sedangkan development biasanya dikelompokkan dalam focus tujuan yang lebih spesifik untuk perencanaan karir plan dalam organisasi agar lebih terarah dan teratur. Dibawah ini adalah pengelompokan program development yang dapat dikembangkan dalam perusahaan terbagi menjadi kelompok trainee dalam berbagai level pekerjaan.

| Program | Descriptions | Target Audience | Nama Kursus |
|--|---|--|---|
| Executive (development Sequence) | Kursus yang menekankan pada pemikiran strategis, Kepemimpinan, Fungsi LintasBagian yang efektif, Persaingan Global dan Program Peningkatan KepuasanKonsumen | Senior Profesional dan Executive yang berpotensi mengelola usaha dengan resiko yang tinggi | Kursus Manager/ Executive, Kursus Executive Global Manajemen |
| Core Leadersips Program | Kursus Pengembangan Operasional yang baik, Business Excellence, Manajemen Perubahan | Para Manajer | Kursus Pengembangan Profesional, Kursus Manajer Berpengalaman |
| Professional Development Program | Kursus yang menekankan pada pencapaian tingkatan Karir | Karyawan baru | Kursus staff Audit, Kursus Administrasi |
| | | | HRD |

Tabel 6.2.2 Pengelompokan Program Development

6.2.2 Faktor-Faktor yg mempengaruhi Pelatihan dan Pengembangan

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi pelatihan dan pengembangan yang perlu diperhatikan yaitu:

- Dukungan manajemen puncak
- Komitmen para Manajer, baik spesialis maupun generalis
- Kemajuan teknologi, terutama komputer dan internet
- Kompleksitas organisasi yang menyebabkan tugas-tugas dan interaksi menjadi lebih rumit
- Gaya belajar
- Fungsi-Fungsi SDM Lainnya

6.2.3 Teknik-teknik latihan dan pengembangan

Kategori pokok :

1. Metode praktis (*on the job training*)

- Pelatihan Instruksi Kerja: Karyawan langsung belajar menjalankan pekerjaannya saat ini. Yang menjadi instruktur bisa pelatih khusus, atasan/supervisor, atau rekan kerja yang berpengalaman.
- Rotasi Jabatan: Karyawan berpindah-pindah dari satu jabatan ke jabatan lainnya. Ini penting untuk membuat karyawan ahli dalam berbagai pekerjaan sehingga bisa cepat menggantikan karyawan lain yang cuti, absen, diberhentikan, atau mengundurkan diri.
- Magang dan Coaching: Dengan magang karyawan belajar pada karyawan lain yang lebih berpengalaman, meskipun bisa juga dikombinasikan dengan pelatihan di kelas di luar jam kerja. Coaching mirip dengan magang karena seorang coach (pembimbing) berusaha memberi contoh untuk ditiru karyawan yang sedang dilatih (*trainee*). Coaching biasanya dilakukan langsung oleh supervisor atau manajer dari karyawan yang bersangkutan

2. Metode teknik presentasi informasi dan metode-metode simulasi (*off the job training*)

- Ceramah dan Presentasi Video

Ceramah dan metode *off-the-job* lainnya lebih mengandalkan komunikasi dibandingkan contoh. Ceramah adalah cara yang

populer karena relatif murah dan bisa mengatur bahan belajar untuk disampaikan dengan baik. Namun, partisipasi, umpan balik, kecepatan transfer, dan pengulangannya seringkali rendah. Hal ini bisa diatasi dengan menyisipkan sesi diskusi dalam ceramah. Presentasi melalui televisi, film, dan slide mirip dengan ceramah, bahkan hal tersebut bisa lebih menarik bagi peserta pelatihan.

- *Vestibule Training*

Vestibule training adalah pelatihan yang menggunakan tiruan dari situasi kerja yang sesungguhnya, misalnya menggunakan tiruan bank, rumah sakit, hotel, dan sebagainya

- *Role Playing dan Behavior Modeling*

Dalam *role playing* (bermain peran) para karyawan mencoba memainkan peran tertentu yang ada dalam situasi kerja yang nyata. Misalkan saja ada karyawan yang memainkan peran manajer yang sedang memberi saran kepada bawahannya, dan ada karyawan yang memerankan bawahan tersebut. Dalam *behavior modeling* para karyawan berusaha meniru perilaku kerja tertentu sampai mereka benar-benar menguasai. Rekaman video bisa membantu para karyawan untuk mengamati perilaku mereka sendiri dan memperoleh umpan balik untuk penyempurnaan

- Studi Kasus

Dengan studi kasus para karyawan mempelajari situasi nyata atau rekaan yang bisa terjadi dalam pekerjaan mereka. Di sini mereka bisa meningkatkan kemampuan pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.

- Simulasi

Simulasi biasanya menggunakan mesin canggih yang bisa memunculkan situasi kerja yang nyata. Mesin itu disebut simulator, misalnya saja ada simulator pesawat terbang, kapal laut, kereta api, dan sebagainya. Ada pula simulator yang berupa program komputer yang bisa mensimulasikan strategi-strategi dalam bekerja, misalnya strategi bisnis, olah raga, dan sebagainya.

- Belajar Mandiri dan Pembelajaran Terprogram

Para karyawan bisa mempelajari sendiri pekerjaannya dengan bantuan bahan-bahan instruksional yang dirancang sedemikian rupa. Cara ini sangat berguna jika posisi karyawan tersebar secara geografis sehingga sulit mengumpulkan mereka pada satu lokasi. Dengan perkembangan komputer, cara ini menjadi lebih mudah karena para karyawan bisa lebih cepat memperoleh umpan balik dan panduan melalui program komputer yang dirancang sedemikian rupa untuk menyampaikan materi yang bisa dipelajari sendiri oleh para karyawan.

- Pelatihan Laboratorium

Dalam pelatihan laboratorium para karyawan berbagi pengalaman, perasaan, dan persepsi sehingga di sini mereka bisa meningkatkan kemampuan interpersonalnya.

- Action Learning

Dalam action learning sekelompok kecil karyawan harus memecahkan sebuah masalah nyata yang terjadi dalam organisasi. Mereka dibantu oleh seorang fasilitator yang bisa seorang konsultan dari luar atau staf internal organisasi.

- Business Game

Business game (permainan bisnis) adalah metode pelatihan dan pengembangan yang memungkinkan para peserta untuk mengambil peran-peran seperti presiden, *controller*, atau *vice president* pemasaran dari dua organisasi bayangan atau lebih dan bersaing satu sama lain dengan memanipulasi faktor-faktor yang dipilih dalam suatu situasi bisnis tertentu.

Faktor-faktor yang menentukan metode terbaik :

1. Efektifitas biaya
2. Isi program yang dikehendaki
3. Kelayakan fasilitas-fasilitas
4. Preferensi dan kemampuan peserta

5. Preferensi dan kemampuan instruktur atau pelatih
6. Prinsip-prinsip belajar

6.3 Langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan program latihan dan pengembangan

6.3.1 Pelatihan Strategis

Pelatihan adalah strategis jika

- (1) mengembangkan kapabilitas mendasar dari para pekerja,
- (2) mendorong kemampuan beradaptasi pada perubahan,
- (3) memajukan pembelajaran berkelanjutan dalam organisasi,
- (4) menciptakan dan menyebarkan pengetahuan baru di seluruh organisasi, dan (5) memfasilitasi komunikasi dan fokus.

Pikirkan mengenai contoh dari sekelompok manajer yang menghadiri sesi pelatihan dimana produk baru yang hebat dari perusahaan yang sedang didiskusikan, dan manajer-manajer tersebut mengembangkan berbagai cara kreatif untuk menjangkau sasaran pelanggan sasaran yang akan mendapat manfaat dari produk-produk baru tersebut.

6.3.2 Menghubungkan Pelatihan pada Strategi Bisnis

Untuk memahami bagaimana menghubungkan pelatihan dan strategi-strategi bisnis, ada gunanya terlebih dulu kita memahami beberapa konsep strategi bisnis dasar. Sebuah *strategi bisnis pemimpin biaya rendah* berusaha meningkatkan pangsa pasar dengan berfokus pada biaya rendah dari produk atau layanan perusahaan, dibandingkan dengan pesaing (misalnya: Wal-Mart, Bic pens, dan Southwest Airlines). Sebaliknya, perusahaan dengan sebuah *strategi bisnis diferensiasi* mencoba membuat produk atau layanan mereka berbeda dalam hal kualitas, pelayanan luar biasa, teknologi baru, atau kekhususan yang diterima (misalnya: produk Maytag, mobil Mercedes, dan jam tangan Rolex).

Implikasi utama dari strategi-strategi bisnis organisasional pada usaha pelatihan perusahaan menegaskan kebutuhan program dan aktifitas pelatihan untuk mendukung strategi bisnis perusahaan. Misalnya, jika sebuah

perusahaan mencoba menonjolkan dirinya dari kompetisi dalam hal kualitas pelayanan pelanggan, maka pelatihan pelayanan pelanggan yang signifikan akan dibutuhkan untuk mendukung arah strategis perusahaan. Tetapi, jika perusahaan yang lain membedakan dirinya dari kompetisi dengan produk atau layanan yang dianggap oleh pelanggan sebagai hal yang khusus atau unik, maka sumber-sumber daya pelatihan harus dialihkan.

Untuk menjaga karyawan agar tetap mengikuti ide-ide periklanan dan pemasaran terbaru. Misalnya, sebuah toko perhiasan eksklusif yang menjual jam tangan Rolex dan perhiasan mahal harus memastikan bahwa karyawannya mendapatkan pelatihan pada sebuah model, fitur, dan cara kerja dari produk-produk tersebut. Disamping itu, pelatihan dalam cara berpakaian, penampilan, komunikasi, dan keterampilan hubungan pelanggan khusus juga mendukung strategi-strategi bisnis perusahaan. Skenario-skenario diatas hanyalah dua contoh singkat dari bagaimana pelatihan harus menyejajarkan dirinya dengan strategi-strategi bisnis.

6.3.3 Mengembangkan Rencana Pelatihan Strategis

Kerangka kerja untuk mengembangkan rencana pelatihan strategis mengandung empat tingkatan produk. Masing-masing adalah sebagai berikut:

1. *Mengatur strategi*: Manajer-manajer SDM dan pelatihan harus lebih dahulu bekerja sama dengan manajemen untuk menentukan bagaimana pelatihan akan terhubung secara strategis pada rencana bisnis strategis, dengan tujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan dan organisasional.
2. *Merencanakan* : Perencanaan harus terjadi dengan tujuan untuk menghadirkan pelatihan yang akan membawa hasil-hasil positif untuk organisasi dan karyawannya. Sebagai bagian dari perencanaan, tujuan dan harapan dari pelatihan harus diidentifikasi serta diciptakan agar tujuan pembelajaran yang dapat diukur dan spesifik untuk melacak efektifitas pelatihan.
3. *Mengorganisasi* : Kemudian, pelatihan tersebut harus diorganisasi dengan memutuskan bagaimana pelatihan akan dilakukan, mendapatkan sumber-sumber daya yang dibutuhkan, dan mengembangkan intervensi-intervensi pelatihan. Semua aktifitas ini memuncak dalam pelatihan yang sesungguhnya.

4. *Memberi pembenaran:* Akhirnya, mengukur dan mengevaluasi pada tingkat manaplatihan memenuhi tujuan akan mengesahkan usaha-usaha pelatihan. Kesalahan-kesalahan di masa lalu dalam pelatihan dapat secara eksplisit diidentifikasi dalam dalam tahap ini. Belajar dari berbagai kesalahan selama masa pelatihan akan menghasilkan cara efektif untuk meningkatkan pelatihan di masa depan.

6.4 Manfaat Pelatihan

Terdapat banyak manfaat dari pelatihan strategis. *Pertama*, pelatihan strategis memungkinkan profesional SDM dan pelatihan untuk terlibat secara dekat dengan bisnis, bekerja sama dengan manajer operasional untuk membantu memecahkan masalah-masalah mereka, dan memberikan kontribusi yang signifikan pada hasil-hasil organisasional. Pelatihan strategis juga dapat mencegah profesional SDM dan para pelatih untuk mengejar jenis-jenis alat pelatihan yang bersifat coba-coba, terhebat, atau terbaru. Disamping itu, sebuah pola pikir pelatihan strategis juga mengurangi kemungkinan cara berfikir bahwa pelatihan dapat memecahkan sebagian besar masalah pemberi kerja atau organisasional. Seperti dalam situasi sebelumnya dimana manajer pemasaran percaya bahwa para karyawan memerlukan pelatihan keterampilan komunikasi yang tegas, adalah hal yang biasa terhadap masalah dengan mengatakan, "saya membutuhkan sebuah program pelatihan pada X". Dengan sebuah fokus pelatihan strategis, tanggapannya mungkin menjadi penilaian dari permintaan-permintaan sejenis untuk menentukan pendekatan-pendekatan pelatihan atau non pelatihan yang dapat memecahkan masalah-masalah kinerja tersebut.

6.4.1 Pelatihan Membutuhkan Penilaian

Pelatihan dirancang untuk membantu organisasi mencapai tujuan-tujuannya. Oleh sebab itu, penilaian dari kebutuhan pelatihan organisasional mencerminkan tahapan diagnostik dari penentuan tujuan-tujuan pelatihan. Penilaian ini melihat pada masalah-masalah kinerja karyawan dan dan organisasional untuk menentukan apakah dengan diadakannya pelatihan akan menolong. Dengan menggunakan pendekatan konsultasi kinerja yang disebut awal, adalah penting bahwa faktor-faktor nonpelatihan, seperti struktur organisasi, kompensasi, desain pekerjaan dan keadaan-keadaan pekerjaan fisik, juga dipertimbangkan. Ketika telah diidentifikasi adanya kebutuhan akan pelatihan, usaha-usaha penilaian kemudian merincikan tujuan-tujuan

yang harus dicapai. Misalnya, dengan melihat pada kinerja dari para staf administrasi dalam departemen penagihan, seorang manajer mengidentifikasi adanya masalah dengan kemampuan pemasukan data dan kibor dan percaya bahwa akan mendapat manfaat dari intruksi dalam area ini. Sebagai bagian dari penilaian, para staf melakukan tes pemasukan data kibor untuk mengukur keterampilan mereka. Kemudian, manajer dapat menentukan tujuan untuk meningkatkan kecepatan pemasukan data kibor sampai 60 kata per menit tanpa kesalahan. Jumlah dari kata per menit tanpa kesalahan adalah kriteria dimana keberhasilan pelatihan dapat diukur, dan hal ini mewakili cara dimana tujuan-tujuan tersebut dibuat spesifik.

6.4.2 Analisis Organisasional

Kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat didiagnosa melalui analisis-analisis organisasional. Sebuah bagian penting dari perencanaan SDM strategis organisasional adalah identifikasi dari pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang akan dibutuhkan di masa depan seiring berunahnya pekerjaan dan organisasi. Baik kekuatan internal maupun eksternal akan mempengaruhi pelatihan dan harus dipertimbangkan ketika melakukan analisis organisasional. Misalnya, masalah-masalah yang diakibatkan oleh ketertinggalan dalam bidang teknis dari karyawan yang ada dan kurang terdidiknya kelompok tenaga kerja di mana pekerja baru diambil harus dihadapi lebih dahulu sebelum kebutuhan pelatihan tersebut menjadi kritis.

6.4.3 Analisis Pekerjaan / Tugas

Cara kedua untuk mendiagnosis kebutuhan pelatihan adalah melalui analisis pekerjaan dan tugas yang dilakukan. Dengan membandingkan kebutuhan dalam pekerjaan dengan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, kebutuhan-kebutuhan pelatihan dapat diidentifikasi. Sebagai contoh, analisis pada perusahaan manufaktur mengidentifikasi tugas-tugas untuk dilakukan oleh para insinyur yang berlaku sebagai instruktur teknis untuk para karyawan lain. Dengan membuat daftar tugas yang dibutuhkan dari seorang instruktur teknis, manajemen mengadakan program untuk mengajarkan keterampilan oral tertentu, jadi insinyur tersebut mampu untuk menjadi instruktur yang lebih baik.

6.4.4 Analisis Individual

Tindakan ketiga dari diagnosis kebutuhan pelatihan berfokus pada individu dan bagaimana mereka melakukan pekerjaan mereka. Pendekatan paling umum dalam membuat analisis individual tersebut adalah menggunakan data penilaian

kerja. Dalam beberapa contoh, sistem informasi SDM yang baik dapat digunakan untuk mengidentifikasi individu yang membutuhkan pelatihan dalam area-area tertentu. Untuk menilai kebutuhan-kebutuhan pelatihan melalui proses penilaian kinerja, kekurangan dalam kinerja seseorang karyawan harus lebih dulu ditentukan dalam sebuah tinjauan formal. Kemudian, beberapa jenis pelatihan dapat dirancang untuk membantu karyawan tersebut mengatasi kelemahan-kelemahannya.

Cara lain untuk menilai kebutuhan pelatihan individual adalah dengan mengadakan survei pada karyawan, baik manajerial maupun nonmanajerial, mengenai pelatihan yang dibutuhkan. Survei sejenis juga dapat berguna dalam membangun dukungan pelatihan karena mereka dapat memberikan masukan atau saran untuk mengidentifikasi kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Survei kebutuhan pelatihan dapat berupa kuesioner atau wawancara dengan para supervisor dan karyawan pada basis individual atau kelompok, bertujuan mengumpulkan informasi pada masalah-masalah yang dirasakan oleh individu-individu yang terlibat. Disamping penilaian kinerja dan survei pelatihan, sumber berikut juga berguna untuk analisis individual:

- A.** Kuesioner
- B.** Alat-alat pengetahuan pekerjaan
- C.** Tes keterampilan
- D.** Survei sikap
- E.** Catatan dari kecelakaan-kecelakaan yang fatal
- F.** Tes penilaian individual

Ukuran untuk Mengevaluasi Pelatihan dan Pengembangan:

- **Opini Peserta:** Menanyakan opini para peserta agar memperoleh respons dan saran untuk perbaikan, terutama dalam tingkat kepuasan peserta.
- **Tingkat Pembelajaran:** Mengukur peningkatan kompetensi peserta dengan membandingkan hasil tes sebelum dan sesudah pelatihan.
- **Perubahan Perilaku:** Mengevaluasi kemampuan pelatihan dalam mengarahkan para peserta untuk mengubah perilaku mereka di tempat kerja. Metode penilaian umpan balik 360-derajat (didiskusikan pada handout yang lain) sering digunakan untuk mengukur perubahan perilaku.

- Pencapaian Tujuan Pelatihan dan Pengembangan: Mengevaluasi sampai di mana program-program tersebut telah mencapai tujuan-tujuan yang ditetapkan dan secara nyata berdampak pada kinerja.
- *Benchmarking*: Proses memonitor dan mengukur proses-proses internal suatu perusahaan –seperti operasi– dan kemudian membandingkan data tersebut dengan informasi dari perusahaan-perusahaan yang unggul dalam bidang-bidang tersebut. *Benchmarking* untuk pelatihan dan pengembangan umumnya berfokus pada ukuran-ukuran seperti biaya pelatihan, rasio staf pelatihan terhadap seluruh karyawan, dan baru tidaknya sistem-sistem penyampaian yang digunakan.

Soal Evaluasi:

1. Jelaskan pengertian perencanaan training dan development.
2. Jelaskan perbedaan mendasar antara training dan Development.
3. Jelaskan langkah-langkah pendahuluan dalam persiapan program latihan dan pengembangan
4. Jelaskan faktor-faktor yg mempengaruhi training dan development
5. Jelaskan teknik-teknik latihan dan pengembangan

DAFTAR PUSTAKA

- Mondy, R.W., 2008, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi Kesepuluh (terjemahan), Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Schuler, R.S. & Jackson, S.E., 2006, *Human Resource Management, International Perspective*, Mason: Thomson South-Western.
- Werther, W.B. & Davis, K., 1996, *Human Resources and Personnel Management*, 5th Ed., Boston: McGraw-Hill.