



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Buku ini berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia* yang akan membahas terkait dengan isu-isu pengelolaan dan pengembangan sumber daya manusia dalam tantangan globalisasi dewasa ini. Buku ini terdiri dari 10 bab, yang akan memberi uraian pada tiap bab, sebagai berikut:

- Bab I Pendahuluan, membahas mengenai pengertian, fungsi dan perkembangan manajemen SDM, serta tantangan manajemen SDM dan globalisasi.
- Bab II Perencanaan SDM, membahas mengenai kebijakan dan strategi bisnis serta masalah-masalah terkait dengan perencanaan SDM.
- Bab III Pengadaan Tenaga Kerja, membahas seputar masalah-masalah yang terkait dengan pengadaan tenaga kerja.
- Bab IV Pelatihan dan Pengembangan SDM, membahas mengenai masalah-masalah yang terkait dengan proses dan pelaksanaan pelatihan dan pengembangan SDM.
- Bab V Kompensasi, membahas mengenai pemberian kompensasi.
- Bab VI Pengembangan Karir, membahas mengenai proses dan pelaksanaan pengembangan karir.
- Bab VII Konflik Dalam Bekerja, membahas mengenai masalah-masalah terkait dengan konflik.
- Bab VIII Stres Kerja, membahas mengenai masalah-masalah terkait dengan stres kerja.
- Bab IX Retensi dan Sparasi, membahas mengenai retensi dan sparasi (Pemisahan).
- Bab X Penilaian Kinerja, membahas mengenai penilaian kinerja.

Manajemen Sumber Daya Manusia



MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA

Dr. Cecep Haryoto, S.E., M.M., dkk.

Dr. Cecep Haryoto, S.E., M.M.
Dr. M. Yusuf, S.E., M.M.
Dr. Nazifah Husainah, S.E., M.M.
Dr. Hasanah, S.E., M.M.



Penerbit: Yayasan Pendidikan Cendekia Muslim
Jalan Cendekia (Ras 2, C.12, Klotik Baru, Kubung,
Sabit Simanungkalih - Indonesia 71361
Email: cendekiamuslimpress@gmail.com
Website: www.cendekiamuslim.com



IKAPI
INDONESIAN ASSOCIATION OF PUBLISHERS AND AUTHORS



***MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA***

UU No 28 Tahun 2014 tentang Hak Cipta

Fungsi dan Sifat Hak Cipta Pasal 4

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

Pembatasan Pelindungan Pasal 26

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

- i. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditunjukkan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
- ii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan penelitian ilmu pengetahuan;
- iii. penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
- iv. penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser



Manajemen Sumber Daya Manusia

Dr. Cecep Haryoto, S.E., M.M.

Dr. M. Yusuf, S.E., M.M.

Dr. Hasanah, S.E., M.M.

Dr. Nazifah Husainah, S.E., M.M.



**YAYASAN PENDIDIKAN
CENDEKIA MUSLIM**

**MANAJEMEN
SUMBER DAYA MANUSIA**

Dr. Cecep Haryoto, SE., MM.
Dr. M. Yusuf, SE., MM.
Dr. Hasanah, SE., MM.
Dr. Nazifah Husainah, SE., MM.

Editor:
Jenofri Mardian

Desainer:
Widiyana

Sumbe Gambar Kover:
www.freepik.com

Penata Letak:
Jenofri Mardian

Proofreader:
Team YPCM

Ukuran:
X, 168 hlm., 14,8x21 cm

ISBN:
978 – 623-8226-04-7

Cetakan Pertama :
Maret 2023

Hak Cipta 2023, pada Cecep Haryoto , M. Yusuf, Hasanah, Nazifah Husainah,

Hak cipta dilindungi undang-undang
Dilarang keras menerjemahkan, memfotokopi, atau
memperbanyak sebagian atau seluruh isi buku ini
tanpa izin tertulis dari Penerbit.

**Anggota IKAPI: 027/Anggota Luar Biasa/SBA/21
YAYASAN PENDIDIKAN CENDEKIA MUSLIM**

Perum Gardena Maisa 2 C.12, Koto Baru, Kecamatan Kubung,
Kabupaten Solok, Provinsi Sumatra Barat – Indonesia 27361
HP/WA: 0823-9205-6884
Website: www.cendekiamuslim.com
E-mail: cendekiamuslimpress@gmail.com

DAFTAR ISI

Prakata	v
BAB I PENDAHULUAN	
A. Pengertian Manajemen SDM	1
B. Fungsi Manajemen SDM	3
C. Perkembangan Manajemen SDM	8
D. Tantangan Manajemen SDM	11
E. Manajemen SDM dan Globalisasi	19
F. Peran HRD Dalam Meningkatkan Keunggulan Organisasi	22
BAB II PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA	
A. Kebijakan dan Strategi Bisnis	25
B. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia	26
C. Pentingnya Perencanaan Sumber Daya Manusia	27
D. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia	31
E. Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia	33
F. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Perencanaan SDM	35
G. Proses Perencanaan SDM	39

BAB III PENGADAAN TENAGA KERJA

A. Pengertian Pengadaan Tenaga Kerja	41
B. Tujuan Pengadaan Tenaga Kerja	42
C. Analisis Pekerjaan	43
D. Faktor-faktor yang Memengaruhi Pengadaan Tenaga Kerja	46
E. Sumber Pengadaan Tenaga Kerja	48
F. Seleksi	53

BAB IV PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

A. Pengertian Pelatihan dan Pengadaan SDM	61
B. Tujuan Pelatihan dan Pengadaan SDM	64
C. Tuntutan Pelatihan dan Pengadaan SDM	66
D. Kebutuhan Pelatihan dan Pengadaan SDM	69
E. Proses Pelatihan dan Pengadaan SDM	70
F. Perbedaan Pelatihan dan Pengadaan SDM	74
G. Metode Pelatihan dan Pengadaan SDM	74

BAB V KOMPENSASI

A. Pengertian Kompensasi	83
B. Pentingnya Pemberian Kompensasi	84
C. Tujuan Kompensasi	85
D. Jenis-Jenis Kompensasi	87

- E Komponen Kompensasi 89
- F Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Kompensasi 90

BAB VI PENGEMBANGAN KARIER

- A. Pengertian Pengembangan Karier 93
- B. Konsep Pengembangan Karier 95
- C. Tujuan Pengembangan Karier 99
- D. Syarat Pengembangan Karier 100
- E. Bentuk-bentuk Pengembangan Karier 101
- F. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karier 103

BAB VII KONFLIK DALAM BEKERJA

- A. Pengertian Konflik 105
- B. Pandangan Tentang Konflik 106
- C. Bentuk - Bentuk Konflik 108
- D. Jenis-Jenis Konflik 109
- E. Dampak Konflik 112
- F. Faktor - Faktor Penyebab Konflik 113
- G Cara Mengelola Konflik 115

BAB VIII STRES KERJA

- A. Pengertian Stres Kerja 117
- B. Pendekatan Stres Kerja 118
- C. Jenis-Jenis Stres Kerja 119
- D. Gejala Stres Kerja 121
- E. Penyebab Stres Kerja 122
- F. Cara Mengelola Stres Kerja 124

BAB IX RETENSI DAN SEPARASI

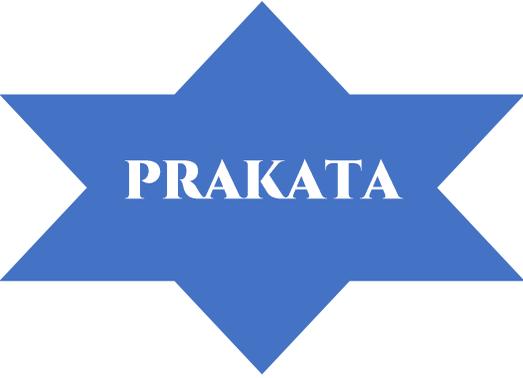
- A. Pengertian Retensi 127
- B. Tujuan Retensi 128
- C. Faktor - Faktor yang Mempengaruhi Retensi 129
- D. Pengertian Separasi (Pemisahan) 130
- E. Jenis-Jenis Separasi (Pemisahan) 131
- F. Bentuk-bentuk Separasi (Pemisahan) 132
- G. Alasan Separasi (Pemisahan) 134

BAB X PENILAIAN KINERJA

- A. Pengertian Penilaian Kinerja 139
- B. Langkah - Langkah Penilaian Kinerja 140
- C. Tujuan Penilaian Kinerja 143
- D. Syarat Penilaian Kinerja 144
- E. Prinsip Penilaian Kinerja 145
- F. Unsur - Unsur Dalam Penilaian Kinerja 146
- G. Metode Penilaian Kinerja 147
- H. Kendala Dalam Penilaian Kinerja 151
- I. Cara Mengatasi Kendala Dalam Penilaian Kinerja 153

DAFTAR PUSTAKA 155

PROFIL PENULIS 159



PRAKATA

Segala puji dan syukur kami panjatkan Ke Hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga buku ini dapat diselesaikan walaupun masih tentu terdapat kekurangan.

Buku ini disusun sebagai bahan ajar untuk mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia judul “**Manajemen Sumber Daya Manusia**”. Penulis menyadari bahwa, buku ini tidak akan dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, kami selaku penulis mengucapkan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah membantu sehingga buku ini dapat diselesaikan dengan baik. Kami selaku penulis menyadari bahwa buku ini tentu masih sangat jauh dari kata kesempurnaan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat kami harapkan agar buku ini lebih baik lagi.

Semoga buku ini dapat bermanfaat bagi para pembaca.
Demikian kata pengantar ini dan terima kasih.

Penyusun,
Cecep Haryoto ,
M. Yusuf,
Hasanah,
Nazifah Husainah,



BAB I MANAJEMEN SDM DAN PERKEMBANGANNYA

A. PENGERTIAN MANAJEMEN SDM

Manajemen SDM merupakan proses dalam menangani berbagai masalah terkait dengan tenaga kerja dalam organisasi atau perusahaan, agar kegiatan organisasi atau perusahaan dapat mencapai tujuan sebagaimana yang telah ditetapkan. Unit atau bagian yang menangani tenaga kerja tersebut yaitu Departemen Sumber Daya Manusia (*Human Resource Departemen – HRD*), sekarang dikenal dengan istilah Departemen Human Capital (*Human Capital Departemen – HCD*).

Pengertian manajemen SDM kemukakan oleh beberapa ahli di antaranya adalah Flippo dan Hasibuan (2013:11) mengartikan, manajemen SDM adalah suatu kegiatan yang dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari

suatu pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian tenaga kerja dengan tujuan agar terwujudnya tujuan organisasi/perusahaan, tujuan individu dan tujuan masyarakat. Sedangkan Stoner dan Siagian (2013:6) mengartikan, manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan dengan tujuan untuk menyediakan tenaga kerja yang tepat bagi organisasi atau perusahaan pada posisi atau jabatan yang tepat. Selanjutnya dikemukakan oleh Mathis dan Jackron (2014:2) bahwa manajemen SDM merupakan suatu rancangan sistem formal dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk memastikan pemanfaatan bakat tenaga kerja secara efektif, dalam rangka mencapai tujuan organisasi/perusahaan. Kemudian menurut Mangkunegara (2013:2) mendefinisikan bahwa, manajemen SDM adalah suatu kegiatan perencanaan, pengorganisasian, mengoordinasikan, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap kegiatan yang dimulai dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja, untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Sedangkan menurut Rivai dan Sagalan (2013:18) yang menyatakan bahwa, manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu dari bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan

pengendalian terhadap sumber daya manusia dalam sebuah organisasi.

Berdasarkan definisi di atas, maka yang dimaksud dengan manajemen SDM adalah kegiatan pengelolaan tenaga kerja yang dimulai dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja untuk mencapai tujuan suatu perusahaan atau organisasi.

B. FUNGSI MANAJEMEN SDM

Kegiatan pengelolaan tenaga kerja (sumber daya manusia) dalam suatu organisasi atau perusahaan dapat diklasifikasikan menjadi beberapa fungsi. Sebagaimana dikemukakan oleh Flippo dalam Hasibuan (2013:6) bahwa fungsi manajemen SDM dapat dibedakan menjadi dua bagian, yaitu fungsi manajerial dan fungsi operasional.

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial merupakan fungsi yang mengatur mengenai aktivitas atau kegiatan, agar suatu rencana yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi dapat dicapai sesuai dengan tujuan. Fungsi manajerial ini meliputi:

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan merupakan fungsi yang menetapkan kegiatan pengelolaan SDM yang dapat membantu pada pencapaian suatu tujuan organisasi. Perencanaan dibuat oleh

organisasi agar tujuan dapat dicapai atau kegiatan untuk menangani masalah yang ditargetkan. Untuk itu, perencanaan harus dibuat secara sistematis dan sebagai langkah rutin yang telah disiapkan sejak awal kegiatan SDM, seperti rekrutmen dan seleksi.

b. *Organizing* (Pengorganisasi)

Pengorganisasian merupakan fungsi yang menyusun dan membentuk suatu organisasi dengan melakukan desain struktur dan hubungan kerja antara para tenaga kerja, serta tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja. Kegiatan pengorganisasi merupakan aktivitas yang melakukan pembagian tugas secara spesifik terhadap para tenaga kerja atau anggota organisasi, dan tugas yang diberikan harus sesuai dengan minat, bakat dan kemampuan masing-masing tenaga kerja, sehingga tugas mereka dapat berjalan dengan baik dan lancar.

c. *Actuating* (Pengarahan)

Pengarahan merupakan fungsi dalam hal pemberian dorongan terhadap tenaga kerja, agar mereka dapat bekerja dengan efektif dan efisien. Pengarahan juga merupakan kegiatan menggerakkan semua anggota dari kelompok atau organisasi agar tujuan dapat dicapai. Jadi, setiap pekerja dalam perusahaan/organisasi harus bekerja sesuai dengan tugas dan

tanggung jawab masing-masing demi tercapainya visi dan misi serta program kerja organisasi sebagaimana yang telah ditetapkan sebelumnya.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Pengendalian merupakan fungsi yang menjalankan pengukuran dan pengawasan dengan melakukan kegiatan inspeksi, audit, dan pengawasan, serta supervisi atas kegiatan yang dilakukan, untuk mengetahui apakah rencana yang telah ditetapkan sebelumnya dapat dicapai atau untuk memastikan apakah program kerja dapat berjalan sesuai dengan rencana. Jadi, pengendalian bertujuan bila terjadi penyimpangan-penyimpangan atas sebuah rencana dapat segera dikendalikan atau diperbaiki.

2. Fungsi Operasional

Fungsi ini merupakan fungsi dasar dari suatu pelaksanaan kegiatan manajemen SDM, agar tujuan organisasi atau perusahaan dapat dicapai dengan efektif dan efisien. Fungsi ini terdiri dari:

a. Pengadaan tenaga kerja (*recruitment & seleksi*)

Kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan dalam rangka untuk mendapatkan SDM (tenaga kerja) yang tepat, baik dari segi jumlahnya maupun kemampuannya.

- b. Pelatihan dan Pengembangan (*training & development*)
Kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan, dalam rangka untuk meningkatkan kemampuan tenaga kerja yang dimiliki, baik keterampilan maupun pengetahuannya.
- c. Kompensasi (*compensation*)
Kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan untuk pemberian imbalan terhadap tenaga kerja sebagai bentuk balas jasa atas kinerja mereka terhadap organisasi/perusahaan.
- d. Pengintegrasian (*integration*)
Kegiatan yang dilakukan untuk menyatukan antara kepentingan perusahaan/ organisasi dengan tenaga kerja, sehingga tercapai kerja sama yang baik dan saling memberi keuntungan.
- e. Pemeliharaan (*maintenance*)
Kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan dalam rangka mempertahankan agar anggota organisasi (tenaga kerja), tetap loyal dan berkomitmen untuk bekerja secara produktif agar tujuan organisasi/perusahaan dapat dicapai.
- f. Pemisahan (*separation*)
Kegiatan yang dilakukan organisasi atau perusahaan yang berkaitan dengan pemutusan

hubungan kerja (PHK) antara organisasi/ perusahaan dengan tenaga kerjanya. Ada beberapa alasan dilakukannya PHK, yaitu:

1. Telah mencapai usia pensiun. Bagi mereka atau karyawan yang telah mencapai batas usia pensiun, berdasarkan peraturan pemerintah atau peraturan yang ditetapkan perusahaan, maka secara otomatis akan dilakukan pemutusan hubungan kerja (PHK) dengan mendapatkan uang pensiun atau uang pesangon tergantung ketentuan organisasi atau perusahaan.
2. *Resign* (mengundurkan diri). Ada kalanya tenaga kerja atau karyawan meminta melakukan pengunduran diri (berhenti) dari organisasi atau perusahaan karena berbagai alasan, sehingga organisasi atau perusahaan akan mengeluarkan surat pemutusan hubungan kerja, tanpa mendapatkan imbalan dari organisasi atau perusahaan.
3. Perusahaan pailit (bangkrut). Dalam kondisi perusahaan tidak mampu lagi mempekerjakan tenaga kerjanya karena perusahaan mengalami kesulitan keuangan atau telah pailit, maka perusahaan akan mengurangi atau memberhentikan semua tenaga kerjanya, sehingga perusahaan akan mengeluarkan surat pemutusan hubungan

kerja, dengan memberikan imbalan sesuai dengan kondisi keuangan organisasi atau perusahaan.

4. Melakukan pelanggaran. Bila salah seorang tenaga kerja melakukan pelanggaran berat, baik secara internal maupun secara eksternal, maka perusahaan akan melakukan pemutusan hubungan kerja terhadap tenaga kerja tersebut, tanpa mendapatkan imbalan dari organisasi atau perusahaan.
5. Meninggal dunia. Tenaga kerja yang meninggal dunia dalam masa tugas atau kerja, maka perusahaan akan mengeluarkan surat pemutusan kerja dengan memberi sejumlah imbalan sesuai dengan ketentuan yang berlaku di organisasi atau perusahaan tersebut.

C. PERKEMBANGAN MANAJEMEN SDM

Perkembangan manajemen sumber daya manusia telah dimulai sejak terjadinya revolusi industri di Inggris pada abad ke-18, yang ditandai di mana para pengrajin melakukan kegiatan di rumah telah membangun hubungan kerja dengan orang-orang yang magang di tempat usaha mereka, dan sebagai imbalan para pengrajin memberi mereka kebutuhan hidupnya.

Pada awalnya, manajemen SDM dikenal dengan nama manajemen personalia, bila dilihat dari perkembangannya sesungguhnya prinsip-prinsip manajemen SDM sudah dikenal sejak dahulu kala, namun istilah manajemen SDM atau manajemen personalia baru dikenal kemudian.

Dilihat dari perkembangannya, manajemen SDM didorong oleh adanya kemajuan dari peradaban manusia dari sisi kemajuan pendidikan, dan pengetahuan, serta adanya tuntutan persaingan dari suatu produk (barang dan jasa) yang dihasilkan. Pada abad ke-20, para ahli telah mengembangkan manajemen SDM menjadi sebuah bidang studi yang mempelajari secara khusus mengenai hubungan dan peran SDM dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan.

Perkembangan manajemen SDM didorong dengan adanya masalah-masalah yang muncul, seperti sosial budaya, politik, dan ekonomi. Perkembangan manajemen SDM sejalan dengan perkembangan dan kemajuan peradaban dan teknologi, termasuk perubahan undang-undang di suatu negara atau di dunia.

Secara umum, perkembangan manajemen SDM dapat dikelompokkan menjadi beberapa generasi, yaitu sebagai berikut:

1. Generasi I (1800 – 1940an)

Pada generasi pertama dinamakan manajemen *prapersonalia*, karena manusia masih dipandang

sebagai faktor produksi sama dengan faktor-faktor lainnya, seperti faktor produksi mesin. *Owners* dan manajer sebagai pemilik dan juga sekaligus sebagai pengelola tenaga kerja (SDM), sehingga masih terpuruk karena pengelolaan didominasi oleh pemilik.

2. Generasi II (1945 – 1960an)

Pada generasi kedua dinamakan manajemen personalia, di mana manusia masih dianggap sebagai faktor produksi, seperti mesin. Namun, memiliki perasaan, kemudian pada generasi ini telah muncul organisasi kelompok para pekerja, seperti Serikat Pekerja, dan juga sudah ada analisis jabatan, serta juga adanya pengelolaan SDM yang sudah mulai baik.

3. Generasi III (1965 – 1970an)

Pada generasi ketiga dinamakan *human resource management* – HRM (manajemen sumber daya manusia). Pada generasi ini, di mana manusia sudah sebagai subjek dengan dimulainya memperkenalkan manajemen SDM serta adanya faktor pendorong (motivasi) dan perilaku kerja sebagai isu peting dalam pengelolaan tenaga kerja.

4. Generasi IV (1975 – 1999an)

Pada generasi keempat dinamakan strategi manajemen SDM, di mana mulai diterapkan pola strategi dalam pengelolaan manusia dan perkembangan perusahaan tergantung pada kualitas SDM yang dimiliki, dan juga manusia

sudah dianggap sebagai aset (*capital*) bagi perusahaan/organisasi.

5. Generasi V (2000 – sekarang)

Pada generasi kelima dinamakan *brainware management* (manajemen perangkat otak/intelektual). Tanpa SDM, organisasi atau perusahaan tidak ada artinya dan peran SDM menjadi inti dari sebuah organisasi atau perusahaan. Sedangkan, masalah sumber daya manusia di Indonesia baru mulai diperhatikan secara serius sekitar tahun 1970 an. Hal ini dapat dilihat dari munculnya Undang - Undang tentang ketenagakerjaan, Peraturan upah minimum (UMR) dan kesejahteraan tenaga kerja.

D. TANTANGAN MANAJEMEN SDM

Dalam pelaksanaannya, manajemen SDM akan menghadapi berbagai tantangan, di antaranya adalah:

1. Tantangan *Eksternal*

a. Perubahan Lingkungan Bisnis Yang Sangat Cepat

Dalam menghadapi permasalahan, dalam hal perubahan lingkungan bisnis yang begitu cepat, maka organisasi atau perusahaan perlu membuat kebijakan SDM, di antaranya adalah:

1) Perusahaan harus berusaha memahami bahwa jangan cepat puas terhadap apa yang telah diraih atau dicapai oleh

perusahaan saat ini, karena mungkin saja perusahaan lain juga akan terus memperbaiki diri.

- 2) Bila organisasi atau perusahaan diharuskan untuk menambah biaya (*cost*) pengembangan SDM, maka perusahaan harus mencari solusi agar tetap dapat bertahan di pasar persaingan dan dapat meraih keuntungan.
- 3) Bila SDM atau para pekerja mampu melakukan inovasi dan kreativitas, maka sebaiknya perusahaan memberikan imbalan sesuai dengan hasil yang dicapai dari pekerjaannya.

b. Adanya Globalisasi

Terkait dengan globalisasi, dilihat dari sudut manajemen SDM, di mana tenaga kerja diharuskan untuk dapat melakukan adaptasi atau penyesuaian terhadap hal-hal seperti berikut ini:

- 1) Pihak perusahaan mengharuskan para tenaga kerjanya mampu beradaptasi atas pengaruh perubahan perkembangan ekonomi (bisnis) internasional, seperti yang sering terjadi yaitu masalah *resesi*, atau menurunnya nilai mata uang, *inflasi*, dan lainnya.
- 2) Pihak perusahaan juga dituntut untuk dapat memiliki tenaga kerja yang dapat

mengikuti perkembangan arus globalisasi, atau perdagangan bebas yang tidak dapat dibendung oleh siapa pun.

c. Peraturan Pemerintah

Segala bentuk aturan pemerintah menjadi keharusan untuk dapat diikuti setiap perusahaan atau organisasi di mana ia berada. Perusahaan diharuskan untuk dapat mempunyai tenaga kerja yang memiliki kemampuan untuk cepat mengambil keputusan dan juga melakukan kegiatan operasional kegiatan bisnisnya, sesuai dengan ketentuan Undang-undang yang berlaku di negara di mana dia berada.

d. Perkembangan Pekerjaan dan Peranan Keluarga

Para era globalisasi dewasa ini, telah terjadi di mana pasangan suami istri semakin banyak disibukkan dengan berbagai pekerjaan (bekerja), di mana dampaknya timbul masalah tanggung jawab pada pekerjaannya. Selain kurang optimal, karena sebagian mereka juga memiliki keluarga yang menjadi tanggung jawab pada lingkungan keluarga masing-masing.

e. Kurangnya Tenaga Kerja Terampil

Dewasa ini, tuntutan perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja yang terampil, baik dalam pekerjaan yang bersifat teknis maupun

pekerjaan non teknis (manajerial). Namun, hal ini yang menjadi tantangan perusahaan karena selain sulitnya untuk mendapatkan tenaga siap pakai, karena kemampuan teknis manajerial para tenaga kerja belum mereka dimiliki.

2. Tantangan *Internal*

a. Posisi Organisasi Pada Bisnis Yang Kompetitif
Dalam mencapai organisasi yang memiliki kompetitif, maka dibutuhkan banyak aktivitas para tenaga kerja dalam rangka meningkatkan kemampuan mereka. Hal ini dapat dicapai dengan melakukan desain pada sistem kompensasi yang diharapkan dapat mendorong agar para pekerja semakin berkompetisi dalam meraih prestasi kerja mereka.

b. Fleksibilitas

Hal ini menuntut agar setiap organisasi dapat melakukan pengembangan sistem desentralisasi terkait dengan memberikan pelimpahan wewenang serta tanggung jawab secara bertingkat (hierarki), agar pekerjaan dapat dilaksanakan dengan baik. Kemudian, pemanfaatan tenaga kerja harus mampu meminimalisasi mengangkat tenaga kerja reguler atau pekerja tetap dan sebaiknya fokus mengangkat tenaga kerja yang sifatnya temporer atau tidak tetap.

- c. Pengurangan Tenaga Kerja
Ada kalanya para Manajemen SDM suatu organisasi dihadapkan di mana harus melakukan pengurangan tenaga kerjanya dalam jumlah besar karena suatu alasan yang tidak bisa dihindari
- d. Tantangan Restrukturisasi
Bisnis Kecil, seperti krisis ekonomi, menurunnya kegiatan bisnis perusahaan, atau alasan lainnya. Hal ini dapat diatasi dengan upaya perbaikan pada struktur pada pekerja, yang dapat dimulai pada level bawah dengan merancang kembali pekerjaan mereka, seperti memperbaiki kembali proses produksi.
- e. Bisnis Kecil
Hal ini juga yang sering terjadi pada perusahaan besar yang tersebar di banyak lokasi atau tempat sebagai anak perusahaan, yang kadang memiliki ketergantungan pada masalah produk yang mereka hasilkan dan juga masalah jaringan kerja dalam bisnis.
- f. Budaya Organisasi
Masalah budaya di perusahaan akan memberi ciri khas dan juga dapat menciptakan perilaku atau kebiasaan dalam menjalankan kegiatan bisnis perusahaan secara profesional. Dan tanpa disadari akan menjadi suatu kekuatan yang dapat jaminan keberlangsungan eksistensi organisasi atau perusahaan.

g. Teknologi

Pada aspek teknologi juga memiliki tantangan tersendiri yang bukan hanya pada aspek biaya tinggi, namun juga pada keharusan perusahaan menyiapkan tenaga kerja yang memiliki keterampilan yang dapat menggunakan dan menjalankan teknologi yang dimiliki perusahaan. Selain itu, teknologi juga berhubungan dengan kesiapan para tenaga kerja untuk dapat dan mau menerima perubahan.

h. Serikat Pekerja

Serikat Pekerja juga ada kalanya dapat menghambat pada kegiatan produksi perusahaan. Oleh karena itu, perlu melakukan kerja sama dengan Serikat Pekerja dengan baik dan tidak menempatkannya sebagai lawan perusahaan, namun sebagai mitra.

3. Fenomena dan Paradigma Manajemen SDM

a. Fenomena Manajemen SDM

SDM tidak lagi dipandang sebagai faktor produksi, melainkan sebagai modal atau aset perusahaan. SDM juga bukan hanya sekedar aset utama, melainkan sebagai modal yang memiliki nilai serta dapat dilipat gandakan juga bisa dikembangkan. Jadi, kini tenaga kerja (SDM) sudah menjadi *human capital* (modal manusia). Namun untuk mencapai atau menjadikan tenaga kerja sebagai *human*

kapital, maka perlu dilakukan peningkatan kemampuan atau kompetensi tenaga kerja melalui pelatihan dan pengembangan yang akan berdampak pada peningkatan karier, dan kinerja mereka semakin baik, serta berdampak pada pencapaian tujuan organisasi. Jadi, dengan pencapaian ini tentu ke depan tidak ada lagi masalah dalam mencapai tujuan perusahaan, bila memiliki SDM yang berkualitas.

b. Paradigma Manajemen SDM

1) Paradigma lama manajemen SDM disebut manajemen personalia, di mana selama ini memiliki fungsi spesialisasi yang berkaitan dengan kegiatan administratif, seperti: perekrutan, pelatihan dan pengembangan serta lainnya. Hasil yang diperoleh dari pengelolaan SDM yang baik yaitu tenaga kerja yang direkrut telah memenuhi kriteria yang dibutuhkan sesuai dengan keahlian dan pendidikan serta sesuai dengan kebutuhan bagian masing-masing di perusahaan dan menerima imbalan yang sesuai.

2) Paradigma baru manajemen SDM

Perubahan lingkungan bisnis yang sangat cepat dan kompleks seperti: perubahan demografi, jenis bisnis, lingkungan hidup, serta dampak globalisasi, mengharuskan

organisasi untuk beradaptasi secara cepat dengan lingkungannya yang *turbulens* dengan bersikap proaktif. Artinya, manajemen SDM harus dapat mengantisipasi berbagai perkembangan yang sedang dan akan terjadi. Kemudian melakukan tindakan untuk menjawab tantangan tersebut, yang pada akhirnya dapat menciptakan kompetitif yang tidak dimiliki oleh perusahaan lain, karena bentuk kompetitif tradisional dapat dengan mudah ditiru seperti biaya rendah, peningkatan teknologi, kecepatan distribusi, pengembangan produk, dan lainnya. Dengan demikian, Departemen SDM harus berperan sebagai mitra bagi manajemen fungsional lainnya atau dengan manajer lini, artinya manajemen SDM harus terlibat aktif dalam perencanaan, pengelolaan, dan pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM. Perubahan peran tersebut dari sistem kerja yang fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis. Hal ini menjadi tanggung jawab antar manajer lini dan Departemen SDM karena sumber daya manusia mempunyai peran penting untuk kesuksesan bisnis yang berkaitan

dengan peningkatan laba, kemampuan bersaing, daya adaptasi dan fleksibilitas.

Faktor-faktor yang mengalami perubahan dari paradigma lama ke paradigma baru manajemen SDM yaitu dari faktor sasaran, desain pekerjaan, struktur, komunikasi, dan dasar kompensasi.

Perubahan tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1.1 Perubahan Paradigma Manajemen SDM

Faktor	Peradigma Lama	Paradigma Baru
Sasaran	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuntungan 2. Produktivitas 3. Individu 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kepuasan Konsumen 2. Kualitas 3. Tim
Desain Pekerjaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Efisiensi 2. Produktivitas 3. Standar 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas 2. <i>Customization</i> 3. Desentralisasi
Komunikasi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Satu Arah 2. <i>Top Down</i> 3. Fokus Struktur Orang 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dua Arah 2. <i>Bottom Up</i> 3. Fokus ke SDM
Dasar Kompensasi	Kinerja Individu	Tim atau Group

E. MANAJEMEN SDM DAN GLOBALISASI

Globalisasi dapat diartikan sebagai proses saling berhubungan yang mendunia antar individu, bangsa dan negara, serta berbagai organisasi kemasyarakatan, terutama perusahaan. Proses ini

dibantu berbagai alat komunikasi yang berteknologi canggih, dibarengi kekuatan-kekuatan politik dan ekonomi serta nilai-nilai sosial budaya yang saling mempengaruhi. Perubahan mendasar akibat globalisasi ialah keterbukaan yang mengimplementasikan demokrasi dan kebebasan. Persaingan dalam bidang ekonomi akan semakin keras, tetapi selalu dalam konteks kerja sama.

Para ahli pada abad ke-20 mengembangkan MSDM menjadi suatu bidang studi yang khusus mempelajari peranan dan hubungan manusia dalam mencapai tujuan organisasi. Perkembangan didorong oleh masalah-masalah ekonomis, politis, dan sosial (Hasibuan, 2013). Dapat dinyatakan secara aksiomatis bahwa tidak ada organisasi yang bergerak dalam keadaan terisolasi, artinya tidak ada organisasi yang boleh mengambil sikap tidak peduli terhadap apa yang terjadi dalam lingkungan di mana ia bergerak. Untuk mengatasi tantangan seorang manajer perlu melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Memahami budaya di mana ia ditugaskan.
2. Memahami bagaimana budaya itu membentuk mereka.
3. Menyesuaikan gaya manajemen.
4. Memodifikasi praktik mereka

Ada beberapa perkembangan baru dalam manajemen sumber daya manusia dianggap penting, yaitu:

1. Keterbukaan

Dalam kegiatan-kegiatan personalia perlu memperhatikan aspek keterbukaan, seperti kemungkinan karyawan untuk melihat *file* personalia, partisipasi karyawan dalam pengambilan keputusan yang menyangkut kondisi kerja, dan pengumuman lowongan kerja.

2. Produktivitas

Pihak organisasi atau perusahaan perlu melakukan pengenalan terhadap program-program personalia dan sumber daya manusia untuk meningkatkan produktivitas dan kualitas kehidupan kerja (*quality of work life*) tanpa menunggu permintaan dari manajemen puncak atau atasan.

3. Orientasi sistem

Diagnosis dan penilaian berbagai perkembangan dan krisis yang terjadi di luar maupun di dalam organisasi (tetapi di luar departemen personalia), dan dampaknya terhadap organisasi dan efektivitas pengelolaan sumber daya manusia.

4. Penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia

Para manajer personalia mulai tergerak menyajikan efektivitas kerja mereka, dengan melakukan perhitungan biaya dan manfaat. Selanjutnya, melalui perbandingan biaya dan manfaat berbagai kegiatan, mereka dapat menunjukkan efektivitas kerja mereka. Jadi,

efektivitas sumber daya manusia diukur dengan penentuan kinerja biaya dan manfaat yang tepat dan relevan.

5. Keterlibatan strategi

Keterlibatan departemen personalia yang relatif terbatas dalam kegiatan-kegiatan strategi organisasi merupakan kasus wajar yang dijumpai dalam praktik. Departemen personalia hanya dipandang sebagai penyedia jasa dari departemen-departemen lain. Sedangkan manajer sumber daya manusia menangani kebutuhan-kebutuhan sumber daya manusia operasional dan manajerial jangka pendek, dan rutin.

F. PERAN HRD DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN ORGANISASI

Dalam menghadapi tantangan yang semakin kompleks dan lingkungan yang selalu berubah dengan sangat cepat, maka manajemen SDM melalui *Human Resources Department* - HRD harus memiliki peran untuk dapat meraih keunggulan bersaing. Terdapat empat peran baru yang harus dimainkan oleh pihak manajemen SDM melalui bagian HRD untuk dapat membentuk organisasi atau perusahaan yang mempunyai keunggulan bersaing, yaitu:

1. *Strategi Partner*

HRD ditantang untuk memiliki inisiatif-inisiatif program yang selaras dan mendukung

pencapaian strategi organisasi/perusahaan. Bahkan, HRD dapat berperan sebagai fasilitator dalam merumuskan strategi perusahaan dalam mencapai tujuan bisnis organisasi/perusahaan. Di era saat ini, bagian HRD menjadi titik sentral bagi perusahaan dalam meningkatkan nilai kompetitif perusahaan, karena HRD memiliki fungsi dalam pengembangan SDM dan organisasi untuk mengembangkan perusahaan menjadi yang kompetitif dan memimpin pasar. Oleh karena itu penting bagi perusahaan untuk membentuk tim HRS yang kuat dan kompeten, serta sudah saatnya bagi para BOD (*Board of Director*) untuk memberikan dukungan serta kepercayaan kepada bagian HRD untuk menjalankan fungsinya sebagai mitra strategi perusahaan.

2. *Administrative Expert*

Bagian HRD bukan berarti melupakan fungsi administrasi personalia seperti absen, pengelolaan gaji, dan lainnya yang merupakan tugas rutin administrasi, tetapi justru menjadi fundamental dalam mengelola HRD. Peran sebagai ahli administrasi HRD memberikan desain dan melayani sistem MS efisien dan efektif, proses dan pelaksanaannya, meliputi: sistem seleksi, *training*, pengembangan, penghargaan, promosi dan pengelolaan SDM lainnya. Kemudian bagian HRD ditantang untuk dapat menyusun pengelolaan manajemen personalia secara efisien

dan waktu pengerjaan (*cycle time*) praktis personalia yang ringkas. Hal ini diwujudkan dengan penyusunan HRIS (*Human Resources Information System*) yang *cost effective* serta menunjang kelancaran kinerja organisasi.

3. *Employee Champion*

Hasil dari peran ini dapat diukur dari seberapa kompeten dan seberapa komitmen karyawan terhadap pekerjaan dan perusahaan. Bentuk kegiatannya dapat berupa survei kepuasan karyawan, training, program penghargaan bagi karyawan, program *outbond* dalam rangka membantuk team building, dan sebagainya.

4. *Change Agent*

Bagian HRD berperan dalam memfasilitasi transformasi perusahaan dan membentuk sistem organisasi yang dapat menjadikan perusahaan lebih kompetitif dan inovatif. Peran ini diwujudkan dalam bentuk penyusunan struktur organisasi yang efektif, perancangan pekerjaan (*job design*) yang akurat, *job grading* karyawan yang *fair*, sampai kepada pembuatan standar kompetensi karyawan sebagai panduan dalam pengelolaan dan pengembangan SDM.



BAB II PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

A. KEBIJAKAN DAN STRATEGI BISNIS

Kebijakan bisnis merupakan keputusan manajemen untuk melakukan aktivitas bisnis demi mencapai tujuan perusahaan. Kebijakan dan strategi merupakan cara yang digunakan perusahaan dalam memaksimalkan produktivitas sumber daya, dan bahkan dapat memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan. Jadi suatu organisasi harus mampu menyusun strategi dan kebijakan yang mampu untuk mengatasi persaingan dan setiap perubahan yang terjadi.

Keberhasilan penyusunan kebijakan dan strategi organisasi akan didukung lebih banyak fungsi manajerial yang ada. Salah satu bidang fungsional strategi yang menjadi perhatian adalah Sumber Daya

Manusia. Berbagai masalah yang terkait dengan SDM yaitu :

1. Jumlah SDM yang tepat
2. Kualitas dan kompetensi SDM
3. Ketersediaan SDM
4. Dan lainnya

B. PENGERTIAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Perencanaan sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam organisasi untuk mempertahankan keunggulan kompetitif dan juga untuk mengurangi pergantian tenaga kerja. Selain itu, perencanaan SDM juga dapat membantu organisasi untuk menemukan tenaga kerja yang tepat baik jumlah maupun kemampuannya. Kemudian Perencanaan SDM bertanggung jawab untuk mengatur orang yang tepat dan untuk pekerjaan yang tepat serta melakukan promosi, transfer, pensiun, pemutusan hubungan kerja, sehingga bisnis yang dijalankan tidak terpengaruh dari kekosongan pekerjaan atau jabatan. Jadi perencanaan SDM merupakan proses peramalan sistematis yang menghubungkan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan rencana strategi organisasi dan memastikan bahwa tenaga kerja berkualitas dan kompeten dalam mencapai tujuan organisasi.

Menurut Andrew E. Sikula dan Mangkunegara (2013:4) perencanaan SDM adalah proses

menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertahankan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi. Kemudian menurut Mathis dan Jacson (2015) perencanaan SDM adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan. Sedangkan menurut Handoko (2014:53) perencanaan sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dari untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan perencanaan SDM adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari internal maupun dari eksternal sebuah organisasi untuk mendapatkan dan menyediakan tenaga kerja yang tepat dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

C. PENTINGNYA PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Ada tiga alasan mengapa pentingnya perencanaan sumber daya manusia pada sebuah organisasi/ perusahaan, yaitu:

1. Kepentingan Perusahaan

a. Memenuhi kebutuhan SDM dan mencegah kekosongan jabatan

Alasan utama perencanaan SDM adalah memenuhi kebutuhan tenaga kerja di perusahaan. Menghitung kebutuhan personil (*headcount*) di setiap divisi serta mengenali jenis keterampilan yang dibutuhkan perusahaan, akan membantu mencegah kekosongan jabatan. Perencanaan juga mencakup suksesi jabatan. HR dapat menghitung berapa karyawan yang akan pensiun dan menyiapkan penggantinya, baik melalui promosi internal maupun rekrutmen. Ini termasuk analisis dan evaluasi terhadap karyawan PKWT (Perjanjian Kerja Waktu Tertentu) yang kontraknya akan habis dan bagaimana HR akan mengambil keputusan: apakah diperpanjang, diubah menjadi PKWTT (Perjanjian Kerja Waktu Tidak Tertentu), atau diakhiri sesuai masa kontrak

b. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas perusahaan

Perencanaan tenaga kerja memungkinkan HR mengidentifikasi SDM dan menempatkan personil di posisi yang tepat. Orang-orang yang menjalankan peran yang tepat di organisasi akan membuat alur pekerjaan dan sistem bekerja lebih efisien dan efektif. Misalnya,

mengisi peran strategis dengan karyawan yang kompeten dan punya keahlian yang relevan, inovatif, dan visioner akan mampu mendorong perusahaan lebih gesit dalam persaingan bisnis dengan para kompetitor

c. Meningkatkan produktivitas

Perencanaan SDM mengenali kebutuhan keterampilan dan kompetensi, serta mencari cara untuk mendapatkannya, baik melalui pelatihan SDM internal maupun perekrutan kandidat yang menguasai *skill* yang dicari. Dengan terpenuhinya kebutuhan tersebut, perusahaan memiliki karyawan berkualitas unggul yang dapat mendorong produktivitas serta daya saing perusahaan. Produktivitas meningkatkan laba usaha serta membantu mempercepat pencapaian tujuan organisasi.

d. Menekan *turnover* karyawan

Karyawan yang dikelola dan ditempatkan di posisi dan jabatan yang tepat akan lebih terlibat (*engaged*) dalam pekerjaannya. Mereka tidak mudah bosan, punya daya tahan tinggi, merasa dihargai sesuai keahlian mereka, dan lebih termotivasi dalam menjalankan perannya. Karyawan yang betah cenderung tidak mudah meninggalkan pekerjaannya, sehingga akan mengurangi *turnover* karyawan akibat penempatan yang tidak sesuai dengan *skill* dan kemampuan.

- e. Memenangkan *war for talent*
Persaingan perusahaan dalam berebut bakat-bakat hebat semakin keras saat ini. Perusahaan lebih proaktif mendekati pencari kerja potensial dengan strategi *recruitment marketing* untuk menarik kandidat aktif maupun pasif. Tugas berat HR bukan hanya merencanakan strategi rekrutmen yang tepat dalam merebutkan *top talent*, tetapi juga mempertahankan “orang-orang terbaik” di dalam perusahaan agar tidak lari ke kompetitor. Perencanaan kompensasi, *benefit*, dan *reward* yang tepat dapat membantu meningkatkan retensi dan loyalitas karyawan.
- f. Menghemat biaya perusahaan
Perencanaan SDM membantu perusahaan menekan pengeluaran yang tidak perlu, sehingga dapat mengurangi biaya. Salah satu anggaran yang sering membengkak adalah biaya rekrutmen. Kasus karyawan *resign* sering membuat perusahaan harus mengeluarkan biaya di luar rencana untuk merekrut penggantinya. Perencanaan strategi rekrutmen yang tepat, termasuk antisipasi karyawan *resign* dengan memperkirakan tren *turnover rate*, membantu mengurangi pembengkakan anggaran perusahaan.

2. Kepentingan Individu
 - a. Bila ada perencanaan SDM yang dan jelas, maka individu atau pekerja akan memosisikan diri mereka sesuai dengan minat dan bakat mereka untuk mencapai karier tertentu.
 - b. Kepuasan individu dapat lebih mudah dicapai melalui perencanaan karier yang terarah dan jelas.
 - c. Dapat membantu meningkatkan ketrampilan.
 - d. Tingkat kesejahteraan dan keamanan kerja lebih terjamin

3. Kepentingan Nasional (Negara)

Perencanaan sumber daya manusia sangat bermanfaat bagi kepentingan nasional. Hal ini karena pegawai-pegawai yang berpotensi tinggi dapat dimanfaatkan pula oleh pemerintah dalam rangka meningkatkan produktivitas nasional. Mereka dapat dijadikan tenaga-tenaga ahli dalam bidang tertentu untuk membantu program pemerintah.

D. TUJUAN PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dengan adanya perencanaan SDM yang baik tentu akan mencapai tujuan yang diharapkan. Tujuan perencanaan SDM, di antaranya adalah:

1. Untuk menentukan kuantitas dan kualitas tenaga kerja yang akan mengisi semua jabatan dalam organisasi.

2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja pada saat ini dan saat yang akan datang, sehingga tidak ada pekerjaan atau jabatan yang kosong.
3. Untuk menghindari terjadinya salah pengertian (*miscommunication*) dan tumpang tindih dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi, sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan/atau kelebihan tenaga kerja.
6. Untuk dijadikan pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja.

Sedangkan menurut Sutrisno (2017:34) tujuan perencanaan SDM didasarkan pada kepentingan individu dan organisasi, sebagai berikut:

1. Kepentingan Individu

Perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu tenaga kerja, karena dapat membantu meningkatkan potensi mereka, dan juga kepuasan kerja tenaga kerja dapat dicapai melalui perencanaan karier.

2. Kepentingan Organisasi

Perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi karena dapat memperoleh tenaga kerja yang memenuhi kualifikasi yang telah ditetapkan organisasi. Jadi dengan perencanaan SDM yang

baik, dapat dipersiapkan calon-calon tenaga kerja yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer dimasa yang akan datang.

E. MANFAAT PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA

Dengan adanya perencanaan SDM yang baik tentu akan memberi manfaat bagi organisasi, di antaranya adalah:

1. Meningkatkan efektivitas dan efisiensi pemanfaatan SDM

Pemanfaatan SDM akan berlangsung efektif dan efisien karena perencanaan SDM harus dimulai dengan kegiatan pengaturan kembali atau penempatan ulang (*restaffing/replacement*) SDM yang dimiliki. Penempatan ulang yang dimaksudkan agar setiap dan semua SDM yang dimiliki bekerja pada jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

2. Menyelaraskan aktivitas SDM berdasarkan potensinya

Masing-masing SDM dengan tugas-tugas yang sarasanya berpengaruh pada peningkatan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi atau perusahaan. Dengan kata lain setiap dan semua SDM berpeluang untuk berperilaku proaktif dalam bekerja, karena setiap tugas dan masalah yang berada dalam lingkup kemampuannya akan dapat diselesaikan secara

baik sebagai prestasi yang memberikan kepuasan dalam bekerja.

3. Meningkatkan kecermatan dan penghematan pembiayaan (*cost*) dan tenaga dalam melaksanakan rekrutmen dan seleksi

Rekrutmen dan seleksi untuk menindaklanjuti perencanaan SDM harus didahului dengan melaksanakan promosi dan pemindahan jabatan, dipensiunkan dan memberhentikan pekerja sesuai dengan alasan masing-masing. Dengan demikian, pembiayaan (*cost*) dapat dihemat, karena melalui ketepatan penempatan ulang tidak akan terjadi penempatan yang keliru, sehingga tidak perlu menyediakan pembiayaan untuk mengangkat atau menambah SDM dari sumber eksternal, jika masih tersedia dari sumber internal yang memenuhi kualifikasi untuk mengisi kekosongan.

4. Perencanaan SDM yang profesional

Perencanaan SDM yang profesional mendorong usaha menciptakan dan menyempurnakan Sistem Informasi SDM agar selalu akurat setiap pakai untuk berbagai kegiatan Manajemen SDM lainnya. Selanjutnya informasi dari perencanaan SDM. Berikutnya informasi dari Sistem Informasi SDM yang terus menerus dikembangkan itu dapat dipergunakan untuk melengkapi Sistem Informasi Manajemen (SIM) organisasi atau perusahaan.

5. Meningkatkan koordinasi

Perencanaan SDM dapat meningkatkan koordinasi antar unit kerja atau departemen, yang akan berkelanjutan juga dalam melaksanakan kegiatan Manajemen SDM lainnya, bahkan dapat dikembangkan dalam melaksanakan kegiatan bisnis yang memerlukan kerja sama .

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PERENCANAAN SDM

Perencanaan SDM akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun dari luar organisasi (faktor eksternal). Menurut Sutrisno (2017:37) faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan SDM adalah:

1. Faktor Internal

Faktor internal tersebut terdapat berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi, seperti: rencana strategis, perluasan usaha atau kegiatan baru, rancangan organisasi, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, dan tugas pekerjaan lainnya. Selain itu faktor internal juga dapat dikelompokkan berdasarkan sistemnya, seperti: sistem informasi manajemen, sistem manajemen keuangan, sistem pemasaran dan pasar, dan sistem manajemen operasional.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal tersebut merupakan berbagai faktor yang tumbuh dan berkembang berada di luar kemampuan perusahaan untuk melakukan kontrol, seperti: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi, dan pesaing.

Sedangkan menurut Handoko (2014:55) bahwa proses perencanaan SDM dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, di antaranya adalah:

1. Lingkungan Eksternal

- a. Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh: tingkat inflasi, pengangguran, dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.
- b. Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.
- c. Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dahsyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

- d. Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi. Sebagai contoh: “pembajakan” manajer akan memaksa perusahaan untuk selalu mempunyai penggantinya melalui antisipasi dalam perencanaan sumber daya manusia.
2. Keputusan-Keputusan Organisasi
 - a. Rencana strategi perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti: tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.
 - b. Dalam jangka pendek, para perencana menerjemahkan rencana-rencana strategi menjadi operasional dalam bentuk anggaran. Besarnya anggaran adalah pengaruh jangka pendek yang paling berarti pada kebutuhan sumber daya manusia.
 - c. Forecast penjualan merupakan perkiraan penjualan pada waktu tertentu di masa yang akan datang dalam kondisi tertentu dan dibuat atas dasar data yang pernah terjadi. Walaupun *Forecast* penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan

perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

- d. Perluasan usaha berarti kebutuhan sumber daya manusia baru. Kesiapan SDM merupakan salah satu faktor penting dalam membuka baru atau melakukan perluasan usaha yang sudah ada. Oleh karena itu, proses rekrutmen menjadi penting sebagai langkah awal agar SDM yang diterima sesuai dengan kompetensi, minat dan bakat yang dibutuhkan, bila salah dalam memilih dan menempatkan SDM, maka dapat menyebabkan kegagalan.
 - e. Begitu juga, reorganisasi merupakan kegiatan merancang atau menyusun kembali pekerjaan-pekerjaan yang telah dibuat tentang tugas-tugas para tenaga kerja atau pegawai sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan mereka. reorganisasi juga dapat dilakukan secara radikal mengganti kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat keterampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.
3. Faktor Persediaan Tenaga Kerja
- Permintaan sumber daya manusia atau tenaga kerja dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dan *trand*

perkembangannya bisa berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat.

G. PROSES PERENCANAAN SDM

Menurut Kasmir (2016:66) dalam praktik proses perencanaan SDM dilakukan secara bertahap dan masing-masing tahap harus dilakukan secara konsisten. Tahap proses perencanaan SDM adalah sebagai berikut:

1. Menganalisis jumlah kondisi tenaga kerja yang ada sekarang, baik kuantitas maupun kualitas. Artinya seberapa banyak tenaga kerja yang ada dengan disertai kualifikasi masing-masing. Dengan demikian, akan terlihat apakah ada kekurangan atau kelebihan karyawan.
2. Menganalisis jumlah posisi jabatan dan staf yang ada sekarang termasuk jenis pekerjaan. Artinya menghitung posisi-posisi jabatan mulai dari jabatan tertinggi (Direktur) jabatan menengah (manajer), dan jabatan terendah (supervisor)
3. Menghitung rasio beban kerja untuk masing-masing jabatan, sehingga dapat diketahui mana beban yang berlebih dan mana yang kurang. Perhitungan beban pekerjaan ini penting agar produktivitas dan loyalitas karyawan dapat dipertahankan.
4. Menganalisis rencana strategis perusahaan ke depan, baik jangka pendek 1 tahun, menengah 3 tahun atau jangka panjang 5 tahun. Artinya apakah perusahaan akan melakukan investasi baru terhadap kebutuhan sejumlah tenaga kerja, atau sebaliknya perusahaan

akan menutup sejumlah unit perusahaan sehingga akan mengurangi jumlah tenaga kerja.

5. Mendata usia tenaga kerja dan mengidentifikasi usia terutama yang sudah mendekati usia pensiun, sehingga dapat diperhitungkan jumlah tenaga yang akan pensiun, untuk kebutuhan SDM dimasa yang akan datang.
6. Memperkirakan tenaga kerja yang akan keluar dan yang dikeluarkan. Hal ini biasanya dapat dilihat dari pengalaman tahun-tahun sebelumnya, baik yang mengalami kecelakaan ataupun yang minta berhenti sendiri.
7. Memperkirakan apa tenaga kerja, baik kuantitas maupun kualitas, hal ini perlu diketahui penawaran dan permintaan tenaga kerja baik. Lokal, nasional maupun internasional.
8. Menyusun rencana aksi terhadap rencana yang telah disusun dan disetujui, hal ini perlu dilakukan sekarang agar dapat diketahui jika terjadi suatu masalah dengan karyawan.



BAB III PENGADAAN TENAGA KERJA

A. PENGERTIAN PENGADAAN TENAGA KERJA

Pengadaan tenaga kerja (*recruitment*) merupakan fungsi operasional yang utama dari manajemen SDM. Menurut Pangabean (2018:69) penarikan tenaga kerja adalah sebuah proses yang terdiri atas menarik minat tenaga kerja dalam jumlah yang cukup dan kualitas yang sesuai dan mendorong mereka untuk melamar pekerjaan pada waktu tertentu. Sedangkan menurut Jhon S. Schermerhom (2012:77) rekrutmen merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk menarik kumpulan pelamar pekerjaan berkualitas kepada sebuah organisasi. Kemudian menurut Mangkunegara (2013:28) pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan

yang efektif dan efisien membantu tercapainya tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas, yang dimaksud dengan pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, orientasi, serta pelatihan dan pengembangan untuk mendapatkan tenaga kerja yang efektif dan efisien

B. TUJUAN PENGADAAN TENAGA KERJA

Sebagaimana dipahami bahwa pengadaan tenaga kerja merupakan proses kegiatan untuk mendapatkan sumber daya manusia (tenaga kerja) yang tepat. Oleh karena itu terdapat beberapa tujuan dari pengadaan tenaga kerja, yaitu:

1. Untuk menyediakan sekumpulan calon tenaga kerja yang memenuhi syarat.
2. Agar tetap konsisten dengan strategi, wawasan, dan nilai-nilai perusahaan.
3. Untuk membantu mengurangi kemungkinan keluarnya tenaga kerja yang belum lama bekerja.
4. Untuk mengkoordinasikan upaya perekrutan dengan program seleksi dan pelatihan.
5. Untuk memenuhi tanggung jawab perusahaan dalam upaya menciptakan kesempatan kerja yang adil.

C. ANALISIS PEKERJAAN

Sebelum dilakukan rekrutmen, maka terlebih dahulu perlu dilakukan analisis jabatan (*job analysis*), hal ini dimaksudkan sebagai dasar dan fondasi dalam melakukan rekrutmen calon tenaga kerja. Analisis jabatan adalah kegiatan yang melakukan analisis dan desain terhadap pekerjaan yang akan dan harus dilakukan, dan bagaimana cara mengerjakannya, serta mengapa pekerjaan tersebut wajib dilaksanakan. Informasi pada analisis pekerjaan terdiri dari tugas-tugas yang akan dikerjakan dan persyaratan yang dibutuhkan dalam melaksanakan pekerjaan pada sebuah perusahaan.

Dalam menyusun analisis jabatan ada 3 (tiga) unsur analisis yang harus dilakukan. Ketiga unsur tersebut adalah uraian jabatan (*job discription*), spesifikasi pekerjaan (*job spesification*), dan evaluasi jabatan (*job evaluation*).

1. Uraian Jabatan (*Job Discription*)

Uraian jabatan adalah suatu pernyataan tertulis yang berisikan tentang tujuan dari dibentuknya suatu jabatan atau tugas. Uraian jabatan merupakan uraian yang tersistematis mengenai tugas dan tanggung jawab atas suatu jabatan, yang dicatat sesuai dengan fakta-fakta. Tujuan dari uraian jabatan tersebut adalah:

- a. Agar dapat terhindar kejadian salah pengertian, karena dalam uraian jabatan tersebut sudah dijelaskan secara rinci tentang

tugas atau pekerjaan yang harus dijalankan oleh pemegang jabatan.

- b. Agar dapat terhindar dari kejadian tugas yang rangkap, karena dalam uraian jabatan tersebut telah dijelaskan secara spesifik, sehingga terhindar dari rangkap jabatan.
 - c. Agar dapat memahami batas-batas dari tanggung jawab serta wewenang dari tiap-tiap jabatan, karena dalam uraian jabatan telah dijelaskan tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing pemegang jabatan.
2. Spesifikasi Pekerjaan (*Job Spesification*)

Spesifikasi pekerjaan merupakan uraian syarat kualifikasi minimum orang yang akan ditempatkan di perusahaan sehingga dapat mengerjakan tugasnya secara benar dan juga sesuai dengan kompetensinya. Pada spesifikasi jabatan akan menentukan kompetensi dan bakat dasar bagi orang yang akan menempati jabatan tersebut. Beberapa faktor yang masuk pada spesifikasi jabatan, yaitu:

- a. *Phisical characteristics* (karakter fisik), meliputi kesehatan, kekuatan, daya tahan, usia, tinggi, berat badan, penglihatan, suara, mata, koordiansi tangan dan kaki, koordinasi motorik, dan diskriminasi warna.
- b. *Psychological and social characteristics* (karakteristik psikologis dan sosial, ini menyangkut hal-hal seperti stabilitas

emosional, sopan santun, inisiatif, kemampuan, kecakapan, dan lain-lain.

- c. *Mental characteristics* (karakter mental), ini mencakup kecerdasan umum, memori, penilaian, kemampuan berkonsentrasi, tinjauan ke masa depan, dan lain-lain.
 - d. *Personal characteristics* (karakter pribadi), ini mencakup jenis kelamin, pendidikan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, hobi, dan lain-lain.
3. Evaluasi Jabatan (*Job Evaluation*)

Evaluasi jabatan adalah suatu proses menganalisis dan menilai suatu jabatan secara sistematis serta teratur dalam menentukan nilai suatu jabatan yang terdapat dalam suatu perusahaan. Evaluasi jabatan memuat penilaian atas pekerjaan, antara lain tentang:

- a. Berat atau ringan suatu pekerjaan.
- b. Mudah atau sulitnya melakukan pekerjaan.
- c. Besar atau kecilnya risiko yang mungkin timbul.
- d. Untuk dapat menentukan posisi atau peringkat (rangking) setiap jabatan.
- e. Untuk menentukan kompensasi bagi pejabat atau tenaga yang melaksanakan.

D. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGADAAN TENAGA KERJA

Meskipun kendala yang dihadapi perusahaan secara umum bervariasi dari satu situasi dengan situasi lainnya, namun berikut ini adalah kendala yang bersifat umum. Di antaranya adalah:

1. Kebijakan Organisasi

Kebijakan organisasi adalah aturan tertulis yang merupakan keputusan formal, yang bersifat mengikat, yang mengatur perilaku dengan tujuan untuk menciptakan tata nilai baru dalam organisasi. Semakin ketat kebijakan organisasi, semakin sulit dalam melakukan *recruitment* karena sedikit yang berminat masuk/melamar, di antara kebijakan organisasi, adalah sebagai berikut:

- a. Kebijakan kompensasi dan kesejahteraan
- b. Kebijakan promosi
- c. Kebijakan status pegawai
- d. Kebijakan sumber tenaga kerja

2. Persyaratan Jabatan

Semakin banyak atau semakin tinggi persyaratan yang harus dimiliki oleh para pelamar kerja, maka akan membuat para pelamar semakin sedikit yang memenuhi persyaratan, sehingga perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan tenaga kerja. Sebaliknya semakin longgar persyaratan yang harus dimiliki oleh para pelamar kerja, maka akan membuat para pelamar semakin

banyak yang memenuhi persyaratan, sehingga perusahaan akan mudah untuk mendapatkan tenaga kerja.

3. Metode Pelaksanaan Penarikan

Bila metode penarikan yang digunakan perusahaan secara luas atau terbuka secara umum maka pelamar semakin banyak, sehingga semakin rumit atau semakin besar pula tugas yang harus dilakukan oleh bagian personalia. Sebaliknya bila metode penarikan secara terbatas atau tertutup, maka semakin sedikit pelamar, sehingga tugas bagian personalia menjadi ringan

4. Kondisi Pasar Tenaga Kerja

Bila suplai tenaga kerja tersedia maka perusahaan akan mudah untuk mendapatkan calon tenaga kerja dan harga tenaga kerja akan lebih mudah. Sebaliknya bila suplai tenaga kerja terbatas maka perusahaan akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan tenaga kerja dan harga tenaga kerja akan menjadi tinggi.

5. Kondisi Lingkungan Eksternal

Salah satu lingkungan eksternal perusahaan adalah kondisi perekonomian. Jika kondisi perekonomian tumbuh dengan baik, maka pelamar semakin sedikit, karena tidak ada PHK atau orang-orang cenderung untuk membuka usaha sendiri. Sebaliknya jika tingkat perekonomian mengalami penurunan/depresi,

maka banyak perusahaan yang PHK karyawannya, sehingga pelamar semakin banyak.

E. SUMBER PENGADAAN TENAGA KERJA

Untuk mendapatkan tenaga kerja dapat berasal dari 2 (dua) sumber yaitu sumber internal dan sumber eksternal.

1. Sumber Internal

Sumber internal yaitu sumber yang berasal dari dalam perusahaan atau organisasi, melalui mutasi dan jasa pegawai/karyawan lama.

a. Mutasi

Mutasi adalah upaya penarikan pegawai yang dilakukan dengan cara melalui proses memutasikan pegawai berdasarkan hasil evaluasi terhadap penilaian prestasi kerja dan kondisi pegawai perusahaan. Ada tiga bentuk mutasi pegawai, yaitu promosi jabatan, transfer atau rotasi pekerjaan dan demosi jabatan. Dengan mutasi terdapat beberapa kelebihan dan kelemahan, seperti pada tabel berikut ini.

Tabel 3.1 Kelebihan dan Kekurangan Melalui Mutasi

Kelebihan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas lebih tinggi 2. Efisien dapat ditingkatkan 3. Persaingan sehat dapat diciptakan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menghambat masuknya ide-ide baru 2. Kemungkinan terjadinya promosi yang dipaksakan

- b. Menggunakan Jasa Pegawai/Karyawan Lama
 Yaitu penarikan pegawai baru juga dapat memanfaatkan jasa pegawai lama, mereka dapat diminta untuk mengajak teman, tetangga, atau saudaranya untuk bekerja. Mereka menyambut baik permintaan tersebut meskipun mereka tidak mendapat imbalan materi.

Tabel 3.2 Kelebihan dan Kekurangan Melalui Jasa Pegawai Lama

Kelebihan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Praktis dan ekonomis. 2. Mempermudah seleksi. 3. Menimbulkan prestasi bagi pegawai lainnya. 4. Dapat diharapkan adanya kerja sama 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat menimbulkan klik-klik 2. Dapat menimbulkan tindakan sewenang-wenang dari pegawai lama yang menariknya terhadap pegawai baru. 3. Tidak setiap kebutuhan pegawai dapat dilakukan dengan cara ini

2. Sumber Eksternal

Sumber eksternal yaitu sumber yang berasal dari luar perusahaan atau organisasi. Sumber ini terdiri dari:

a. Melalui Lembaga Pendidikan

Perusahaan dapat memanfaatkan lembaga pendidikan sebagai sumber penarikan pegawai. Dengan melalui lembaga pendidikan, perusahaan dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pimpinan lembaga pendidikan tersebut mengenai calon yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan. Contoh: Perguruan Tinggi, Tempat-tempat Pelatihan atau Kursus-kursus

b. Melalui Departemen Tenaga Kerja atau Bursa Tenaga Kerja

Perusahaan juga dapat memanfaatkan Departemen Tenaga Kerja atau Bursa Tenaga Kerja sebagai sumber untuk mendapatkan calon pegawai. Biasanya para pencari kerja mendaftarkan diri pada Departemen Tenaga Kerja atau Bursa Tenaga Kerja bila ada perusahaan yang mencari pegawai baru agar mereka disalurkan.

c. Mengambil dari Perusahaan lain

Biasanya bila ada perusahaan baru berdiri, ada kecenderungan orang untuk pindah ke perusahaan baru tersebut. Perpindahan

tersebut dapat dilakukan oleh pegawai itu sendiri karena ingin memperbaiki penghasilan atau dipengaruhi oleh orang lain dengan tawaran jabatan tertentu dan gaji yang lebih baik atau karena tawaran pada iklan di Koran dibutuhkan seorang pegawai dengan syarat pendidikan tertentu dan pengalaman tertentu dengan gaji yang menggiurkan.

Tabel 3.3 Kelebihan dan Kekurangan Mengambil dari Perusahaan Lain

Kelebihan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengalaman pegawai cukup. 2. Pelatihan hanya dilakukan sekedarnya. 3. Kemungkinan mendapatkan ide-ide baru 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Loyalitas kurang terjamin 2. Mempunyai kebiasaan yang mungkin kurang disukai

d. Melalui Iklan Media Massa

Sumber lain untuk mendapatkan calon pegawai dari masyarakat secara luas yaitu dengan memasang Iklan pada Media Massa. Dengan demikian, memungkinkan perusahaan dapat menyeleksi calon pegawai yang betul-betul memenuhi persyaratan kualifikasi sesuai yang dibutuhkan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

Tabel 3.4 Kelebihan dan Kekurangan Melalui Iklan

Kelebihan	Kelemahan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat mencapai sasaran yang cukup luas. 2. Hubungan langsung antara perusahaan dengan pelamar secara pribadi. 3. Kemungkinan mendapatkan calon pegawai yang berbobot 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mungkin memerlukan biaya yang cukup besar. 2. Kemungkinan pelamar yang datang sangat banyak sehingga merepotkan dalam seleksi

e. Lamaran Kerja yang sudah masuk di Perusahaan

Lamaran kerja yang sudah masuk di perusahaan perlu dipertimbangkan sebagai sumber penarikan pegawai. Melalui lamaran kerja tersebut, perusahaan dapat langsung menyeleksi lamaran yang memenuhi persyaratan untuk mengisi formasi yang ada di perusahaan.

F. SELEKSI

1. Pengertian Seleksi

Seleksi (*selection*) merupakan kegiatan untuk menyaring tenaga kerja yang dibutuhkan organisasi/perusahaan. Menurut Andrew E. Sikula dalam Mangkunegara (2013:35) penyeleksian adalah pilihan. Menyeleksi merupakan suatu

pengumpulan dari suatu pilihan. Proses seleksi melibatkan pilihan dari berbagai objek dengan mengutamakan beberapa objek saja yang dipilih. Sedangkan menurut Hasibuan (2013:40) seleksi adalah suatu kegiatan pemilihan dan penentuan pelamar yang diterima atau ditolak. Kemudian menurut Herman, Sofyandi (2008:105) seleksi adalah proses identifikasi dan pemilihan orang-orang dari sekelompok pelamar yang paling cocok atau yang paling memenuhi syarat untuk menduduki suatu jabatan atau posisi tertentu.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan seleksi adalah proses penyaringan untuk mendapatkan calon tenaga kerja yang sesuai atau tepat untuk menduduki suatu posisi atau jabatan tertentu di organisasi/perusahaan.

2. Tantangan Seleksi

Para manajer HRD terdapat beberapa tantangan yang harus dihadapi dalam melakukan seleksi. Tantangan tersebut adalah:

a. Tantangan Suplai

Semakin besar jumlah pelamar maka semakin memudahkan bagi bagian personalia untuk memilih karyawan baru yang berkualitas. Namun bila pelamar yang menyampaikan lamaran banyak tetapi yang memenuhi kualifikasi atau syarat sedikit, maka akan

menyulitkan bagi bagian personalia untuk memilih karyawan baru yang berkualitas.

b. Tantangan *Ethis*

Bila sistem kekeluargaan (*family system*) digunakan dalam proses seleksi, dapat mengganggu proses seleksi yang objektif, karena adanya pengaruh keluarga yang karang-karang bersifat subjektif, artinya tidak memperhatikan kualifikasi yang menjadi persyaratan untuk suatu jabatan, sehingga diperoleh SDM yang berkualitas. Hal ini merupakan tantangan bagi para manajer Human Resource Departmen- HRD.

c. Tantangan Organisasional

Tantangan ini biasanya bersifat strategis, kebijakan dan taktis organisasi. Seperti : terbatasnya anggaran mungkin akan membatasi proses seleksi. Juga kebijakan organisasi untuk lebih memilih calon karyawan laki-laki dibandingkan dengan wanita, meskipun tidak tertulis akan menghambat proses seleksi yang wajar.

3. Langkah - Langkah Dalam Seleksi

Beberapa langkan-langkah yang dapat dilakukan dalam proses seleksi calon tenaga kerja yaitu:

a. Penerimaan Pendahuluan

Proses seleksi merupakan jalur dua arah. Organisasi memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai

dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk aplikasi atau secara *online*. Setelah surat lamaran disampaikan, lalu tim seleksi menyeleksi surat lamaran yang masuk.

b. Tes-tes Penerimaan

Ada bermacam-macam jenis tes penerimaan. Setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas, dan mempunyai tujuan yang berbeda. Secara ringkas, berbagai tipe tes dapat diuraikan sebagai berikut:

1) Tes Psikologis (*Psychological Test*)

- a) *Test* kecerdasan (*intelligence test*) : menguji kemampuan pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- b) *Test* kepribadian (*personality test*) : di mana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerja sama, sifat kepemimpinan dan unsur-unsur kepribadian lainnya.
- c) *Test* bakat (*aptitude test*) : mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.
- d) *Test* minat (*interest test*) : mengatur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.

- e) Tes prestasi (*achievement test*) : mengukur kemampuan pelamar sekarang
- 2) Tes Pengetahuan (*Knowledge Test*)
Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan.
- 3) *Performance Test*
Yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Sebagai contoh, tes mengetik untuk calon pengetik.

c. Wawancara

Wawancara adalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterimanya atau tidak (*acceptability*) seorang pelamar. Pewawancara (*interviewer*) mencari jawab dua pertanyaan umum. Dapatkah pelamar melaksanakan pekerjaan? Bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan dengan pelamar lain?

Bentuk-bentuk wawancara yaitu (1) tidak terpola, (2) terpola atau terstruktur, dan (3) berangkai atau bertahap.

Ada berbagai penyebab kesalahan dalam proses wawancara, di antaranya adalah:

- 1) *Halo Effect*: pewawancara terpengaruh karena yang diwawancarai menarik, cantik, simpatik, dan lain sebagainya.
- 2) *Leading Questions*: memberi arah pertanyaan kepada yang diwawancarai.
- 3) *Personal Biases*: sesuatu yang disenangi pewawancara seperti tinggi badan, pria atau wanita, dan lainnya.
- 4) *Dominasi Pewawancara*: pewawancara mendominasi pada saat wawancara seperti bercerita keberhasilannya atau lainnya.

d. Pemeriksaan Referensi

Bagaimana tipe pelamar? Apakah pelamar adalah pekerja yang dapat dipercaya? Bagaimana sifat-sifat atau kepribadian pelamar? Untuk menjawab pertanyaan-pertanyaan ini, departemen personalia menggunakan berbagai referensi. *Personal references* tentang karakter pelamar biasanya diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta perusahaan. Bila referensi diserahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya menekankan hal-hal positif. Oleh karena itu, referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

e. Evaluasi Medis

Proses seleksi ini mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan

penerimaan karyawan dibuat. Pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasi kesehatannya. Pemeriksaan dapat dilakukan oleh dokter *di luar* perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis memungkinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stres fisik dan mental suatu pekerjaan.

f. Wawancara Atasan Langsung
Atasan langsung (penyelia) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggungjawab atas para karyawan baru yang diterima. Oleh karena itu, pendapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan final. Penyelia sering mempunyai kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar tentang pekerjaan tertentu secara lebih tepat. Atas dasar ini banyak organisasi yang memberikan wewenang kepada penyelia untuk mengambil keputusan penerimaan final.

g. Keputusan Penerimaan

Apakah diputuskan oleh atasan langsung atau departemen personalia, keputusan penerimaan menandai berakhirnya proses seleksi. Dari sudut pandangan hubungan masyarakat (*public relations*), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberitahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.



BAB IV PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

A. PENGERTIAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Secara umum pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) adalah suatu upaya yang dilakukan secara sistematis untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia agar kinerja mereka meningkat. Dengan meningkatkan kinerja tenaga kerja, maka diharapkan kinerja perusahaan juga akan meningkat.

Pengertian pelatihan menurut Andrew E. Sikula dan Mangkunegara (2013:43) *“training is a short term educational proses utilizing systematic and organized prosedure by which non managerial personel learn technical knowledge and skill for a definite purpose”*. Pelatihan adalah suatu proses pendidikan jangka

pendek dengan menggunakan prosedur yang sistematis dan terorganisir, di mana tenaga non manajerial mempelajari pengetahuan dan keterampilan teknik untuk tujuan tertentu. Sedangkan, menurut Mathis (2002:5) pelatihan adalah suatu proses di mana orang-orang mencapai kemampuan tertentu untuk membantu mencapai tujuan organisasi oleh karena itu, proses ini terkait dengan berbagai tujuan organisasi, pelatihan dapat dipandang secara sempit atau luas. Kemudian menurut Rivai dan Sagala (2011:212) pelatihan adalah proses secara sistematis mengubah tingkah laku pegawai untuk mencapai tujuan organisasi. Pelatihan berkaitan dengan keahlian dan kemampuan pegawai untuk melaksanakan pekerjaan saat ini.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan pelatihan adalah proses sistematis dari sebuah organisasi untuk mengembangkan keterampilan individu, kemampuan, pengetahuan atau sikap yang dapat merubah perilaku tenaga kerja untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Pengertian pengembangan menurut Mathis dan Jackson (2015:303) *“Development represents efforts to improve employees’ abilities to handle a variety of assignments and to cultivate employees’ capabilities beyond those required by the current job.”* Pengembangan merupakan upaya untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk

menangani berbagai tugas dan untuk menumbuhkan kemampuan karyawan di luar yang dibutuhkan untuk pekerjaan saat ini. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011:236) pengembangan SDM adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka. Kemudian menurut Thoha (2005:91) pengembangan SDM adalah merupakan suatu proses pendidikan jangka panjang yang menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir yang manajerialnya mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk mencapai tujuan umum. Selanjutnya menurut Mangkunegara (2013:50) pengembangan SDM adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan pegawai dengan cara meningkatkan pengetahuan dan pengertian pengetahuan umum termasuk peningkatan pengetahuan teori, pengambilan keputusan dalam menghadapi persoalan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan pengembangan SDM adalah suatu proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan suatu prosedur yang sistematis dan terorganisir untuk meningkatkan kemampuan karyawan untuk mencapai tujuan.

B. TUJUAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Secara umum tujuan pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan kualitas para pekerja atau individu melalui program pendidikan dan pelatihan. Namun secara rinci tujuan pelatihan dan pengembangan SDM, di antaranya adalah:

1. Meningkatkan Produktivitas

Dengan pengembangan maka keahlian dan keterampilan karyawan akan semakin meningkat, tentu dengan kemampuan tersebut karyawan dalam menjalankan pekerjaan akan semakin produktif.

2. Mengurangi Kerusakan Produk

Dengan pengembangan maka karyawan akan memiliki keahlian dan keterampilan dalam bekerja, sehingga kualitas kerja akan semakin baik dan dapat mengurangi kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan atau kerusakan produk.

3. Pekerjaan Dapat Berjalan Secara Efektif

Efektif mengandung arti melakukan pekerjaan secara tepat dan tidak membuat kesalahan dalam bekerja. Dengan melatih karyawan agar memiliki sifat yang terampil, sehingga pekerjaan yang dilakukan dapat berjalan secara efektif sebagaimana yang diharapkan.

4. Meningkatkan Sikap Kepemimpinan

Tidak semua orang memiliki sikap kepemimpinan dan sifat kepemimpinan tidak hanya dimiliki oleh pemimpin saja, tetapi karyawan juga harus

memiliki sifat kepemimpinan dalam menjalankan pekerjaan. Jadi dengan pelatihan kepemimpinan dapat menumbuhkan sifat-sifat kepemimpinan kepada karyawan yang akan berguna bagi individu dan juga organisasi secara menyeluruh.

5. Tingkat Pelayanan Semakin Baik

Pelayanan merupakan bentuk sikap yang langsung dirasakan oleh konsumen dan langsung akan dinilai oleh konsumen. Oleh karena itu, perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan agar tingkat atau kualitas pelayanan karyawan terhadap konsumen semakin baik.

6. Moral Karyawan Semakin Baik

Moral merupakan sikap karyawan dalam menjalankan pekerjaan. Agar moral karyawan semakin baik dalam bekerja, maka perlu dilakukan pelatihan dan pengembangan, seperti: memiliki kedisiplinan, tidak terlambat masuk kerja, memiliki tanggung jawab, dan menjaga nama baik perusahaan, tidak menunda-nunda pekerjaan, dan lainnya.

7. Karier Meningkatkan

Dengan pengembangan akan memberi kesempatan kepada karyawan untuk meningkatkan karier mereka, karena keahlian, keterampilan, dan produktivitas kerja semakin baik dalam menjalankan pekerjaan.

8. Balas Jasa Semakin Meningkatkan

Dengan kemampuan karyawan yang semakin meningkat, tentu akan berdampak juga meningkatnya balas jasa yang diterima karyawan, karena perusahaan menghargai atas meningkatnya prestasi para karyawan.

C. TUNTUTAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Dengan perkembangan bisnis yang semakin cepat dan ketat serta adanya globalisasi, maka perusahaan dituntut untuk terus meningkatkan kemampuan dan kualitas SDM yang dimiliki dengan melakukan pelatihan dan pengembangan terhadap SDM-nya. Tuntutan perusahaan terhadap pelatih dan pengembangan SDM, karena adanya beberapa perubahan yang terjadi, di antaranya adalah:

1. Perubahan Teknologi

Kemajuan dan perubahan teknologi sesuatu yang tidak dapat kita hindari dan akan berjalan sesuai dengan kemajuan ilmu pengetahuan. Kemajuan dan perubahan teknologi memberi berbagai perubahan, serta memunculkan berbagai profesi baru. Dengan kemajuan dan perubahan teknologi tersebut organisasi/perusahaan dituntut untuk dapat menyesuaikan antara profesi atau pekerjaan yang timbul dengan keahlian SDM yang dimiliki, dengan memberikan pelatihan dan pengembangan.

2. Perubahan Orientasi Bisnis

Orientasi bisnis saat ini yaitu orientasi pasar. Orientasi pasar memiliki tiga dimensi yaitu:

a. Orientasi Pelanggan

Merupakan pemahaman perusahaan terhadap target buyar sehingga dapat menciptakan *superior value* terhadap pelanggan secara terus menerus. Melalui orientasi pelanggan perusahaan akan dapat memahami pelanggannya baik sekarang maupun pelanggan potensial yang akan datang, juga dapat menawarkan apa saja untuk memuaskan keinginan pelanggan. Untuk itu dibutuhkan pemahaman pemasar (SDM) terhadap keseluruhan rantai nilai konsumen saat ini dan juga dalam perkembangannya seiring dengan dinamika kondisi internal pasar.

b. Orientasi Pesaing

Pada orientasi pesaing mempunyai dua tujuan. Pertama dalam jangka pendek perusahaan harus memahami kekuatan dan kelemahan pesaing. Kedua dalam jangka panjang perusahaan harus mengerti kapabilitas dan strategi apa yang digunakan pesaing. Selain itu juga perlu memahami siapa yang menjadi pesaing, teknologi yang mereka gunakan,

dan apa yang menarik bagi konsumen dari pesaing.

c. Orientasi Fungsi

Fungsi merefleksikan kegiatan yang terkoordinasi secara keseluruhan sumber daya yang ada dalam perusahaan. Untuk memberi *respons* yang cepat dan tepat kepada pelanggan maka dibutuhkan koordinasi antara berbagai departemen melalui SDM yang dimiliki. Oleh karena itu perlu ada upaya pelatihan tim terhadap tenaga kerja.

3. Persaingan Bisnis

Persaingan bisnis yang semakin ketat, tentu meminimalkan banyak konsekuensi bagi perusahaan, sehingga perusahaan dituntut untuk meningkatkan daya saing secara terus-menerus. Perusahaan dalam waktu cepat harus dapat mengubah dirinya menjadi lebih kuat dan mampu menanggapi apa yang menjadi kebutuhan pasar. Untuk mencapai hal tersebut maka dibutuhkan SDM yang berkualitas, dengan cara meningkatkan kemampuan mereka melalui pelatihan dan pengembangan SDM.

D. KEBUTUHAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Kebutuhan pelatihan adalah untuk memenuhi kekurangan karyawan pada aspek pengetahuan, keterampilan, sikap atau perilaku dengan kadar yang bervariasi. Untuk memenuhi kebutuhan pelatihan dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu:

1. Kebutuhan saat ini dan yang akan datang

Kebutuhan saat ini dipenuhi ketika prestasi karyawan tidak sesuai dengan standar hasil kerja yang dituntut pada suatu jabatan atau pekerjaan. Juga dapat dipahami bahwa ketika para pekerja tidak dapat melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya dengan baik, maka dibutuhkan untuk dilakukan pelatihan. Sedangkan kebutuhan yang akan datang adalah untuk mengisi posisi jabatan bila terjadi kekosongan di waktu yang akan datang.

2. Kebutuhan tuntutan jabatan

Pada tingkat hierarki atau jabatan tertentu dibutuhkan keahlian atau kemampuan tertentu untuk menduduki jabatan tersebut, hingga perlu dilakukan pelatihan agar seseorang yang akan menduduki jabatan tersebut dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

3. Tuntutan perubahan

Perubahan merupakan kondisi atau keadaan yang berbeda saat sebelumnya dengan saat ini dan saat yang akan datang. Perubahan-perubahan ini akan

berimplikasi pada pekerjaan, sehingga dibutuhkan SDM yang dapat melaksanakan pekerjaan sesuai dengan perubahan yang terjadi. Seperti saat ini di mana perubahan teknologi informasi yang cepat sehingga menuntut ada pelatihan terhadap tenaga kerja agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik.

E. PROSES PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Mathis dan Jackson (2015:258) membedakan antara proses pelatihan dengan proses pengembangan. Proses pelatihan dapat dilakukan melalui 4 (empat) tahap, yaitu:

1. Penilaian

Kegiatan penilaian di antaranya adalah:

- a. Menganalisis kebutuhan pelatihan, dengan mengajukan pertanyaan: Kenapa dilakukan pelatihan? Apakah penting atau tidak?, dan Apakah mendesak atau tidak?
- b. Mengidentifikasi tujuan dengan mengajukan pertanyaan: apa tujuan dilakukan pelatihan? Apakah untuk meningkatkan prestasi, apakah untuk menghilangkan kejenuhan, dan apakah untuk meningkatkan kompetensi.
- c. Kriteria pelatihan, dengan mengajukan pertanyaan: apa yang menjadi persyaratan pelatihan? Misalnya: lama bekerja, posisi jabatan, faktor umum, dan lainnya.

2. Perancangan

Kegiatan perancangan di antaranya adalah:

- a. Menguji peserta pelatihan sebelum dilakukan pelatihan dengan *fre test*. Hal ini dimaksudkan untuk mengetahui kemampuan karyawan sebelum pelatihan.
- b. Memilih metode pelatihan yang akan digunakan, karena bila salah memilih, tidak akan memberi dampak positif pada kinerja mereka.
- c. Merancang isi pelatihan yaitu dengan menentukan materi yang akan disampaikan atau diberikan pada saat pelatihan dilaksanakan.

3. Penyampaian

Kegiatan penyampaian di antaranya adalah:

- a. Membuat jadwal pelatihan dengan menyusun rencana jadwal, tempat, waktu, nara sumber, biaya, dan lainnya.
- b. Melaksanakan pelatihan sesuai dengan rencana yang telah dibuat dan disusun.
- c. Memantau pelatihan selama proses pelatihan karena jangan sampai ada kendala atau hal-hal yang perlu diperbaiki.

4. Evaluasi

Kegiatan evaluasi di antaranya adalah:

- a. Mengukur hasil pelatihan, biasanya dengan melakukan *post test* setelah dilakukan pelatihan dengan tujuan untuk mengetahui

kemampuan pengetahuan dan keterampilan karyawan setelah pelatihan, apakah meningkat atau tidak.

- b. Evaluasi metode pelatihan, apakah metode yang digunakan sudah sesuai atau tidak dengan rencana.
- c. Membandingkan hasil sesuai dengan rencana yang ingin dicapai.

Sedangkan proses pengembangan SDM dapat dilakukan melalui 7 (tujuh) tahap, yaitu:

1. Perancangan SDM

Pengembangan dimulai dengan membuat rencana SDM organisasi karena rencana ini menganalisis, meramalkan dan menyebutkan kebutuhan organisasional, sumber daya manusia pada saat ini dan pada masa yang akan datang.

2. Kemampuan yang Diharapkan

Menentukan kemampuan serta kapasitas yang dibutuhkan untuk setiap jabatan dalam menjalankan rencana pengembangan SDM terutama dalam pengambilan keputusan yang berkualitas, syarat dengan nilai etika, ketrampilan teknis dan lain-lain

3. Rencana Suksesi

Organisasi menentukan rencana penggantian jabatan, baik jangka pendek maupun jangka panjang, karena adanya kemungkinan pensiun, rotasi, promosi, keluar, meninggal, dan sebagainya

4. Penilaian Kebutuhan Pengembangan

Dapat melakukannya melalui *Training need assessment* (TNA) yaitu gambaran komprehensif tentang materi, alokasi waktu tiap materi, dan strategi pembelajaran yang sebaiknya diterapkan dalam penyelenggaraan pelatihan agar pelatihan bermanfaat bagi peserta pelatihan.

5. Perancangan Pengembangan

Melakukan rencana pengembangan baik pengembangan secara organisasional maupun pengembangan terhadap SDM secara individual. Hal ini akan berjalan dengan baik setelah kita menganalisa kebutuhan apa saja untuk melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.

6. Metode Pengembangan

Pada dasarnya ada 2 pendekatan untuk mengembangkan SDM yaitu pengembangan pada pekerjaan (*on-the-job development*) dan pengembangan di luar pekerjaan (*off-the-job development*). Untuk lebih jelasnya akan dibahas selanjutnya.

7. Evaluasi Pengembangan

Pada tahap ini perusahaan mengevaluasi program pengembangan SDM yang telah dilaksanakan. Hasil penilaian program pengembangan SDM akan menjadi suatu acuan di masa yang akan datang agar perusahaan senantiasa mengalami peningkatan dalam kinerjanya.

F. PEBEDAAN PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Pelatihan dan pengembangan dapat dibedakan ada beberapa aspek, seperti aspek fokus, jangka waktu, tujuan, hasil, dan pengukuran efektivitas.

Tabel 4.1 Perbedaan Pelatihan dan Pengembangan

No	Aspek Pembeda	Pelatihan	Pengembangan
1	Fokus	Kemampuan spesifik yang relatif sempit	Kapasitas dalam setiap penugasan
2	Jangka Waktu	Jangka Pendek	Jangka Panjang
3	Tujuan	Dapat menaikkan pekerjaan saat ini	Dapat menangani berbagai penugasan dimasa yang akan datang
4	Hasil	Langsung dan cepat	Tidak Langsung
5	Pengukuran	Penilaian kinerja, Analisis Biaya, tes Kelulusan, & Sertifikasi	SDM siap ditugaskan, Promosi, & Keunggulan kompetitif

G. METODE PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN SDM

Menurut Rivai dan Sagala (2015:226) metode pengembangan yang dapat digunakan, dibedakan menjadi 2 (dua) yaitu metode *on the job* dan metode *off the job*.

1. Metode *On The Job*

Metode pelatihan dan pengembangan ini biasanya dilakukan di tempat kerja. Metode pelatihan ini di antaranya adalah:

a. Rotasi

Metode pengembangan SDM ini yaitu dengan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk merasakan variasi pekerjaan. Pada metode ini biasanya karyawan dari suatu divisi dipindahkan ke divisi lain. Sebelum dipindahkan biasa para karyawan mendapat bimbingan dan instruksi kerja terlebih dahulu. Ada juga perusahaan yang melakukan rotasi di mana karyawan yang di rotasi akan mendapatkan bimbingan dari karyawan senior yang ada di sana. Metode ini dilakukan untuk menghilangkan kejenuhan dan kebosanan jika terlalu lama di tempat kerja, juga untuk memberikan variasi dan pengalaman kerja di tempat lain sehingga dapat menambah wawasan dan pengetahuan karyawan yang akan berguna bagi pengembangan karier karyawan.

b. Bimbingan dan Penyuluhan (*coaching and counseling*)

Metode pengembangan SDM ini biasanya diberikan kepada karyawan untuk semakin meningkatkan keterampilannya dalam bekerja. Tujuannya, selain untuk

meningkatkan kualitas pekerjaan, juga sebagai sarana untuk transfer kemampuan dari karyawan atau orang yang sudah jauh berpengalaman di suatu bidang pekerjaan.

c. Magang

Metode pengembangan SDM yang melibatkan karyawan yang memiliki pengalaman mendalam di suatu bidang pekerjaan. Magang biasanya diberikan kepada para karyawan baru, karena karyawan baru biasanya belum memiliki keterampilan yang mumpuni, yang dibutuhkan oleh perusahaan. Untuk melatih para karyawan baru ini, karyawan berpengalaman tersebut diterjunkan. Tujuannya adalah untuk membagikan keterampilan dan wawasannya kepada mereka.

d. Demonstrasi dan Pemberian Contoh

Pelatihan ini dilakukan dengan memberi contoh atau memperagakan cara melakukan pekerjaan atau cara bekerja dengan suatu alat/mesin.

2. Metode *Off The Job*

a. Pelatihan atau *Training*

Metode pengembangan SDM yang paling umum digunakan. Metode ini biasanya dilakukan agar para karyawan semakin terampil dalam melakukan tugasnya, khususnya jika ada teknologi baru yang harus

mereka kuasai. Namun, pelatihan juga bisa diberikan agar para karyawan memiliki wawasan atau kemampuan baru yang dapat menunjang tugasnya di kantor. Pelatihan dapat dilakukan secara internal, maupun eksternal.

b. Pendidikan

Metode pengembangan SDM ini yaitu, memberikan pendidikan formal kepada para karyawan atau memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melanjutkan pendidikannya. Misalnya, karyawan lulusan SLTA diberikan beasiswa untuk melanjutkan pendidikan di bangku kuliah, baik untuk tingkat D3 atau S1, tergantung kebijakan perusahaan. Dengan memberikan kesempatan pada karyawan untuk melanjutkan pendidikan formalnya, diharapkan agar karyawan tersebut memiliki wawasan yang lebih luas, sehingga dapat lebih kompeten dalam melaksanakan tugasnya.

c. Simulasi

Permainan simulasi dapat dibagi menjadi dua macam. Pertama, simulasi yang melibatkan simulator yang bersifat mekanik (mesin) yang mengandalkan aspek-aspek utama dalam suatu situasi kerja. Simulasi mengemudi yang digunakan dalam kursus mengemudi adalah suatu contoh. Kedua,

simulasi komputer. Untuk tujuan pelatihan dan pengembangan, metode ini sering berupa *games* atau permainan. Para pemain membuat suatu keputusan, dan komputer menentukan hasil yang terjadi sesuai dengan kondisi yang telah diprogramkan dalam komputer. Teknik ini umumnya digunakan untuk melatih para manajer, yang mungkin tidak boleh menggunakan metode *trial and error* untuk mempelajari pembuatan keputusan.

d. Studi Kasus

Metode kasus adalah metode pelatihan yang menggunakan deskripsi tertulis dari suatu permasalahan riil yang dihadapi oleh organisasi atau organisasi lain. Manajemen diminta mempelajari kasus untuk mengidentifikasi menganalisis masalah, mengajukan solusi, memilih solusi terbaik dan mengimplementasikan solusi tersebut. Peranan instruktur adalah sebagai katalis dan fasilitator. Seorang instruktur yang baik adalah instruktur yang dapat melibatkan setiap orang untuk mengambil bagian dalam pengambilan keputusan. Dengan mempelajari suatu kasus, para peserta pelatihan mempelajari suatu keadaan yang bersifat riil atau hipotesis dan tindakan lain yang diambil dalam keadaan

seperti itu. Di samping mempelajari dari kasus tersebut, peserta dapat mengembangkan keahlian-keahlian dalam mengambil keputusan.

e. Studi Banding

Studi banding atau *benchmark* adalah metode pengembangan SDM dengan cara mengevaluasi atau membandingkan sistem kerja yang selama ini berjalan di suatu perusahaan dengan sistem kerja standar atau yang berlaku di tempat lain. Evaluasi atau perbandingan ini dilakukan untuk melihat efektivitas dan efisiensi dari suatu sistem kerja terhadap produktivitas yang diperoleh. Misalnya, suatu perusahaan ingin memperbaiki sistem *marketing* nya. Maka, perusahaan tersebut dapat mengirim karyawannya untuk melakukan studi banding ke perusahaan lain yang memiliki sistem *marketing* yang berbeda.

f. Pelatihan Sensitivitas

Untuk meningkatkan sensitivitas antar pribadi dengan menuntut diskusi yang terbuka dan jujur tentang perasaan, sikap dan perilaku peserta pelatihan. Partisipasi didorong agar memberitahukan kepada peserta lainnya secara jujur bagaimana perilakunya di mata orang lain dan perasaan orang lain terhadap perilakunya.

g. Outbond

Metode pengembangan SDM dengan cara melakukan *outbond* sering dilakukan oleh perusahaan-perusahaan. Tujuannya adalah untuk menjaga dan mempererat kekompakan di antara para karyawannya, dari level paling atas sampai paling bawah. Dalam kegiatan *outbond*, para karyawan biasanya akan dibagi ke dalam kelompok-kelompok, yang anggotanya bisa berasal dari berbagai level dan divisi. Di dalam kelompok-kelompok ini biasanya mereka akan sering memainkan permainan yang sifatnya dapat melatih pola pikir cepat, kepemimpinan dan kekompakan. Dengan *outbond*, maka diharapkan agar seluruh karyawan dari berbagai level dan divisi itu dapat semakin kompak dalam bekerja, demi kemajuan perusahaan.

h. Presentasi Informasi

Metode pengembangan ini dapat dilakukan dengan beberapa cara, di antaranya adalah:

1) *Lecture* (kuliah)

Kuliah adalah penyajian informasi secara lisan. Kuliah yaitu ceramah/pidato dari pelatih yang diucapkan secara ilmiah untuk tujuan pengajaran dan kuliah merupakan pelatihan yang paling umum. Bersifat teori

dan dapat menampung peserta dalam jumlah yang besar.

2) *Conference* (konferensi/seminar)

Konferensi dilakukan secara kelompok, berisi diskusi yang diawasi oleh *evaluator*. Setelah itu *valuator* menilai dan mengukur keseluruhan diskusi yang telah dilakukan peserta.

3) *Video presentation* (presentasi video)

Penyampaian informasi melalui video interaktif dengan tujuan agar yang bersangkutan dapat melihat kembali apa yang telah dilakukannya, untuk dijadikan bahan pelajaran/ penyempurnaan.

4) Belajar Mandiri (*Self Study*)

Belajar mandiri adalah upaya karyawan untuk mendapatkan informasi dan pengetahuan sebanyak mungkin sesuai dengan kebutuhan tanpa adanya instruksi.

i. Kursus Formal

Metode ini dengan cara karyawan mengikuti kursus di luar agar mampu menambah keahliannya. Metode ini tidak selalu berhasil karena tergantung dari karyawan itu sendiri.



BAB V KOMPENSASI

A. PENGERTIAN KOMPENSASI

Kompensasi (*compentation*) berkaitan dengan imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan atas jasa mereka. Menurut Dessler dalam Subekhi dan Jauhar (2012:175) kompensasi adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada karyawan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi. Kemudian menurut Wibowo (2016) kompensasi adalah jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Sedangkan menurut Handoko (2014:155) kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima pada karyawan sebagai balas jasa untuk kerja mereka. Selanjutnya menurut Rivai dan Sagala (2011:741) kompensasi adalah

merupakan sesuatu yang diterima karyawan sebagai pengganti kontribusi jasa mereka kepada perusahaan.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan kompensasi adalah sebagai bentuk imbalan yang diterima pekerja atas jasa mereka terhadap organisasi atau perusahaan.

B. PENTINGNYA PEMBERIAN KOMPENSASI

Terkait dengan pemberian kompensasi ada dua pihak yang berkepentingan, yaitu (1) pihak pegawai/karyawan, dan (2) pihak perusahaan/organisasi

1. Pihak Pegawai/Karyawan
 - a. Kompensasi sangat penting bagi pegawai/karyawan karena kompensasi merupakan sumber pendapatan atau penghasilan bagi dirinya dan keluarganya.
 - b. Kompensasi juga merupakan gambaran status sosial bagi pegawai/karyawan, semakin tinggi penghasilan mereka, maka semakin tinggi pula kemampuan untuk memenuhi kebutuhan hidupnya dan otomatis status sosial mereka akan naik.
 - c. Tingkat penghasilan sangat berpengaruh dalam menentukan standar hidup diri pegawai/karyawan.
2. Pihak Perusahaan
 - a. Kompensasi dapat digunakan sebagai alat untuk memotivasi pegawai/karyawan, agar kinerja mereka meningkat.

- b. Membuat karyawan terpacu untuk selalu berprestasi dan bekerja dengan giat.
- c. Dapat menjadi daya tarik bagi pencari kerja bila standar gaji di perusahaan tinggi.
- d. Bila kompensasi *kompetitif*, maka citra perusahaan tempat lebih baik dibandingkan dengan perusahaan pesaing.
- e. Dengan gaji yang menarik, perusahaan akan mudah untuk mendapatkan pekerja yang berkualitas.
- f. Memudahkan proses administrasi dan aspek hukum yang ada.

C. TUJUAN KOMPENSASI

Terdapat beberapa tujuan yang ingin dicapai dengan pemberian kompensasi. Menurut Rivai dan Sagala (2011:743) tujuan kompensasi yang efektif, adalah:

1. Memperoleh SDM yang berkualitas
Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik pada pelamar, hingga perusahaan akan mudah memilih calon tenaga kerja yang berkualitas.
2. Mempertahankan karyawan yang ada
Kompensasi yang diberikan kompetitif, maka akan membuat karyawan tidak ada keinginan untuk keluar, artinya mereka akan memiliki komitmen tinggi.

3. Menjamin keadilan
Pemberian kompensasi, harus selalu berupaya agar keadilan dapat terwujud. Keadilan dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan, sehingga pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan berarti pembayaran terhadap pekerja sebanding dengan perusahaan lain di pasar kerja.
4. Penghargaan terhadap perilaku yang diinginkan
Penghargaan yang diberikan hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku di masa depan. Jadi dengan penghargaan dapat membentuk budaya yang diinginkan.
5. Pengendalian biaya
Dengan pemberian kompensasi yang rasional membantu perusahaan menekan biaya, karena karyawan akan bekerja dengan baik (efektif dan efisien) yang dampaknya biaya semakin operasional semakin rendah.
6. Mengikuti aturan hukum
Sistem gaji dan upah yang sehat akan mempertimbangkan faktor-faktor legal yang ditetapkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.
7. Memfasilitasi pengertian
Sistem kompensasi yang baik akan mudah dipahami dan dimengerti oleh Bagian SDM, para manajer operasi dan juga pada karyawan. Jadi

tidak ada saling curiga dan konflik karena adanya transparansi sehingga saling mengerti.

8. Meningkatkan efisiensi administrasi

Dengan sistem pengajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan baik, dengan membuat sistem informasi SDM optimal, maka akan membuat informasi tentang pengajian menjadi jelas.

D. JENIS-JENIS KOMPENSASI

Menurut Hasibuan (2013:118) kompensasi yang diberikan kepada karyawan dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu:

1. Kompensasi Finansial

Kompensasi finansial yaitu kompensasi yang dibayarkan kepada karyawan dalam bentuk uang atau jasa yang mereka sumbangkan pada pekerjaannya. Kompensasi finansial dibedakan menjadi dua yaitu (a) kompensasi langsung dan (b) kompensasi tidak langsung.

a. Kompensasi Langsung

Kompensasi langsung yaitu kompensasi secara langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan, meliputi:

- 1) Pembayaran pokok, seperti: gaji dan upah.
- 2) Pembayaran prestasi.
- 3) Pembayaran insentif, seperti: komisi, bonus, bagian keuntungan, opsi saham.

- 4) Pembayaran tertangguh, seperti: tabungan hari tua, saham *komulatif*, dan lainnya.
 - b. Kompensasi Tidak Langsung
Kompensasi tidak langsung yaitu kompensasi yang diberikan perusahaan kepada karyawan selain bayaran pokok dan insentif, meliputi:
 - 1) Proteksi, meliputi: asuransi, pesangon, sekolah anak, pensiun, dan lainnya.
 - 2) Kompensasi luar jam kerja, meliputi: lembur, hari besar, cuti, sakit, cuti melahirkan.
 - 3) Fasilitas, meliputi: rumah, biaya pindah, kendaraan, dan lainnya.
2. Kompensasi Non Finansial
- Kompensasi non finansial yaitu kompensasi yang diberikan perusahaan kepada pegawainya selain finansial. Biasanya kompensasi ini berhubungan dengan perusahaan dan lingkungan perusahaan. Kompensasi yang diterima, karena:
- a. Karier, terdiri dari: aman pada jabatan, peluang promosi, pengakuan karya, temuan baru, prestasi istimewa.
 - b. Lingkungan kerja, terdiri dari: dapat pujian, bersahabat, nyaman bertugas, menyenangkan, kondusif, tempat ibadah, dan parkir, serta lainnya.

E. KOMPONEN KOMPENSASI

Menurut Rivai dan Sagala (2011:746) secara umum ada beberapa jenis komponen yang ditetapkan oleh banyak perusahaan di Indonesia, di antaranya adalah:

1. Gaji pokok atau Upah

Gaji adalah balas jasa berupa uang yang diterima karyawan atas tenaga dan pikirannya yang disumbangkan terhadap organisasi atau perusahaan. Upah adalah imbalan finansial yang dibayarkan kepada karyawan yang didasarkan pada jam kerja, jumlah barang yang dihasilkan atau pelayanan yang diberikan.

2. Tunjangan

Tunjangan adalah tambahan *benefit* yang diberikan kepada karyawan, seperti: tunjangan jabatan, tunjangan keluarga (istri/suami dan anak), tunjangan *transport*, tunjangan risiko, tunjangan kesehatan, tunjangan uang makan, dan lainnya

3. Insentif atau bonus

Insentif atau bonus adalah suatu imbalan finansial yang diberikan kepada karyawan karena kinerja mereka melebihi standar yang ditetapkan perusahaan.

4. Fasilitas

Fasilitas adalah bentuk kompensasi tambahan (kompensasi non finansial) untuk memberikan kenyamanan bagi karyawan.

F. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KOMPENSASI

Ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi dalam memberikan kompensasi kepada karyawan. Menurut Hasibuan (2013:128) bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi pemberian kompensasi adalah:

1. Faktor Internal
 - a. Berat ringannya suatu pekerjaan. Besar kecilnya kompensasi yang akan diterima pekerjaan dapat ditentukan oleh berat ringannya pekerjaan. Semakin berat pekerjaan baik secara fisik maupun tanggung jawab, maka kompensasi yang akan diterima juga semakin besar, demikian juga sebaliknya.
 - b. Kemampuan kerja dari karyawan. Kemampuan karyawan, baik pengetahuan maupun keahlian dapat menentukan dan memengaruhi besar kecilnya kompensasi yang akan diterima. Bila seorang karyawan memiliki tingkat kemampuan yang tinggi akan mendapatkan kompensasi yang lebih besar.
 - c. Jabatan dan Pangkat. Jabatan atau pangkat merupakan posisi seseorang karyawan di dalam perusahaan. Semakin tinggi jabatan atau pangkat seseorang, maka tanggung jawabnya pun semakin besar, sehingga kompensasi yang diterima juga akan semakin tinggi.
 - d. Pendidikan. Tingkat pendidikan akan menentukan golongan atau posisi seseorang di

dalam perusahaan. Jadi tingkat pendidikan yang lebih tinggi biasanya kompensasi yang akan diterima lebih tinggi dari mereka yang pendidikannya yang lebih rendah.

- e. Lama bekerja (pengalaman kerja). Biasanya semakin lama seseorang bekerja di suatu perusahaan, maka gaji yang diterimanya juga akan meningkat secara berkala, sesuai dengan masa kerjanya.
 - f. Kemampuan perusahaan. Besarnya penghasilan seseorang pekerja sangat ditentukan oleh kemampuan keuangan perusahaan. Biasanya semakin maju atau berkembangnya sebuah perusahaan, ada kecenderungan penghasilan karyawan akan meningkat.
2. Faktor Eksternal
- a. Peraturan Pemerintah. Pemerintah mempunyai peran penting untuk mengatur perusahaan termasuk penggajian, seperti dengan menetapkan besarnya UMP (upah minimum provinsi) atau UMR (upah minimum regional) atau lainnya seperti jam kerja standar, tunjangan-tunjangan, dan lainnya.
 - b. Serikat Pekerja. Kehadiran Serikat Pekerja di perusahaan sektor swasta dapat mempengaruhi besarnya gaji atau upah yang diterima pekerja. Biasanya jika perusahaan berada di dalam suatu area di mana Serikat

Pekerja kuat, maka kebijakan kompensasi di perusahaan tersebut akan mudah dipengaruhi untuk naik.

- c. Biaya Hidup. Standar biaya hidup merupakan batas penerimaan gaji atau upah bagi para karyawan. Biaya hidup di kota besar cenderung lebih tinggi dibandingkan dengan di daerah, sehingga gaji atau upah juga cenderung lebih tinggi.
- d. Letak Geografis. Perbedaan tingkat gaji atau upah juga dapat disebabkan karena letak geografis suatu pekerjaan. Biasanya gaji atau upah di kota besar cenderung lebih tinggi di bandingkan dengan di daerah atau orang yang di tempatkan untuk bekerja di luar kota akan cenderung diberi penghasilan lebih tinggi dibandingkan dengan posisi (tempat) sebelumnya.
- e. Pasar Tenaga Kerja. Semakin sulit untuk mendapatkan tenaga kerja yang dibutuhkan perusahaan, maka cenderung gaji atau upah akan semakin tinggi atau mahal. Sebaliknya semakin mudah untuk mendapatkan tenaga kerja atau semakin banyak orang yang mencari tenaga kerja,
- f. maka cenderung gaji atau upah yang akan diberikan juga lebih rendah atau dapat dikendalikan oleh perusahaan.



BAB VI PENGEMBANGAN KARIER

A. PENGERTIAN PENGEMBANGAN KARIER

Pada pembahasan mengenai pengembangan karier akan diuraikan mengenai pengertian karier, pengertian perencanaan karier dan pengertian pengembangan karier.

Pengertian karier merupakan posisi yang pernah dilalui oleh seseorang pekerja. Menurut Dessler (2012:332) mendefinisikan *carrer* (karier) merupakan sebuah posisi pekerjaan yang dimiliki oleh seseorang selama beberapa tahun. Sedangkan Handoko (2014:123) mendefinisikan karier adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Lalu menurut Simamora (2004:504) karier merupakan urutan posisi yang diduduki oleh seseorang selama hidupnya. Kemudian menurut Rivai dan Sagala (2011:266)

karier adalah seluruh pekerjaan yang dimiliki atau dilakukan oleh individu selama masa hidupnya. Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan karier adalah serangkaian posisi jabatan yang pernah dipegang atau dijabat seseorang dalam riwayat hidup pekerjaannya.

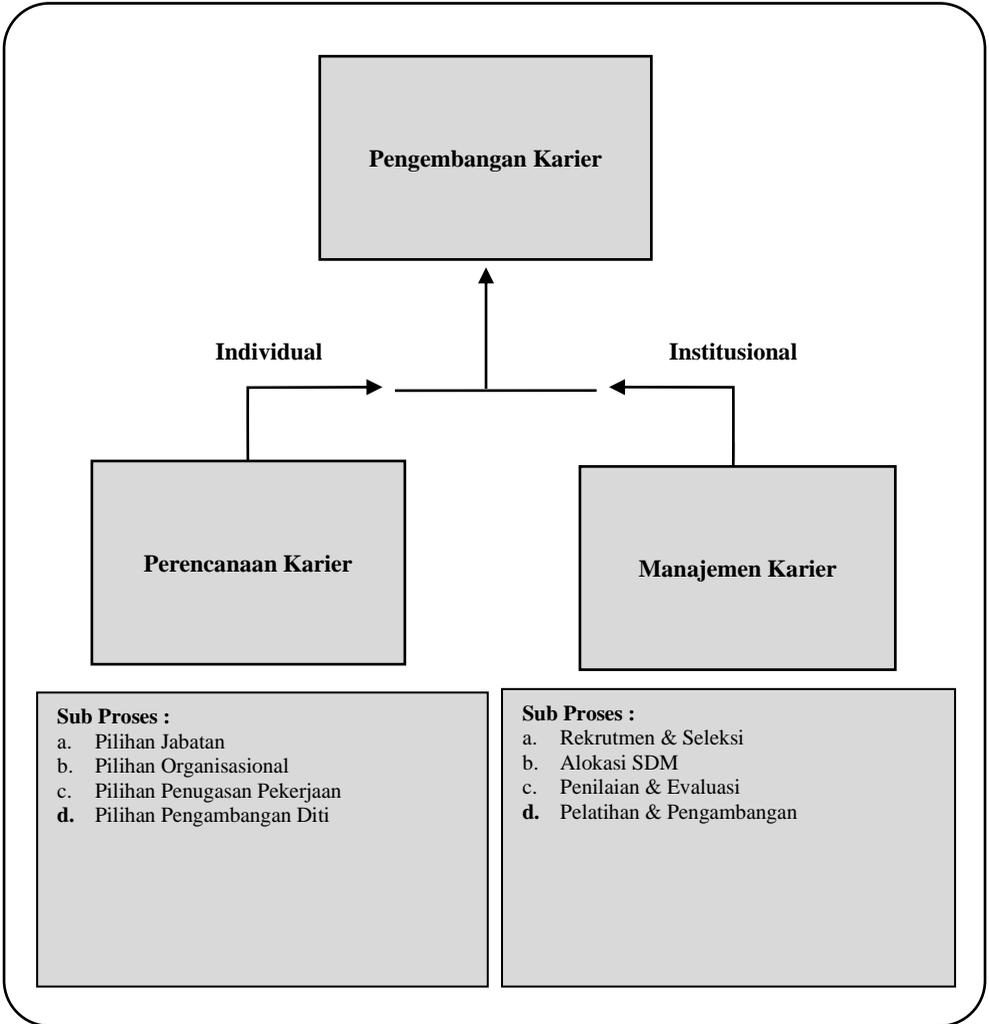
Kemudian pengertian perencanaan karier diartikan sebagai rencana seseorang untuk mendapatkan proses kenaikan jabatan atau pangkat sesuai dengan persyaratan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Simamora (2004:505) perencanaan karier adalah suatu proses di mana individu dapat mengidentifikasi dan mengambil langkah-langkah untuk mencapai tujuan karier. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011:267) perencanaan karier adalah sebuah proses perusahaan dalam menyeleksi tujuan seta jenjang karier dalam mencapai rencana karier.

Selanjutnya pengertian pengembangan karier diartikan sebagai aktivitas yang membantu pegawai/karyawan merencanakan karier masa depan karier di organisasi/ perusahaan. Menurut Andrew J. Fubrin dan Mangkunegara (2013:71) adalah aktivitas kepegawaian yang membantu pegawai-pegawai merencanakan karier masa depan mereka di organisasi, agar organisasi dan pegawai yang bersangkutan dapat mengembangkan diri secara maksimum. Menurut Dessler (2012:332) mendefinisikan *career develompent* (pengembangan

karier) adalah sebuah aktivitas yang dilakukan seumur hidup untuk membantu seorang individu mengembangkan, membangun, sukses dan memenuhi karier. Sedangkan. Sedangkan menurut Rivai dan Sagala (2011:274) pengembangan karier adalah proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karier yang diinginkan. Kemudian menurut Handoko (2014:124) pengembangan karier adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karier.

B. KONSEP PENGEMBANGAN KARIER

Dalam pengembangan karier terdapat dua tanggung jawab yang berbeda antara karyawan/pegawai sebagai individu dan organisasi/perusahaan sebagai pengelola karier. Menurut Simamora dalam Badriyah (2015:199) bahwa konsep pengembangan karier, seperti pada gambar berikut ini.



Sumber : Badriyah (2015:199) **Gambar 6.1 : Konsep Pengembangan Karier**

Berdasarkan gambar konsep pengembangan karier di atas, maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Perencanaan karier

Perencanaan karier adalah semua perencanaan tentang kemungkinan seorang karyawan suatu organisasi/perusahaan sebagai individu meniti kenaikan pangkat atau jabatan sesuai persyaratan dan kemampuan. Perencanaan karier merupakan tanggung jawab pribadi karyawan, sehingga bersifat individual. Di antara tanggung jawab tersebut adalah:

a. Pemilihan jabatan

Jabatan adalah kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seorang pegawai dalam rangka suatu satuan organisasi. Jadi karyawan/pegawai dapat memilih jabatan/pekerjaan yang diminati sesuai dengan kompetensi dan minat mereka agar karier mereka dapat berkembang dan meningkat.

b. Pemilihan Organisasional

Organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama. Memilih bentuk organisasi atau perusahaan sesuai dengan bidang ilmu dan *skill* yang dimiliki, akan membuat seseorang mencapai karier yang mereka inginkan.

c. Pemilihan Penugasan Jabatan/Pekerjaan

Penugasan adalah pekerjaan yang diberikan kepada seorang pekerja untuk dilaksanakan. Memilih jenis pekerjaan yang sesuai dengan

minat dan bakat menjadi penting agar karier seseorang pekerja dapat berkembang dengan baik.

d. Pemilihan Pengembangan Diri

Pengembangan diri adalah suatu kegiatan untuk meningkatkan kemampuan diri seseorang secara pribadi. Dengan meningkatnya kemampuan diri, maka karier seseorang akan dapat meningkat pula dengan baik.

2. Manajemen karier

Manajemen karier adalah proses pengelolaan karier pegawai/karyawan yang meliputi tahap kegiatan perencanaan karier, pengembangan dan konseling karier, serta pengambilan keputusan karier. Manajemen karier melibatkan semua pihak termasuk pegawai yang bersangkutan dengan unit tempatnya bekerja, dan organisasi secara keseluruhan. Manajemen karier secara luas, meliputi seluruh kegiatan yang berkenaan dengan pekerjaan pegawai. Kegiatan manajemen karier ini meliputi:

- a. Proses Penarikan Pegawai
- b. Penempatan Pegawai
- c. Pengembangan Pegawai
- d. Pemberhentian Pegawai

C. TUJUAN PENGEMBANGAN KARIER

Menurut Andrew J. Dubrin dalam Mangkunegara (2013:77) bahwa pengembangan karier memiliki tujuan, sebagai berikut:

1. Dengan adanya pengembangan karier akan membantu untuk pencapaian tujuan individu dan organisasi/perusahaan.
2. Dengan adanya pengembangan karier yang jelas akan menunjukkan tingkat kesejahteraan pegawai meningkat.
3. Dengan adanya pengembangan karier, maka akan membantu pegawai menyadari atas kemampuan dan potensi dirinya.
4. Dengan adanya pengembangan karier akan semakin memperkuat hubungan antara pegawai dengan organisasi/perusahaan di mana mereka bekerja, karena mereka merasa mendapat perhatian atas karier mereka.
5. Dengan adanya pengembangan karier yang baik, maka akan memberi berdampak pada peningkatan kesejahteraan para tenaga kerja, hal ini merupakan bentuk pembuktian tanggung jawab sosial perusahaan.
6. Dengan adanya pengembangan karier, tentu akan membantu memperkuat pelaksanaan program perusahaan.

D. SYARAT PENGEMBANGAN KARIER

Agar pelaksanaan pengembangan karier dapat berjalan dengan baik, maka ada beberapa syarat yang harus dipenuhi, di antaranya adalah:

1. Keinginan untuk maju. Pengembangan karier dapat dilakukan apabila adanya keinginan dari masing-masing karyawan/pegawai untuk mengembangkan dirinya agar karier mereka juga meningkat.
2. Mempunyai tingkat kedisiplinan yang tinggi. Pengembangan karier dapat dilakukan, bila karyawan/pegawai selalu disiplin dalam mengikuti berbagai kegiatan pengembangan yang dilakukan oleh organisasi/perusahaan.
3. Mempunyai prestasi kerja. Karyawan/pegawai yang memiliki prestasi kerja berarti mereka yang memiliki motivasi kerja dan kinerja tinggi, sehingga karier mereka akan mudah atau cepat meningkat.
4. Sebagai senioritas dalam perusahaan. Biasanya mereka yang sudah memiliki masa kerja yang sama ada kecenderungan karier mereka akan meningkat.
5. Pendidikan sesuai dengan jabatan. Karier seseorang dapat meningkat bila pendidikannya sesuai atau linier dengan jabatan yang akan didudukinya.
6. Mengikuti ujian yang dilaksanakan. Untuk menduduki suatu jabatan, sebelumnya dilakukan

test atau ujian seleksi sebagai persyaratan yang ditentukan oleh perusahaan.

7. Menyusun kertas kerja. Seseorang yang akan menduduki suatu jabatan, tentu akan disyaratkan harus membuat kertas kerja atau rencana apa yang dilakukan ketika tenaga kerja tersebut menduduki suatu jabatan.
8. Ujian kerja dalam bentuk presentasi. Seseorang yang akan menduduki suatu jabatan, ia diminta mempresentasikan rencana yang akan dilakukan nanti setelah menduduki jabatan tersebut.
9. Loyalitas tinggi terhadap perusahaan. Seseorang yang memiliki loyalitas tinggi, biasanya akan lebih diutamakan untuk diberi jabatan dibandingkan dengan mereka yang loyalitas kerjanya rendah.
10. Memiliki kejujuran yang tinggi. Seseorang yang memiliki kejujuran tinggi, biasanya akan mudah mendapatkan jabatan yang lebih tinggi, karena sudah mendapat kepercayaan dari atasan atau perusahaan.
11. Mempunyai inisiatif dan kreativitas. Mereka yang memiliki inisiatif dan kreatif, tentu akan mendapat perhatian dari pimpinan untuk dipromosikan.

E. BENTUK-BENTUK PENGEMBANGAN KARIER

Pengembangan karier tidak hanya seputar masalah kenaikan jabatan, namun bentuk dan wujudnya sangat

beragam. Menurut Cardoso dalam Sunyoto (2019:138) bentuk pengembangan karier dapat dibagi menjadi tiga, yaitu:

1. Pendidikan dan Pelatihan

Pendidikan dan pelatihan merupakan usaha untuk memperbaiki performa para pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggung jawab atau satu pekerjaan yang ada kaitannya dengan pekerjaan. Agar pelatihan efektif, maka pendidikan atau pengalaman belajar, aktivitas yang terencana, dan didesain sebagai jawaban atas kebutuhan yang berhasil diidentifikasi.

2. Promosi/Kenaikan Jabatan

Promosi atau kenaikan jabatan merupakan perubahan posisi atau jabatan dari tingkat yang lebih rendah ke tingkat yang lebih tinggi. Perubahan ini biasanya akan diikuti dengan meningkatnya tanggung jawab, hak, dan status sosial seseorang. Apabila seseorang mempunyai kemampuan dan keahlian, biasanya dapat dipromosikan dan akan naik jabatan sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya, sehingga tanggung jawabnya akan semakin besar atas pekerjaan tersebut.

3. Mutasi/Perubahan Jabatan

Mutasi merupakan kegiatan yang dapat mengembangkan posisi atau status seseorang dalam sebuah organisasi. Dengan kata lain mutasi dapat berarti seorang karyawan yang dipindahkan

posisinya ke posisi tertentu, maupun lokasi atau cabang kantor tertentu pula.

F. FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PENGEMBANGAN KARIER

Terdapat beberapa faktor yang dapat mempengaruhi pengembangan karier, di antaranya adalah:

1. Pendidikan formal

Pendidikan secara formal biasanya menjadi salah satu syarat utama untuk menduduki suatu jabatan dalam organisasi atau perusahaan, misalnya syarat untuk menjadi dosen harus berpendidikan minimal S2 (Sarjana Strata dua) atau untuk menduduki jabatan staf harus S1 (Sarjana Strata satu), dan lainnya.

2. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja juga menjadi salah satu syarat penting untuk menduduki suatu jabatan. Seseorang yang sudah memiliki pengalaman kerja, cenderung diprioritaskan untuk dipilih atau dipromosikan pada suatu jabatan.

3. Sikap atasan

Sikap atasan tentu akan memberi pengaruh pada penentuan posisi jabatan di dalam organisasi atau perusahaan. Pada umumnya pimpinan cenderung menginginkan atau memilih seseorang yang akan dipromosikan adalah orang yang memiliki sikap dan perilaku yang baik seperti rajin, inisiatif, dapat bekerja sama, tanggung jawab dan sikap lainnya.

4. Prestasi kerja

Prestasi dalam bekerja akan menjadi syarat atau pilihan dalam menentukan posisi jabatan seseorang tenaga kerja. Seseorang yang dipromosikan adalah mereka yang memiliki prestasi dalam bekerja. Jadi usaha yang kuat dari dalam diri seseorang agar tetap berprestasi, karena dengan berprestasi seseorang akan lebih mudah dan diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi.

5. Bobot pekerjaan

Semakin tinggi jabatan seseorang, akan semakin besar bobot pekerjaan dan semakin besar pulang tanggung jawabnya. Jadi orang yang menyukai pekerjaan yang mendatang cenderung untuk lebih mudah untuk mendapatkan jabatan yang lebih tinggi.

6. Adanya lowongan jabatan

Bila ada jabatan yang kosong/lowong, ini akan memberi peluang bagi karyawan/ pegawai lain untuk dapat mengisi jabatan tersebut.

7. Produktivitas

Seseorang yang selalu produktif dalam menjalankan pekerjaan/tugas, akan menjadi prioritas untuk diberi tugas dan tanggung jawab yang lebih tinggi (promosi jabatan).



BAB VII KONFLIK DALAM BEKERJA

A. PENGERTIAN KONFLIK

Menurut Robbins dan Judge (2016:323) konflik adalah proses yang dimulai ketika satu pihak menganggap pihak lain secara negatif mempengaruhi, atau secara negatif mempengaruhi sesuatu yang menjadi kepedulian pihak pertama. Sedangkan Rivai dan Sagala (2011:999) mendefinisikan konflik kerja adalah ketidaksesuaian antara dua atau lebih anggota-anggota atau kelompok (dalam suatu organisasi/perusahaan) yang harus membagi sumber daya yang terbatas atau kegiatan-kegiatan kerja dan atau karena kenyataan bahwa mereka mempunyai perbedaan status, tujuan, nilai atau persepsi. Kemudian menurut Mangkunegara (2013:155), konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan oleh seseorang terhadap dirinya, orang lain, organisasi dengan kenyataan apa yang diharapkannya. Dipandang sebagai perilaku, konflik

merupakan bentuk interaktif yang terjadi pada tingkatan individual, *interpersonal*, kelompok atau pada tingkatan organisasi. Konflik merupakan ekspresi pertikaian antara individu dengan individu lain, kelompok dengan kelompok lain karena beberapa alasan. Dalam pandangan ini, pertikaian menunjukkan adanya perbedaan antara dua atau lebih individu yang diekspresikan, diingat, dan dialami.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan konflik adalah pertentangan yang terjadi dalam diri seseorang baik terhadap dirinya atau dengan pihak lain, karena apa yang diharapkan berbeda dengan kenyataan.

B. PANDANGAN TENTANG KONFLIK

Terdapat perbedaan pandangan terhadap peran konflik dalam kelompok atau organisasi atau perusahaan. Ada yang berpendapat bahwa konflik harus dihindari atau dihilangkan, sebab jika dibiarkan akan merugikan baik kelompok, organisasi atau perusahaan. Pandangan lain mengatakan bahwa konflik harus dihadapi, karena jika konflik dikelola dengan baik, maka konflik akan membawa keuntungan bagi kelompok atau organisasi atau perusahaan. Dalam kehidupan organisasi atau perusahaan, ada tiga sudut pandang tentang konflik, yaitu:

1. Pandangan Tradisional

Pandangan tradisional berpendapat bahwa konflik merupakan suatu yang tak diinginkan dan dapat membahayakan organisasi. Semua konflik berkonotasi negatif, konflik menghalangi koordinasi dan kerja sama tim untuk mencapai tujuan. Konflik berbahaya bagi pencapaian tujuan organisasi. Jadi pandangan ini berasumsi bahwa konflik harus dihindari agar tujuan organisasi dapat dicapai.

2. Pandangan Perilaku

Pandangan perilaku berpendapat bahwa konflik merupakan suatu kejadian atau peristiwa yang biasa terjadi dalam kehidupan organisasi. Konflik adalah hal biasa dalam interaksi antara individu dan kelompok dalam organisasi, yang adakalanya berguna bagi organisasi. Konflik dapat mengangkat kinerja kelompok karena mereka saling bersaing sehat.

3. Pandangan Interaksi

Pandangan Interaksi berpendapat bahwa konflik merupakan suatu peristiwa yang tidak dapat dihindarkan dan sangat diperlukan bagi pimpinan organisasi. Konflik bisa dimanfaatkan untuk kemajuan organisasi. Sebab, tanpa konflik, organisasi akan statis, apatis dan tidak tanggap pada kebutuhan pegawai, bahkan tidak termotivasi melakukan evaluasi diri dan inovasi. Peran manajer perlu diaktifkan untuk membuat

konflik yang terarah dan harmonis, sehingga merangsang semangat dan kreativitas kelompok.

C. BENTUK-BENTUK KONFLIK

Menurut Rivai dan Sagala (2011:1000) konflik dapat dikategorikan menjadi tiga bentuk atau kelompok, yaitu:

1. Konflik Berdasarkan Pelakunya

Konflik ini terjadi pada diri individu. Konflik ini dapat dibedakan menjadi dua yaitu konflik internal dan konflik eksternal.

- a. Konflik internal yaitu konflik yang terjadi di dalam diri sendiri berdasarkan perasaan senang, susah, bahagia dan kecewa, seperti perasaan tidak senang karena tidak sesuai harapan.
- b. Konflik eksternal yaitu konflik yang terjadi pada seseorang karena adanya pengaruh dari luar, seperti lingkungan, keluarga, tempat kerja, dan lainnya

2. Konflik Berdasarkan Penyebabnya

Konflik ini terjadi karena adanya sebab-sebab tertentu, seperti:

- a. Konflik karena perbedaan pendapat antara satu dengan lainnya.
- b. Konflik karena berkeinginan mendapatkan hal yang sama .
- c. Konflik karena perbedaan nilai-nilai yang dianut antara satu dengan lainnya.

- d. Konflik karena perbedaan kepentingan, di antara individu.
- 3. Konflik Berdasarkan Akibatnya
Konflik ini dibedakan menjadi dua yaitu:
 - a. Konflik berakibat positif atau baik, yaitu:
 - 1) Menimbulkan kemampuan mengoreksi diri sendiri.
 - 2) Meningkatkan prestasi.
 - 3) Pendekatan yang lebih baik.
 - 4) Mengembangkan alternatif yang lebih baik.
 - b. Konflik berakibat negatif / buruk, yaitu:
 - 1) Subjektif dan emosional
 - 2) Apriori
 - 3) Saling menjatuhkan/menjelekan
 - 4) Frustrasi

D. JENIS-JENIS KONFLIK

Menurut Rivai dan Sagala (2011:1001) konflik dalam organisasi dapat dibedakan menjadi enam jenis, yaitu:

1. Konflik dalam diri individu

Seseorang dapat mengalami konflik dalam dirinya karena ia harus memilih tujuan yang saling bertentangan. Ia merasa bimbang mana yang harus dipilih atau dilakukan, karena bertentangan dengan dirinya sendiri.

Seperti konflik dalam diri seseorang karena tuntutan tugas yang melebihi kemampuannya.

2. Konflik antar individu

Konflik ini terjadi sering kali disebabkan oleh adanya perbedaan tentang isu tertentu, tindakan, dan tujuan. Konflik yang terjadi karena adanya keinginan untuk mendapatkan hal yang sama. Seperti konflik karena sama-sama ingin mendapatkan jabatan yang sama.

3. Konflik antar anggota kelompok

Suatu kelompok dapat mengalami konflik substantif dan konflik afektif. Konflik substantif yaitu konflik yang terjadi karena perbedaan latar belakang keahlian dalam sebuah kelompok, seperti konflik antara bagian promosi dengan bagian penjualan dalam memahami penggunaan anggaran. Konflik afektif yaitu konflik yang terjadi didasarkan atas tanggapan emosional (perasaan) terhadap suatu situasi tertentu, seperti konflik terjadi karena suatu bagian merasa benar dari bagian lain dalam sebuah kelompok.

4. Konflik antar kelompok

Konflik antar kelompok terjadi karena masing-masing kelompok ingin mengejar kepentingan atau tujuan kelompoknya masing-masing. Contohnya konflik yang mungkin terjadi antara bagian produksi dengan bagian pemasaran. Bagian produksi misalnya menginginkan adanya jadwal produksi yang tepat dan standar sehingga pengawasan dapat dilakukan dengan lebih mudah. Sedangkan bagian pemasaran menginginkan

adanya jadwal produksi yang fleksibel, sehingga mampu mengikuti fluktuasi permintaan pasar.

5. Konflik intra organisasi/perusahaan

Konflik intra perusahaan yaitu konflik yang terjadi di dalam sebuah perusahaan. Konflik ini meliputi empat sub jenis yaitu:

- a. Konflik Vertikal / Hierarki, yaitu konflik yang terjadi pada tingkat hierarki dalam organisasi/perusahaan. Contohnya, konflik antara komisaris dengan direktur utama atau manajer dengan karyawan, dan lain-lain. Seperti perbedaan pendapat antara manajer dengan bawahan tentang cara terbaik untuk menyelesaikan suatu tugas.
- b. Konflik Horizontal / Fungsional, yaitu konflik yang terjadi antara karyawan dalam satu bagian atau antara departemen/bagian dalam sebuah organisasi. Contohnya, konflik antara di A dengan si B dalam bagian produksi atau konflik antara Departemen Produksi dengan Departemen Pemasaran, dan lain-lain.
- c. Konflik Lini-staf, yaitu konflik yang terjadi antara pimpinan unit atau manajer lini dengan staf (staf ahli). Contohnya, karyawan staf ahli secara tidak formal mengambil wewenang berlebihan atau perbedaan persepsi tentang keterlibatan staf ahli (staf ahli) dalam proses pengambilan keputusan oleh manajer lini.

- d. Konflik Peran, yaitu konflik yang terjadi karena seseorang memiliki lebih dari satu peran yang saling bertentangan. Misalnya, seseorang pada satu sisi menjabat sebagai Kepala Bagian Produksi, disisi lain menjabat sebagai Kepala Serikat Pekerja. Suatu saat karyawan menuntut adanya kenaikan upah yang disebabkan kenaikan biaya hidup yang semakin meningkat, sementara kondisi perusahaan tidak memungkinkan untuk memenuhi tuntutan tersebut karena perusahaan kesulitan keuangan.
6. Konflik antar organisasi/perusahaan
Konflik yang terjadi antara satu perusahaan dengan perusahaan lain. Konflik ini dapat terjadi karena mereka memiliki saling ketergantungan terhadap satu hal yang sama. Seperti tergantung terhadap pemasok, pelanggan, maupun distributor.

E. DAMPAK KONFLIK

Konflik yang terjadi di dalam organisasi atau perusahaan akan memberi dua dampak, yaitu dampak positif dan dampak negatif.

1. Dampak Positif, di antaranya adalah:
 - a. Organisasi menjadi lebih dinamis
 - b. Sebagai pengalaman berharga
 - c. Pimpinan lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan

- d. Melahirkan pribadi yang kritis, kreatif, dan inovatif
 - e. Menumbuhkan sikap toleransi
2. Dampak Negatif, di antaranya adalah:
 - a. Komunikasi organisasi terhambat
 - b. Kerja sama organisasi menjadi terhalang
 - c. Aktivitas produksi dan distribusi terganggu
 - d. Munculnya saling curiga, saling paham dan intrik
 - e. Individu yang konflik merasa cemas, apatis, dan frustrasi
 - f. Stres yang berkepanjangan

F. FAKTOR-FAKTOR PENYEBAB TERJADINYA KONFLIK

Menurut Rivai dan Sagala (2011:1004) ada beberapa faktor penyebab konflik dalam organisasi, di antaranya adalah:

1. Ketergantungan tugas
 Ketergantungan tugas berarti dua atau lebih kelompok tergantung satu sama lain dalam menyelesaikan pekerjaan. Semakin tinggi tingkat ketergantungan satu kelompok dengan kelompok lain, semakin tinggi pula tingkat konflik yang akan terjadi.
2. Perbedaan Orientasi / Tujuan
 Perbedaan orientasi dari masing-masing subunit atau kelompok dalam memahami mencapai tujuan dapat menyebabkan konflik. Seperti, tujuan

bagian produksi adalah memproduksi barang dengan biaya rendah dalam jangka panjang yang berarti model, warna dan jenis sangat sedikit. Sedangkan, bagian pemasaran mencoba meningkatkan penjualan dengan menjanjikan konsumen barang dengan corak yang unik, warna dan jenis anyang variatif. Perbedaan ini dapat menyebabkan konflik.

3. Faktor *Birokratik* (lini-staf)

Konflik ini sering terjadi antara manajer lini dengan staf, di mana manajer lini mempunyai wewenang dalam proses pengambilan keputusan, sedangkan staf hanya memberi rekomendasi atau saran dan tidak berhak mengambil keputusan. Di beberapa organisasi atau perusahaan, fungsi lini menganggap dirinya sebagai sumber organisasi yang menentukan dan orang-orang yang berada dalam fungsi staf sebagai pemain kedua. Kondisi seperti ini dapat menimbulkan adanya konflik dalam organisasi.

4. Kriteria Penilaian Prestasi

Penilaian prestasi yang dikaitkan dengan perolehan imbalan dapat membawa ke dalam konflik. Contoh, konflik Bagian Produksi dengan bagian pemasaran. Bagian pemasaran menginginkan agar bagian produksi mampu memproduksi dengan produk yang bervariasi & jadwal yang luwes, sehingga dapat memenuhi permintaan konsumen yang mendadak dengan

cepat, akibatnya biaya produksi meningkat. Jika sistem imbalan yang diberikan perusahaan akan menguntungkan bagian pemasaran yang memperoleh kenaikan bonus karena kenaikan penjualan, sedangkan Bagian Produksi tidak mendapat bonus karena biaya produksi meningkat, maka hal ini akan menyebabkan konflik antara bagian.

5. Persaingan Terhadap Sumber Daya

Ketika sumber daya yang tersedia terbatas untuk memenuhi kebutuhan dari masing-masing subunit atau kelompok, maka di sini konflik mulai muncul. Seperti, terbatasnya sumber daya keuangan.

6. Sikap Menang Kalah

Jika dua kelompok berinteraksi dalam persaingan kalah menang, maka akan mudah terjadi konflik, karena pada kondisi ini ada kelompok yang kalah dan ada yang menang. Hal ini terjadi karena, satu kelompok hanya mementingkan diri sendiri, ingin menguasai, eksploitasi, dan mengisolasi.

G. CARA MENGELOLA KONFLIK

Menurut Rivai dan Sagala (2011:1006) ada tiga cara atau metode mengelola konflik, yaitu:

1. Metode Stimulasi Konflik

Metode ini memberi stimulus atau rangsangan anggota untuk melakukan konflik produktif. Metode ini meliputi:

- a. menempatkan orang luar ke dalam kelompok, agar anggota kelompok dapat bersaing secara sehat.
 - b. Menyusun kembali struktur organisasi agar terjadi penyegaran atau suasana baru.
 - c. Memberikan insentif atau bonus bagi yang berprestasi.
 - d. Menempatkan manajer yang tepat.
 - e. Perlakuan yang berbeda dari kebiasaan.
2. Metode Pengurangan Konflik
- Metode ini yaitu, dengan cara mengurangi antagonisme (permusuhan) karena ada konflik. Metode ini mengelola konflik melalui suasana yang kondusif, nyaman, kebersamaan dan saling menghargai. Metode ini mengganti tujuan yang menimbulkan persaingan tidak sehat menjadi tujuan persaingan sehat dan mempersatukan pihak-pihak yang berkonflik.
3. Metode Penyelesaian Konflik
- Metode ini ada tiga cara penyelesaian konflik, yaitu:
- a. Dominasi atau penekanan, seperti: paksaan, menenangkan, aturan mayoritas (*voting*).
 - b. Kompromi, seperti: pemisahan, pihak ketiga (wasit), peraturan yang berlaku, penyuaipan (kompensasi).
 - c. Pemecahan masalah integratif, seperti: konsensus (kesepakatan bersama) dan tujuan bersama.



BAB VIII STRES KERJA

A. PENGERTIAN STRES KERJA

Pengertian stres kerja dikemukakan oleh para ahli berikut ini. Menurut Robbins dan Judge (2017:597) bahwa stres kerja merupakan sebuah kondisi dinamis di mana seorang individu dihadapkan pada suatu peluang, tuntutan, atau sumber daya terikat dengan kondisi lingkungan, kondisi organisasi dan pada diri seseorang. Sedangkan Gibson (2013:339) menyebutkan bahwa stres kerja adalah suatu tantangan penyesuaian diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu dan atau proses psikologis yang merupakan suatu konsekuensi dari setiap tindakan dari luar (lingkungan), situasi atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologis dan atau fisik berlebihan kepada seseorang. Kemudian menurut

Mangkunegara (2013:93) stres kerja adalah suatu perasaan yang menekan atau rasa tertekan yang dialami karyawan dalam menghadapi pekerjaannya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan stres kerja adalah suatu kondisi di mana seseorang merasa tertekan, tidak nyaman, atau mengalami ketegangan dalam menjalankan pekerjaan di tempat kerja.

B. PENDEKATAN STRES KERJA

Menurut pendapat Davis, Keith dan Newstrom, John W. (2007:490) ada empat pendekatan terhadap stres kerja yaitu:

1. Pendekatan dukungan sosial (*social support*)
Pendekatan ini dilakukan melalui aktivitas yang bertujuan memberikan kepuasan sosial kepada karyawan. Misalnya bermain game, lelucon, jalan-jalan, menonton, piknik.
2. Pendekatan melalui meditasi (*meditation*)
Pendekatan ini perlu dilakukan karyawan dengan cara berkonsentrasi ke alam pikiran, mengendurkan kerja otot, dan menenangkan emosi. Misalnya beribadah, meditasi, mendengarkan musik, dan lainnya.
3. Pendekatan *biofeedback*
Pendekatan ini dilakukan melalui bimbingan medis dan psikologis. Melalui bimbingan dokter, psikiater dan psikolog sehingga diharapkan

karyawan dapat menghilangkan stres yang dialaminya.

4. Pendekatan program kesehatan pribadi

Pendekatan ini merupakan pendekatan preventif sebelum terjadinya stres. Dalam hal ini, karyawan secara periode waktu yang kontinu memeriksa kesehatan, melakukan relaksasi otot, pengaturan gizi dan olah raga secara teratur.

C. JENIS-JENIS STRES KERJA

Stres kerja tidak selalu membuahkan hasil yang buruk dalam kehidupan manusia. Berney dan Selye dalam Dewi (2012:107) membedakan stres menjadi empat jenis, yaitu:

1. *Eustress (good stres)*

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

2. *Distress*

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

3. *Hyperstress*

Stres yang berdampak luar biasa bagi yang mengalaminya, meskipun dapat bersifat positif atau negatif, namun, stres ini tetap saja membuat individu terbatas kemampuan adaptasinya. Contohnya yaitu, stres akibat serangan teroris.

4. *Hypostress*

Merupakan stres yang muncul karena kurangnya stimulus. Contohnya yaitu, stres karena bosan atau karena pekerjaan rutin.

Ilustrasi Jenis Stres

"Andi dan Agus merupakan pegawai di sebuah perusahaan. Suatu ketika, mereka dipromosikan yang otomatis menambah penghasilannya, tetapi juga menambah beban kerjanya. Di minggu pertama, Andi belum terbiasa hingga jatuh sakit karenanya. Akan tetapi, Agus justru semakin rajin masuk kantor dan menikmati tugas barunya itu."

Penjelasan

Andi dan Agus mendapatkan promosi pekerjaan. Promosi inilah yang disebut dengan *stressor* (penyebab stres). Terhadap promosi ini, Andi dan Agus suka tidak suka harus mengondisikan dirinya. Mengondisikan inilah yang disebut dengan stres. Hanya saja keduanya berbeda dalam menyikapi stres di minggu pertama. Andi jatuh sakit karena stresnya. Inilah yang disebut dengan *distress*, sedangkan Agus justru semakin rajin. Inilah yang disebut dengan *eustress*.

D. GEJALA STRES KERJA

Beehr dan Newman (dalam Waluyo, 2009) mengungkapkan bahwa dari sejumlah penelitian mengenai gejala yang muncul akibat konsekuensi dari stres kerja, terdapat 3 gejala yang akan dialami individu bila mengalami stres kerja, yaitu:

1. Gejala Psikologis

Gejala stres psikologis merupakan gejala stres yang mempengaruhi psikis seseorang. Gejala stres ini sering ditemui adalah:

- a. Perasaan frustrasi
- b. Mudah marah
- c. Sensitif atau mudah tersinggung
- d. Lebih banyak diam
- e. Kehilangan spontanitas
- f. Kehilangan kreativitas
- g. Menurunnya rasa percaya diri
- h. Dan lain-lain

2. Gejala Fisiologis

Gejala stres fisiologis merupakan gejala stres yang mempengaruhi fisik seseorang. Gejala stres ini yang sering ditemui adalah:

- a. Gangguan lambung
- b. Mudah pusing & sakit kepala
- c. Gangguan kulit
- d. Mudah cape dan lelah

- e. Susah tidur
 - f. Frekuensi kecelakaan tinggi
 - g. Dan lain-lain
3. Gejala Perilaku
- Gejala stres perilaku merupakan gejala stres yang memengaruhi perilaku seseorang. Dari gejala perilaku, stres yang sering ditemui adalah:
- a. Menunda, menghindari pekerjaan dan absen dari pekerjaan
 - b. Menurunnya prestasi dan produktivitas
 - c. Perilaku sabotase dalam pekerjaan
 - d. Perilaku makan yang tidak normal
 - e. Kecenderungan berperilaku berisiko tinggi
 - f. Meningkatnya agresivitas dan kriminalitas
 - g. Menurunnya kualitas hubungan *interpersonal* dengan keluarga dan teman
 - h. Dan lain-lain

E. PENYEBAB STRES KERJA

Ada 4 penyebab stres kerja menurut Gibson et al (2013:343) karena beberapa faktor, yaitu :

1. Lingkungan fisik
Lingkungan fisik (tempat bekerja) yang buruk atau kurang nyaman dapat menyebabkan stres kerja. Contohnya:
 - a. Cahaya ruang kantor kurang terang
 - b. Suara berisik
 - c. Suhu terlalu panas atau dingin
 - d. Polusi udara

2. Individual

Stres yang terjadi karena adanya tekanan yang dirasakan oleh individual. Penyebab stres kerja ini, seperti :

- a. Konflik peran
- b. Peran ganda
- c. Beban kerja berlebih
- d. Tidak adanya kontrol
- e. Tanggung jawab yang berat
- f. Kondisi kerja yang tidak nyaman

3. Kelompok

Setiap organisasi dipengaruhi oleh sifat hubungan di antara kelompok. Pengaruh tersebut dapat menyebabkan stres. Penyebab stres kerja ini, seperti:

- a. Perilaku organisasi
- b. Kurangnya kekompakan
- c. Adanya konflik dalam kelompok

4. Organisasional

Stres yang terjadi adanya pengaruh kebijakan dalam organisasi. Penyebab stres kerja ini, seperti:

- a. Adanya desain struktur organisasi yang jelek
- b. Budaya dalam perusahaan
- c. Teknologi yang rumit atau baru
- d. Adanya perubahan

F. CARA MENGELOLA STRES KERJA

Mendeteksi penyebab stres dan bentuk reaksinya melalui tiga pola dalam mengatasi stres, antara lain:

1. Pola Sehat

Pola menghadapi stres yang terbaik dengan kemampuan mengelola perilaku dan tindakan sehingga adanya stres tidak menimbulkan gangguan, akan tetapi menjadi lebih sehat dan berkembang. Mereka yang tergolong kelompok ini biasanya mampu mengelola waktu dan kesibukan dengan cara yang baik dan teratur sehingga mereka tidak perlu merasa ada sesuatu yang menekan, meskipun sebenarnya tantangan dan tekanan cukup banyak.

2. Pola Harmonis

Pola menghadapi stres dengan kemampuan mengelola waktu dan kegiatan secara harmonis dan tidak menimbulkan berbagai hambatan. Dalam pola ini, individu mampu mengendalikan berbagai kesibukan dan tantangan dengan cara mengatur waktu secara teratur. Ia pun selalu menghadapi tugas secara tepat, dan kalau perlu ia mendelegasikan tugas-tugas tertentu kepada orang lain dengan memberikan kepercayaan penuh. Dengan demikian, akan terjadi keharmonisan dan keseimbangan antara tekanan yang diterima dan reaksi yang diberikan. Demikian juga terhadap keharmonisan antara dirinya dan lingkungan.

3. Pola Patologis

Pola patologis ialah pola menghadapi stres dengan berdampak berbagai gangguan fisik maupun *social-psikologis*. Dalam pola ini, individu akan menghadapi berbagai tantangan dengan cara-cara yang tidak memiliki kemampuan dan keterampilan mengelola tugas dan waktu. Cara ini dapat menimbulkan reaksi-reaksi yang berbahaya karena bisa menimbulkan berbagai masalah-masalah yang buruk.



BAB IX RETENSI DAN SEPARASI

A. PENGERTIAN RETENSI

Retensi diartikan sebagai upaya yang dilakukan untuk mempertahankan karyawan agar loyal atau setia tetap berada di dalam organisasi atau perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2015:214) retensi karyawan adalah suatu upaya perusahaan untuk mempertahankan karyawannya agar tetap berada di dalam organisasi yang bertujuan untuk membantu mencapai target organisasi secara lebih maksimal. Kemudian menurut Sosilo (2013:89) retensi karyawan adalah upaya mempertahankan karyawan yang berpotensi untuk tetap loyal terhadap perusahaan. Sedangkan menurut Karthi (2012:1474) retensi karyawan adalah suatu proses di mana karyawan didorong untuk tetap berada dalam suatu organisasi sampai proyeknya selesai atau dalam periode maksimum.

Jadi retensi karyawan ditujukan agar karyawan bertahan lebih lama untuk bekerja di perusahaan, karena perusahaan sudah melakukan investasi uang maupun waktu dalam proses rekrutmen.

B. TUJUAN RETENSI

Sebagaimana disebutkan di atas, bahwa retensi upaya untuk mempertahankan karyawan. Oleh karena itu, tujuan dari retensi karyawan, adalah:

1. Memberikan ketenangan dan keamanan bagi karyawan, karena merasa adanya perhatian dari pihak organisasi/perusahaan.
2. Untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan, karena dengan adanya perhatian dari pihak organisasi/perusahaan, maka karyawan akan bekerja dengan baik.
3. Memperbaiki kondisi fisik, mental dan sikap karyawan, karena dengan adanya perhatian dari pihak organisasi/perusahaan, maka karyawan akan merasa tenang dalam bekerja.
4. Meningkatkan loyalitas dan menurunkan *turn-over* karyawan, karena dengan adanya perhatian dari organisasi/perusahaan, maka karyawan akan memberikan umpan balik berupa loyalitas dan tidak ada keinginan untuk pindah.
5. Meningkatkan disiplin dan menurunkan absensi karyawan, karena dengan adanya perhatian dari organisasi/perusahaan, maka karyawan akan

semakin disiplin dalam menjalankan tugas atau pekerjaannya.

6. Meningkatkan kesejahteraan karyawan dan keluarganya, karena dengan adanya perhatian dari organisasi/perusahaan, maka karyawan semakin sejahtera.

C. FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI RETENSI

Menurut pendapat Mathis & Jackson (2015:177) faktor yang mempengaruhi retensi karyawan, yaitu:

1. Faktor Organisasional

Seseorang karyawan biasanya akan bertahan di sebuah perusahaan atau organisasi apabila:

- a. Perusahaan memiliki perilaku budaya yang baik dan bernilai positif, artinya organisasi/perusahaan, selalu memberi perhatian lebih pada karyawannya.
- b. Pengelolaan organisasi dilakukan dengan baik, artinya organisasi/perusahaan akan menjalankan kegiatannya secara baik dan benar atau adanya keberpihakan terhadap karyawan.
- c. Lingkungan organisasi yang baik dan nyaman, artinya organisasi/perusahaan akan selalu menciptakan suasana dan lingkungan kerja yang nyaman.

2. Peluang Karier Organisasional

Seseorang karyawan biasanya akan mempertahankan dirinya di perusahaan/

organisasi apabila harapan karier mereka lebih baik. Seperti adanya pelatihan berkesinambungan, bimbingan & pengembangan karier.

3. Penghargaan

Hal lain yang harus diperhatikan dalam retensi karyawan adalah penghargaan yang kompetitif atau bersaing dibandingkan dengan perusahaan lain, baik berupa gaji, tunjangan, penghargaan kinerja maupun bonus, dan lain-lainnya.

4. Rencana Tugas dan Pekerjaan

Dalam perencanaan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepada karyawan, harus memperhatikan beberapa unsur, seperti penyaringan dan seleksi karyawan, sehingga karyawan akan ditempatkan pada posisi atau bagian yang sesuai dengan kompetensi, minat dan bakat mereka, sehingga mereka merasa bekerja pada perusahaan yang tepat dan akan tetap pada perusahaan tersebut.

5. Hubungan Karyawan

Perlakuan yang didapat dalam bekerja di kantor akan sangat mempengaruhi kenyamanan mereka dalam bekerja. Seperti hubungan dengan rekan kerja yang nyaman, saling membantu, saling mendukung, dan lain-lain.

D. PENGERTIAN SEPARASI (PEMISAHAN)

Pemberhentian adalah fungsi operasional terakhir manajemen sumber daya manusia. Istilah separasi

(*sparation*) bersinonim dengan pemberhentian, pemisahan, atau pemutusan hubungan kerja (PHK) karyawan dari suatu organisasi perusahaan. Menurut Hasibuan (2013:205) pemberhentian adalah PHK (pemutusan hubungan kerja) seorang karyawan dengan suatu organisasi perusahaan. PHK merupakan pengakhiran hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha yang dapat disebabkan oleh beberapa alasan, sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka (Mutiara Sibarani Panggabean, 2018:122).

E. JENIS-JENIS SEPARASI (PEMISAHAN)

Menurut Afifuddin (2015:264) jenis-jenis separasi atau Pemutusan Hubungan Kerja, dapat dikelompokkan menjadi dua jenis yaitu:

1. Separasi pada Kondisi Normal

Dalam kondisi normal, separasi atau pemisahan merupakan masa pensiun yang membahagiakan dan menyenangkan, karena telah menjalankan tugas dan pengabdian pada perusahaan dan tiba saatnya untuk mendapatkan penghargaan yang tinggi atas jasa mereka, selama bekerja di perusahaan.

2. Separasi pada Kondisi Tidak Normal

Dalam kondisi tidak normal separasi dilakukan dengan cara terpaksa, pada kondisi ini separasi dapat terjadi karena berbagai kondisi, seperti:

kondisi ekonomi yang tidak norma atau kebijakan perusahaan atau kondisi-kondisi lain.

F. BENTUK-BENTUK SEPARASI (PEMISAHAN)

Menurut Manulang dalam Afifuddin (2015:267) bentuk-bentuk separasi atau PHK (pemutusan hubungan kerja), terdiri dari:

1. *Termination*

Termination adalah putusnya hubungan kerja karena selesainya atau berakhirnya kontrak kerja yang telah disepakati. Berakhirnya kontrak apabila tidak terdapat kesepakatan antara karyawan dengan manajemen, karyawan harus meninggalkan perusahaan. Contoh: Pensiun & berakhirnya kontrak kerja.

2. *Dismissal*

Dismissal adalah putusnya hubungan kerja karena karyawan melakukan tindakan pelanggaran yang telah ditetapkan perusahaan. Misalnya, karyawan melakukan kesalahan, seperti, tidak disiplin, tindakan kejahatan, merusak aset perusahaan, dan lain-lain.

3. *Redundancy*

Redundancy adalah PHK karena perusahaan melakukan pengembangan dengan menggunakan mesin-mesin teknologi baru, seperti penggunaan mesin robot dalam proses produksi. Dengan mesin robot tersebut, perusahaan mengurangi jumlah

karyawan. Seperti: pemberhentian kasir di gardu jalan tol, dan lainnya.

4. *Retrenchment*

Retrenchment adalah PHK yang dilakukan dengan masalah-masalah ekonomi, Seperti krisis ekonomi yang berdampak pada menurunnya pendapatan perusahaan akibatnya perusahaan mengurangi jumlah karyawannya, sehingga terjadi PHK.

Sedangkan menurut Manulang dalam Afifuddin (2015:267) bentuk-bentuk separasi atau PHK (pemutusan hubungan kerja), terdiri dari:

1. *Layoff*

Pemutusan hubungan kerja (PHK) yang bersifat sementara. Seperti, misalnya perusahaan melakukan modernisasi sistem operasinya, sambil menunggu penempatan yang baru, maka pekerja diberhentikan sementara) dengan tetap diberi gaji penuh atau hanya diberi gaji setengah dari gaji sebenarnya, atau tidak diberi gaji sama sekali.

2. *Outplacement*

PHK karena keinginan dan rencana perusahaan. Seperti, perusahaan ingin mengurangi jumlah tenaga kerja, baik tenaga profesional, manajerial, maupun tenaga pelaksana. Karena mungkin, karyawan performanya tidak memuaskan dengan tingkat upah yang tinggi, karyawan kurang kompetensi dan kemampuan untuk dikembangkan pada posisi masa mendatang.

3. *Discharge*

Pemutusan hubungan kerja (PHK) karena seseorang tenaga kerja kurang mempunyai sikap dan perilaku kerja yang memuaskan. Karyawan yang mengalami jenis PHK ini akan mengalami kesulitan untuk mendapatkan pekerjaan baru di tempat atau perusahaan lain.

G. ALASAN SEPARASI (PEMISAHAN)

Pemberhentian karyawan oleh perusahaan berdasarkan beberapa alasan, sebagai berikut:

1. Undang - Undang

Beberapa alasan, Undang-Undang dapat menyebabkan seorang karyawan harus diberhentikan dari statusnya sebagai karyawan dari suatu perusahaan. Misalnya, karyawan anak-anak di bawah umur, karyawan WNA yang tidak punya izin kerja, atau karyawan yang terlibat organisasi terlarang. Hal ini berarti karyawan dan perusahaan melanggar undang-undang.

2. Keinginan Perusahaan

Pemberhentian karyawan karena keinginan perusahaan dapat disebabkan oleh hal-hal berikut:

- a. Karyawan tidak mampu menyelesaikan pekerjaannya
- b. Perilaku dan disiplinnya kurang baik
- c. Melanggar peraturan-peraturan dan tata tertib konflik perusahaan

- d. Tidak dapat bekerja sama dan terjadi konflik dengan karyawan lain
 - e. Melakukan tindakan amoral dalam perusahaan
3. Keinginan karyawan
- Pemberhentian atas keinginan karyawan sendiri dengan mengajukan permohonan untuk berhenti dari perusahaan tersebut. Permohonan hendaknya disertai alasan-alasan dan tidak mendadak, misalnya bulan depan. Hal ini perlu agar perusahaan dapat mencari penggantinya, supaya kegiatan perusahaan jangan sampai mandek. Alasan-alasan pengunduran antara lain:
- a. Pindah ke tempat lain untuk mengurus orang tua atau keluarga.
 - b. Kesehatan yang kurang baik.
 - c. Untuk melanjutkan pendidikan.
 - d. Berwiraswasta.
4. Pensiun
- Pensiun adalah pemberhentian karyawan karena telah mencapai batas usia pensiun atau masa kerja tertentu. Misalnya usia 58 tahun & minimal masa kerja 15 tahun. Batas usia pensiun tidak diatur dalam UU. Atau karyawan pensiun atas permintaan sendiri dengan mengajukan surat permohonan setelah mencapai masa kerja tertentu, dan permohonannya dikabulkan oleh perusahaan. Karyawan yang pensiun akan memperoleh uang pensiun yang besarnya telah diatur oleh undang-undang bagi pegawai negeri,

dan bagi karyawan swasta diatur sendiri oleh perusahaan bersangkutan.

5. Kontrak kerja berakhir

Karyawan yang dipekerjakan berdasarkan kontrak, dan bila kontraknya berakhir dan tidak diperpanjang lagi, maka perusahaan akan karyawan tersebut akan dilepas atau diberhentikan. Pemberhentian berdasarkan berakhirnya kontrak kerja tidak menimbulkan konsekuensi karena telah diatur terlebih dahulu dalam perjanjian saat mereka diterima, seperti: tidak mendapat pesangon atau penghargaan berupa uang.

6. Kesehatan karyawan

Kesehatan karyawan dapat menjadi alasan untuk pemberhentian karyawan. Inisiatif pemberhentian bisa berdasarkan keinginan perusahaan ataupun keinginan karyawan. Besar gaji karyawan yang sakit-sakitan dibayar perusahaan berdasarkan P4/M/56/4699, P4/M5/57/6150.

7. Meninggal dunia

Karyawan yang meninggal dunia secara otomatis putus hubungan kerjanya dengan perusahaan. Perusahaan memberikan pesangon atau uang pensiun bagi keluarga yang ditinggalkan sesuai dengan peraturan yang ada. Karyawan yang tewas atau meninggal dunia saat melaksanakan tugas, pesangon atau

golongannya diatur tersendiri oleh undang-undang. Misalnya, pesangonnya lebih besar dan golongannya dinaikkan sehingga uang pensiunnya lebih besar.

8. Perusahaan dilikuidasi

Karyawan akan dilepas jika perusahaan dilikuidasi atau ditutup karena bangkrut. Bangkrutnya perusahaan harus berdasarkan ketentuan hukum yang berlaku, sedang karyawan yang dilepas harus mendapat pesangon sesuai dengan ketentuan pemerintah.



BAB X PENILAIAN KINERJA

A. PENGERTIAN PENILAIAN KINERJA

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) merupakan proses pengevaluasian kinerja karyawan suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Mathis dan Jackson (2015:382) penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut pada karyawan. Sedangkan menurut Dessler (2012:255) mendefinisikan penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dengan prestasi kerja dengan yang diharapkan darinya. Penilaian kerja memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan memotivasi orang tersebut untuk mengurangi menurunnya kinerja atau berkinerja lebih tinggi lagi. Selanjutnya menurut

Mangkunegara (2013:87) penilaian kinerja adalah proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Berdasarkan pengertian di atas, maka yang dimaksud dengan penilaian kinerja adalah proses penilaian atau evaluasi terhadap tingkat kinerja karyawan dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan.

B. LANGKAH-LANGKAH PENILAIAN KINERJA

Dalam melaksanakan proses penilaian kinerja dapat dilakukan dengan lima langkah atau tahap, yaitu:

1. Tahap Perencanaan

Tahap ini merupakan, upaya penyusunan sasaran kinerja yang diharapkan kepada karyawan dan kompetensi apa yang diharapkan oleh perusahaan untuk setiap karyawan. Selain itu, harus dipertimbangkan hal-hal apa saja yang harus menjadi standar dalam penilaian kinerja agar penilaian menjadi ideal dan objektif. Pada tahap ini juga sudah harus ditentukan sistem atau metode penilaian kerja apa yang akan dipakai.

2. Penyusunan Data dan Bahan

Langkah atau tahap kedua yaitu, melakukan penyusunan data dan bahan, yang terkait seperti laporan kerja, catatan perusahaan, hingga data-data penunjang lain harus disiapkan. Selanjutnya, data-data itu dijadikan rujukan dari pihak penilai

baik itu manajer, pimpinan, kepala divisi, dan lainnya untuk berdiskusi dalam melakukan penyusunan bahan yang diperlukan dalam penilaian kinerja. Bahan penilaian yang dibuat sudah memasukkan standar kinerja yang terstruktur, terukur, realistis, tidak rumit, dan memiliki kekuatan nilai. Standar kinerja juga dispesifikkan berdasarkan posisi dan jabatan karyawan agar lebih mudah dalam menjabarkan penilaiannya berdasarkan tanggung jawab yang dimiliki.

3. Pelaksanaan atau *Performing*

Pelaksanaan menjadi tahap pamungkas dengan melakukan pemantauan dan umpan balik (*feedback*) yang dilaksanakan sepanjang tahun berjalan. Biasanya, dalam pelaksanaannya akan ada proses *review* baik tiap bulan atau pada tengah tahun. Proses umpan balik dilakukan bisa berupa pemberian *coaching* dari atasan kepada karyawannya. Oleh karena itu, pada tahap ini perlu komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan agar tidak terjadi kesalahpahaman. Pemberian arahan atau teguran sangat penting pada langkah pelaksanaan ini, agar tujuan yang telah dibuat dalam perencanaan bisa tercapai. Namun, jika memang diperlukan bisa juga dilakukan *review* kembali akan sasaran kinerja yang dibuat saat tahap perencanaan.

4. Penilaian dan *Review*

Hasil yang didapat dari pelaksanaan tentunya harus dilakukan penilaian di tiap akhir tahun pelaksanaan. Tahap ini membutuhkan komunikasi yang intens mengenai *review* dari seluruh proses pelaksanaan penilaian kinerja sepanjang tahun. Para penilai atau pimpinan harus kembali berdiskusi dengan melihat berbagai sudut pandang dan kondisi. Tahap penilaian dilakukan dengan membandingkan antara hasil kerja karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Perbandingan inilah yang akan digunakan dalam pengidentifikasian kinerja karyawan, apakah sudah sesuai dengan target yang diinginkan. Mengulas kembali hasil penilaian juga harus dilakukan dengan melibatkan *respons* dari karyawan. Hal ini karena, mungkin saja mereka memiliki pandangan yang tidak sama yang bisa menjadi bahan rujukan.

5. Pembuatan Laporan Hasil

Langkah atau tahap terakhir adalah dengan membuat laporan. Laporan hasil dari proses penilaian kinerja ini selayaknya diberikan kepada setiap karyawan sebagai bahan rujukan mereka. Sampaikan juga rencana pengembangan yang direncanakan perusahaan untuk selanjutnya agar karyawan juga bisa melakukan persiapan atau bahkan memberikan saran dan masukannya. Mengetahui proses penilaian kinerja karyawan

secara bertahap merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Terlebih lagi jika didukung oleh sistem yang baik. *LinovHR* adalah salah satu Aplikasi Penilaian Kinerja Karyawan yang dapat membantu manajemen dalam melakukan proses penilaian kinerja karyawan secara otomatis dan tepat.

C. TUJUAN PENILAIAN KINERJA

Menurut Hartatik (2014:120) tujuan dari penilaian kinerja dapat dibagi menjadi dua jenis, yaitu:

1. Tujuan Secara Umum
 - a. Untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan para pekerja dengan memberikan bantuan agar setiap pekerja mampu mewujudkan dan mempergunakan potensi yang dimilikinya secara maksimal dalam melaksanakan misi organisasi atau perusahaan.
 - b. Untuk menghimpun dan mempersiapkan informasi bagi pekerja dan para manajer dalam membuat keputusan terkait dengan pengembangan SDM.
 - c. Untuk menyusun inventarisasi SDM di lingkungan organisasi yang dapat digunakan dalam mendesain hubungan antar atasan dan bawahan, guna mewujudkan saling pengertian dan penghargaan dalam rangka mengembangkan keseimbangan antara keinginan pekerja dengan sasaran perusahaan.

- d. Untuk meningkatkan motivasi kerja, yang berpengaruh pada prestasi kerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya.
2. Tujuan Secara Khusus
- a. Untuk melaksanakan promosi, menghentikan pelaksanaan kerja yang keliru, menegakkan disiplin sebagai kepentingan bersama dan menetapkan pemberian penghargaan.
 - b. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai kriteria dalam membuat tes yang mempunyai validitas tinggi.
 - c. Penilaian kinerja menghasilkan informasi yang dapat digunakan sebagai umpan balik bagi pekerja dalam meningkatkan efisiensi kinerja.
 - d. Penilaian kerja berisi informasi yang dapat digunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pekerjaan.
 - e. Penilaian kerja memberikan informasi tentang spesifikasi jabatan.
 - f. Penilaian kinerja harus dilaksanakan oleh manajer dengan atau tanpa kerja sama petugas manajemen SDM terhadap bawahannya.

D. SYARAT PENILAIAN KINERJA

Suatu sistem penilaian kinerja harus mampu menggambarkan secara akurat kinerja yang tipikal dari seorang karyawan. Untuk itu, ada tiga syarat yang harus dipenuhi dalam sistem penilaian kinerja. yaitu:

1. *Job-related*

Penilaian kinerja harus terkait dengan pekerjaan. Mengevaluasi berbagai perilaku *kritikal* yang dapat menghasilkan kinerja yang sukses.

2. *Praktis*

Penilaian kinerja harus dipahami dengan mudah oleh para *evaluator* dan karyawan yang akan dinilai.

3. *Terstandardisasi*

Penilaian kinerja harus ada standar atau dengan standar memungkinkan terwujudnya praktik penilaian kinerja yang seragam.

E. PRINSIP PENILAIAN KINERJA

Prinsip dalam penetapan standar penilaian kinerja, dikenal dengan istilah prinsip SMART, yaitu:

1. S = *Specific*, artinya dalam melaksanakan penilaian kinerja harus memiliki standar yang jelas dan rinci.
2. M = *Measurable*, artinya satandar yang ditetapkan dalam melakukan penilaian kinerja dapat diukur.
3. A = *Achievable*, artinya dengan adanya standar, maka penilaian kinerja dapat dicapai (berdasarkan kesepakatan antara karyawan dengan atasannya).
4. R = *Result oriented*, artinya dengan adanya standar, maka penilaian kinerja harus berorientasi pada hasil.

5. *T = Time framed*, artinya dengan adanya standar, maka penilaian kinerja memiliki kejelasan jangka waktu pencapaiannya.

F. UNSUR-UNSUR DALAM PENILAIAN KINERJA

Menurut Hasibuan (2013:59) terdapat beberapa unsur-unsur dalam pelaksanaan penilaian kinerja, adalah sebagai berikut:

1. Prestasi

Prestasi dalam kerja merupakan unsur dalam melakukan penilaian kinerja karyawan, baik dalam bentuk kualitas maupun kuantitas.

2. Kedisiplinan

Penilaian pada unsur kedisiplinan dilihat dari kepatuhan terhadap peraturan organisasi/ perusahaan dan melakukan pekerjaan sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.

3. Kreativitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dalam bekerja menjadi unsur yang akan dinilai pada penilaian kinerja.

4. Bekerja sama

Kemampuan dalam bekerja sama dengan sesama rekan kerja atau dengan atasan, dalam menjalankan pekerjaannya, juga merupakan unsur yang akan dinilai dalam penilaian kinerja.

5. Kecakapan

Kecakapan dalam menjalankan tugas atau pekerjaan, menjadi salah satu unsur yang akan dinilai dalam pelaksanaan penilaian kinerja.

6. Tanggung Jawab

Unsur tanggung jawab dalam menjalankan dan menyelesaikan tugas atau pekerjaan juga menjadi unsur yang akan dinilai dalam penilaian kinerja.

G. METODE PENILAIAN KINERJA

Dalam melaksanakan penilaian kinerja, ada beberapa metode yang dapat digunakan. Menurut Rivai dan Sagala (2011:431) terdapat sepuluh metode yang dapat digunakan, yaitu:

1. Metode Peringkat (*Ranking Method*)

Metode peringkat yaitu metode dengan mengukur hasil kerja mulai dari terbaik sampai terburuk yang didasarkan pada sifat tertentu. Kelebihan metode ini dianggap lebih cepat, lebih transparan, tidak membutuhkan biaya, lebih simpel dan sangat mudah untuk digunakan. Metode ini lebih cocok pada lingkungan kerja kecil, karena penilaiannya masih bersifat manual. Namun, kelemahan metode ini dianggap kurang objektif, sehingga dapat menyebabkan timbulnya masalah moral bagi karyawan memiliki nilai kategori peringkat baik.

2. Skala Grafis Peringkat (*Graphic Rating Scale*)
Metode grafis peringkat melakukan penilaian mandiri atas kinerja karyawan yang memiliki komitmen mulai dari peringkat rendah hingga yang tinggi. Model metode ini cukup sederhana serta mudah dikonstruksi dan digunakan, juga dapat mengurangi pendapat secara pribadi. Namun, metode ini kemungkinan lebih subjektif dan juga dari karakteristik masing-masing sama penting.
3. Metode Insiden Kritis (*Critical Incident Method*)
Metode insiden kritis ini merupakan metode yang membuat penilaian atau catatan, yang isinya adalah contoh-contoh kebaikan yang tidak umum dan tidak dilakukan dengan waktu yang pasti, yang selanjutnya penilai mengulas dengan tenaga kerja pada waktu yang sudah ditentukan sebelum dilakukan penilaian.
4. Metode Narasi (*Narative Method*)
Metode narasi ini merupakan, metode yang memberikan informasi atas penilaian kinerja tertulis. Jadi, metode ini akan melakukan penilaian sebagaimana yang seharusnya dibuat, tanpa adanya skala penilaian yang sudah ditentukan sebelumnya.
5. Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objective*)
Metode berdasarkan sasaran yaitu, merupakan metode penilaian dengan menentukan tujuan atas kinerja yang telah dicapai para individu dan para

manajer secara bersama-sama. Para tenaga kerja dievaluasi dengan cara seberapa baik mereka dapat mencapai tujuan spesifik yang sudah ditetapkan sebelumnya untuk dapat memenuhi tugas.

6. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)*

BARS adalah kombinasi beberapa elemen dari *critical incident* dan pendekatan skala grafis peringkat. Supervisor menilai pegawai berdasarkan skala *numerikal*. Keuntungan metode ini adalah pada pekerjaan mendeskripsikan kinerja pegawai dengan lebih baik, lebih objektif dan lebih dapat diterima karena melibatkan atau adanya partisipasi pegawai dan manajer.

7. *Human Resources Accounting*

Merupakan proses identifikasi dan laporan investasi yang dibuat dalam sumber daya manusia pada sebuah organisasi di mana saat ini belum diperhitungkan dalam praktik akuntansi konvensional. Jadi, kuantifikasi nilai sumber daya manusia membantu manajemen untuk mengatasi dengan perubahan kuantum dan kualitas sehingga keseimbangan dapat dicapai antara sumber daya yang diperlukan dan penyediaan sumber daya manusia akuntansi (*human resource accounting*), menyediakan informasi yang bermanfaat untuk manajemen.

8. *Method Assessment Centers*

Merupakan sebuah metode sederhana yang dapat digunakan dalam menilai dan mengevaluasi seseorang, agar dapat menghasilkan kinerja yang unggul melalui proses sistematis terhadap keterampilan yang dimilikinya. Juga diartikan sebuah metode yang digunakan perusahaan untuk mendeteksi sejauh mana potensi dimiliki oleh karyawan melalui simulasi latihan situasional yang dipergunakan dalam rangka kebutuhan pengembangan karier karyawan.

9. *Method 360 Degree*

Metode ini dapat melibatkan adanya umpan balik mulai dari atasan, rekan kerja, pelanggan, sampai pemasok, sehingga memberikan analisis dan penilaian yang lebih komprehensif. Metode ini dapat dinilai hasilnya lebih akurat, dan dapat dipercaya, serta kredibel karena adanya masukan-masukan dari semua pihak yang dilibatkan dalam penilaian tersebut. Namun, metode ini memiliki kelemahan karena membutuhkan waktu yang agak lama dan sensitif dengan budaya yang ada di perusahaan, dapat merusak percaya diri para karyawan ketika nilai yang diperoleh berbeda dengan harapan.

10. *Method 720 Degree*

Metode ini adalah metode yang melakukan penilaian dua kali lipat dari pelaksanaan metode 360 *degree*, di mana kinerja pada pekerja akan

dievaluasi dan diberikan umpan balik dengan cara atasan akan melakukan pertemuan untuk kedua kalinya dan memberikan umpan balik dan *tips* untuk mencapai target yang diinginkan.

H. KENDALA DALAM PENILAIAN KINERJA

Dalam melaksanakan penilaian kinerja terdapat dua kendala yang sering dihadapi. Kedua kendala tersebut adalah:

1. Kendala Bias atau Kesalahan Penilai

Kendala bias atau kesalahan penilai adalah kendala atau gangguan yang sering terjadi karena ketidakakuratan penilai dalam melakukan pengukuran atau penilaian terhadap karyawan yang dinilai. Kendala tersebut, di antaranya adalah:

a. *Hello Effect* (kesan pertama)

Memberi penilaian karena terpengaruh pada kesan pertama atau penampilan saat menilai karyawan yang dinilai. Jadi penilaian ini bersifat subjektif yang diberikan oleh penilai kepada karyawan yang dinilai, baik penilaian bersifat positif maupun penilaian bersifat negatif. Seperti penampilan menarik, cantik, ganteng, ramah, atau sebaliknya.

b. *Leniency* (kemurahan hati)

Penilaian yang dilakukan penilai cenderung memberi nilai yang terlalu tinggi kepada yang dinilai dari yang seharusnya, karena adanya

faktor ketertarikan atau kasihan. Seperti ketertarikan karena argumentasi menarik.

c. *Strictness* (kekakuan)

Penilai cenderung memberi penilaian kepada yang dinilai terlalu rendah dari yang seharusnya, karena kesan yang kurang menarik atau mengecewakan.

d. *Central Tendency*

Penilai cenderung memberi nilai rata-rata (sedang) kepada yang dinilai dari yang seharusnya, karena tidak memberikan kesan yang berarti atau istimewa atau nilai lebih.

e. *Personal Biases*

Penilai cenderung memberi nilai yang baik kepada yang dinilai karena masalah pribadi. Seperti karyawan sudah senior atau saudara atau satu suku, atau lainnya.

2. Kendala Hukum

Di beberapa negara seperti di Amerika Serikat sudah sangat maju dalam mengatur masalah penilaian kinerja secara hukum atau undang-undang. Di negara kita Indonesia belum diatur secara khusus, baru sebatas pada Pengadilan Hubungan Industrial. Menurut hukum penilaian kinerja harus memiliki unsur:

a. Bebas dari diskriminasi

b. *Job related* (berkaitan dengan pekerjaan/jabatan)

c. *Valid* (sah sebagai alat ukur atau tepat)

- d. *Reliabel* (dapat diandalkan atau konsisten)
- e. Dipergunakan secara adil
- f. Didasarkan pada hasil analisis jabatan
- g. Standar dan formal
- h. Standar dikombinasikan sebelum periode penilaian
- i. Data yang digunakan harus objektif
- j. Dimensi pengukuran harus spesifik
- k. Yang dinilai perilaku, sehingga perlu observasi
- l. Agar reliabel, maka penilai harus lebih dari satu
- m. Penilai ekstrem perlu dilengkapi dokumen perilaku yang dinilai
- n. Karyawan diberi kesempatan meninjau hasil penilaian
- o. Para penilai harus diberi pelatihan
- p. Penilaian harus sering dilakukan, paling tidak satu tahun sekali.

I. CARA UNTUK MENGATASI KENDALA DALAM PENILAIAN KINERJA

Untuk mengatasi masalah atau kendala dalam melakukan penilaian kinerja, di antaranya adalah:

1. Memberi pelatihan kepada penilai, karena dengan pelatihan, maka penilai mengerti cara melakukan penilaian sebab sudah terlatih.
2. Melibatkan penilai dalam penentuan formulir penilaian, sehingga penilai mengerti cara mengisi formulir penilaian.

3. Menekankan kepada manajer akan pentingnya penilaian kinerja. Jadi manajer perlu diberi pemahaman tentang tujuan dan manfaat hasil dari penilaian kinerja, sehingga manajer akan serius dalam memberikan dan melakukan penilaian kinerja.
4. Memberikan penghargaan kepada manajer penilai. Jadi agar manajer serius dan sungguh-sungguh dalam melakukan penilaian, maka manajer perlu diberi penghargaan atas pekerjaan penilaian tersebut.
5. Memilih penilai yang tepat. Agar hasil penilaian sesuai dengan yang diharapkan maka perlu memilih penilai yang memiliki kompetensi atau orang yang tepat agar hasilnya sesuai dengan tujuan organisasi/perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afifuddin. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Pustaka Setia.
- Badriyah, M. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Cetakan Pertama*. Bandung: CV Pustaka Seti
- Davis, Keith dan Newstrom, John W. 2007. *Perilaku Dalam Organisasi. Edisi Ketujuh*. Alih bahasa, Agus Dharma. Jakarta: Erlangga.
- Dessler, Gary. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia, Edisi 14*. Jakarta: Salemba Empat
- Dewi, Hanggraeni. 2012. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Penerbit FE UI.
- Gibson. James L. at al. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Keempat*. Jakarta: Erlangga.
- Goal, Chr. Jimmy L. 2014. *A to Z Human Capital: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Grasindo
- Handoko, T. Hani. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hartatik. 2014. *Mengembangkan Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Laksana.

- Hasibuan, S.P. Malayu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Herman, Sofyandi. 2008. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Karthi. 2012. *A Study On Employee Retention In Leading Multinational Automobile Sector In India*. Journal TQM. 2(9), pp: 1474-1482
- Mangkunegara, A. Anwar Parabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Mangkunegara, A. Anwar Prabu. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT. Remaja Rosda Karya.
- Mathis dan Jackson. 2015. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Sembilan*. Alih bahasa oleh Jimmy Sadeli dan Bayu Prawira Hie. Jakarta: Salemba Empat.
- Pangabean, Mutiara S., Lolita dan Sofyan. 2018. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- Rivai, Veithzal & Sagala, Ella Jauvani. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Rajawali Press

- Robbins, Stephen P. dan Judge, Timothy A. 2016. *Perilaku Organisasi Edisi 16*. Jakarta: Salemba Empat.
- Schermerhorn, Jr. John R., Osborn, Richard N., Uhl-Bien, Mary and Hunt, James G. 2012. *Organizational Behavior, International Student Version*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc,
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Subekhi, Akhmad & Jauhar, Muhammad. 2012. *Pengantar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)*. Jakarta: Prestasi Pustaka
- Sunyoto, D. 2019. *Manajemen dan pengembangan sumber daya manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Susilo, Martoyo. 2013. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: BPFYogyakarta.
- Sutrisno, Edy. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Kencana.
- Toha, Miftah. 2005. *Perilaku Organisasi, Konsep dan Aplikasinya*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada
- Waluyo, Minto. 2009. *Psikologi Teknik Industri*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Wibowo. 2016. *Manajemen Kinerja, Edisi Kelima*. Jakarta: PT. Raja grafindo Persada.

PROFIL PENULIS



Cecep Haryoto Jabatan Akademik: Lektor Pendidikan : S1 Manajemen FEB UMJ lulus tahun 1992, S2 Magister Manajemen FEB UMJ lulus tahun 2011, S3 Dokter Ilmu Manajemen FEB UPI YAI lulus tahun 2020

Profesi sebagai Dosen Tetap FEB UMJ sejak tahun 1993 – sekarang.

Pengalaman kerja sebagai Kepala Sub Bagian Umum dan Kepegawaian Keuangan di FEB UMJ tahun 1995 – 2010, Kepala

Bagian Keuangan PT. Mayantara Budaya Semesta tahun 2001 – 2003, Wakil Dekan III FEB UMJ tahun 2012 – 2016



M. Yusuf Lahir di Pulau Kijang, 4 April 1963, Jabatan Akademik : Lektor, Pendidikan S1 Manajemen FEB UMJ lulus tahun 1990. S2 Magister Manajemen FEB UMJ lulus tahun 2003. S3 Dokter Ilmu Manajemen FEB UPI YAI lulus tahun 2020. Profesi Dosen Tetap FEB UMJ sejak tahun 1990 – sekarang

Pengalaman Kerja: Kepala Biro Keuangan UMJ tahun 2001 – 2005 dan pernah menjabat Wakil Rektor II UMJ Tahun 2006 – 2010 serta Dekan FEB UMJ Tahun 2010-2012.



Hasanah, Lahir: Jakarta, 5 Oktober 1967, Jabatan Akademik: Lektor., Pendidikan: S1 Manajemen FEB UMJ lulus tahun 1992, S2 Magister Manajemen FEB UMJ lulus tahun 2001, S3 Dokter Ilmu Manajemen FEB UPI YAI lulus tahun 2020, Dosen Tetap FEB UMJ sejak

tahun 1992 – sekarang. Pengalaman Kerja,, Kepala Laboratorium tahun 2017 – 2018, Sekretaris Prodi Manajemen FEB UMJ tahun 2018 – 2020, dan Ketua Program Studi Manajemen FEB UMJ tahun 2020 – sekarang.



Nazifah Husainah, Lahir Jakarta, 06 Mei 1966, Jabatan, Lektor Kepala Pendidikan: S1 Manajemen FEB UMJ lulus tahun 1991, S2 Magister Manajemen FEB UMJ lulus tahun 2001, S3 Dokter Ilmu Manajemen FEB UPI YAI lulus tahun 2019. Profesi Dosen Tetap FEB UMJ sejak tahun 1992 – sekarang.

Pengalaman Kerja, Ketua Program Studi Manajemen FEB UMJ tahun 2004-2010, Kepala Laboratorium FEB UMJ tahun 2011 -2017, dan Ketua LPPM FEB UMJ tahun 2020 – sekarang.