

**MODUL KULIAH**



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**Disusun Oleh:**

**ABDUL RAHMAN**

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN (S1)**

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI SWADAYA JAKARTA**

**2022**

## **KATA PENGANTAR**

Puji dan syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa atas berkatNya sehingga modul Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) dapat terselesaikan. Modul ini disusun dengan mengacu pada Rencana Pembelajaran Semester untuk mata kuliah Manajemen Sumber daya Manusia Program Studi Manajemen S1 dalam lingkungan STIE Swadaya. Modul ini menjelaskan konsep, tujuan, fungsi, dan manfaat MSDM dalam suatu organisasi. Modul ini juga berisi tentang perencanaan pengembangan SDM, analisis jabatan, rekrutmen, seleksi, kompensasi, penilaian kinerja, produktivitas, MSDM Global, Sistem Manajemen K3, dan Audit SDM.

Kami menyadari bahwa di dalam pembuatan modul Manajemen Sumber Daya Manusia ini masih banyak kekurangan, untuk itu kami sangat membuka saran dan kritik yang sifatnya membangun. Mudah-mudahan modul ini memberikan manfaat.

Jakarta, Januari 2022  
Penyusun

Abdul Rahman

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI .....	iii
DAFTAR TABEL .....	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
<b>BAB I. PENGERTIAN, FUNGSI DAN TUJUAN MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>1</b>
1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia.....	1
1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	2
1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia .....	6
1.4. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia.....	6
1.5. Komponen Manajen Sumber Daya Manusia.....	7
1.6. Model Manajemen Sumber Daya Manusia.....	8
Rangkuman.....	9
Latihan Soal.....	9
<b>BAB II ANALISIS PEKERJAAN DAN PERENCANAAN STRATEJIK .</b>	<b>10</b>
2.1. Analisis Pekerjaan.....	10
2.2. Evaluasi Pekerjaan.....	13
2.3. Perencanaan Stratejik .....	14
Rangkuman.....;	14
Latihan Soal .....	15
<b>BAB III. PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA.....</b>	<b>16</b>
3.1. Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia .....	16
3.2. Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	18
3.3. Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	20
3.5. Faktor Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	21
3.5. Faktor Perencanaan Sumber Daya Manusia.....	21
Rangkuman.....;	22
Latihan Soal .....	22
<b>BAB IV PEREKRUTAN KARYAWAN.....</b>	<b>23</b>
4.1. Rekrutmen.....	23
4.2. Sumber rekrutmen.....	22
4.3. Metode Perekrutan.....	20
Rangkuman.....;	28
Latihan Soal .....	29

BAB V. SELEKSI.....	30
5.1. Pengertian .....	30
5.2. Dasar Seleksi dan Tujuan Seleksi.....	31
5.3. Langkah-langkah dalam Proses Seleksi pegawai .....	32
Rangkuman .....	36
Latihan Soal.....;	36
 BAB VI. ORIENTASI, PENEMPATAN, DAN PEMISAHAN.....	 37
6.1. Orientasi.....	37
6.2. Penempatan.....	40
6.3. Pemisahan.....	44
Rangkuman .....	45
Latihan Soal .....	45
 BAB VII. KOMPENSASI.....	 46
7.1 Pengertian Kompensasi .....	46
7.2 Tujuan Kompensasi.....	46
7.3 Kompensasi Langsung dan Tidan Langsung.....	48
Rangkuman .....	51
Latihan Soal .....	51
 BAB VIII. PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN.....	 52
8.1 Pengertian Pelatihan.....	52
8.2 Pengertian Pengembangan.....	53
8.3 Proses Pelatihan dan Pengemangan SDM.....	55
8.4 Tujuan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	56
8.5 Manfaat Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	58
8.6 Jenis-jenis Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	58
8.7 Metode Pelatihan dan Pengembangan Karyawan.....	59
Rangkuman :.....	61
Latihan Soal:.....	61
 BAB XI. PRODUKTIVITAS KERJA.....	 62
9.1 Pengertian.....	62
9.2. Aspek-aspek Produktivitas Kerja.....	63
9.3. Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja.....	64
9.2. Pengukuran Produktivitas Kerja.....	65
Rangkuman.....	66
Latihan Soal .....	66
 BAB X. KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA.....	 67
10.1 Pengertian Kinerja.....	67
10.2 Tujuan Penilaian Kinerja.....	68

10.3 Kriteria Penilaian Kinerja.....	71
10.4 Metode Penilaian Kinerja.....	73
Rangkuman.....	75
Latihan Soal.....	76
<b>BAB XI SERIKAT PEKERJA DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL.....</b>	<b>77</b>
11.1 Pengertian.....	77
11.2 Serikat Pekerja .....	78
11.3 Kenggotaan Serikat Pekerja di Perusahaan.....	79
11.4 Hubungan Serikat Pekerja, Pengusaha, dan pemerintah .....	79
11.5 Pengertian Perundingan Kolektif .....	80
11.6 Proses Perundingan Kolektif .....	80
11.7 Faktor-faktor Pengaruh dalam Perundingan Kolektif .....	81
11.8 Isu-isu Perundingan .....	82
11.9 Negosiasi Perjanjian .....	83
Rangkuman .....	85
Latihan Soal .....	85
<b>BAB XII MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM GLOBAL</b>	
12.1 Manajemen sumber daya manusia global. ....	86
12.2 Pendekatan Manajemen sumber daya manusia global.....	87
12.3 Merencanakan sumber daya manusia di ekonomi global.....	87
13.4 Permasalahan dalam Human resources management internasional....	88
12.5 Pelatihan dan pengembangan pekerja global .....	89
12.6 Perbedaan Manajemen sumber daya manusia domestik dan internasional.....	89
12.7 Jenis-jenis sumber daya manusia global.....	90
12.8 Perbedaan MSDM Global dan Domestik .....	91
12.9 Tantangan Manajemen sumber daya manusia global.....	91
Rangkuman .....	93
Latihan Soal .....	93
<b>BAB XIII SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN, DAN KESEHATAN KERJA (K3) .....</b>	<b>94</b>
13.1 Pengertian.....	94
13.2 Peran Manajemen Dalam Keselamatan Kerja .....	95
13.3 Penyebab kecelakaan kerja .....	96
13.4 Cara pencegahan kecelakaan kerja .....	97
13.5 Implementasi Penerapan Sistem Manajemen K3 .....	99
Rangkuman.....	100
Latihan Soal .....	100

BAB XIV AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA.....	101
14.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia (SDM) .....	101
14.2. Pengertian Audit Sumber Daya Manusia (SDM).....	101
14.3 Pentingnya Audit Sumber Daya Manusia (SDM) .....	102
14.4 Norma Audit Sumber Daya Manusia (SDM) 102.....	102
14.5 Manfaat dan Tujuan Audit Sumber Daya Manusia (SDM).....	103
14.6 Sumber Data Audit Sumber Daya Manusia (SDM).....	104
14.7 Tahap-Tahap Audit Sumber Daya Manusia .....	104
14.8 Pendekatan Riset Audit Sumber Daya Manusia .....	105
Rangkuman .....	106
Latihan Soal. ....	107
DAFTAR PUSTAKA.....	108
LAMPIRAN	

## **BAB I PENGERTIAN, FUNGSI, TUJUAN DAN MANFAAT MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami Mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami konsep, fungsi, tujuan, dan manfaat, serta komponen dan model Manajemen Sumber Daya Manusia dalam organisasi atau dunia usaha.

### **Materi:**

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

Dalam menjalankan sebuah kegiatan baik itu perusahaan, lembaga, organisasi, komunitas atau lainnya dibutuhkan sumber daya manusia yang kompeten di bidangnya masing-masing. Jadi yang menjadi perhatian adalah bagaimana bagaimana manajemen sumber daya manusia (SDM) tersebut agar kegiatan yang akan dijalankan dapat berjalan dengan baik dan mencapai hasil yang maksimal.

Manajemen sumber daya manusia ini merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan atau semua tenaga kerja yang menopang seluruh aktivitas dari organisasi, lembaga atau perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Pengertian manajemen sumber daya manusia oleh beberapa ahli, sebagai berikut:

Panggabean (2007), Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan.

Sulistiyani dan Rosidah, (2009), Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Yuli (2005:15), Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang

atau lebih. Sementara itu manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

## **1.2. Fungsi manajemen Sumber Daya Manusia**

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Cherrington (1995:11) yaitu:

### **a. *Staffing/Employment***

Fungsi ini terdiri dari tiga aktivitas penting, yaitu perencanaan, penarikan, dan seleksi sumber daya manusia. Ketiga tahap ini dilakukan agar mendapatkan tenaga kerja yang berkualitas sehingga dapat bekerja maksimal sesuai dengan job desc-nya. Departemen sumber daya manusia melakukan penyaringan melalui wawancara, tes, dan menyelidiki latar belakang pelamar. Tanggung jawab departemen sumber daya manusia untuk pengadaan tenaga kerja ini semakin meningkat dengan adanya hukum tentang kesempatan kerja yang sama dan berbagai syarat yang diperlukan perusahaan.

### **b. *Performance Evaluation***

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab terhadap rangkaian pembinaan, pengawasan hingga evaluasi terhadap calon ataupun karyawan yang telah dipilih. Evaluasi dilakukan dengan mengacu pada standar kinerja yang telah disusun sebelumnya oleh Divisi SDM.

Departemen sumber daya manusia juga perlu melakukan pelatihan terhadap para manajer tentang bagaimana membuat standar kinerja yang baik dan membuat penilaian kinerja yang akurat.

### **c. *Compensation***

Manajemen sumber daya manusia juga memiliki fungsi memberikan penghargaan atau pemberian balas jasa secara langsung atau tidak langsung, yang berbentuk uang maupun barang kepada karyawan sebagai bentuk imbal jasa dari perusahaan. Pemberian penghargaan yang baik dan adil akan mempengaruhi iklim kerja dalam sebuah perusahaan.

Sistem kompensasi memerlukan keseimbangan antara pembayaran dan manfaat yang diberikan kepada tenaga kerja. Pembayaran meliputi gaji, bonus, insentif, dan pembagian keuntungan yang diterima oleh karyawan. Manfaat meliputi asuransi kesehatan, asuransi jiwa, cuti, dan sebagainya. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk memastikan bahwa

kompensasi yang diberikan bersifat kompetitif diantara perusahaan yang sejenis, adil, sesuai dengan hukum yang berlaku (misalnya:UMR), dan memberikan motivasi.

**d. *Training and Development***

Pelatihan atau training ini merupakan suatu proses pembelajaran untuk memperoleh suatu keahlian, peraturan, konsep atau sikap untuk meningkatkan kinerja para karyawan. Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk membantu para manajer menjadi pelatih dan penasehat yang baik bagi bawahannya, menciptakan program pelatihan dan pengembangan yang efektif baik bagi karyawan baru (*orientasi*) maupun yang sudah ada (pengembangan keterampilan), terlibat dalam program pelatihan dan pengembangan tersebut, memperkirakan kebutuhan perusahaan akan program pelatihan dan pengembangan, serta mengevaluasi efektifitas program pelatihan dan pengembangan.

**e. *Employee Relations***

Manajemen juga memiliki tugas untuk membangun hubungan dengan pihak luar terkait dengan sumber daya manusia, seperti serikat pekerja atau sejenisnya. Dengan tujuannya agar iklim kerja menjadi kondusif karena dapat menyelesaikan permasalahan dengan baik dan tanpa perlu melakukan tindakan yang berlebihan.

**f. *Safety and Health***

Setiap perusahaan wajib untuk memiliki dan melaksanakan program keselamatan untuk mengurangi kejadian yang tidak diinginkan dan menciptakan kondisi yang sehat. Suatu program keselamatan kerja yang efektif dapat mengurangi jumlah kecelakaan dan meningkatkan kesehatan tenaga kerja secara umum. Departemen sumber daya manusia mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan pelatihan tentang keselamatan kerja, mengidentifikasi dan memperbaiki kondisi yang membahayakan tenaga kerja, dan melaporkan adanya kecelakaan kerja.

**g. *Personnel Research***

Departemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengumpulkan dan menganalisis informasi yang menyinggung masalah ini. Hasilnya digunakan menilai apakah kebijakan yang sudah ada perlu diadakan perubahan atau tidak. Masalah yang sering diperhatikan oleh departemen sumber daya manusia adalah penyebab terjadinya ketidakhadiran dan keterlambatan karyawan, bagaimana prosedur penarikan dan seleksi yang baik, dan penyebab ketidakpuasan tenaga kerja.

Selanjutnya, manajemen SDM sendiri dalam mengatur sumber daya manusia dijalankan melalui dua fungsi. Fungsi tersebut yaitu manajerial dan operasioanal.

## **1. Fungsi Manajerial**

### **a. Perencanaan**

Dalam sebuah organisasi pasti mempunyai visi dan misi yang harus dituju. Untuk mewujudkan visi dan misi tentu dibuat program-program sebagai media untuk mengantarkan organisasi pada tujuan yang diharapkan. Program tersebut dibuat dan direncanakan sedemikian hingga untuk mencapai visi dan misi. Disinilah manajemen SDM memainkan perannya. Fungsi ini jelas membantu organisasi dalam mengemudikan hendak dibawa kemana organisasi tersebut.

### **b. Pengorganisasian**

Setelah melakukan perencanaan kemudian bentuk organisasi untuk menjalankan rencana yang telah dibuat. Proses pengorganisasian yaitu membentuk organisasi lalu membaginya ke dalam unit-unit sesuai dengan fungsinya, namun tetap memiliki tujuan yang sama dalam pengorganisasian, akan terbentuk struktur organisasi yang dapat menjadi rambu sebagai penunjuk hubungan antar unitnya.

### **c. Pengarahan**

Manajemen SDM berfungsi memberikan pengarahan. Segala arahan dan dorongan diolah dan diatur dalam manajemen sumber daya manusia. Dorongan serta arahan ini dilakukan sebagai upaya untuk menggerakkan organisasi mencapai cita-cita yang diimpikan.

### **d. Pengendalian**

Pengendalian atau pengawasan dilakukan dengan membandingkan tindakan anggota dengan tujuan yang telah dibuat. Semua tindakan yang dilakukan anggota harus berorientasi pada tujuan awal. Sehingga jika ada hal yang tidak sesuai dapat diminimalisir dan diatasi langsung melalui fungsi pengendalian ini. Pengendalian dilakukan dengan melihat, mengamati serta menilai tindakan atau pekerjaan yang dilakukan anggotanya.

## **2. Fungsi Operasioanal**

### **a. Pengadaaan**

Fungsi manajemen SDM secara operasional yag pertama yaitu sebagai pengadaan. Pengadaan seperti apa yang dimaksud? Pengadaan yag dimaksud yaitu pengadaan terhadap tenaga kerja baru atau *recruitment*.

Fungsi manajemen SDM sebagai pengadaan menjalankan tugasnya seperti penyeleksian serta penempatan karyawan dalam perusahaan.

**b. Pengembangan**

Setelah melakukan pengadaan tenaga kerja, kemudian dilakukan pengembangan. Hal ini dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan kualitas SDM demi meningkatkan keahlian. Peningkatan keahlian ini dilakukan melalui pelatihan. Proses pelatihan biasanya dilakukan saat karyawan sudah diterima dari seleksi penerimaan.

**c. Kompensasi**

Fungsi operasi selanjutnya yaitu kompensasi atau pemberian upah. Kompensasi merupakan salah satu elemen penting dalam organisasi. Semua upah dari tenaga kerja yang telah berkontribusi diatur oleh manajemen SDM pada fungsi operasional ini.

**d. Pengintegrasian**

Semua orang berbeda, baik sikap tindakan, perilaku, pandangan dan pendapat. Perbedaan ini kerap menimbulkan disintegrasi sehingga menimbulkan konflik. Oleh karena itu diperlukan proses integrasi atau penyatuan. Dalam proses pengintegrasian individu akan diminta untuk merubah pandangan, kebiasaan serta sikap yang kurang menguntungkan bagi perusahaan.

**e. Pemeliharaan**

Fungsi pemeliharaan atau perawatan. Pemeliharaan sumber daya manusia dilakukan dengan menjaga dan meningkatkan kemampuan sumber daya manusianya. Hal ini dapat dilakukan dengan memberikan pelatihan dan training motivasi. Motivasi sangat penting bagi karyawan agar mereka tetap semangat dalam bekerja.

**f. Pemutusan Hubungan Tenaga Kerja**

Fungsi manajemen SDM secara operasional yang terakhir yaitu pemutusan hubungan kerja. Dalam hal ini semua pemutusan hubungan kerja baik pemisahan, pensiun ataupun PHK itu sendiri diatur oleh fungsi manajemen SDM. Semua urusan pensiun pegawai yang telah lama berkontribusi pada perusahaan diurus pada divisi ini.

Itulah fungsi manajemen SDM di dalam organisasi. Semua hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia perusahaan diatur dan dikontrol dalam manajemen SDM. Mulai dari perekrutan hingga pemutusan hubungan, semua menjadi wewenang pihak manajemen SDM.

Terlepas dari teori di atas, untuk mewujudkan sumber daya manusia di dalam organisasi yang berkualitas juga harus dibutuhkan pemimpin yang lebih berkualitas. Untuk menjalankan semua fungsi di atas dengan baik dibutuhkan

pemimpin yang bertanggung jawab dan berintegritas. Sebab mengatur manusia bukanlah hal yang mudah, apalagi menyatukannya.

### **1.3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sedarmayanti, penulis buku *Sumber Daya Manusia Dan Produktivitas Kerja* (2009) tujuan manajemen sumber daya manusia terdapat 4 tujuan, yakni:

1. Tujuan Sosial  
Tujuan ini adalah organisasi bertanggung jawab secara sosial terhadap tantangan dan keperluan yang terjadi di masyarakat khususnya di ruang lingkup organisasi dan mengurangi efek dampak negatif atau merugikan yang akan muncul.
2. Tujuan Organisasional  
Tujuan manajemen sebagai organisasional adalah sasaran-sasaran formal yang disusun guna membantu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan ini mengenalkan bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*).
3. Tujuan Fungsional  
Tujuan fungsional atau *functional objective*, yaitu untuk mempertahankan kontribusi dari sumber daya manusia di tiap departemen perusahaan yang dibutuhkan. Sumber daya tersebut dipelihara agar memberikan kontribusi yang optimal.
4. Tujuan Individu atau Tujuan Pribadi  
Dalam organisasi juga harus diperhatikan oleh setiap manajer, terutama manajemen sumber daya manusia, dan harus diarahkan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan (*overall, organizational objectives*).

### **1.4. Manfaat Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya Manusia (SDM) merupakan aset penting dalam sebuah perusahaan sehingga hal ini perlu dirancang secara efektif. Beberapa manfaat yang bisa diperoleh dari manajemen sumber daya manusia (P. Siagian: 1994) antara lain:

1. Sumber Daya Manusia yang tersedia dapat dimanfaatkan dengan baik  
Dengan adanya manajemen sumber daya manusia, maka perusahaan dapat menggunakan sumber daya manusia yang ada dengan lebih efisien. Ini karena manajer sumber daya manusia akan menganalisa karyawan yang ada dari segi jumlah karyawan, kelebihan dan kekurangan mereka, keterampilan yang dimiliki, dan sebagainya demi memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki.

2. Dapat meningkatkan produktivitas karyawan yang sudah ada  
Manajemen sumber daya manusia akan menempatkan karyawan dengan memikirkan proporsionalitas dari sebuah tim. Dengan demikian, jumlah anggota dari sebuah divisi dari perusahaan pasti akan memiliki jumlah yang tidak terlalu banyak maupun terlalu sedikit, atau dalam kata lain: jumlah yang pas.
3. Dapat Mengantisipasi Kebutuhan Tenaga Kerja Mendatang  
Manajemen sumber daya manusia yang baik dapat memperkirakan jumlah tenaga kerja yang akan dibutuhkan di masa depan. Umumnya, mereka akan menganalisa hal-hal seperti jumlah karyawan yang dipromosikan, kegiatan baru apa saja yang akan dilakukan, dan berapa lowongan yang kosong.
4. Menangani Informasi Ketenagakerjaan Karyawan  
Seorang manajer sumber daya manusia harus dapat menangani informasi karyawan seperti status perkawinan, tunjangan, jumlah penghasilan, dan lain sebagainya yang berhubungan dengan ketenagakerjaan.

### **1.5. Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dalam mempelajari manajemen sumber daya manusia, ada baiknya kita dapat mengetahui komponen MSDM, Komponen Manajemen Sumber Daya Manusia, antara lain:

1. Pengusaha  
Setiap orang yang pasti ingin menginvestasikan di dalam modalnya untuk mendapatkan pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak terbatas tergantung pada laba keuntungan yang dicapai organisasi tersebut
2. Karyawan  
Penjual jasa (pikiran dan tenaga) yang mendapatkan imbalan yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Karyawan berpengaruh sangat aktif dalam menetapkan keberhasilan suatu rancangan, sistem, proses dan tujuan yang akan dicapai. Karyawan juga merupakan aset utama dalam mencapainya tujuan, tanpa keikutsertaan mereka, aktifitas organisasi tidak akan tercapai.  
Posisi karyawan dalam organisasi dapat dibedakan menjadi :
  - Karyawan Operasional  
Setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri tugas nya dalam pekerjaannya sesuai perintah atasan
  - Karyawan Manajerial  
Orang yang berhak terhadap bawhaannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya yang diberikan dan harus dikerjakan sesuai dengan perintahnya.

### 3. Pemimpin atau Manajer

Seseorang yang menggunakan wewenang di dalam kepemimpinannya untuk memberi petunjuk orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai tujuan.

## 1.6. Model Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk memilih model manajemen SDM yang tepat, perlu dipikirkan juga kebutuhan dan tujuan perusahaan. Contohnya, model SDM yang digunakan oleh perusahaan pada skala kecil belum tentu efektif jika digunakan oleh perusahaan besar.

Untuk menemukan model yang tepat untuk perusahaan, berikut adalah enam model manajemen SDM yang dapat diterapkan:

### 1. Model Finansial

Model finansial mewajibkan keterlibatan departemen SDM dalam mendata keuangan yang berhubungan dengan karyawan. Kompensasi, tunjangan, bonus, serta biaya-biaya lain harus diatur dengan benar agar karyawan dan perusahaan tetap merasa adil.

### 2. Model Klerikal

Sedangkan model klerikal memiliki fokus lebih terhadap pencatatan laporan yang dilakukan dengan rutin. Data administrasi nantinya akan digunakan sebagai bahan dasar saat melakukan aktivitas yang berhubungan dengan performa karyawan.

### 3. Model Hukum

Setiap negara tentunya memiliki peraturan tersendiri yang berhubungan dengan tenaga kerja. Adanya hukum akan dijadikan dasar bagi perusahaan untuk mengatur aktivitas karyawan, mengawasi kinerja mereka, membuat kontrak kerja, dan lain sebagainya. Oleh karena itu, sebaiknya perusahaan tetaplah *up-to-date* dengan peraturan-peraturan terbaru pemerintah.

### 4. Model Ilmu Perilaku

Lalu model ilmu perilaku adalah model yang melakukan pendekatan terhadap tingkah laku karyawan dalam perusahaan. Model ini bertujuan untuk mencari tahu dan memberikan solusi pada permasalahan apapun yang timbul sehingga tidak berdampak pada produktivitas.

### 5. Model Humanistis

Model humanistis membantu karyawan menyadari potensi mereka selama bertugas dalam perusahaan. Pada model ini, pengelolaan hubungan kemanusiaan menjadi sorotan utama agar perusahaan dapat merasakan dampak positif sehingga iklim kerja menjadi kondusif.

## **6. Model Manajerial**

Terakhir, model manajerial merupakan model manajemen SDM yang memberikan tugas yang lebih kompleks dari model yg lain. Ini karena divisi SDM dituntut untuk menjadi pelaksana, negosiator, serta mengawasi tingkat produktivitas karyawan dan perusahaan secara bersamaan dengan lebih detail.

### **Rangkuman**

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu, manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan. Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi guna mencapai berbagai tujuan.

Manfaat penerapan MSDM pada suatu organisasi, adalah optimalisasi SDM yang dimiliki, peningkatan produktivitas dan disertai kepuasan kerja, memetakan kebutuhan *talent* di setiap bagian yang sudah dan akan dimiliki, data lengkap terkait informasi ketenagakerjaan, dan penelitian untuk perencanaan di masa yang akan datang.

Untuk mewujudkan sumber daya manusia di dalam organisasi yang berkualitas juga dibutuhkan pemimpin yang lebih berkualitas. Untuk menjalankan semua fungsi di atas dengan baik dibutuhkan pemimpin yang bertanggung jawab dan berintegritas. Model SDM yang digunakan oleh perusahaan tergantung pada skala perusahaan, pemilihan model SDM perlu dilakukan dengan tepat agar lebih efektif, karena model yang digunakan pada perusahaan kecil belum tentu efektif jika digunakan oleh perusahaan besar.

### **Latihan Soal:**

1. Jelaskan pengertian manajemen sumber daya manusia!
2. Apa tujuan manajemen sumber daya manusia?
3. Apa manfaat dari penerapan manajemen sumber daya manusia pada organisasi?
4. Apa saja tantangan dihadapi Manajemen Sumber Daya Manusia?
5. Bagaimana organisasi atau perusahaan yang menerapkan MSDM dan yang tidak menerapkan MSDM!

## **BAB II ANALISIS PEKERJAAN DAN PERENCANAAN STRATEGIK,**

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu menjelaskan dan memahami konsep analisis pekerjaan dan perencanaan stratejik.

### **Materi:**

#### **2.1. Analisis Pekerjaan**

**Analisis Pekerjaan** (*job analysis*) adalah proses sistematis untuk menentukan keterampilan-keterampilan, tugas-tugas, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk menjalankan suatu pekerjaan dalam organisasi. Secara tradisional, analisis pekerjaan merupakan teknik sumber daya manusia yang mendasar dan menyeluruh serta merupakan titik awal bagi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia lainnya.

**Suatu pekerjaan** (*job*) terdiri dari sekelompok tugas yang harus dilaksanakan agar organisasi dapat mencapai tujuannya. Posisi (*position*) adalah kumpulan tugas dan tanggung jawab yang dilaksanakan oleh 1 orang.

Berikut adalah tujuan analisis pekerjaan:

1. Untuk mengetahui tugas-tugas mental dan fisik apa sajakah yang harus dilaksanakan
2. Mengetahui kapan pekerjaan harus selesai dilaksanakan
3. Mengetahui dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan
4. Mengetahui bagaimana pelaksanaan pekerjaan tersebut
5. Mengetahui alasan mengapa pekerjaan tersebut harus dilaksanakan
6. Mengetahui persyaratan-persyaratan yang harus dimiliki untuk melaksanakan pekerjaan tersebut

Analisis pekerjaan juga memberikan ringkasan mengenai kewajiban dan tanggung jawab suatu pekerjaan, hubungannya dengan pekerjaan lainnya, pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan, dan lingkaran kerja dimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Analisis pekerjaan dilakukan pada 3 waktu, yaitu:

1. Pada saat organisasi didirikan dan program analisis pekerjaan dimulai untuk pertama kalinya
2. Ketika tercipta pekerjaan-pekerjaan baru.
3. Ketika pekerjaan berubah secara signifikan akibat adanya teknologi, metode, prosedur, atau sistem yang baru.

Alasan-alasan melaksanakan analisis pekerjaan, yaitu:

1. Penyediaan staf
2. Pelatihan dan pengembangan
3. Penilaian kinerja
4. Kompensasi
5. Keselamatan dan kesehatan
6. Hubungan kearyawanan dan perburuhan
7. Pertimbangan legal
8. Jenis-jenis informasi analisis pekerjaan

Berikut adalah metode-metode yang digunakan dalam analisis pekerjaan, yaitu:

1. Kuesioner
2. Observasi
3. Wawancara
4. Catatan karyawan
5. Kombinasi metode; mengkombinasikan keempat metode di atas agar hasil analisis pekerjaan lebih akurat.

**Deskripsi pekerjaan** (*job description*) adalah dokumen yang memberikan informasi berkenaan dengan tugas-tugas, kewajiban-kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Kualifikasi minimum yang dapat diterima, yang harus dimiliki seseorang agar dapat menjalankan pekerjaan tertentu dimuat dalam spesifikasi pekerjaan (*job specification*).

Dalam deskripsi pekerjaan terdapat item-item yang sering dimasukkan, yaitu:

1. Tugas-tugas utama
2. Persentase waktu yang dialokasikan untuk setiap tugas
3. Standar-standar kinerja yang harus dicapai
4. Kondisi-kondisi kerja dan bahaya yang mungkin terjadi
5. Jumlah karyawan yang menjalankan pekerjaan dan kepada siapa mereka harus melapor
6. Mesin-mesin dan peralatan yang digunakan dalam pekerjaan

Muatan-muatan deskripsi pekerjaan bervariasi, tergantung pada tujuan penggunaannya. Berikut bagian-bagian yang berfokus pada deskripsi pekerjaan.

1. Identifikasi pekerjaan;  
Mencakup nama pekerjaan, departemen, hubungan pelaporan, dan nomor atau kode pekerjaan
2. Tanggal analisis pekerjaan;  
Dicantumkan guna mengidentifikasi perubahan-perubahan pekerjaan yang akan membuat deskripsi tersebut usang.

3. Ringkasan pekerjaan;  
Memberikan tinjauan singkat mengenai pekerjaan.
4. Tugas yang dikerjakan;  
Menguraikan tugas-tugas utama yang harus dikerjakan agar lebih efektif.
5. Spesifikasi pekerjaan;  
Mencerminkan kualifikasi minimum, bukan ideal, untuk menjalani tugas tertentu.

Langkah-langkah dalam membuat analisis jabatan, sebagai berikut:

1. Mengumpulkan informasi  
Mengamati dan mewawancarai karyawan yang berada dalam posisi pekerjaan tertentu. Mintalah karyawan untuk menjelaskan tugas yang dilakukan dengan spesifik, termasuk tanggung jawabnya. Kemudian bacalah manual atau dokumen tertulis yang saat ini menentukan posisi karyawan tersebut. Bandingkan deskripsi pekerjaan yang ada dengan apa yang dikatakan oleh karyawan. Catat hasilnya berdasarkan departemen atau posisi karyawan. Buatlah akun yang berkaitan dengan semua tugas dan skill yang termasuk dalam pekerjaan.
2. Membandingkan dengan perusahaan lain  
Melakukan perbandingan dengan perusahaan lain untuk memastikan bahwa job deskripsi sesuai standar. Temukan data mengenai posisi dari analisis jabatan untuk meyakinkan bahwa perusahaan kamu sudah sesuai dengan situasi kerja terbaru. Salah satu caranya adalah dengan membandingkan dengan perusahaan lainnya.  
Melihat deskripsi pekerjaan beberapa perusahaan lain akan memudahkan kamu dalam membuatnya. Selain itu, kamu juga bisa melihat sosial media seperti LinkedIn untuk melihat bagaimana orang-orang mendeskripsikan pencapaian pekerjaannya. Semua pencarian yang kamu lakukan dapat membantu kamu untuk menulis analisis jabatan dengan lebih baik dan mengingatkanmu jika ada tugas atau tanggung jawab yang terlewat.
3. Fokus pada kebutuhan di perusahaan  
Saat melakukan analisis jabatan, sesuaikanlah dengan kebutuhan perusahaan. Ketika kamu sudah memahami kompetensi apa yang dibutuhkan untuk melakukan tiap pekerjaan, akan lebih mudah untuk menilai kesulitan dari tiap tugas dan skill yang dibutuhkan. Tentukan level skill yang dibutuhkan untuk tiap posisi. Perhatikan skill mana yang bisa dilakukan pemula dan yang memerlukan pengalaman.
4. Menentukan tujuan jabatan  
Setelah mengobservasi dan menemukan kompetensi yang paling penting untuk dapat melakukan suatu pekerjaan, siapkan daftar untuk setiap tugas dan skill yang dibutuhkan. Gunakan daftar tersebut untuk memperbarui deskripsi pekerjaan yang sudah ada atau membuat deskripsi baru yang sesuai dengan

analisismu. Buatlah sekumpulan standar untuk tiap posisi yang sesuai dengan input dari karyawan dan observasi yang sudah kamu lakukan. Masukkan juga ekspektasi yang tidak ada dalam observasimu, namun berdasarkan panduan profesionalisme dari riset.

5. Menyesuaikan jabatan

Tidak semua pekerjaan dalam suatu perusahaan bekerja dengan maksimal. Mungkin akan kamu temukan tugas yang tidak selesai atau proyek penting yang harus kamu lemparkan ke beberapa tim. Mungkin kamu akan menemukan tugas dimana tim atau karyawan lain dapat melakukannya dengan lebih baik dan mudah diselesaikan. Itulah sebabnya kamu harus benar-benar menganalisis setiap tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga bisa menempatkan karyawan yang tepat di posisinya masing-masing.

6. Membuat job description dengan tepat

Job description merupakan salah satu hasil dari analisis jabatan. Buatlah deskripsi pekerjaan dengan jelas dan tepat, sehingga perusahaan dapat berjalan dengan lancar. Lihatlah perusahaan secara keseluruhan, tentukan apakah tugas sudah diberikan kepada posisi pekerjaan yang tepat. Hal tersebut dilakukan untuk menghindari kesalahan dalam pemberian tugas. Jika hal tersebut terjadi, kamu harus segera memindahkan pekerjaan tersebut ke tim yang lebih sesuai agar tetap berjalan lancar.

## 2.2. Evaluasi Pekerjaan (*Job Evaluation*)

Analisis pekerjaan menyediakan informasi yang dapat digunakan untuk mengevaluasi pekerjaan yakni membandingkan suatu pekerjaan yang satu dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya untuk menjamin bahwa pekerjaan yang satu dengan pekerjaan-pekerjaan lainnya untuk menjamin bahwa pekerjaan tersebut dihargai secara adil.

1. Metode Evaluasi Pekerjaan

Cara bagaimana pekerjaan dievaluasi ada empat macam, yaitu metode peringkat (*ranking method*), metode penggolongan (*classification method*), metode perbandingan faktor (*factor comparison method*) dan metode poin (*point method*).

- a. Metode Peringkat (*Ranking Method*) Dengan cara ini penilai melakukan pengujian terhadap uraian dari masing-masing pekerjaan itu dalam urutan-urutannya sesuai dengan nilainya atau tingkat kepentingannya terhadap pencapaian tujuan organisasi. Cara yang digunakan sama dengan pada saat mengevaluasi kinerja karyawan. Perbedaannya terletak pada apa yang dinilai. Pada evaluasi pekerjaan yang dinilai adalah pekerjaannya. Sedangkan pada evaluasi kinerja yang dinilai adalah pekerja (*job holder*)-nya.

- b. Penggolongan Pekerjaan (*Classification*) Metode ini diawali dengan pengenalan tentang suatu kelas atau grade untuk menggambarkan sebuah kelompok dengan uraian kelas. Kemudian para penilai membandingkan uraian pekerjaan dengan uraian kelas. Uraian kelas yang paling sesuai dengan uraian pekerjaan menentukan klasifikasi untuk pekerjaan itu.
- c. Metode Faktor Perbandingan (*Factor Comparison Method*) Dengan cara ini pihak penilai tidak perlu mengingat-mengingat semua pekerjaan pada saat mengevaluasi, tetapi mereka mengambil keputusan berdasarkan beberapa aspek atau faktor dari pekerjaan. Asumsi dasar yang menggarisbawahi makin buruk adalah terdapat 5 (lima) faktor yang berlaku umum, yaitu: 1) Persyaratan mental, 2) Keterampilan, 3) Persyaratan fisik, 4) Tanggung jawab, dan 5) Kondisi kerja.

Panitia akan mengurutkan faktor-faktor ini menurut tingkat kesulitannya untuk setiap pekerjaan. Berbeda pekerjaan berbeda pula urutan kesulitannya dari masing-masing faktor itu. Semakin buruk kondisi kerjanya, semakin tinggi peringkatnya. Uraian pekerjaan merupakan alat utama dalam menentukan urutannya.

- d. Sistem Poin (*Point System*)

Pihak penilai memberikan nilai berupa angka untuk setiap unsur pekerjaan, kemudian menjumlahkannya untuk mengetahui harga relative dari setiap pekerjaan. Selanjutnya pihak penilai akan menggunakan uraian pekerjaan ini sebagai landasan untuk menjelaskan factor-faktor yang digunakan untuk melakukan penilaian.

Faktor-faktor yang dinilai dapat berupa pendidikan, pengetahuan tentang pekerjaan, pengalaman usaha mental, usaha fisik, tanggung jawab, dan kondisi kerja.

### **2.3. Perencanaan Stratejik (*Strategic Planning*)**

Perencanaan stratejik adalah proses dimana manajemen puncak menentukan tujuan dan sasaran organisasi serta bagaimana tujuan dan sasaran-sasaran tersebut tercapai.

Perencanaan stratejik di semua level organisasi dapat dibagi menjadi beberapa langkah, yaitu:

1. Penentuan misi organisasi, penentuan tujuan berkelanjutan atau alasan keberadaan suatu lembaga.
2. Penilaian terhadap organisasi dan lingkungannya, penilaian organisasi terhadap kekuatan dan kelemahannya dalam lingkungan internal serta ancaman dan peluang dari lingkungan eksternal (analisis SWOT)

3. Penetapan tujuan, terdapat 4 karakteristik dasar tujuan organisasi yaitu harus dapat diungkapkan, dapat diukur, dapat ditentukan waktunya, harus menantang tapi dapat dicapai.
4. Penetapan strategi, cara-cara taktis yang digunakan organisasi dalam mencapai tujuannya.
5. Implementasi strategi, pelaksanaan cara taktis yang telah disusun dalam penetapan strategi yang mengharuskan perubahan dimensi organisasi mencakup kepemimpinan, struktur organisasi, sistem informasi dan pengendalian, teknologi, dan sumber daya manusia.

### **Rangkuman:**

Analisa jabatan adalah suatu kegiatan untuk mencatat, mempelajari dan menyimpulkan informasi yang berhubungan dengan jabatan secara sistematis dan teratur. Uraian Jabatan, adalah suatu catatan yang sistematis tentang tugas dan tanggung jawab suatu jabatan tertentu. Spesifikasi Jabatan, adalah persyaratan minimal yang harus dipenuhi oleh orang yang akan menduduki jabatan agar ia dapat melaksanakan tugas-tugas dengan baik. Kegunaan Analisa Jabatan antara lain sebagai dasar untuk: melakukan evaluasi jabatan, menentukan standard hasil kerja, melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan, menyusun jalur promosi dan mengembangkan program kesehatan dan keselamatan kerja.

Perencanaan dalam suatu organisasi sangat diperlukan agar visi, misi dan tujuan suatu perusahaan atau organisasi dapat berjalan secara efektif dan efisien. Perencanaan SDM (*human resources planning*) adalah bagaimana merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian. Program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik bisa membantu mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

### **Latihan Soal:**

1. Apa yang dimaksud dengan job analisis, job deskripsi dan job spesifikasi
2. Jelaskan kaitan antara *job analysis* dengan *job description* serta dengan *job specification*!
3. Kapan analisis pekerjaan dilakukan!
4. Sebutkan langkah-langkah dalam membuat analisis jabatan!
4. Apa yang dimaksud perencanaan stratejik?

## **BAB III PERENCANAAN SUMBER DAYA MANUSIA**

### **Tujuan Pembelajaran:**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan dan memahami konsep, tujuan, dan proses perencanaan sumber daya manusia.

### **Materi:**

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

Beberapa pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia menurut para ahli:

1. Pengertian Perencanaan SDM menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001), perencanaan sumber daya manusia adalah proses analisis dan identifikasi tersedianya dan kebutuhan akan sumber daya manusia sehingga organisasi tersebut dapat mencapai tujuan.
2. Pengertian Perencanaan SDM menurut Andrew E. Sikula, perencanaan sumber daya manusia adalah proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berinteraksi dengan rencana organisasi.
3. Pengertian Perencanaan SDM Menurut Mondy & Noe (1995) Perencanaan SDM adalah proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan keterampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan.
4. Pengertian Perencanaan SDM menurut William B. Werther dan Keith Davis, perencanaan SDM adalah perencanaan yang sistematis untuk meralamkan kebutuhan pegawai (*demand*) dan ketersediaan (*supply*) pada masa yang akan datang, baik jumlah maupun jenisnya sehingga departemen SDM (*HRD = Human Resource Department*), dapat merencanakan pelaksanaan rekrutmen, seleksi, pelatihan, dan aktifitas lainnya dengan baik.

**Perencanaan sumber daya manusia** adalah proses sistematis untuk mencocokkan pasokan karyawan internal dan eksternal dengan lowongan pekerjaan yang diperkirakan muncul dalam organisasi sepanjang periode waktu tertentu.

Perencanaan sumber daya manusia memiliki 2 komponen yaitu *kebutuhan* dan *ketersediaan*. Oleh sebab itu, perencanaan sumber daya manusia harus disertai dengan peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) yaitu penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Peramalan tersebut akan mencerminkan berbagai faktor, seperti perencanaan produksi dan

perubahan produktivitas. Penentuan atas kemampuan perusahaan untuk mendapatkan karyawan-karyawan dengan keterampilan yang dibutuhkan, dan dari mana sumbernya, disebut **peramalan ketersediaan** (*availability forecast*).

Metode-metode yang digunakan untuk meramalkan *kebutuhan* sumber daya manusia:

1. *Zero-Base Forecasting*, metode peramalan yang menggunakan tingkat kekaryawanan organisasi saat ini sebagai titik awal untuk menentukan kebutuhan penyediaan staf (*staffing*) di masa depan.
2. *Bottom-Up Approach*, metode peramalan dimana setiap level yang berurutan dalam organisasi, mulai dari yang terendah, hingga akhirnya menghasilkan ramalan agregat mengenai karyawan yang dibutuhkan.
3. Model simulasi, teknik peramalan dengan melakukan eksperimen mengenai situasi nyata menggunakan model matematis.

Dan berikut ini adalah metode-metode yang digunakan untuk meramalkan ketersediaan sumber daya manusia, yaitu: Penggunaan Basis Data SDM; berupa kumpulan data mengenai angkatan kerja yang tersedia dalam cakupan perusahaan.

Data tersebut meliputi hal-hal sbb:

- a. Riwayat dan pengalaman kerja
- b. Keterampilan dan pengetahuan khusus yang dimiliki
- c. Lisensi atau sertifikat yang dimiliki
- d. Pelatihan yang telah diselesaikan dalam organisasi
- e. Latar belakang pendidikan
- f. Hasil penilaian kinerja terdahulu
- g. Kebutuhan pengembangan
- h. Potensi promosi saat ini, dan dengan pengembangan lebih lanjut
- i. Kinerja pekerjaan saat ini
- j. Bidang spesialisasi
- k. Prefrensi pekerjaan
- l. Preferensi geografis
- m. Sasaran dan aspirasi karir
- n. Perkiraan tanggal pensiun
- o. Riwayat pribadi, termasuk penilaian psikologis

Jika organisasi mengalami kekurangan karyawan, maka organisasi tersebut harus mengintensifikan upayanya merekrut karyawan untuk memenuhi kebutuhannya. Beberapa metode yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Perekrutan kreatif, perekrutan dilakukan dengan metode-metode baru yang bersifat keragaman, misalnya karyawan berasal dari wilayah geografis yang berbeda-beda.

2. Intensif kompensasi, menggunakan metode bayaran premium/imbalan perusahaan pada karyawan-karyawan berkompeten yang direkrut.
3. Program pelatihan, pelatihan-pelatihan khusus yang diselenggarakan perusahaan guna mempersiapkan para pekerja yang sebelumnya belum mampu bekerja agar dapat mengisi posisi-posisi dalam perusahaan.
4. Standar seleksi yang berbeda, penurunan standar tenaga kerja, namun tetap disesuaikan.

Ada pula kalanya organisasi mengalami kelebihan perbandingan tenaga kerja yang dimiliki dengan tenaga kerja yang dibutuhkan (surplus karyawan). Untuk mengatasi hal tersebut, organisasi melakukan metode metode *perampingan* berikut dalam perencanaan SDM-nya.

1. Perekrutan terbatas, perusahaan mengurangi angkatan kerja dengan tidak mengganti para karyawan yang keluar.
2. Pengurangan jam, mengurangi jumlah total waktu kerja.
3. Pensiun dini

**Perampingan** (*downsizing*)/ restrukturisasi /*rightsizing*, adalah kebalikan dari pertumbuhan perusahaan yang merupakan perubahan sekali waktu dalam organisasi dan dalam jumlah karyawan yang dipekerjakan.

Sebagai dampak dari perampingan, beberapa organisasi membantu para karyawan yang diberhentikan dalam mencari pekerjaan di tempat lain yang disebut dengan "*outplacement*". Beberapa layanan yang diberikan dalam outplacement adalah sbb :

1. Bagian keuangan, menangani opsi pensiun, tunjangan keamanan sosial, biaya wawancara, dan negosiasi upah gaji
2. Panduan karir
3. Instruksi dalam teknik-teknik penilaian diri
4. Bimbingan dalam promosi pribadi, riset, dan mendapatkan jalur masuk kepada pemberi pekerjaan yang potensial
5. Membantu memahami teknik-teknik yang menghasilkan wawancara yang sukses
6. Pengembangan rencana tindakan pribadi dan dukungan berkelanjutan

### 3.2 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia

Tujuan utama Perencanaan Sumber Daya Manusia adalah sebagai berikut:

1. Menjamin pasokan sumber daya yang cukup, kapan pun dibutuhkan.
2. Guna memastikan tenaga kerja saat ini di perusahaan digunakan dengan benar.
3. Untuk memperkirakan potensi kebutuhan tenaga kerja di berbagai tingkat keahlian.

4. Untuk mengevaluasi kelebihan atau kekurangan sumber daya yang tersedia pada titik waktu tertentu.
5. Memprediksi dampak perubahan teknologi pada sumber daya serta pada jenis pekerjaan yang mereka lakukan.
6. Untuk mengelola sumber daya yang sudah digunakan dalam perusahaan.
7. Guna memastikan ada waktu tunggu yang tersedia untuk memilih dan melatih sumber daya manusia tambahan.

Setelah menetapkan perencanaan sumber daya manusia yang tepat, maka sangat tepat untuk membahas pentingnya hal itu. Beberapa disebutkan di bawah ini.

1. PSDM memberi perusahaan jenis tenaga kerja yang tepat pada kerangka waktu yang tepat dan dalam jumlah yang tepat.
2. Dalam mencapai keseimbangan antara permintaan dan pasokan sumber daya, PSDM membantu dalam penggunaan sumber daya secara optimal dan juga dalam mengurangi biaya tenaga kerja.
3. Memperkirakan masa depan dengan hati-hati membantu mengawasi tenaga kerja dengan cara yang lebih baik, sehingga jebakan dapat dihindari.
4. PSDM membantu perusahaan untuk mengembangkan rencana suksesi untuk semua karyawannya. Dengan cara ini, ini menciptakan jalan untuk promosi internal.
5. PSDM memaksa perusahaan untuk mengevaluasi kelemahan dan kekuatan personel sehingga membuat manajemen mengambil langkah-langkah perbaikan.
6. Perusahaan secara keseluruhan diuntungkan dalam hal peningkatan produktivitas, keuntungan, keterampilan, dll., Sehingga memberikan keunggulan atas para pesaingnya.

### **3.3 Proses Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Secara garis besar, proses perencanaan sumber daya manusia dibagi menjadi 4 langkah yaitu:

#### **1. Persediaan Tenaga Kerja Saat Ini**

Langkah awal untuk proses perencanaan SDM adalah menilai dari ketersediaan sumber daya manusia yang ada di perusahaan. Jadi, penilaian ini termasuk dari berbagai aspek SDM, seperti skill, kompetensi, kualifikasi, usia, jabatan, kinerja, pengalaman, dan lain sebagainya.

Dalam tahap ini, SDM melakukan wawancara dengan para manajer tim agar bisa memahami mengenai tantangan dari sisi SDM yang sedang dihadapi, serta proses kualifikasi yang dirasa penting untuk dimiliki oleh karyawan.

## **2. Kebutuhan SDM di Masa Mendatang**

Langkah kedua adalah proses perencanaan sumber daya manusia yang menganalisa kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang. Di dalam langkah ini ada banyak variabel HR seperti pengurangan SDM, promosi jabatan, lowongan yang dibuka, mutasi karyawan, dan lain sebagainya.

## **3. Memperkirakan Permintaan SDM**

HR akan mencocokkan tenaga kerja yang ada saat ini dengan perkiraan tenaga kerja di masa mendatang dan membuat perkiraan permintaan (demand forecast). Dalam langkah ini, penting agar bisa mengetahui strategi secara objektif bisnis dalam jangka panjang agar perkiraan mengenai permintaan ini bisa sesuai untuk memenuhi kebutuhan perusahaan.

## **4. Strategi dan Implementasi Pencarian SDM**

Setelah tahu bagaimana kekurangan dan kelebihan dari adanya evaluasi *supply* dan *demand* SDM, MSDM akan bisa mengembangkan strategi berdasarkan perkiraan permintaan SDM yang telah dibuat.

Strategi ini dibuat harus bisa memberikan solusi untuk kekurangan masalah SDM di perusahaan. MSDM bisa melakukan rekrutmen, *outsourcing*, manajemen SDM sehingga bisa melakukan perubahan dari kebijakan terkait SDM.

### **3.4 Tahapan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

1. Menganalisis Tujuan Organisasi
2. Melakukan Inventarisasi Sumber Daya Manusia yang Ada
3. Perkiraan Permintaan dan Pasukan Sumber Daya Manusia
4. Memperkirakan Kesenjangan Sumber Daya Manusia
5. Merumuskan Rencana Tindakan Sumber Daya Manusia
6. Pemantauan, Pengendalian, dan Umpan Balik

#### **▪ Menganalisis Tujuan Organisasi**

Tujuan organisai yang ingin dicapai dapat diuraikan menjadi tujuan yang lebih focus pada tujuan yang ingin dicapai pada tiap unit kerja atau bagian tertentu. Misalnya bagian produksi, bagian pemasaran, atau bagian keuangan memiliki target tertentu. Pemisahan tujuan dan rencana keseluruhan ini menyediakan penilaian kebutuhan sumber daya manusia untuk setiap departemen dan kegiatan.

#### **▪ Melakukan Inventarisasi Sumber Daya Manusia yang Ada**

Setelah mengetahui pekerjaan yang tersedia melalui analisis tujuan organisasi, tahap selanjutnya adalah mengetahui informasi tentang sumber daya manusia yang tersedia saat ini. Yang termasuk dalam inventarisasi ini adalah jumlah tenaga kerja, kapasistas dan kemampuan, latar belakang pendidikan, kinerja hingga potensi-potensi mereka.

- **Perkiraan Permintaan dan Pasukan Sumber Daya Manusia**

Setelah inventarisasi, tahap selanjutnya adalah memperkirakan tenaga kerja yang diperlukan untuk masa yang akan datang. Organisasi atau perusahaan akan mempertimbangkan apakah perlu adanya penambahan tenaga kerja, apakah perlu meningkatkan produktivitas dan kemampuan karyawan saat ini melalui pelatihan, dan pengembangan keterampilan baru dan apakah ada kandidat yang berpotensi untuk direkrut menjadi karyawan untuk mengisi pekerjaan-pekerjaan tersebut.

- **Memperkirakan Kesenjangan Sumber Daya Manusia**

Perbandingan antara permintaan dan pasokan SDM akan menghasilkan selisih, baik lebih maupun kurang. Jika kurang harus ditambah, jika lebih harus melakukan efisiensi.

- **Merumuskan Rencana Tindakan Sumber Daya Manusia**

Setelah ada hasil perkiraan, adanya kesenjangan maka perlu diambil tindakan. Bisa berupa mutasi antar bagian, atau bahkan jika terpaksa adalah pemutusan hubungan kerja.

- **Pemantauan, Pengendalian, dan Umpan Balik**

Setelah tindakan SDM diambil, maka perlu dilakukan pemantauan, pengendalian, dan umpan balik yang diperlukan.

### 3.5 Faktor Perencanaan Sumber Daya Manusia

Setelah mengetahui tahapan perencanaan SDM, berikut ini adalah faktor-faktor yang perlu dipertimbangan dalam perencanaan sumber daya manusia:

1. Perubahan (*Change*)

Perubahan adalah sesuatu yang fleksibel dan bisa terjadi kapan pun. Saat perusahaan sedang mengalami perubahan, usahakan agar HR tetap memiliki fleksibilitas agar bisa memenuhi kebutuhan perusahaan lebih baik.

2. Pertumbuhan (*Growth*)

Setiap perusahaan memiliki tingkatan pertumbuhan yang berbeda-beda. Ketika melakukan proses perencanaan SDM sangat penting untuk para HR mempertimbangkan faktor pertumbuhan finansial dan kebutuhan perusahaan. Apakah perusahaan memiliki *budget*? Apakah perusahaan akan melakukan ekspansi dan butuh banyak SDM? Hal-hal ini menjadi pertimbangan saat melakukan perencanaan sumber daya manusia.

3. Teknologi (*Technology*)

Di era yang serba canggih dan digital ini, sangat penting untuk HR paham mengenai pentingnya fungsi serta peran teknologi dalam operasional perusahaan. Jika memang diperlukan, HR bisa juga merencanakan pelatihan karyawan dengan mempelajari fitur maupun perangkat yang akan digunakan perusahaan.

## **Rangkuman**

Perencanaan sumber daya manusia memiliki dua komponen yaitu *kebutuhan* dan *ketersediaan*. Oleh sebab itu, perencanaan sumber daya manusia harus disertai dengan peramalan kebutuhan (*requirement forecast*) yaitu penentuan jumlah, keterampilan, dan lokasi karyawan yang akan dibutuhkan organisasi di masa mendatang dalam rangka mencapai tujuan-tujuannya. Permalan tersebut akan mencerminkan berbagai faktor, seperti erencanaan produksi dan perubahan produktivitas.

Perencanaan sumber daya manusia ini jika dilakukan dengan baik maka akan sangat membantu manajemen sumber daya manusia untuk bisa memenuhi kebutuhan tenaga kerja perusahaan, baik itu secara *skill*, kemampuan, jumlah, serta kualifikasi yang memadai.

Dalam pelaksanaannya tentu saja akan ada halangan dalam mengatur sumber daya perusahaan. Maka dari itu, perusahaan juga harus jeli melihat apa saja halangan-halangan tersebut. Seperti misalnya, keterbatasan dana yang tidak dapat digunakan untuk kebutuhan pelatihan eksternal. Hal ini tentu saja akan menghambat proses pengembangan sumber daya yang sudah direncanakan sehingga tidak bisa maksimal. Untuk itu mengelola dengan baik keuangan perusahaan agar seluruh *budget* yang diperlukan bisa dipenuhi dengan baik.

## **Latihan Soal:**

1. Jelaskan mengapa diperlukan perencanaan sumber daya manusia!
2. Apa tugas pokok perencanaan sumber daya manusia?
3. Sebutkan dan jelaskan metode-metode yang digunakan untuk meramalkan *kebutuhan* sumber daya manusia!
4. Mengapa dalam perencanaan sumber daya manusia, harus memperhatikan lingkungan organisasi/ perusahaan?
5. Bagaimana proses dan tahapan perencanaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi atau perusahaan?

## **BAB IV PEREKRUAN KARYAWAN**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami menjelaskan pengertian rekrutmen karyawan, sumber rekrutmen, proses dan metode rekrutmen.

### **Materi**

#### **4.1 Rekrutmen**

Rekrutmen tenaga kerja adalah proses menemukan dan menarik pelamar-pelamar yang memiliki keahlian untuk untuk posisi terbuka pemberi kerja. Rekrutmen pada dasarnya merupakan usaha mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu ada dua sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi dan sumber dari dalam (internal) organisasi. Penarikan (rekrutmen) karyawan merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan karyawan melalui berbagai tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan karyawan bertujuan untuk menyediakan karyawan yang cukup agar manajemen dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan di perusahaan (Malthis : 2001).

Rekrutmen yang efektif memerlukan tersedianya informasi yang akurat dan berkesinambungan mengenai jumlah dan kualifikasi individu yang diperlukan untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dalam perusahaan. Aktifitas rekrutmen akan menyisihkan pelamar yang kurang tepat dan memfokuskan kemampuannya pada calon yang akan dipanggil kembali. Aktifitas rekrutmen dapat membengun opini publik yang menguntungkan dengan cara mempengaruhi sikap pelamar sedemikian rupa terlepas mereka diangkat atau tidak dalam organisasi tersebut.

Hasibuan (2008) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam organisasi. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2004) merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktifitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan. Hal ini memerlukan keahlian bagi manajer organisasi untuk jeli dan teliti dalam mengamati tahap demi tahap rekrutmen untuk mendapatkan calon pegawai yang

memenuhi kualifikasi yang telah ditentukan oleh organisasi tersebut guna membantu mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan jauh sebelumnya.

Handoko (2008) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan pemikatan para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Lebih jauh lagi, Rivai (2009) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan tenaga kerja dan membuka lowongan pekerjaan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada. Rekrutmen merupakan masalah yang penting bagi sebuah organisasi atau perusahaan dalam hal pengadaan tenaga kerja. Jika proses rekrutmen berhasil atau dengan kata lain banyak pelamar yang memasukan lamarannya, maka peluang perusahaan untuk mendapatkan karyawan yang baik akan menjadi semakin terbuka lebar, karena perusahaan akan memiliki banyak pilihan yang terbaik dari para calon pelamar.

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

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

## **4.2 Sumber Rekrutmen**

### **1. Rekrutmen internal**

Sumber internal dengan kata lain karyawan sekarang atau sumber dari dalam, seringkali merupakan sumber kandidat terbaik. Perekrutan internal mempunyai beberapa keuntungan yaitu:

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

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

- a. Pelamar yang tertolak dapat mengalami disorientasi; memberitahu mereka mengapa anda menolak mereka dan tindakan perbaikan yang dapat mereka lakukan adalah krusial.
- b. Pemborosan waktu, karena sebenarnya manajer telah mengetahui siapa yang ingin ia pekerjakan.
- c. Perkawinan sedarah juga merupakan potensi kelemahan jika diperlukan perspektif yang baru.

Beberapa rekrutmen internal antara lain:

- a. Kandidat internal Kandidat internal adalah kandidat yang mengisi posisi dalam organisasi berasal dari internal organisasi itu sendiri. Proses rekrutmen internal diawali dengan job posting yaitu proses publikasi posisi kosong dalam organisasi beserta syarat dan kriteria yang harus dipenuhi untuk mengisi posisi tersebut. Publikasi bisa dilakukan lewat papan informasi perusahaan, buletin perusahaan, e-mail dan internet.
- b. Mempekerjakan kembali (Rehiring) Rehiring berarti mempekerjakan kembali mantan pegawai yang pernah bekerja pada perusahaan tersebut. Keuntungannya adalah pekerja telah mengetahui kondisi dan budaya perusahaan. Kerugiannya adalah pekerja yang dipekerjakan kembali mungkin saja memiliki perasaan tidak senang karena merasa diperlakukan secara tidak adil. Pekerja dipekerjakan apabila diperlukan dan bila sudah tidak diperlukan akan diberhentikan. Selain itu mungkin saja pekerja yang dipekerjakan kembali tersebut sebelumnya mempunyai masalah dengan perusahaan sehingga berhenti dari perusahaan.

## **2. Rekrutmen eksternal**

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

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

#### **a. Iklan**

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

## **b. Agensi pekerjaan**

Rekrutmen yang lain adalah menggunakan agensi pekerjaan, perusahaan tinggal menyebutkan posisi dan persyaratan yang diinginkan kepada agensi pekerjaan. Agensi akan mengumpulkan kandidat-kandidat yang akan ditawarkan kepada perusahaan. Perusahaan bisa memilih kandidat-kandidat yang ditawarkan tersebut sesuai dengan kriteria yang diinginkan. 52 Perekrut eksekutif (yang juga dikenal sebagai headhunters), merupakan agensi pekerjaan khusus yang digunakan perusahaan untuk mencari bakat manajemen puncak. Presentasi perusahaan yang diisi oleh layanan ini sangat kecil. Pekerjaan ini terdiri dari eksekutif kunci dan layanan teknis.

Hal yang harus diperhatikan dalam menggunakan agensi pekerjaan:

- 1) Pastikan agensi pekerjaan mendapatkan deskripsi pekerjaan yang akurat dan lengkap.
- 2) Pastikan bahwa tes, blangko aplikasi, dan wawancara menjadi bagian dari proses seleksi agensi tersebut
- 3) Secara periodik evaluasi terhadap data-data mengenai kandidat-kandidat yang diterima atau ditolak oleh perusahaan dan oleh agensi tersebut
- 4) Lakukan penilaian terhadap agensi tenaga kerja yang akan dipilih untuk memastikan kredibilitas dan profesionalitasnya dalam melakukan proses rekrutmen

## **c. Rekrutmen perguruan tinggi**

Pada rekrutmen kampus, perusahaan mendatangi kampus-kampus unggulan untuk menjaring kandidat-kandidat. Rekrutmen kampus merupakan cara yang efektif untuk mengumpulkan kandidat.

## **d. Referral**

Referral adalah proses rekrutmen yang dilakukan perusahaan dengan cara mengumpulkan kandidat yang direkomendasikan oleh pekerja. Referral sangat cocok untuk pekerjaan yang langka misalnya hacker. Pekerja merekomendasikan orang yang dianggap memiliki keahlian dan minat yang sama dengannya. Keuntungan rekrutmen referral adalah pekerja memberi informasi yang akurat mengenai kemampuan dan keahlian orang yang direkomendasikannya.

## **Perekrutan berbasis situs internet**

### **a Merekrut lewat internet**

Sebagian besar perusahaan merekrut melalui situs mereka sendiri, atau menggunakan papan pekerjaan. Pengguna dapat mencari pekerjaan berdasarkan kata kunci, membaca deskripsi pekerjaan dan gaji, menyimpan pekerjaan kedalam favorit dan mengirimkan pranala pekerjaan dalam surel

kepada siapapun dalam daftar kontak mereka. Pengguna dapat mengarahkan untuk mencari hanya pekerjaan yang dekat dengan mereka. Perekrutan daring menjadi semakin canggih, contohnya virtual office tour di Tiongkok, kantor lokal Accountants Deloitte Touche Tohmatsu Limited memasang sebuah tur kantor virtual di Weibo. Orang-orang yang mengunjungi situs tersebut dapat secara virtual memasuki setiap kantor perusahaan tersebut di Asia, berjalan melalui ruang pertemuannya dan berbicara secara virtual dengan karyawan lokalnya, untuk mengalami seperti apa rasanya kerja di kantor tersebut.

**b. Media sosial**

Perekrutan juga sedang beralih dari papan pekerjaan daring menuju situs jejaring sosial seperti Facebook dan LinkedIn. Dalam sebuah survey hampir 90% profesional SDM dan perekrutan berencana untuk menggunakan alat-alat perekrutan 54 media sosial untuk merekrut manajer dan profesional. Permasalahan yang sering timbul adalah banyak pekerjaan yang diterima melalui papan pekerjaan tidak memenuhi kualifikasi pekerjaan. Perekrutan juga mencari kandidat pasif dengan menggunakan situs jejaring sosial seperti LinkedIn Recruiter untuk mencari-cari resume anggota dan menemukan kandidat pasif. Terdapat banyak alat daring lain seperti ResumePal dll. Menurut Robbins & Coulter (2016), perekrutan (recruitment) yaitu melokasikan, mengidentifikasi, dan menarik para pelamar kerja yang kompeten. Apabila ada lowongan kerja, manajer harus menggunakan informasi yang dihimpun melalui analisis pekerjaan agar dapat menuntun mereka dalam melakukan perekrutan. Disisi lain apabila perencanaan SDM menunjukkan kelebihan karyawan, manajer dapat mengurangi angkatan kerja organisasi melalui pendekrutan (*decruitment*).

Tabel 4.1 Sumber-sumber Perekrutan, Keunggulan dan Kelemahannya

Sumber	Keunggulan	Kelemahan
Internet	Menjangkau banyak kalangan; bisa mendapat umpan balik langsung	Menghasilkan banyak kandidat yang kurang berkualitas
Rujukan karyawan	Mengetahui tentang seluk beluk organisasi dari karyawan yang merujuknya; bisa memberikan kandidat yang potensial karena rujukan yang baik mencerminkan yang merekomendasikan	Mungkin tidak akan menambah keragaman dan bauran karyawan

Website perusahaan	Distribusinya luas; bisa ditargetkan kepada kelompok tertentu	Menghasilkan banyak kandidat yang kurang berkualitas
Perekrutan melalui kampus	Banyak kandidat yang terpusat di satu tempat	Terbatas hanya pada posisi karier awal
Organisasi perekrut profesional ( <i>headhunter</i> )	Mengetahui dengan baik tantangan dan kebutuhan organisasi	Sedikit berkomitmen pada organisasi yang spesifik

Sumber: Robbins & Coulter (2016)

### 4.3 Metode Perekrutan

Metode perekrutan merupakan Proses menarik orang-orang pada waktu yang tepat, dalam jumlah yang cukup, dan dengan persyaratan yang layak, untuk mengisi lowongan dalam organisasi.

Ada beberapa metode perekrutan yang dilakukan, diantaranya:

1. Alih daya (*outsourcing*)

Proses mempekerjakan pemasok jasa eksternal untuk menjalankan pekerjaan yang sebelumnya di kerjakan secara internal. Mensubkontrakkan berbagai fungsi kepada perusahaan lain telah menjadi praktik yang umum dalam industri selama beberapa dekade.

2. Karyawan tidak tetap (*contingent workers*)

Mereka adalah orang-orang yang bekerja sebagai karyawan paruh-waktu, karyawan sementara, atau kontraktor independen.

3. Organisasi Pemberi Kerja Profesional (Persewaan karyawan)

Organisasi pemberi kerja profesional adalah perusahaan yang menyewakan para karyawan kepada perusahaan lainnya.

4. Kerja lembur Kerja

Lembur bisa membantu baik pemberi kerja maupun karyawan. Pemberi kerja memperoleh manfaat dengan terhindar dari biaya-biaya perekrutan, seleksi, dan pelatihan. Para karyawan memperoleh keuntungan dari peningkatan pendapatan selama periode kerja lembur.

### Rangkuman

Perekrutan adalah menemukan dan atau menarik pelamar kerja yang kompeten untuk posisi terbuka pemberi kerja. Proses perekrutan bertujuan untuk mengumpulkan kandidat-kandidat terbaik sebanyakbanyaknya untuk dipilih yang terbaik. Kandidat-kandidat tersebut bisa bersumber dari internal organisasi dan dari eksternal organisasi. Sumber yang berasal dari internal organisasi yaitu dari

karyawan yang sedang bekerja pada perusahaan saat ini dan bisa juga mempekerjakan kembali karyawan yang pernah bekerja di perusahaan tersebut. Sedangkan sumber eksternal organisasi adalah perekrutan yang berasal dari luar organisasi baik secara tradisional maupun melalui situs internet. Perekrutan secara tradisional antara lain melalui iklan, agensi pekerjaan, perekrutan melalui perguruan tinggi dan referral. Perekrutan berbasis situs internet antara lain merekrut lewat internet dan merekrut melalui media sosial. Apabila ada lowongan kerja, manajer harus menggunakan informasi yang dihimpun melalui analisis pekerjaan agar dapat menuntun mereka dalam melakukan perekrutan. Disisi lain apabila perencanaan SDM menunjukkan kelebihan karyawan, manajer dapat mengurangi angkatan kerja organisasi melalui pendekrutan (*decruitment*). Merekrut tenaga kerja yang beragam (seperti kalangan minoritas, pekerja tua, dan kandidat wanita) kadang-kadang diperlukan karena adakalanya kandidat terbaik untuk mengisi posisi didalam suatu organisasi berasal dari golongan tersebut.

### **Latihan Soal**

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

## **BAB V SELEKSI**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan konsep-konsep utama, dasar dan tujuan seleksi, proses seleksi, tantangan dan kendala-kendala dalam seleksi.

### **Materi**

#### **5.1 Pengertian**

Seleksi pegawai merupakan tindak lanjut dari rekrutmen pegawai yang telah dibahas pada bab sebelumnya. Seleksi dimulai setelah berakhirnya proses rekrutmen pegawai. Dengan demikian, seleksi pegawai diawali dengan penerimaan lamaran sampai pada keputusan menerima atau menolak calon pegawai tersebut. Proses seleksi pegawai merupakan salah satu factor penting dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena seleksi pegawai merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh jabatan atau pekerjaan yang lowong dan menolak pelamar yang tidak memenuhi syarat.

Pengadaan pegawai melalui proses seleksi yang benar akan dapat meningkatkan kinerja organisasi dan sekaligus dapat meningkatkan keunggulan bersaing organisasi, oleh karena itu, proses seleksi pelamar perlu mendapat perhatian serius. Pihak manajemen sumber daya manusia harus mempersiapkan segala sesuatunya untuk keberlangsungan proses seleksi dengan efektif. Proses seleksi perlu berdasarkan pada perencanaan sumber daya manusia dan analisis jabatan yang ditetapkan sebelumnya.

Dalam analisis jabatan dan perencanaan sumber daya manusia telah ditetapkan jumlah, pengetahuan, keterampilan, kemampuan dan karakteristik-karakteristik lain dari pegawai yang akan diterima. Jumlah pegawai yang akan diterima ditetapkan berdasarkan jumlah jabatan atau pekerjaan yang lowong. Demikian pula halnya dengan pengetahuan, keterampilan dan kemampuan ditetapkan dengan deskripsi dan spesifikasi tertentu.

Pada birokrasi pemerintah hal-hal tersebut di atas selama ini belum menjadi perhatian utama. Dokumen analisis jabatan sulit ditemui di instansi pemerintah, padahal dokumen ini menjadi pedoman dalam rekrutmen dan seleksi pegawai. Proses seleksi yang kurang baik dapat menyebabkan pegawai kurang professional dan hal ini dapat terjadi karena berbagai factor yang mempengaruhi, seperti campur tangan berbagai pihak, misalnya: setelah perekrutan menghasilkan

beberapa pelamar yang memenuhi syarat yang ditentukan oleh perusahaan maka seleksi dimulai.

Seleksi adalah tahapan pertama yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan memenuhi syarat perusahaan yang akan menjabat serta mengerjakan pekerjaan didalam perusahaan, Perusahaan mempunyai kriteria masing-masing untuk menepatkan dimana posisi karyawan akan bekerja Hasibuan (2012).

Menurut mondy (2006), bahwa proses seleksi dimulai dari tes wawancara pendahuluan dan diakhiri dengan tes kesehatan yang menghasilkan penerimaan atau penolakan calon karyawan. Sebelum perusahaan memutuskan karekteritik yang akan diseleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kriteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara memperediksi pelamar mana yang mencaai tingkat yang diharapkan, kategori seleksi yang harus dicapai oleh pelamar yaitu pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik, kepribadaian.

## 5.2 Dasar Seleksi dan Tujuan Seleksi

Adapun dasar pelaksanaan seleksi yang berhasil adalah ditemukannya kompetensi dasar yang diperlukan oleh perusahaan dalam diri pelamar. Kompetensi dasar yang diperlukan adalah pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skllis*), kemampuan (*abilites*) dan ciri lain (*other haracteristies*).

Wahjono, (2015), dasar seleksi merupakan penerimaan karyawan baru yang berpacu pada dasar tertentu yang telah ditetapkan secara internal maupun eksternal oleh perusahaan.

Menurut hasibuan (2012) dasar-dasar tersebut antara lain:

- 1) Kebijakan perburuhan atau tenaga oleh pemerintah.
- 2) Jabatan
- 3) Ekonomi rasional
- 4) Etika sosial

Secara umum, tujuan seleksi adalah:

1. Mendapatkan para karyawan yang qualified dan memiliki keahlian sebagaimana yang dibutuhkan oleh perusahaan.
2. Menimbang kemampuan calon karyawan atau pelamar, apakah ia dapat menyelesaikan pekerjaan tertentu yang disyaratkan.
3. Untuk menyediakan dan membangun kader-kader karyawan yang dapat menunjang kegiatan organisasi di masa yang akan datang.

Tujuan seleksi menurut hasibuan (2014:49)

- 1) Karyawan yang memenuhi syarat dan potensial.
- 2) Karyawan yang jujur dan berdisiplin.
- 3) Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat.
- 4) Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam berkerja.

- 5) Karyawan yang memenuhi persyaratan untuk UUD perburuhan.
- 6) Karyawan dapat bekerja sama naik secara vertikal maupun horizontal
- 7) Karyawan yang dinamis dan kreatif
- 8) Karyawan yang inofatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
- 9) Karyawan yang loyal dan berdedikasi yang tinggi
- 10) Mengurangi tingkat absensi dan turnover karyawan.
- 11) Karyawan yang mudah dikembangkan pada masa depan
- 12) Karyawan dapat bekerja secara mandiri
- 13) Karyawan yang mempunyai perilaku dan budaya malu.

### **5.3 Langkah-langkah Dalam Proses Seleksi Pegawai**

Ada beberapa langkah dalam proses seleksi pegawai, yaitu penerimaan surat lamaran, penyelenggaraan tes, wawancara, pemeriksaan referensi, wawancara atasan langsung, evaluasi medis, keputusan penerimaan. Langkah-langkah ini dibahas secara sekilas sebagai berikut (Siagian, 2003):

- 1) Penerimaan surat lamaran  
Proses selesai berlangsung dua arah dalam arti bahwa organisasi memakai tenaga kerja menyeleksi para pelamar dan pihak lain para pelamar memilih organisasi dimana dia berharap akan berkarya di perusahaan tersebut.
- 2) Penyelenggaraan ujian.  
Berbagai ujian diselenggarakan untuk memperoleh informasi obyektif dan tingkat ketelitian yang tinggi tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya.
- 3) Wawancara  
Dipandang sebagai langkah terpenting, penggunaannya paling sering dan paling meluas. Wawancara sebagai alat seleksi pembicaraan formal antara perekrutan dengan pelamar.
- 4) Surat-surat referensi  
Untuk melengkapi informasi tentang diri pelamar seperti kemampuan intelektual, sikap, nilai yang dianut, perilaku, dan hal-hal yang lain yang dianggap relevan.
- 5) Evaluasi medis  
Menjamin bahwa pelamar berada dalam kondisi fisik yang sehat.
- 6) Wawancara dengan pengawas (supervisor).  
Memerikan wewenang dan kata terakhir kepada para pengawas untuk memutuskan siapa diantara pelamar yang diterima dan siapa yang ditolak.
- 7) Kepuasan seleksi  
Langkah terakhir dalam proses seleksi, apakah karyawan tersebut ditolak atau diterima. Dengan selesainya proses seleksi, langkah selanjutnya adalah penempatan tenaga kerja karyawan.

## 5.4 Metode

Dalam seleksi SDM, terdapat dua metode yang telah dikenal secara luas yaitu: (Rizky Eka Febriansah, 2018):

**a. Metode non ilmiah**, yaitu seleksi yang dilakukan tidak didasarkan kepada standar, kriteria, atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya didasarkan kepada pengalaman dan perkiraan saja. Seleksi ini biasanya tidak berpedoman kepada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi.

Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi;

- 1) Surat lamaran,
- 2) Ijazah terakhir dan transkrip nilai,
- 3) Surat keterangan dan pengalaman kerja,
- 4) Rekomendasi/referensi dari pihak yang dapat dipercaya,
- 5) *Walk interview*,
- 6) Keadaan dan penampilan fisik,
- 7) Keturunan dari pelamar, dan
- 8) Gaya tulisan pelamar.

**b. Metode ilmiah**, yaitu seleksi dengan memasukkan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat.

Seleksi ilmiah dilakukan dengan cara berikut;

- 1) Metode kerja yang jelas dan terstruktur,
- 2) Berorientasi kepada performa kerja,
- 3) Berorientasi kepada kebutuhan riil perusahaan,
- 4) Berdasarkan kepada job analysis, dan
- 5) Berpegang kepada undang-undang perburuhan.

## 5.4 Tantangan-Tantangan dalam Seleksi Karyawan

Dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi karyawan, ada empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi, yaitu:

1. Penawaran tenaga kerja.

**Pertama**, Tantangan yang harus dihadapi dalam seleksi karyawan adalah jumlah penawaran tenaga kerja. Secara umum, dapat dikatakan bahwa semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, semakin baik bagi organisasi karena dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai itu benar-benar merupakan tenaga kerja yang dibutuhkan. Akan tetapi bukanlah merupakan hal yang mustahil bahwa jumlah pelamar kurang dari yang diharapkan.

Ada dua kemungkinan mengapa bisa terjadi demikian, yakni:

- a. Karena imbalan yang rendah karena sifat pekerja yang tergolong pada pekerjaan yang berada pada posisi terendah dalam hierarki organisasi.
- b. Karena sifat pekerja yang menuntut spesialisasi tinggi sehingga tidak banyak pencari kerja yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan meskipun imbalannya cukup tinggi pula.

2. Tantangan etis.

**Kedua**, Tantangan yang dihadapi dalam seleksi karyawan adalah dimensi etis. Tidak dapat dipungkiri bahwa para perekrut tenaga kerja menegang peranan penting dalam menentukan siapa di antara pelamar yang akan diterima dan siapa yang ditolak. Merupakan kenyataan pula bahwa organisasi pemakai tenaga kerja mengharapkan bahwa para pelamar bermutu setinggi mungkin. Menggabungkan kedua hal itu, dalam proses seleksi karyawan menuntut standar etika tinggi dari para perekrut tenaga kerja baru karena hanya dengan demikianlah tenaga-tenaga bermutu yang akan diterima dan dipekerjakan.

Memegang teguh norma-norma etika seperti disiplin pribadi yang tinggi, kejujuran yang tidak tergoyahkan, integritas karakter, serta obyektivitas yang didasarkan pada kriteria yang rasional. Hal ini sangat penting karena seleksi karyawan akan selalu dihadapkan dengan berbagai macam godaan, seperti: menerima hadiah, disogok oleh pelamar, mengontrol nilai seleksi dari pelamar yang mempunyai hubungan keluarga atau kaitan primordial lainnya, atau hal-hal lain yang mengakibatkan seseorang perekrut mengambil keputusan yang didasarkan pada aspek subjektivitas.

3. Kondisi Internal Organisasi.

**Ketiga**, Tantangan yang dihadapi dalam seleksi karyawan adalah kondisi internal organisasi. Para penyeleksi tenaga kerja pada umumnya menyadari bahwa situasi internal organisasi harus dipertimbangkan dalam merekrut dan menyeleksi tenaga-tenaga kerja baru. Misalnya: besar kecilnya anggaran yang dialokasikan untuk belanja pegawai menentukan beberapa banyak pegawai baru yang boleh direkrut, untuk memangku jabatan apa, dan melakukan pekerjaan apa. Faktor internal lain yang harus diperhitungkan yang menjadi tantangan dalam seleksi karyawan adalah kebijaksanaan atau strategi organisasi mengenai arah perjalanan organisasi di mana yang akan datang. Misalnya, apakah organisasi merencanakan perluasan usaha, baik dalam arti produk yang dihasilkan maupun arti dalam wilayah kerja baru.

4. Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan.

**Keempat**, Tantangan dalam seleksi karyawan adalah jangan ada diskriminasi. Di berbagai negara atau masyarakat, masih saja terdapat praktek-praktek pemantafaan sumber daya manusia yang sifatnya diskriminasi. Ada kalanya

praktek yang diskriminatif itu didasarkan atas warna kulit, atau daerah asal, atau latar belakang sosial. Dengan kata lain, terhadap sekelompok warga masyarakat yang diidentifikasi sebagai minoritas diberlakukan pembatasan-pembatasan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan tertentu sehingga mereka tidak memperoleh kesempatan yang sama dengan warga masyarakat lainnya untuk memperoleh pekerjaan.

## **5.5 Kendala-kendala Seleksi**

Hasibuan (2012:63) pelaksanaan seleksi selalu ada kendalanya walaupun telah direncanakan secara mantang dan cermat. Oleh karena itu perusahaan harus mengetahui kendala-kendala agar tidak ada kesalahan pada saat proses seleksi.

Berikut ini kendala-kendala menurut Hasibuan (2012:44).

- 1) Tolak ukur
- 2) Penyeleksi
- 3) Pelamar

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa seleksi dilakukan setelah karyawan melakukan proses rekrutmen. Seleksi merupakan tolak ukur perusahaan akan mengetahui bagaimana pelamar tersebut. Adapun kendala-kendala seleksi yaitu berkenaan dengan tolak ukur, penyeleksi, dan pelamar, agar mengurangi kendala-kendala seleksi perlu dilakukan kebijaksanaan secara bertahap, semakin banyak pelamar tahapan-tahapan seleksi yang dilakukan semakin teliti penerimaan karyawan pada perusahaan.

### **Tolak ukur**

Yang dimaksud tolak ukur disini adalah nilai standar yang digunakan untuk mengukur kualifikasi-kualifikasi yang dibutuhkan. Dan kesulitan yang sering muncul pada proses seleksi adalah tidak adanya nilai standar untuk mengukur kualifikasi seleksi non teknis secara objektif. Misalnya, seperti kejujuran pelamar, loyalitas pelamar, dan inisiatif pelamar. Dan umumnya, bobot nilai yang diberikan pada kualifikasi-kualifikasi tersebut berdasarkan pertimbangan subjektif.

### **Penyeleksi**

Kesulitan kedua yang sering ditemui pada proses seleksi adalah minimnya ketersediaan penyeleksi yang *qualified*, jujur, dan memberikan penilaian secara objektif. Tidak sedikit tentunya kita melihat di lapangan, dimana penyeleksi memberikan nilai atas dasar peranannya, bukan atas dasar fikirannya. Apalagi faktor “kedekatan” sulit sekali untuk ditinggalkan.

### **Pelamar**

Kesulitan ketiga pada proses seleksi adalah sulitnya mendapatkan jawaban yang tepat dari pelamar pada saat sesi interview. Kebanyakan dari mereka akan memberikan jawaban-jawaban yang bersifat defend atau mempertahankan diri.

Umumnya mereka selalu berusaha memberikan jawaban positif, dan menyimpan hal-hal negatif tentang diri mereka.

### **Rangkuman**

Seleksi adalah tahapan pertama yang harus dilakukan oleh perusahaan untuk memperoleh karyawan yang kompeten dan memenuhi syarat perusahaan yang akan menjabat serta mengerjakan pekerjaan didalam perusahaan. Seleksi dimulai setelah berakhirnya proses rekrutmen pegawai. Dengan demikian, seleksi pegawai diawali dengan penerimaan lamaran sampai pada keputusan menerima atau menolak calon pegawai tersebut. Proses seleksi pegawai merupakan salah satu factor penting dalam manajemen sumber daya manusia, hal ini disebabkan karena seleksi pegawai merupakan penentuan diterima bagi pegawai yang memiliki kemampuan dan keterampilan yang dipersyaratkan oleh jabatan atau pekerjaan yang lowong dan menolak pelamar yang tidak memenuhi syarat.

Sebelum perusahaan memutuskan karekteritik yang akan diseleksi, maka perusahaan sebaiknya memiliki kreteria sukses yang telah ditetapkan sebelumnya untuk menentukan cara memprediksi pelamar mana yang mencaai tingkat yang diharapkan, kategori seleksi yang harus dicapai oleh pelamar yaitu pendidikan, pengalaman kerja, kondisi fisik, kepribadaian.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian seleksi!
2. Apa tujuan dilakukan seleksi?
3. Mengapa seleksi penerimaan karyawan baru sangat penting?
4. Mengapa test psikologi pada proses seleksi penerimaan karyawan sangat penting dilakukan?
5. Jelaskan kendala-kendala yang dihadapi perusahaan terkait proses seleksi dilihat dari tolok ukur, penyeleksi, dan pelamar.

## **BAB VI ORIENTASI, PENEMPATAN, DAN PEMISAHAN**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan orientasi, penempatan dan pemisahan karyawan.

### **Materi**

#### **6.1. Orientasi**

##### **1. Pengertian Orientasi**

Orientasi adalah suatu bentuk pengenalan secara detail terhadap lingkungan kerja dengan cara mengajak karyawan untuk berkeliling dan menjelaskan setiap job description yang dimiliki oleh setiap divisi kerja termasuk output yang dihasilkan oleh setiap divisi tersebut. (Irham Fahmi: 35). Proses orientasi memperkenalkan pegawai baru pada situasi kerja dan kelompok kerjanya yang baru, yang merupakan bagian dari sosialisasi, yaitu proses pemahaman sikap, standar, nilai, dan pola perilaku yang baru (Umar, 2004). Orientasi adalah upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja (Mendy, 2008).

##### **2. Alasan Perusahaan Melakukan Orientasi**

- a. Memperkenalkan perusahaan secara lebih dekat kepada pegawai baru.
- b. Memperkenalkan tugas-tugas sebagai pegawai baru beserta fasilitas yang diterimanya.
- c. Menghilangkan kegugupan pegawai dalam menghadapi tugasnya yang baru.

##### **3. Hal-Hal yang Diberitahukan kepada Karyawan Baru saat Orientasi**

- a. Situasi kerja, yaitu mengetahui keselarasan jabatannya dengan struktur organisasi dan tujuan perusahaan.
- b. Kebijakan dan aturan perusahaan, yang berkaitan dengan jabatannya masing-masing.
- c. Kompensasi, sehingga karyawan memiliki minat khusus dalam memperoleh informasi mengenai sistem imbalan.
- d. Budaya perusahaan mencerminkan panduan perilaku bagi para karyawan yang meliputi segala sesuatu mulai dari cara berpakaian hingga cara berbicara.
- e. Keanggotaan tim, untuk meningkatkan kemampuan dan kemauan karyawan baru untuk bekerja dan berkontribusi dalam tim.

- f. Pengembangan karyawan, para karyawan perlu disadarkan akan pentingnya kemampuan untuk menguasai pengetahuan dan keterampilan yang terus-menerus bertambah.
  - g. Sosialisasi untuk mengurangi kecemasan yang dialami para karyawan baru dengan cara mengintegrasikan mereka ke dalam organisasi informal.
4. Manfaat Orientasi Kerja

Manfaat program orientasi kerja menurut Werther dan Davis (1996) adalah sebagai berikut:

- a. Mengurangi kecemasan karyawan. Pada umumnya, karyawan akan merasa waswas pada hari pertama kerja.  
Ada tiga alasan utama yang menyebabkan terjadinya kegugupan pada hari pertama kerja (Meryl Reis Louis, 1980), yaitu:

- 1) Setiap situasi baru yang melibatkan perubahan dan perbedaan dalam beberapa hal menyebabkan karyawan baru harus menghadapi ketidakpastian.
- 2) Harapan yang tidak realistis. Karyawan baru sering memiliki harapan tinggi yang tidak realistis tentang keuntungan yang akan diperolehnya dalam pekerjaan baru, dan hal ini sering terbentur pada kenyataan bahwa yang akan mereka peroleh tidak seperti yang semula mereka harapkan.
- 3) Kejutan yang dapat mengakibatkan kecemasan. Kejutan dapat terjadi apabila harapan mengenai pekerjaan atau diri sendiri tidak terpenuhi.

- b. Karyawan baru dapat mempelajari tugasnya dengan lebih baik

Dalam sebuah studi yang dilaksanakan di perusahaan Texas Instrument, para peneliti menemukan tentang pegawai baru, yaitu:

- 1) Hari-hari pertama di tempat kerja merupakan hari-hari yang mencemaskan dan mengganggu perasaan.
- 2) Praktik-praktik "prabakti karyawan baru" oleh teman sekerja turut meningkatkan rasa cemas.
- 3) Rasa cemas berangsur hilang dengan proses training.
- 4) Ada karyawan baru yang berhenti bekerja disebabkan oleh rasa cemas.
- 5) Karyawan baru enggan membicarakan masalah itu dengan supervisornya.

- c. Orientasi karyawan bertujuan memperkecil masalah-masalah seperti itu sehingga mereka saling mengenal dan saling bekerja sama.

- 1) Karyawan memiliki ekspektasi yang lebih realistis mengenai pekerjaannya.
- 2) Mencegah pengaruh buruk dari rekan kerja atau atasan yang kurang mendukung.

- 3) Karyawan baru menjadi lebih mandiri.
- 4) Karyawan baru bekerja dengan lebih baik.
- 5) Mengurangi kecenderungan karyawan baru untuk mengundurkan diri dari pekerjaan.

5. Macam-Macam Orientasi karyawan Menurut Saksono (1988), orientasi karyawan dapat dibagi menjadi dua macam:

a. Orientasi formal

Orientasi formal berisi informasi tentang berbagai peraturan perundang-undangan, upah, jam kerja, cuti, tunjangan, evaluasi kerja, tindakan-tindakan disiplin, keluhan-keluhan, promosi dan penempatan, serikat kerja, dan lainnya. Pegawai baru diorientasikan untuk empat hal yang berbeda, yaitu:

- 1) Data deskripsi tentang kedudukan secara umum.
- 2) Tunjangan organisasi, kebijaksanaan, dan pelayanan.
- 3) Tujuan, struktur, dan lingkungan kerja organisasi.
- 4) Tugas dari suatu kedudukan, kondisi, dan standar kinerja.

Dari sudut pandang pegawai, orientasi memberikan kesempatan kepada karyawan baru untuk mengetahui harapan-harapan kerja dari organisasi, dan mempelajari tentang lingkungan kerja secara keseluruhan.

Dari sudut pandang manajer, orientasi memberikan kesempatan kepada para manajer untuk menjelaskan struktur organisasi, fungsi, hubungan kerja, dan harapan dari organisasi.

b. Orientasi Informal

Orientasi ini dilakukan oleh para co-workers dari para pekerja baru. Orientasi ini bersifat mendukung atau bertentangan, tetapi memperluas pengetahuan pekerja baru mengenai instansi dan orang yang bekerja di dalamnya. Orientasi informal bisa berbentuk nonverbal, para pekerja baru akan belajar mengenai instansi dengan melihat rekan-rekannya yang berpengalaman dalam berhubungan dengan para klien, antara satu sama lain dan dengan para supervisornya.

Orientasi informal ditambah dengan pelatihan langsung mengenai kerja (*on the job training*) oleh para sesama pekerja mengenai sejarah, struktur, hubungan kerja, dan norma-norma produksi. proses orientasi informal ini sangat berharga dan merupakan tambahan yang perlu terhadap orientasi formal.

6. Teknik Orientasi

- a. Program orientasi dan sosialisasi Program orientasi ini berawal dari pengenalan singkat secara informal sampai pada program formal dengan waktu yang lebih panjang. Dalam program formal, karyawan baru

biasanya diberi buku pegangan atau bahan cetakan yang berisi jam kerja, peninjauan prestasi, cara pembayaran gaji, liburan dan penggunaan fasilitas serta pedoman dan peraturan perusahaan lainnya. Aktivitas ini biasanya dilakukan oleh supervisor karyawan baru dan departemen personalia.

- b. Peninjauan pekerjaan secara realistis Aktivitas ini bertujuan untuk menunjukkan cakupan pekerjaan yang akan dihadapi calon karyawan. Cara ini efektif untuk memperkecil kejutan realitas. Schein mengemukakan bahwa salah satu masalah terbesar yang dihadapi calon karyawan dan pimpinan dalam tahap awal kepegawaian adalah hal-hal yang mencakup perolehan informasi yang akurat dari kedua belah pihak.
- c. Pembinaan budaya organisasi Budaya organisasi dapat diartikan sebagai sikap dan persepsi yang dimiliki karyawan pada umumnya dalam suatu perusahaan tempat mereka bekerja. Dengan kata lain, para karyawan menangkap isyarat tentang perusahaan, misalnya sejauh mana mereka dinilai secara adil atau sejauh mana hubungan persahabatan yang diperlihatkan oleh pimpinan mereka.
- d. Pereratan hubungan antar-karyawan Cara lain untuk membantu proses sosialisasi karyawan baru adalah dengan mempererat hubungan antar mereka dan dengan teman kerja baru atau dengan para supervisor mereka, yang bertindak sebagai mentor. Sebagai contoh beberapa perusahaan mendukung adanya program-program formal. Seperti Sistem sahabat di mana karyawan yang ditugaskan sebagai mentor memberikan training khusus dan bertindak sebagai pemandu bagi pendatang baru.
- e. Informasi prestasi kerja Sistem penilaian perusahaan juga memainkan peranan penting dalam proses sosialisasi. Catatan prestasi kerja secara formal dan informal dari supervisor yang disampaikan pada waktu yang tepat kepada karyawan baru dapat mengurangi tekanan akibat ketidakpastian karena “tidak mengetahui prestasi yang dicapai”. Selain itu, catatan tersebut dapat membantu karyawan baru untuk memutuskan cara melaksanakan pekerjaan pada masa mendatang.

## **6.2. Penempatan**

### **1. Pengertian Penempatan**

Menurut Marihot T.E. Hariandja (2005: 156), penempatan merupakan proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda Menurut Mathis dan Jackson (2006: 262), penempatan adalah menempatkan posisi seseorang pada posisi pekerjaan yang tepat Menurut B. Siswanto Sastrohadiryo (2003: 138), penempatan pegawai adalah menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan kecakapan, dan

keahliannya. Penempatan (placement) adalah penugasan (assignment) atau penugasan kembali (reassignment) seorang karyawan pada sebuah jabatan baru yang sebagian besar keputusan penempatan diambil oleh manajer lini, yaitu atasan langsung karyawan yang bersangkutan. Adapun peran departemen personalia adalah memberikan saran kepada manajer lini mengenai kebijakan perusahaan dan memberikan konseling kepada para karyawan.

## 2. Tujuan Penempatan

Tujuan diadakan penempatan karyawan adalah untuk menempatkan karyawan sebagai unsur pelaksanaan pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kriteria kemampuan, kecakapan, dan keahlian.

## 3. Jenis-jenis Penempatan Karyawan

a. Promosi: Karyawan dipindahkan ke posisi lain yang lebih tinggi, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, maupun level organisasionalnya. Ada dua jenis promosi, yaitu:

1) Promosi berdasarkan prestasi.

Promosi diberikan sebagai penghargaan, hadiah atas usaha dan prestasinya pada masa lampau.

2) Promosi sistem senioritas.

Dalam beberapa hal, pada umumnya pekerja senior akan dipromosikan terlebih dahulu. Senior adalah pekerja yang mempunyai masa kerja paling lama di perusahaan tersebut. Karyawan yang akan dipromosikan ditentukan berdasarkan catatan senioritas yang ada pada perusahaan. Alasan rasional dari pendekatan ini adalah menghilangkan atau mengurangi promosi yang menyimpang.

Pengangkatan dalam jabatan biasanya didasarkan atas dasar:

1) Prestasi kerja 2) Disiplin kerja 3) Kesetiaan 4) Pengabdian 5) Pengalaman 6) Dapat dipercaya 7) Adanya syarat objek lainnya sehingga seseorang, diangkat dalam jabatan Untuk kepentingan pelaksanaan tugas seorang pegawai atau tenaga kerja dan pembinaan dapat dilakukan perpindahan jabatan dan atau perpindahan bidang tugas dalam satu wilayah ataupun keluar ke wilayah lain. b. Transfer: Karyawan dipindahkan ke posisi lain yang setara, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, maupun level organisasionalnya. c. Demosi: Karyawan dipindahkan ke posisi lain yang lebih rendah, baik dari segi bayaran, tanggung jawab, maupun level organisasionalnya.

## 4. Faktor-faktor yang Dipertimbangkan dalam Penempatan

Menurut Bambang Wahyudi yang dikutip Suwatno dalam melakukan penempatan kerja hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor sebagai berikut:

a. Pendidikan Latar belakang pendidikan dimaksudkan untuk menempatkan karyawan yang tepat pada posisi yang tepat (The Right Man on The Right

Place). Karyawan yang memiliki prestasi akademis tinggi harus ditempatkan pada tugas dan pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya, dan sebaliknya.

- b. Usia Penempatan tenaga kerja berdasarkan usia perlu dilakukan untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh karyawan yang bersangkutan.
- c. Keterampilan kerja Kecakapan dan keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang harus diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan menjadi 3 kategori:
  - 1) Keterampilan mental, seperti menganalisa data, membuat keputusan.
  - 2) Keterampilan fisik, seperti membetulkan listrik, mekanik.
  - 3) Keterampilan sosial, seperti mempengaruhi orang lain, menawarkan barang atau jasa.
- d. Pengalaman Kerja Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Karyawan yang memiliki banyak pengalaman lebih dihargai daripada tingkat pendidikan yang tinggi, karena karyawan yang berpengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

#### 5. Pengkajian dan Konsep Penempatan

Bahwa analisis penempatan dilakukan dengan melakukan pengkajian yang mendalam dan serius dengan tujuan untuk menghindari kesalahan dalam penempatan nantinya.

Kajian itu biasanya mengabungkan tiga pendekatan, yaitu:

- a. Kualitatif
- b. Kuantitatif
- c. Penggabungan kualitatif dan kuantitatif

Konsep sumber karyawan yang ditempatkan di sebuah perusahaan secara umum ada 2 (dua) dasar justifikasi yang umumnya dipakai atau diterapkan pada berbagai perusahaan, yaitu:

- a. Bersumber dari karyawan di lingkungan internal.

Jika bersumber dari lingkungan internal maka akan dilihat siapa karyawan yang dianggap memiliki kualifikasi dan kemampuan dengan dasar catatan penilaian yang telah dilakukan selama ini memenuhi kualifikasi yang ditetapkan. Namun jika pihak internal tidak diperoleh maka memungkinkan diambil dari lingkungan eksternal yaitu berasal dari perusahaan atau lembaga lain.

- b. Bersumber dari pihak eksternal. Karyawan dari lingkungan eksternal ini dianggap ketika karyawan dari lingkungan internal tidak ada memenuhi kualifikasi yang diharapkan. Sehingga untuk menempati posisi dan pekerjaan tersebut maka satu-satunya cara harus diambil orang yang berasal dari

lingkungan eksternal, dan jika tidak segera dilakukan artinya masalah yang dihadapi akan semakin parah.

6. Dasar Acuan Penilaian Dalam Penempatan Dalam penilaian siapa yang layak untuk ditempatkan pada posisi yang tepat maka secara umum ada 2 (dua) pendekatan yang dipakai, yaitu:

a. Kualitatif

Penilaian secara kualitatif maka dibutuhkan format model penilaian yang harus diterapkan, yaitu: 1) Melakukan wawancara dengan calon yang bersangkutan. 2) Melihat catatan laporan kemajuan atau prestasi kerja selama ini. 3) Melakukan diskusi dan tanya jawab dengan pimpinan divisi tempat ia bekerja. Ada satu hal yang harus diingat oleh karyawan yang dinilai adalah kemampuan berkomunikasi yang sebesarnya memiliki pengaruh besar dalam wawancara dan diskusi. Komunikasi sebenarnya bukan hanya ilmu pengetahuan, tapi juga seni bergaul agar kita dapat berkomunikasi efektif, kita dituntut tidak hanya memahami prosesnya, tapi juga mampu menerapkan pengetahuan secara kreatif (Kincaid dan Schramm,1977;22). Komunikasi yang efektif membutuhkan kepekaan dan keterampilan yang hanya dapat kita lakukan setelah kita mempelajari proses komunikasi dan kesadaran akan apa yang kita dan orang lain lakukan ketika kita sedang berkomunikasi.

b. Kuantitatif

Adapun untuk melakukan penilaian dengan pendekatan secara kuantitatif maka dipakai 2 (dua) dasar penilaian yang harus diterapkan, yaitu:

- 1) Melakukan tes tertulis. Dalam bentuk ujian Tes Potensi Akademik (TPA), tes uji kepemimpinan, tes pengambilan keputusan, dan lain sebagainya.
- 2) Melakukan tes kesehatan. Ini bertujuan agar karyawan tersebut sehat jasmani dan rohani sehingga mampu melaksanakan pekerjaan dengan lancar.

Contohnya tidak menjadi pengguna narkoba dan sejenisnya. Hasil dari penilaian dengan pendekatan kualitatif dan kuantitatif maka nantinya akan dibuat suatu kesimpulan penilaian untuk mengukur dan menegaskan siapa yang paling layak dalam menempati posisi tersebut, tentunya semua ini diikuti dengan skor penilaian. Dengan kata lain kita ingin menegaskan bahwa penempatan seseorang sebagai karyawan harus dilakukan dengan cara-cara yang memiliki dasar acuannya bukan bersifat sangat umum dan tidak jelas keputusannya.

7. Penempatan dan Promosi Karyawan

Jika penempatan merupakan dasar posisi awal seseorang untuk meniti karir secara lebih realistis, termasuk starting point awal bagi karyawan tersebut dalam

karir perjalanannya. Maka penempatan arti lebih jauh adalah promosi dari posisi yang sebelumnya ke posisi yang jauh lebih baik. Promosi adalah peningkatan status seseorang yang semakin meningkat. Jika tidak meningkat maka itu bukan promosi akan tetapi adalah demosi, sehingga wajar jika konsep penempatan sering dihubungkan dengan kata promosi. Promosi hanya diberikan kepada karyawan yang dianggap memiliki kompetensi dan kualitas sesuai dengan yang diinginkan. Ketertinggalan karyawan terjadi ketika seorang karyawan tidak lagi memiliki pengetahuan atau kemampuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan yang penuh tantangan dan sukses. Penempatan jabatan hanya boleh diisi oleh mereka-mereka yang dianggap mampu melaksanakan pekerjaan dan tugas secara baik.

### 6.3. Pemisahan

#### 1. Pengertian

Suatu kondisi ketika seorang pekerja harus berpisah dengan perusahaan atau organisasi tempat kerjanya. Pemisahan ini berasal dari keinginan pekerja sendiri atau bisa juga berasal dari keputusan perusahaan. Motif dari pemisahan ini bermacam-macam bisa dari alasan ekonomi, bisnis atau alasan pribadi, bisa juga dikarenakan proses alami seperti usia atau kematian.

#### 2. Penyebab Pemisahan

Dari penyebabnya, pemisahan terbagi menjadi 3 yaitu:

- a. *Attrition* adalah pemisahan terjadi karena hal-hal yang alami, misalnya karena pekerja memasuki masa pensiun, mengalami kematian, atau habis masa kontrak kerjanya. Cara ini paling gampang dalam mengurangi karyawan, karena ini merupakan proses yang lama.
- b. *Layoffs* adalah terjadi dikarenakan oleh alasan ekonomi atau bisnis. Misalnya perusahaan mengalami krisis keuangan atau mengalami penurunan penjualan, untuk mengurangi biaya operasi diperlukan pengurangan karyawan. Bisa berlangsung sementara atau bisa langsung permanen. Jika sementara, pekerja bisa bekerja lagi perusahaan normal kembali, apabila permanen maka walau kondisi perusahaan normal pekerja tidak akan bisa lagi bekerja diperusahaan itu.
- c. *Termination* yaitu biasanya sebagai akibat dari tindakan pekerja dianggap tidak disiplin dan telah melanggar peraturan-peraturan perusahaan atau dianggap telah melakukan kesalahan berat. Bisa disebut sebagai pemecatan. Layoffs dan Termination, pekerja berhak mendapatkan uang pesangon atau severance pay. Uang pesangon berbeda-beda tergantung dengan posisi yang diduduki dan lamanya masa kerja. Uanga pesangon berbeda-beda pada setiap negara. Prosedur dan besaran pesangon diatur dalam Undang-undang nomer 13 tahun 2003 tentang ketenagakerjaan.

## **Rangkuman**

Orientasi adalah suatu bentuk pengenalan secara detail terhadap lingkungan kerja dengan cara mengajak karyawan memahami setiap job description yang dimiliki oleh setiap divisi kerja termasuk output yang dihasilkan oleh setiap divisi tersebut. Penempatan adalah sebuah proses penugasan atau penugasan kembali pekerja untuk mengerjakan suatu pekerjaan atau menempati suatu posisi baru dalam perusahaan. Penempatan bertujuan untuk menempatkan seorang karyawan pada suatu posisi atau jabatan tertentu yang dianggap pas untuk dirinya. Pemisahan adalah suatu kondisi ketika seorang pekerja harus berpisah dengan perusahaan atau organisasi tempat kerjanya. Pemisahan ini berasal dari keinginan pekerja sendiri atau bisa juga berasal dari keputusan perusahaan. Motif dari pemisahan ini bermacam-macam bisa dari alasan ekonomi, bisnis atau alasan pribadi, bisa juga dikarenakan proses alami seperti usia atau kematian.

## **Latihan Soal**

1. Jelaskan tentang proses orientasi !
2. Apa saja manfaat dilakukannya orientasi pegawai baru?
2. Hal-hal apa yang diperkenalkan pada saat orientasi karyawan ?
3. Jelaskan secara singkat apa yang dimaksud dengan promotion, demotion, dan transfer
4. Apakah penempatan karyawan hanya untuk karyawan baru ?
5. Jelaskan secara singkat penyebab pemisahan (*attrition*, *Layoffs* dan *Termination*)!

## **BAB VII KOMPENSASI**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami pengertian, tujuan dan manfaat kompensasi, jenis-jenis kompensasi dan kompensasi pelengkap.

### **Materi**

#### **7.1 Pengertian Kompensasi**

Kompensasi merupakan pengeluaran dan biaya bagi perusahaan, perusahaan mengharapkan agar kompensasi yang dibayarkan memperoleh imbalan prestasi kerja yang lebih besar dari karyawan. Jadi, nilai prestasi atau hasil kerja karyawan harus lebih besar dari kompensasi yang diberikan oleh perusahaan, supaya perusahaan mendapatkan (Hasibuan, 2015).

Kompensasi menjadi hak pegawai yang harus diterima sebagai imbalan setelah menyelesaikan kewajiban-kewajibannya. Kompensasi penting bagi pegawai dan juga bagi organisasi. Kompensasi bagi pegawai menentukan gaya hidup, status dan harga diri, oleh karena itu, kompensasi berpengaruh terhadap motivasi kerja, prestasi kerja dan produktivitas seorang pegawai.

#### **7.2 Tujuan Kompensasi**

Sofyandi (2008) yaitu tujuan diadakannya pemberian kompensasi adalah untuk memberikan kepuasan kerja kepada karyawan. Artinya apabila perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan harapan karyawan maka akan tercipta kepuasan kerja. Melalui kepuasan kerja yang dirasakan para karyawan, maka karyawan akan memberikan prestasi yang terbaik. Tujuan kompensasi pada tiap-tiap perusahaan berbeda, hal ini tentunya tergantung pada kepentingan perusahaan. Tujuan kompensasi dapat dikatakan sebagai salah satu motivasi atau perangsang yang diberikan oleh perusahaan untuk meningkatkan produktivitas kerja karyawan.

Penetapan kompensasi harus dilakukan secara logis dan rasional agar mendorong motivasi dan produktivitas pegawai. Penetapan kompensasi juga perlu mempertimbangkan prestasi kerja para pegawai. Pegawai yang kreatif dan rajin sebaiknya mendapatkan kompensasi lebih banyak dari pegawai yang kurang kreatif dan malas, sebab jika pegawai yang kreatif dan rajin mendapat kompensasinya sama dengan pegawai yang kurang kreatif akan mengakibatkan terjadinya iri hati

bagi pegawai yang kreatif yang pada gilirannya akan berpengaruh pada penurunan semangat kerja dan produktivitas organisasi secara keseluruhan.

Tujuan kompensasi menurut Hasibuan (2015) antara lain:

1. Ikatan Kerja Sama

Dengan pemberian kompensasi maka terjalinlah kerjasama formal antara majikan dengan karyawan, dimana karyawan harus mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik, sedang pengusaha atau majikan wajib membayar kompensasi sesuai dengan yang telah disepakati.

2. Kepuasan kerja

Dengan balas jasa, karyawan akan dapat memenuhi kebutuhan fisik, status sosial dan egoistiknya, sehingga karyawan memperoleh kepuasan kerja dari jabatannya itu

3. Pengadaan efektif

Jika program kompensasi ditetapkan cukup besar, maka pengadaan karyawan yang qualified untuk perusahaan itu akan lebih mudah

4. Motivasi

Motivasi adalah suatu faktor yang mendorong seseorang untuk melakukan suatu perbuatan tertentu. Motivasi sering pula diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Motivasi untuk bekerja sangat penting, karena akan mempengaruhi tinggi atau rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi dari pekerja untuk bekerjasama demi kepentingan perusahaan maka tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak akan tercapai.

6. Stabilitas karyawan

Dengan program kompensasi atas prinsip adil dan layak serta eksternal konsistensi yang kompetitif maka stabilitas karyawan lebih terjamin karena turnover relatif kecil.

7. Disiplin

Dengan pemberian balas jasa yang cukup besar maka disiplin karyawan semakin baik. Mereka akan menyadari serta menaati peraturan-peraturan yang berlaku.

8. Pengaruh Serikat Buruh

Dengan program kompensasi yang baik, pengaruh serikat buruh dapat dihindarkan dan karyawan akan berkonsentrasi pada jalannya pekerjaan

9. Pengaruh Pemerintah

Jika program kompensasi itu sesuai dengan undang-undang perburuhan yang berlaku (seperti batas upah minimum) maka intervensi pemerintah dapat dihindarkan.

### 7.3. Kompensasi Langsung dan Tidak Langsung

Menurut Hasibuan (2015), Kompensasi dibagi dalam dua kelompok yaitu kompensasi langsung (*direct compensation*) dan tidak langsung (*indirect compensation*):

#### 1. Kompensasi langsung, diantaranya:

- a. Gaji pokok yang merupakan kompensasi yang diterima seorang karyawan biasanya berupa upah atau gaji. Sedangkan gaji merupakan imbalan finansial langsung yang dibayarkan kepada pegawai secara teratur.
- b. Upah adalah balas jasa yang di berikan kepada pegawai harian dengan pedoman perjanjian yang telah disepakati sebelumnya.
- c. Upah intensif adalah tambahan balas jasa yang diberikan kepada karyawan tertentu yang prestasinya diatas setandar

#### 2. Kompensasi tidak langsung, diantaranya:

- a. Tunjangan karyawan  
Tambahan hak istimewa selain pembayaran kompensasi seperti pembayaran tidak masuk kantor (pelatihan, cuti kerja, sakit liburan, hari merah, acara pribadi, mas istirahat , asuransi keshatan dan program pensiun
- b. Tunjangan jabatan  
Tunjangan hak istimewa selain pembayaran kompensasi dan tunjangan karyawan

Kompensasi pelengkap (*fringe benefit*) biasa juga disebut kompensasi tidak langsung. Kompensasi pelengkap dapat diartikan sebagai kompensasi yang diterima oleh pegawai tidak berkaitan langsung dengan pekerjaan.

Tujuan pemberian kompensasi pelengkap terhadap pegawai adalah untuk meningkatkan semangat kerja atau motivasi kerja pegawai. Semakin besar organisasi semakin terasa pentingnya memberikan kompensasi pelengkap bagi pegawainya, karena memberikan keuntungan-keuntungan kepada organisasi, seperti:

1. Meningkatkan semangat kerja dan kesetiaan pegawai kepada organisasi,
2. Menurunkan absensi pegawai,
3. Mengurangi pengaruh organisasi pegawai terhadap kegiatan organisasi,
4. Meminimalkan biaya-biaya kerja lembur,
5. Mengurangi intervensi pemerintah dalam menyelenggarakan kesejahteraan pegawai.

Pemberian kompensasi pelengkap kepada pegawai mempunyai berbagai istilah. Ada organisasi yang menyebutnya program-program pelayanan, pembayaran diluar gaji/upah, Benefit (keuntungan) pegawai dan ada yang menyebutnya pemberian tunjangan.

Program-program pemberian kompensasi pelengkap dapat dikategorikan menjadi 4 golongan, yaitu:

- a. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*),
- b. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya,
- c. Program-program pelayanan, pembayaran kompensasi berdasarkan peraturan yang berlaku.

Kategori pelengkap ini diuraikan secara ringkas di bawah ini.

1. Pembayaran upah untuk waktu tidak bekerja (*time-off benefit*)

Pemberian kompensasi pelengkap kategori *time-off benefit* dimaksudkan para pegawai tetap mendapat kompensasi, meskipun dalam waktu tertentu mereka tidak bekerja.

Ada beberapa bentuk *time off benefit*, yaitu:

a. Istirahat *on-the-job*

Istirahat selama masa kerja berlangsung, seperti waktu makan, waktu ganti pakaian. Adanya waktu istirahat yang demikian ini akan sangat berarti bagi para pegawai, karena dapat membuat mereka segar kembali. Kesegaran para pegawai akan meningkatkan semangat kerja mereka. Masalah yang perlu diperhatikan berkaitan dengan menyediakan waktu istirahat ini adalah banyak pegawai yang tidak menggunakan waktu itu dengan baik, seperti, berbincang-bincang terlalu lama dan sebagainya.

b. Hari-hari sakit

Pada saat kesehatan terganggu, menyebabkan tidak masuk bekerja di kantor akan mendapatkan juga kompensasi.

c. Liburan dan cuti

Waktu liburan dan cuti para pegawai akan mendapat juga kompensasi pelengkap.

d. Alasan-alasan lain

Alasan-alasan yang menyebabkan pegawai tidak masuk kerja kantor, seperti ada musibah dalam keluarga, dan alasan-alasan lain yang masuk akal, akan tetap mendapat kompensasi.

2. Perlindungan ekonomis terhadap bahaya

Bentuk perlindungan yang demikian ini yang sudah dikenal luas adalah asuransi. Program asuransi ini dapat berbentuk asuransi jiwa, asuransi kesehatan dan asuransi kecelakaan. Program ini akan dapat memberikan rasa aman terhadap upah/gaji pegawai, sehingga mereka dapat bekerja dengan baik.

3. Program-program pelayanan

Program-program pelayanan yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawai biasanya bersifat fasilitatif. Program-program ini meliputi:

a. Program rekreasi

Program-program rekreasi yang dimaksud disini adalah bukan hanya keluar kota piknik, tetapi termasuk juga kegiatan olah raga dan kegiatan-kegiatan sosial. Program-program ini bertujuan untuk menghilangkan rasa kebosanan kerja pada pegawai. Kegiatan-kegiatan olah raga akan dapat meningkatkan kesehatan dan pada akhirnya dapat meningkatkan produktivitas organisasi. Kegiatan-kegiatan sosial ini dapat berupa kunjungan ke panti-panti asuhan, dan bekerja gotong royong bersama masyarakat untuk memperbaiki/membersihkan tempat-tempat umum. Hal ini dapat membina hubungan baik antara organisasi dengan masyarakat dan membangun citra baik organisasi dimata masyarakat atau pelanggan.

b. Cafeteria

Cafeteria merupakan sarana yang penting bagi organisasi yang memberikan pelayanan makan dan minum untuk para pegawai. Selain itu juga berfungsi membina hubungan baik antara para pegawai, begitu pula antara para pegawai dengan pimpinan di luar ruang kerja. Dengan penyediaan cafeteria oleh organisasi, maka dapat meningkatkan gizi para pegawai dengan mengontrol kualitas makanan atau menu yang tepat.

c. Perumahan

Salah satu program yang perlu disediakan oleh organisasi kepada para pegawai adalah perumahan. Program ini penting untuk memenuhi salah satu kebutuhan pokok para pegawai. Program ini meliputi penyediaan rumah dinas, mess atau asrama, dan penyediaan bantuan keuangan untuk perumahan bagi para pegawai. Dengan adanya program bantuan perumahan ini, maka para pegawai dapat bekerja dengan baik.

d. Beasiswa pendidikan

Beasiswa pendidikan merupakan suatu program yang perlu direncanakan dengan baik oleh organisasi, karena program ini dapat memberikan keuntungan bukan saja bagi para pegawai, tetapi juga bagi organisasi. Keuntungan bagi pegawai adalah dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya, sedangkan bagi organisasi adalah mendapatkan SDM yang terampil untuk melaksanakan pekerjaan.

e. Pelayanan konseling

Pada organisasi-organisasi modern, pelayanan konseling bagi para pegawai sangat penting artinya untuk mengantisipasi berbagai problem atau tekanan rutinitas dalam organisasi dan berbagai masalah-masalah kehidupan diluar organisasi. Oleh karena itu, perlu dibuat suatu unit konseling dalam organisasi untuk membantu para pegawai memecahkan berbagai masalah yang dihadapi, sehingga pada gilirannya dapat meningkatkan kinerja organisasi.

- f. Berbagai pelayanan lain  
Berbagai pelayanan lain yang dimaksud disini adalah pelayanan yang tidak termasuk dalam uraian di atas, seperti pemberian pakaian seragam kepada para pegawai, pemberian bonus dan bingkisan lebaran, dan sebagainya.
4. Pemberian kompensasi berdasarkan peraturan yang berlaku.  
Memberi kompensasi berdasarkan peraturan yang berlaku merupakan kewajiban organisasi untuk membayarnya kepada para pegawai. Pembayaran kompensasi yang demikian berupa pemberian bagi pegawai yang menderita cacat akibat kecelakaan ditempat kerja, pemberian pesangon bagi pegawai yang diputuskan hubungan kerjanya (PHK), pembayaran Asuransi Tenaga Kerja (Astek), pembayaran asuransi kesehatan, dan sebagainya.

### **Rangkuman**

Kompensasi merupakan semua pendapatan yang berbentuk uang atau barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Suatu kompensasi akan dapat meningkatkan ataupun menurunkan prestasi kerja, kepuasan kerja, maupun motivasi karyawan. Oleh karenanya penting sekali perhatian organisasi terhadap pengaturan kompensasi secara benar dan adil, lebih dipertajam.

Penetapan kompensasi harus dilakukan secara logis dan rasional agar mendorong motivasi dan produktivitas pegawai. Penetapan kompensasi juga perlu mempertimbangkan prestasi kerja para pegawai.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian kompensasi!
2. Jelaskan tujuan kompensasi
3. Apa yang dimaksud kompensasi langsung dan tidak langsung, berikan contoh masing-masing!
4. Jelaskan apa yang dimaksud kompensasi pelengkap dan berikan conto!

## BAB VIII PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN

### Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami pengertian pelatihan dan pengembangan SDM, tujuan dan manfaat, serta proses pelatihan dan pengembangan SDM

### Materi

#### 8.1 Pengertian Pelatihan (*training*)

Pelatihan atau training merujuk kepada cara untuk memperoleh pengetahuan dan keahlian-keahlian sebagai sebuah hasil dari pembelajaran mengenai kejuruan atau keahlian-keahlian praktis dan pengetahuan yang berhubungan kepada kompetensi-kompetensi spesifik yang berguna.

Pelatihan (*training*) adalah sebuah konsep manajemen sumber daya manusia yang sempit yang melibatkan aktivitas-aktivitas pemberian instruksi-instruksi khusus yang direncanakan (*seperti misalnya pelatihan terhadap prosedur-prosedur operasi pelatihan yang spesifik*) atau pelatihan keahlian (*seperti misalnya pelatihan yang berhubungan dengan tugas, program-program pengenalan pekerjaan*). Chris Rowley, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Rajawali Pers, 2012, hal. 436.

Menurut Wilson Bangun pelatihan (*training*) sendiri adalah proses untuk mempertahankan atau memperbaiki ketrampilan karyawan untuk menghasilkan pekerjaan yang efektif. (Wilson Bangun, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Jakarta: Erlangga, 2012, hal. 201).

Pelatihan atau training adalah proses pengubahan sistematis perilaku para karyawan dalam suatu arah guna meningkatkan tujuan organisasional. Dengan demikian pelatihan (*training*) adalah suatu proses peningkatan dan usaha untuk menyempurnakan bakat, keterampilan, kecakapan, kemampuan dan keahlian karyawan dalam menjalankan tugas pekerjaannya serta guna mewujudkan tujuan perusahaan. Pelatihan atau training merupakan salah satu usaha dalam meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam dunia kerja. Karyawan baik yang baru ataupun yang sudah bekerja perlumengikuti pelatihan (*training*) karena adanya tuntutan pekerjaan yang dapat berubah akibat perubahan lingkungan kerja, strategi, dan lain sebagainya (Simamora 2008:34)

Pelatihan atau training adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerjaan pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi jawabnya atau suatu pekerjaan yang adakaitannya dengan pekerjaan supaya efektif.

Pelatihan (*training*) biasanya harus mencakup pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana dan desain sebagai jawaban ataskebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan (*training*) dimaksudkan untukmemperbaiki penguasaan berbagai keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin (*Handoko, 2010:104*).

Pelatihan atau training adalah suatu proses pendidikan jangka pendek dengan menggunakan prosedur-prosedur yang sistimatis dan terorganisir, sehingga karyawan belajar mengenai pengetahuan teknik dan keahlian untuk tujuan tertentu (*Hasibuan 2008:69*).

Pelatihan atau training adalah setiap usaha untuk memperbaiki performansi pekerja pada suatu pekerjaan tertentu yang sedang menjadi tanggungjawabnya. Menurutnya istilah pelatihan (*training*) sering disamakan dengan istilah pengembangan (*Development*), perbedaannya kalau pelatihan (*training*) langsung terkait dengan performansi kerja pada pekerjaan yang sekarang, sedangkan pengembangan (*Development*) tidaklah harus, pengembangan (*Development*) mempunyai skope yang lebih luas dibandingkan dengan pelatihan (*training*). (*Gomes:2003:197*).

Pelatihan (*training*) lebih terarah pada peningkatan kemampuan dan keahlian SDM organisasi yang berkaitan dengan jabatan atau fungsi yang menjadi tanggung jawab individu yang bersangkutan saat ini (*current job oriented*). Sasaran yang ingin dicapai dan suatu program pelatihan (*training*) adalah peningkatan kinerja individu dalam jabatan atau fungsi saat ini. Pengembangan (*Development*) cenderung lebih bersifat formal, menyangkut antisipasi kemampuan dan keahhan individu yang harus dipersiapkan bagi kepentingan jabatan yang akan datang. Sasaran dan program pengembangan (*Development*)menyangkut aspek yang lebih luas yaitu peningkatan kemampuan individu untuk mengantisipasi perubahan yang mungkin terrjadi tanpa direncanakan(*unplened change*) atau perubahan yang direncanakan (*planed change*). (*Syafaruddin: 2001:217*).

## **8.2 Pengertian Pengembangan (*Development*)**

Menurut *Handoko (2010:104)*, Pengembangan (*development*) karyawan dimaksudkan untuk menyiapkan karyawan untuk memegang tanggung jawab pekerjaandi masa yang akan datang. Pengembangan karyawan bisa dilakukan secara formalmaupun informal. Secara formal berarti karyawan ditugaskan oleh perusahaan.Sedangkan secara informal berarti karyawan melatih dan mengembangkan dirinya ataskeinginan dan inisiatif sendiri tanpa ditugaskan oleh perusahaan. Program pengembangan karyawan akan membuat karyawan semakin produktif sehinggamemungkinkan organisasi atau perusahaan mempertimbangkan untuk melakukan pengembangan karir karyawan.

Pengembangan (*development*) karyawan sebagai aktivitas pengembangan (*development*) karir karyawan terhadap organisasi, penyediaan landasan bagi karyawan agar dapat berprestasi secara efektif dan menghasilkan prestasi baru dalam lingkungan perusahaan.

Pengembangan (*development*) karyawan dalam pelaksanaannya seringkali dilakukan untuk membantu karyawan memasuki dunia kerja yang kompetitif yang berbeda dari kondisi kehidupan sebelumnya. Karyawan yang akan mengikuti program pengembangan (*development*) adalah karyawan baru agar memahami, terampil, dan ahli dalam menyelesaikan pekerjaannya, dan karyawan lama supaya mereka lebih memahami *technical skill*, *human skill*, *conceptual skill*, dan *managerial skill* (Simamora 2008 : 268).

Menurut Rivai (2014 : 164) pengembangan manajemen adalah suatu proses bagaimana manajemen mendapatkan pengalaman, keahlian dan sikap untuk menjadi atau meraih sukses sebagai pemimpin dalam organisasi mereka.

Adapun perbedaan antara pelatihan (*training*) dan pengembangan (*Development*), tujuan Pelatihan (*training*) untuk peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan saat ini. Dengan sasaran peningkatan kinerja jangka pendek, orientasinya untuk kebutuhan jabatan sekarang, dan efek terhadap keterkaitan dengan karir relatif rendah. Sementara pengembangan (*Development*) memiliki tujuan untuk peningkatan kemampuan individu bagi kepentingan jabatan yang akan datang, sasarannya untuk peningkatan kinerja jangka panjang dan orientasinya pada Kebutuhan perubahan terencana atau tidak terencana, sementara efek terhadap keterkaitan dengan karir relatif tinggi.

### ***Training versus development***

<b>Ukuran</b>	<b>Pengembangan SDM</b>	<b>Pelatihan SDM</b>
Ditujukan kepada siapa ?	Karyawan yang sudah ada untuk mengembankan potensinya.	Karyawan baru agar memiliki keahlian ( <i>skill</i> ) yang dibutuhkan dalam perusahaan.
Berapa lama jangka waktunya?	Berkelanjutan selama karyawan masih bekerja di perusahaan.	Biasanya tiga sampai enam bulan, atau bahkan lebih untuk kemampuan yang lebih spesifik
Apa tujuan programnya	Berfokus pada pengembangan pengetahuan, pemahaman dan kompetensi, untuk mengatasi tantangan dimasa depan.	Berfokus pada pengembangan keterampilan dan pengetahuan untuk pekerjaan saat ini.

<b>Ukuran</b>	<b>Pengembangan SDM</b>	<b>Pelatihan SDM</b>
Apa orientasi kegiatannya	Berorientasi pada karir termasuk kualitas diri sehingga cakupannya lebih luas daripada pelatihan	Terbatas dan berorientasi pada pekerjaan tertentu, semisal teknik mesin.
Pelatih/Mentor	Pengembangan SDM biasanya dilakukan manajer divisi dan diawasi HRD.	Biasanya dilakukan oleh tim khusus dan bukan dari dalam perusahaan.

Sumber : *Ilmu Manajemen Industri, 2019*

### **8.3 Proses Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (*Human resource development*)**

Pelatihan (*training*) haruslah meningkatkan efektivitas karyawan, meningkatkan kepuasan karyawan, memenuhi program kesempatan kerja yang sama dan mencegah keusangan karyawan. Diagnosis aspek situasi lingkungan dan organisasional serta analisis pekerjaan merupakan langkah pertama dalam menyusun program pelatihan dan pengembangan (*Development*).

Pelatihan (*training*) adalah semua kegiatan yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pegawai pada pekerjaan yang sedang atau yang akan dihadapi. Pelatihan (*training*) menurut *Sutrisno, 2016*) dapat diartikan sebagai keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan potensi, produktivitas, disiplin dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu dengan jenjang kualifikasi atau pekerjaan. Sedangkan, Pengembangan (*Development*) merupakan kegiatan yang di arahkan untuk menyiapkan pegawai pindah kejabatan baru karena ada pengembangan (*Development*), perubahan atau pertumbuhan dalam organisasi.

Ada 4 (*empat*) karakteristik perusahaan menurut Henry Simamora yang menyelenggarakan praktik pelatihan (*training*) yang paling efektif:

1. Manajemen puncak memiliki komitmen terhadap pelatihan (*training*) dan pengembangan (*Development*), pelatihan merupakan bagian dari kultur perusahaan.
2. Pelatihan (*training*) bertalian dengan tujuan dan strategi bisnis dan terkait erat dengan hasil laba usaha.
3. Terdapat pendekatan yang sistematis dan komprehensif terhadap pelatihan (*training*), pelatihan dan pengembangan (*Training and*

*Development*) dilaksanakan di semua lapisan organisasi secara berkesinambungan.

4. Terdapat komitmen untuk menginvestasikan sumber daya yang perlu guna menyediakan waktu dan dana yang memadai bagi pelatihan (*training*). (2004:276).

Komponen-komponen pelatihan dan pengembangan adalah:

1. Tujuan dan sasaran pelatihan dan pengembangan harus jelas dan dapat diukur.
2. Para pelatihan (*trainers*) harus ahlinya yang berkualifikasi memadai (profesional).
3. Materi pelatihan dan pengembangan harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
4. Metode pelatihan dan pengembangan disesuaikan dengan tingkat kemampuan pegawai yang menjadi peserta.
5. Peserta pelatihan dan pengembangan (*trainers*) harus memenuhi persyaratan yang ditentukan.

Prinsip-prinsip perencanaan pelatihan dan pengembangan sebagai berikut:

1. Materi harus diberikan secara sistematis dan berdasarkan tahapan-tahapan
2. Tahapan-tahapan tersebut harus disesuaikan dengan tujuan yang hendak dicapai.
3. Penatar harus mampu memotivasi dan menyebarkan respon yang berhubungan dengan serangkaian materi pelajaran.
4. Adanya penguat (*reinforcement*) guna membangkitkan respon positif dari peserta.
5. Menggunakan konsep pembentukan (*Shaping*) perilaku.

#### **8.4 . Tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan**

Pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas karyawan dan efisiensi. Persaingan bisnis menuntut lebih dari itu. Menambah keterampilan karyawan dan mengasah keahlian yang telah mereka miliki menjadi langkah penting yang harus diambil perusahaan agar bisa bertahan dalam kompetisi.

Berikut ini adalah tujuan pelatihan dan pengembangan karyawan:

##### **a. Meningkatkan produktivitas**

Salah satu cara untuk meningkatkan produktivitas perusahaan adalah dengan memanfaatkan teknologi. Kita tahu, teknologi berkembang dengan amat pesat, sehingga pelatihan dan pengembangan karyawan dalam hal penguasaan teknologi terbaru dapat membantu mereka mengejar perkembangan yang cepat itu.

Peningkatan produktivitas juga terjadi ketika karyawan menjadi semakin ahli dalam pekerjaannya. Mereka dapat mengembangkan cara atau metode baru yang membuat mereka mampu menyelesaikan pekerjaan yang sama atau berulang dengan lebih efektif dan efisien.

**b. Memperbaiki kualitas**

Pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya akan meningkatkan produktivitas karyawan, melainkan juga membantu mereka memberikan layanan atau menghasilkan produk yang lebih baik. Kualitas yang lebih baik ini pada akhirnya akan mempertahankan klien/pelanggan dan menggaet klien/pelanggan baru.

**c. Mengurangi waktu belajar karyawan**

Ketika karyawan mengikuti program pelatihan dan pengembangan secara rutin, kemampuan mereka bertambah secara bertahap. Karyawan dengan kemampuan yang mumpuni dan terus terasah akan lebih cepat dalam mempelajari dan mempraktikkan hal-hal baru. Semakin lemah kemampuan ini, semakin sulit pula bagi mereka untuk belajar.

Semakin cepat karyawan menguasai hal-hal baru, artinya semakin besar pula kesempatan bagi perusahaan untuk menjadi yang terdepan dalam persaingan bisnis.

**d. Meningkatkan retensi karyawan**

Perusahaan akan berkembang baik, jika mampu mempertahankan karyawan-karyawannya dalam waktu cukup lama. Merekrut SDM baru akan lebih membutuhkan waktu daripada memberikan pelatihan dan pengembangan kemampuan karyawan yang sudah ada.

Meski sama-sama mengeluarkan biaya, akan lebih hemat dan menguntungkan bagi perusahaan untuk melatih dan mengembangkan karyawan yang sudah ada daripada melatih dan mengembangkan karyawan baru.

Pelatihan dan pengembangan karyawan juga membantu karyawan untuk lebih percaya diri. Mereka akan lebih betah bekerja di perusahaan pula karena menganggap perusahaan peduli akan kebutuhan mereka, terutama kebutuhan akan keterampilan yang mereka perlukan dalam menjalankan pekerjaan mereka,

**e. Transfer keahlian dan kaderisasi**

Karyawan pada suatu saat akan memasuki usia pensiun. Pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala memberikan kesempatan bagi karyawan-karyawan senior untuk meneruskan ilmu, keterampilan, atau keahlian kepada junior-junior mereka.

Untuk transfer keahlian ini dapat juga dilakukan *Training for Trainers* di mana perusahaan melatih karyawan terbaik untuk menjad trainer handal buat teman-temannya yang lain.

### **8.5 Manfaat pelatihan dan pengembangan karyawan**

Berikut sejumlah manfaat pelatihan dan pengembangan karyawan yang bisa diperoleh perusahaan:

- a. Retensi karyawan yang positif  
Karyawan yang mendapatkan program pelatihan dan pengembangan karyawan akan lebih loyal terhadap perusahaan. Ini sangat baik untuk bisnis.
- b. Meningkatkan keterlibatan karyawan  
Pelatihan dan pengembangan karyawan secara berkala akan mendorong karyawan lebih terlibat dengan pekerjaan dan lingkungan kerjanya. Dia akan lebih bersemangat, percaya diri, dan punya inisiatif-inisiatif baru dalam menyelesaikan pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan karyawan yang rutin juga memungkinkan terjadinya evaluasi terus-menerus terhadap karyawan, keterampilan, dan proses bekerjanya.
- c. Menyiapkan pemimpin-pemimpin di masa depan
- d. Program pelatihan dan pengembangan karyawan membantu perusahaan menemukan bakat-bakat kepemimpinan baru. Sejak awal, perusahaan, dalam hal ini biasanya para profesional di bagian *human resource development*, mulai dapat menandai karyawan sebagai kandidat untuk jajaran manajerial.
- e. Pemberdayaan karyawan  
Para manajer yang merasa diberdayakan di tempat kerja akan lebih efektif dalam memengaruhi karyawan dan mendapatkan kepercayaan mereka. Karyawan juga akan merasakan otonominya, nilai-nilai yang dia yakini, dan kepercayaan diri yang lebih besar dalam melakukan pekerjaan mereka.

### **8.6 Jenis-jenis pelatihan dan pengembangan karyawan**

Pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan masing-masing. Karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan mengurangi risiko pekerjaan. Dibutuhkan jenis program pelatihan dan pengembangan yang tepat untuk masing-masing kebutuhan karyawan.

Jenis-jenis program pelatihan dan pengembangan karyawan itu antara lain:

- a. *Onboarding*

Program pelatihan dan pengembangan ini dikhususkan untuk menyambut karyawan baru. Perusahaan memberikan apapun yang karyawan butuhkan untuk dapat melakukan pekerjaan mereka. Biasanya ada sesi-sesi untuk mengenalkan karyawan baru kepada struktur organisasi perusahaan, tujuan, proses, prosedur, aturan, prinsip, norma, harapan, kontrol, dan sistem yang berlaku di perusahaan.

b. Manajemen risiko

Pelatihan dan pengembangan jenis ini didesain untuk mengurangi risiko atau mengimplementasikan proses manajemen risiko. Materi program biasanya memasukkan poin-poin seputar keselamatan kerja, keamanan informasi, dan kepatuhan.

c. Manajemen keahlian

Perusahaan memerlukan proses untuk mengidentifikasi keahlian karyawan. Ini juga dibutuhkan untuk mengembangkan area-area di mana ada kesenjangan di dalamnya.

Pelatihan dan pengembangan jenis ini dapat dilakukan dalam beragam tingkatan, termasuk dengan memantau talenta-talenta yang ada di perusahaan atau dalam sebuah tim kerja.

d. Perencanaan karir

Program pelatihan dan pengembangan jenis ini dapat disesuaikan dengan minat dan ambisi masing-masing individu karyawan untuk meningkatkan kepuasan kerja dan keterlibatan mereka di tempat kerja.

e. Manajemen pengetahuan

Jenis ini adalah di mana perusahaan melakukan proses pengembangan, mempertahankan, pemanfaatan, serta transfer pengetahuan dari karyawan yang lebih senior ke junior.

## 8.7 Metode pelatihan dan pengembangan karyawan

Ada sejumlah metode yang dapat diambil dalam mengadakan pelatihan dan pengembangan karyawan, sesuai dengan situasi yang dihadapi perusahaan:

a. Pelatihan karyawan

Metode ini membantu karyawan membangun pengetahuan dasar yang harus mereka miliki pada level atau posisi tertentu.

b. *Coaching* efektif

Pemimpin atau jajaran manajemen dapat menjadi *coach* yang efektif bagi karyawan mereka. Selama bekerja, mereka dapat menggunakan berbagai situasi yang mereka hadapi sebagai momen belajar. Bahan belajar terbaik berasal dari rutinitas atau problem yang dihadapi karyawan sehari-hari.

c. Mentoring kepemimpinan

Mentoring lebih efektif daripada melatih, memarahi, mengkritik, atau menegur karyawan. Dengan mentoring, karyawan lebih terbantu untuk melihat dampak dari perilakunya, memunculkan rasa tanggung jawab pribadi, dan kemudian berkomitmen untuk membuat perubahan positif.

## **8.8 Evaluasi pelatihan dan pengembangan karyawan**

Dalam setiap kegiatan atau program, tahapan evaluasi sama pentingnya dengan perencanaan. Tidak terkecuali dalam program pelatihan dan pengembangan karyawan ini. Ada beberapa model evaluasi, namun yang paling populer adalah model evaluasi yang dikembangkan pakar evaluasi pelatihan dan pengembangan SDM, Donald Kirkpatrick. Dalam model Evaluasi Kirkpatrick ini, ada empat tahapan yang dilakukan sebagai bagian dari proses evaluasi, yakni tahap reaksi, tahap pembelajaran, tahap perilaku, dan tahap hasil.

### **a. Tahap reaksi**

Evaluasi dalam tahap ini bertujuan mencari tahu seberapa penting program pelatihan dan pengembangan yang telah dilajukan bagi karyawan. Evaluator akan mengukut keterlibatan karyawan selama program berlangsung, tingkat keaktifan mereka, bagaimana reaksi karyawan terhadap materi program.

Untuk itu, evaluator perlu menyusun sejumlah pertanyaan yang tepat untuk memancing umpan balik yang diharapkan. Misalnya, apa saja kelebihan dan kekurangan dari program pelatihan dan pengembangan yang baru saja Anda ikuti, apakah Anda mendapatkan manfaat dari program ini, dan seterusnya.

### **b. Tahap pembelajaran**

Tahap evaluasi ini berupaya menggali informasi bagaimana karyawan bisa meningkatkan keahlian, sikap, pengetahuan, kepercayaan diri, dan komitmen mereka dalam melakukan pekerjaannya dari program pelatihan dan pengembangan yang diikuti.

Cara yang paling umum untuk mengevaluasi hal ini adalah dengan memberikan tes di awal dan di akhir masa program. Dengan membandingkan hasilnya, akan terlihat apakah ada peningkatan atau perubahan ke arah yang diharapkan dari karyawan.

### **c. Tahap perilaku**

Evaluatir akan melihat seberapa jauh karyawan mengaplikasi hasil program pelatihan dan pengembangan karyawan yang mereka ikuti ke dalam pekerjaannya sehari-hari di tempat kerja. Proses ini perlu waktu panjang pascaprogram, bisa berminggu-minggu, bahkan berbulan-bulan.

### **d. Tahap hasil**

Hasil yang dimaksud dalam tahapan ini adalah efek yang dikehendaki oleh perusahaan dari program pelatihan dan pengembangan karyawan. Hasil yang

diukur adalah pencapaian individu masing-masing karyawan dan pencapaian perusahaan secara keseluruhan.

Penguasaan keterampilan dan pengetahuan oleh karyawan semakin penting bagi setiap perusahaan saat ini. Program pelatihan dan pengembangan secara berkala menjadi cara termudah untuk mengembangkan dan meningkatkan modal intelektual perusahaan.

Mempekerjakan karyawan yang terlatih juga akan menekan pembiayaan. Karyawan yang menguasai pekerjaannya otomatis lebih besar kinerjanya, lebih baik dalam melibatkan dirinya di lingkungan kerja, yang artinya juga akan meningkatkan reputasi perusahaan pada akhirnya.

### **Rangkuman**

Pelatihan (*training*) adalah sebagai keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan, serta mengembangkan potensi, produktivitas, disiplin dan etos kerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu dengan jenjang kualifikasi atau pekerjaan. Sedangkan, Pengembangan (*Development*) merupakan kegiatan yang di arahkan untuk menyiapkan pegawai pindah ke jabatan baru karena ada pengembangan (*Development*), perubahan atau pertumbuhan dalam organisasi. Pelatihan dan pengembangan karyawan memberikan kesempatan bagi mereka untuk mendapatkan pengetahuan dan pengalaman yang sesuai untuk melaksanakan pekerjaan masing-masing. Karyawan dapat meningkatkan produktivitas, kualitas kerja, dan mengurangi risiko pekerjaan.

Pelatihan dan pengembangan karyawan tidak hanya bertujuan meningkatkan produktivitas karyawan dan efisiensi. Persaingan bisnis menuntut lebih dari itu. Menambah keterampilan karyawan dan mengasah keahlian yang telah mereka miliki menjadi langkah penting yang harus diambil perusahaan agar bisa bertahan dalam kompetisi.

### **Latihan Soal**

1. Sebutkan dan jelaskan tujuan dari pelatihan dan pengembangan SDM!
2. Menurut pendapat Anda, mana jenis pengembangan yang paling baik: *Off the job training* atau *on the job training*?
3. Sebutkan dan Jelaskan metode pelatihan dan pengembangan karyawan yang dapat digunakan oleh perusahaan sesuai situasi yang dihadapi!
4. Jelaskan kegunaan manajemen karir organisasional!
5. Jelaskan model evaluasi dalam pelatihan yang umum dipakai!

## **BAB IX PRODUKTIVITAS KERJA**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami pengertian produktivitas kerja, faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas, dan pengukuran produktivitas kerja.

### **Materi**

#### **9.1 Pengertian**

Produktivitas kerja adalah suatu ukuran perbandingan kualitas dan kuantitas dari seorang tenaga kerja dalam satuan waktu untuk mencapai hasil atau prestasi kerja secara efektif dan efisien dengan sumber daya yang digunakan.

Produktivitas kerja merupakan sebuah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan. Produktivitas bertujuan menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

Produktivitas kerja memiliki dua dimensi, yaitu efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Dimensi selanjutnya adalah efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Berikut definisi dan pengertian produktivitas kerja dari beberapa sumber buku:

1. Menurut International Labour Organization (ILO), produktivitas kerja adalah perbandingan secara ilmu hitung antara jumlah yang dihasilkan dan jumlah setiap sumber yang dipergunakan selama produksi berlangsung (Hasibuan, 2005).
2. Menurut Mathis dan Jackson (2001), produktivitas kerja adalah ukuran dari kuantitas dan kualitas dari pekerja yang telah dikerjakan dengan mempertimbangkan biaya sumber daya yang digunakan untuk mengerjakan pekerjaan tersebut.
3. Menurut Sedarmayanti (2009), produktivitas kerja adalah suatu ukuran atas penggunaan sumber daya dalam suatu organisasi yang biasanya dinyatakan sebagai rasio dari keluaran yang dicapai dengan sumber daya yang digunakan.
4. Menurut Sinungan (1997), produktivitas kerja adalah jumlah output yang dihasilkan seseorang secara utuh dalam satuan waktu kerja yang dilakukan

meliputi kegiatan yang efektif dalam mencapai hasil atau prestasi kerja yang bersumber dari input dan menggunakan bahan secara efisien.

5. Menurut Nasution (2001), produktivitas kerja adalah sebuah konsep yang menggambarkan hubungan antara mereka (jumlah barang dan jasa yang diproduksi) dengan sumber (yang jumlah tenaga kerja, modal, tanah, energi, dll) yang digunakan untuk menghasilkan hasil.

## 9.2 Aspek-aspek Produktivitas Kerja

Menurut Siagian (2014), aspek-aspek produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

1. **Perbaikan terus-menerus.**

Salah satu implikasinya adalah bahwa seluruh komponen organisasi harus melakukan perbaikan secara terus menerus. Hal tersebut dikarenakan suatu pekerjaan seluruh dihadapkan pada tuntutan yang terus-menerus berubah seiring dengan perkembangan zaman.

2. **Tugas pekerjaan yang menantang.**

Dalam jenis pekerjaan apapun akan selalu terdapat pekerjaan yang menganut prinsip minimalis, yang berarti sudah puas jika melaksanakan tugasnya dengan hasil yang sekedar memenuhi standar minimal. Akan tetapi tidak sedikit orang justru menginginkan tugas yang penuh tantangan.

3. **Kondisi fisik tempat bekerja.**

Telah umum dikatakan baik oleh pakar maupun praktisi manajemen bahwa kondisi fisik tempat bekerja yang menyenangkan diperlukan dan memberikan kontribusi nyata dalam meningkatkan produktivitas kerja.

Selain itu menurut Kusuma dan Nugraha (2012), aspek-aspek produktivitas kerja yaitu:

1. **Motivasi kerja.**

Dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka produktivitas akan mengalami kenaikan. Hal ini disebabkan karena adanya dorongan untuk menghasilkan yang lebih banyak dan lebih baik.

2. **Efisiensi dan efektivitas kerja.**

Efisiensi dan efektivitas kerja adalah modal menunjang produktivitas. Sebab dengan adanya efisiensi dan efektivitas dalam bekerja akan menimbulkan produktivitas yang tinggi.

3. **Kemampuan kerja.**

Kemampuan kerja seseorang karyawan sangat menentukan hasil produksi. Apalagi kemampuan karyawan tinggi maka akan menghasilkan produk yang tinggi, sebaliknya kemampuan karyawan rendah maka akan menghasilkan produk yang rendah.

#### 4. Pengalaman dan pengetahuan

Pengalaman dan pengetahuan seseorang karyawan sangat berpengaruh terhadap produksi yang dihasilkan akan tetapi akan lebih tinggi apabila seseorang karyawan mempunyai kemampuan dan pengetahuan yang tinggi.

### 9.3 Faktor yang Mempengaruhi Produktivitas Kerja

Menurut Sulistiyani dan Rosidah (2003), faktor-faktor yang mempengaruhi produktivitas kerja adalah sebagai berikut:

#### 1. Pengetahuan (*knowledge*)

Pengetahuan merupakan akumulasi hasil proses pendidikan baik yang diperoleh secara formal maupun non formal yang memberikan kontribusi pada seseorang di dalam pemecahan masalah, daya cipta, termasuk dalam melakukan atau menyelesaikan pekerjaan. Dengan pengetahuan yang luas dan pendidikan yang tinggi, seorang pegawai diharapkan mampu melakukan pekerjaan dengan baik dan produktif.

#### 2. Keterampilan (*skills*)

Keterampilan adalah kemampuan dan penguasaan teknis operasional mengenai bidang tertentu, yang bersifat kekayaan. Keterampilan diperoleh melalui proses belajar dan berlatih. Keterampilan berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan atau menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang bersifat teknis. Dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai diharapkan mampu menyelesaikan pekerjaan secara produktif.

#### 3. Kemampuan (*abilities*)

Abilities atau kemampuan terbentuk dari sejumlah kompetensi yang dimiliki oleh seorang pegawai. Konsep ini jauh lebih luas, karena dapat mencakup sejumlah kompetensi. Pengetahuan dan keterampilan termasuk faktor pembentuk kemampuan. Dengan demikian apabila seseorang mempunyai pengetahuan dan keterampilan yang tinggi, diharapkan memiliki ability yang tinggi pula.

#### 4. Sikap (*attitude*)

Attitude merupakan suatu kebiasaan yang terpolakan. Jika kebiasaan yang terpolakan tersebut memiliki implikasi positif dalam hubungannya dengan perilaku kerja seseorang maka akan menguntungkan. Artinya apabila kebiasaan-kebiasaan pegawai adalah baik, maka hal tersebut dapat menjamin perilaku kerja yang baik pula. Dapat dicontohkan seorang pegawai mempunyai kebiasaan tepat waktu, disiplin, simple, maka perilaku kerja juga baik, apabila diberi tanggung jawab akan menepati aturan dan kesepakatan.

#### 5. Perilaku (*behaviors*)

Demikian dengan perilaku manusia juga akan ditentukan oleh kebiasaan-kebiasaan yang telah tertanam dalam diri pegawai sehingga dapat mendukung kerja yang efektif atau sebaliknya. Dengan kondisi pegawai tersebut, maka produktivitas dapat dipastikan akan dapat terwujud.

Sedangkan menurut Siagian (2014), produktivitas kerja di perusahaan dapat tercapai apabila terpenuhi tiga faktor berikut, yaitu:

##### 1. **Produktivitas dikaitkan dengan waktu.**

Dalam hal ini berhubungan dengan penetapan jadwal pekerjaan menurut persentase waktu yang digunakan, misalnya kapan seseorang harus memulai dan berhenti bekerja. Kapan harus memulai kembali bekerja dan kapan pula akan berakhir dan sebagainya. Dengan adanya penjadwalan waktu yang baik, kemungkinan terjadinya pemborosan baik SDM maupun SDA dapat dihindari.

##### 2. **Produktivitas dikaitkan dengan sumber daya insani.**

Untuk melihat keterkaitan produktivitas dengan sumber daya insani, manager/pimpinan perusahaan tersebut bisa melihat dan segi teknis semata. Dengan kata lain meningkatkan produktivitas kerja juga menyangkut kondisi, iklim, dan suasana kerja yang baik.

##### 3. **Produktivitas dikaitkan dengan sarana dan prasarana kerja.** Untuk dapat tercapainya produktivitas kerja tidak terlepas dari faktor sarana serta prasarana yang ada dalam perusahaan tersebut. Untuk dapat dimanfaatkan secara optimal sehingga tidak terjadi pemborosan dalam bentuk apapun. Selain itu dimungkinkan bahwa sarana dan prasarana yang tersedia mempunyai nilai dan masa pakai yang setinggi mungkin.

### 9.4 Pengukuran Produktivitas Kerja

Pengukuran produktivitas tenaga kerja dilakukan berdasarkan sistem pemasukan fisik per orang atau per jam kerja orang berdasarkan waktu tenaga kerja (jam, hari atau tahun). Pengukuran diubah ke dalam unit-unit pekerja, yaitu jumlah kerja yang dapat dilakukan dalam satu jam oleh pekerja yang sedang bekerja menurut pelaksanaan standar.

Menurut Simamora (2004), faktor-faktor yang menjadi dasar tolok ukur produktivitas kerja adalah:

1. **Kuantitas kerja**, merupakan suatu hasil yang dicapai oleh karyawan dalam jumlah tertentu dengan perbandingan standar ada atau ditetapkan oleh perusahaan.
2. **Kualitas kerja**, merupakan suatu standar hasil yang berkaitan dengan mutu dari suatu produk yang dihasilkan oleh karyawan dalam hal ini merupakan

suatu kemampuan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan secara teknis dengan perbandingan standar yang ditetapkan oleh perusahaan.

3. **Ketepatan waktu**, merupakan tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang ditentukan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain. Ketepatan waktu diukur dari persepsi karyawan terhadap suatu aktivitas yang disediakan di awal waktu sampai menjadi output.

Pengukuran hasil produktivitas kerja dapat dilakukan dengan tiga metode berbeda, yaitu:

1. Perbandingan-perbandingan antara pelaksanaan sekarang dengan pelaksanaan secara historis yang tidak menunjukkan bahwa apakah pelaksanaan ini memuaskan, namun hanya mengetengahkan apakah mutu berkurang atau meningkat serta tingkatannya.
2. Perbandingan pelaksanaan antara satu unit (perorangan tugas, seksi, proses) dengan yang lainnya. Pengukuran ini menunjukkan pencapaian secara relatif.
3. Perbandingan pelaksanaan sekarang dengan targetnya, dan inilah yang terbaik, sebab memusatkan perhatian pada sasaran/tujuan.

### **Rangkuman**

Produktivitas kerja merupakan sebuah kemampuan menghasilkan barang dan jasa dari berbagai sumberdaya atau faktor produksi yang digunakan untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dihasilkan dalam suatu perusahaan. Produktivitas bertujuan menghasilkan atau meningkatkan hasil barang dan jasa setinggi mungkin dengan memanfaatkan sumber daya secara efisien.

Produktivitas kerja memiliki dua dimensi, yaitu efektivitas yang mengarah kepada pencapaian unjuk kerja yang maksimal yaitu pencapaian target yang berkaitan dengan kualitas, kuantitas, dan waktu. Dimensi selanjutnya adalah efisiensi yang berkaitan dengan upaya membandingkan input dengan realisasi penggunaannya atau bagaimana pekerjaan tersebut dilaksanakan.

Faktor-faktor yang menjadi dasar tolak ukur produktivitas kerja adalah: kuantitas kerja, kualitas kerja, dan ketepatan waktu.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian produktivitas kerja!
2. Sebutkan dan jelaskan dua dimensi produktivitas kerja!
3. Faktor-faktor apa yang menjadi tolak ukur produktivitas kerja, jelaskan!

## BAB X KINERJA DAN PENILAIAN KINERJA

### Tujuan Pembelajaran

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami kinerja, tujuan dan metode penilaian kinerja

### Materi

#### 10.1 Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektifitas sering dihubungkan dengan produktivitas (Gomes, 2013). Hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan (Mangkunegara, 2019). Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya (Sembiring, 2021). Dengan demikian, kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Penilaian prestasi kerja dikenal dengan istilah *performance rating*, *performance appraisal*, *personnel assesment*, *employ evaluation*, *merit rating*, *efficiency rating* dan *service rating*. Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses dimana seseorang atasan mengevaluasi atau menilai dan membuat laporan tentang prestasi kerja, tingkat pencapaian, kemauan dan potensi untuk pengembangan lebih lanjut (Suastha, 2006).

Ada beberapa pengertian penilaian prestasi kerja dari para ahli yaitu (Suastha, 2006):

1. Penilaian prestasi kerja adalah suatu system peninjauan dan evaluasi secara periodik kinerja dari seseorang karyawan, biasanya penilaian dilakukan oleh atasan.
2. Penilaian prestasi kerja adalah suatu prosedur yang membantu pengumpulan, pencocokan (*checking*), ambil bagian (*sharing*), memberikan dan memanfaatkan informasi yang dikumpulkan dari karyawan itu sendiri dalam pekerjaannya dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja mereka.
3. Penilaian prestasi kerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi prestasi kerja pekerjaan seseorang, apabila hal ini dikerjakan dengan benar, maka para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya

organisasi akan menguntungkan dengan *focus strategic* dari perusahaan (Mathis dan Jackson, 2019).

Ada tiga langkah di dalam menilai prestasi kerja, yang pertama adalah mendefinisikan pekerjaan yang memiliki arti bahwa bawahan dan atasan sepakat standar pekerjaan karyawan. Langkah kedua, menilai prestasi kerja yang artinya membandingkan prestasi karyawan dengan standar yang telah ditetapkan. Ketiga, umpan balik yaitu membahas prestasi kerja yang telah dilakukan bawahan dan membuat rencana untuk suatu pengembangan yang diperlukan (Dessler, 2019).

Penilaian Kinerja menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart dan Wright (2012), adalah sebuah proses dalam setiap organisasi untuk mendapatkan informasi dalam seberapa baik seorang karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Definisi penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2008), yaitu sebuah sistem formal untuk mengamati dan mengevaluasi kinerja individu maupun kinerja tim. Sedangkan menurut Mathis dan Jackson (2006), penilaian kinerja adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal yang dilakukan oleh perusahaan dalam mengukur dan mengevaluasi kinerja karyawan secara aktual dibandingkan dengan standar yang telah ditetapkan.

## **10.2 Tujuan Penilaian Kinerja**

Selain itu menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2012), tujuan utama penilaian kinerja terdiri dari:

### *1. Strategic Purpose*

Sistem penilaian kinerja harus mampu menghubungkan langsung aktivitas karyawan dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja harus mampu mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan, menghubungkan dengan pelatihan dan pengembangan yang sesuai, dan memberikan reward untuk kinerja baik.

### *2. Administrative Purpose*

Organisasi menggunakan informasi penilaian kinerja dalam menentukan keputusan administratif seperti kenaikan gaji, promosi, mutasi dan pengakuan.

### *3. Developmental Purpose*

Penilaian kinerja bertujuan untuk mengembangkan karyawan yang bekerja dengan efektif serta meningkatkan kinerja karyawan yang belum bekerja secara maksimal (pp. 344-346).

Menurut Mondy dan Noe (2008), tujuan dari penilaian kinerja adalah:

### *1. Human Resource Planning*

Dalam menilai sumber daya perusahaan, data penilaian kinerja harus mampu mengidentifikasi mereka yang potensial untuk mendapatkan promosi. Melalui penilaian kinerja dapat ditemukan bahwa jumlah tenaga kerja yang siap memasuki manajemen terbatas jumlahnya. Sistem penilaian yang dirancang dengan baik akan mampu menyediakan kelebihan dan kelemahan profil sumber daya manusia organisasi.

2. *Recruitment and Selection*

Tingkatan evaluasi kinerja sangat membantu dalam memprediksi kinerja pelamar kerja. Data penilaian kinerja dapat memberikan tolak ukur untuk mengevaluasi tanggapan pelamar kerja melalui wawancara perilaku. Selain itu, penilaian kinerja dapat digunakan sebagai variabel skor pembandingan dalam tes seleksi.

3. *Training and Development*

Penilaian kinerja harus menunjukkan kebutuhan spesifik karyawan dalam pelatihan dan pengembangan. Program pelatihan dan pengembangan memungkinkan individu untuk membangun kekuatan dan meminimalkan kekurangan mereka. Sistem penilaian kinerja tidak menjamin karyawan dilatih dan dikembangkan dengan baik. Tetapi adanya penilaian kinerja menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan dilakukan lebih tepat.

4. *Career Planning and Development*

Perencanaan karir dan pengembangan dapat dilihat dari sisi individu maupun organisasi. Data penilaian kinerja penting dalam menilai kekuatan dan kelemahan karyawan dan dalam menentukan potensi seseorang. Manajer membutuhkan informasi ini untuk menasihati bawahan dan membantu mereka dalam mengembangkan dan melaksanakan rencana karir mereka.

5. *Compensation Programs*

Hasil penilaian kinerja menyediakan rasio pengambilan keputusan dalam hal kompensasi. Sebagian besar manajer percaya bahwa kinerja yang luar biasa harus dihargai dengan peningkatan kompensasi. Pemberian penghargaan diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi dan rencana strategis perusahaan.

6. *Internal Employee Relations*

Data penilaian kinerja juga sering digunakan dalam pengambilan keputusan dalam beberapa area hubungan internal karyawan termasuk promosi, demosi, penghentian hubungan kerja dan mutasi.

7. *Assessment of Employee Potential*

Beberapa organisasi berusaha untuk menilai potensi karyawan karena menilai kinerja mereka. Meskipun kinerja masalalu dapat menjadi prediksi yang baik bagi kinerja di masa mendatang, tetapi hal ini tidak sepenuhnya

akurat dalam kinerja di level yang lebih tinggi maupun di posisi yang berbeda. Pengakuan masalah ini menyebabkan beberapa perusahaan memisahkan penilaian kinerja perilaku masa lalu dengan penilaian potensi yang berorientasi ke masa depan (pp. 211-212).

Menurut Luecke (2006), penilaian kinerja bertujuan untuk:

1. Mengkomunikasikan tujuan organisasi melalui laporan secara langsung
  2. Meningkatkan produktivitas dengan menyediakan umpan balik yang terjadwal dan terstruktur
  3. Membantu organisasi dalam membuat keputusan yang valid mengenai pembayaran, pengembangan dan promosi.
  4. Melindungi organisasi dari ancaman perkara hukum yang dilakukan oleh karyawan yang diberhentikan, diturunkan atau ditolak peningkatan prestasi.
- Lima tujuan penting penilaian kinerja menurut Cherrington (1995), adalah:

1. *To Guide Human Resource Actions*

Informasi penilaian kinerja digunakan untuk mengambil keputusan-keputusan penting bagi karyawan, misalnya: mempromosikan, mempekerjakan, maupun memberhentikan karyawan. Tanpa informasi ini, keputusan-keputusan tersebut hanya dapat dibuat dengan pemilihan secara random maupun berdasarkan subjektivitas.

2. *To Reward Employees*

Dengan memberikan reward yang berupa uang, status, promosi dan pengakuan berdasarkan kinerja karyawan tersebut. Tanpa data penilaian kinerja karyawan, maka reward dibagi secara random atau dibagi rata maupun berdasarkan subjektivitas.

3. *Personal Development*

Karyawan memerlukan umpan balik atas kinerja mereka untuk berkembang dan memberikan masukan atas kebiasaan-kebiasaan baru. Selain itu, banyak orang ingin mengetahui seberapa baik mereka dalam bekerja dan hal-hal yang perlu diperbaiki

4. *To Identify Training Needs*

Sebuah sistem penilaian kinerja memberikan informasi kepada organisasi atas individu maupun departemen yang memerlukan pelatihan. Hal ini juga membantu menciptakan kemampuan dan keahlian yang dibutuhkan setiap pekerjaan serta mengatur tingkat kinerja minimum.

5. *To Integrate Human Resource Planning*

Penilaian kinerja menjadi dasar bagi perkembangan sistem perencanaan tenaga kerja yang terpadu dengan menyediakan informasi atas posisi-posisi yang baru terbentuk, keahlian terbaru para karyawan, perkembangan karyawan yang potensial dan pengembangan pengalaman yang dibutuhkan.

### 10.3 Kriteria Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe (2008), ada lima hal yang dapat menjadi kriteria dalam menentukan penilaian kinerja, yaitu:

1. *Traits*

Sifat-sifat karyawan seperti tingkah laku, penampilan dan inisiatif adalah hal dasar untuk sebagian evaluasi. Namun, banyak organisasi yang menggunakan kualitas sebagai penilaian subjektif yang sebenarnya tidak berhubungan dengan kinerja pekerjaan atau sulit untuk didefinisikan. Dengan demikian penilaian kinerja harus berhubungan dengan kinerja pekerjaan seperti adaptasi, pertimbangan, penampilan dan tingkah laku yang dapat ditunjukkan.

2. *Behaviors*

Saat hasil pekerjaan individu sulit untuk ditetapkan, organisasi dapat mengevaluasi pekerjaan individu yang berhubungan dengan perilaku maupun kompetensi. Dalam pekerjaan individual yang berada dalam tim diantaranya mengembangkan orang lain, kerja sama dan kooperasi maupun orientasi pelayanan pelanggan. Perilaku tersebut dapat menjadi kriteria evaluasi karena apabila disadari dan mendapat penghargaan maka karyawan akan mengulangi hal tersebut.

3. *Competencies*

Kompetensi terdiri atas berbagai pengetahuan, keterampilan, sifat, dan perilaku yang mungkin teknis serta berhubungan dengan keterampilan interpersonal atau berorientasi bisnis.

4. *Goal Achievement*

Organisasi yang lebih mementingkan hasil daripada proses, akan menjadikan hasil pencapaian tujuan sebagai kriteria penilaian. Hasil pencapaian tujuan tersebut harus menghasilkan sesuatu yang membuat perusahaan sukses dan profit secara finansial. Aspek penilaian kinerja harus menentukan elemen paling positif dalam keseluruhan proses dan membantu karyawan untuk fokus dalam perilaku yang akan menghasilkan hasil positif dalam segala hal.

5. *Improvement Potential*

Hasil penilaian kinerja pada perilaku masa lalu sering kali dijadikan kriteria penilaian, tetapi sebenarnya hasil tersebut hanya dapat dijadikan dokumen. Oleh karena itu, perusahaan harus menekankan kepada masa depan termasuk perilaku dan hasil yang dibutuhkan untuk mengembangkan potensi karyawan, proses dan mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Noe, Hollenbeck, Gerhart, dan Wright (2012), kriteria yang digunakan untuk mengevaluasi manajemen kinerja adalah:

1. *Strategic Congruence*

Sejauh mana sistem manajemen kinerja mendapatkan hasil kinerja yang sesuai dan konsisten dengan strategi, tujuan dan budaya organisasi. Sistem

manajemen kinerja harus mampu mengarahkan karyawan untuk berkontribusi dalam kesuksesan perusahaan dengan fleksibilitas dalam beradaptasi dengan perubahan strategi perusahaan.

2. *Validity*

Sejauh mana penilaian kinerja menilai semua aspek yang relevan dengan pekerjaan tersebut. Validitas berfokus dalam memaksimalkan pencapaian antara kinerja aktual karyawan dengan standar kinerja yang diukur.

3. *Reliability*

Sejauh mana konsistensi penilaian kinerja dilihat dari konsistensi diantara individu yang mengevaluasi kinerja karyawan dan mampu dipertanggung jawabkan dalam jangka waktu yang ditetapkan serta meminimalisasi subyektivitas.

4. *Acceptability*

Sejauh mana penilaian kinerja dapat diterima oleh pengguna. Terdapat tiga kategori keadilan yang diterima oleh pengguna yaitu prosedural, interpersonal, dan hasil akhir.

5. *Specificity*

Sejauh mana penilaian kinerja mampu memberikan panduan yang spesifik bagi para karyawan mengenai yang diharapkan dari perusahaan kepada mereka sehingga memenuhi ekspektasi).

Proses Penilaian Kinerja Proses penilaian kinerja menurut Mondy dan Noe (2008), terbagi dalam beberapa tahapan yaitu:

1. *Identify Spesific Performance Appraisal Goals*

Mengidentifikasi lebih dahulu tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi melalui adanya sistem penilaian kinerja

2. *Establish Job Expectations*

Menetapkan standar yang diharapkan dari suatu jabatan sehingga dapat diketahui faktor atau kriteria apa saja yang akan diukur dalam penilaian kinerja

3. *Examine Work Performed*

Melihat kinerja karyawan terhadap faktor atau kriteria yang dijadikan sebagai penilaian

4. *Appraise Performance*

Melakukan penilaian kinerja terhadap karyawan sesuai periode yang telah ditetapkan

5. *Discuss Appraisal with Employee*

Menganalisis dan mengkomunikasikan hasil penilaian kinerja yang telah dilakukan kepada karyawan yang dinilai agar mengetahui kinerja yang diharapkan organisasi.

## 10.4 Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy dan Noe (2008), manajer dapat memilih menggunakan berbagai metode penilaian kinerja. Tipe penilaian kinerja tergantung dari tujuan yang diinginkan.

Berikut adalah beberapa metode penilaian kinerja:

### 1. *360-Degree Feedback Evaluation Method*

Metode penilaian kinerja 360-Degree adalah metode yang paling populer dalam melakukan penilaian kinerja karena penilaian ini mendapatkan sumber dari berbagai level dalam perusahaan seperti sumber eksternal. Didalam metode ini orang-orang yang berada disekeliling karyawan dapat dijadikan sumber penilaian seperti manajer senior, karyawan itu sendiri, supervisor, bawahan, rekan kerja, serta pelanggan internal dan eksternal. Metode ini bertujuan untuk menyediakan evaluasi secara konvensional serta membantu dalam hal rencana suksesi, pelatihan, pengembangan profesional dan manajemen kinerja. Metode ini berfokus pada keahlian yang dibutuhkan dalam lintas organisasi serta memberikan tanggung jawab evaluasi bukan hanya kepada satu orang sehingga mengurangi penilaian yang salah. Metode 360-degree merupakan metode yang mengukur dengan lebih objektif. Masalah yang timbul dari metode ini biasanya hasil penilaian dikorelasikan dengan hasil finansial dan biasanya satu orang dengan lainnya saling memberikan penilaian yang baik sehingga hasil kinerja terlihat baik. Selain itu masalah konfidensial juga menjadi kelemahan metode ini. Banyak perusahaan yang demi membuat pemberi penilaian merasa aman dan nyaman maka informasi yang diberikan bersifat anonim. Tetapi apabila informasi itu penting dan berasal dari pihak yang salah maka akan berdampak pada karir kedepan.

### 2. *Rating Scales Method*

Metode *rating scales* adalah metode penilaian kinerja yang menilai karyawan berdasarkan beberapa faktor. Penilai memberikan penilaian kinerja berdasarkan skala yang diberikan. Salah satu alasan adanya metode ini adalah kemudahan dalam melakukan penilaian. Faktor penilaian yang diberikan dibagi menjadi dua bagian yaitu penilaian yang berhubungan dengan pekerjaan dan penilaian mengenai karakter personal. Beberapa perusahaan memberikan temapt terpisah untuk memberikan komentar dari penilaian di setiap faktor. Nilai yang dihasilkan dari rating ini menentukan posisi dan kebutuhan karyawan.

### 3. *Critical Incident Method*

Metode ini adalah metode yang memerlukan dokumen tertulis mengenai tindakan karyawan yang paling menguntungkan dan tidak menguntungkan. Metode ini digunakan dalam sebuah masalah yang kritis dan mempengaruhi

efektivitas Departemen secara signifikan baik positif maupun negatif. Dokumen tersebut ditulis oleh manajer dan pada akhir periode penilaian, data tersebut digunakan sebagai bahan evaluasi dan penilaian kinerja karyawan. Di dalam metode ini, penilaian meliputi seluruh evaluasi dan tidak fokus pada beberapa minggu atau bulan terakhir.

4. *Essay Method*

Metode esai adalah metode penilaian kinerja yang memerlukan penulisan narasi untuk menggambarkan kinerja karyawan. Metode ini fokus dalam perilaku eksternal dalam pekerjaan karyawan daripada kinerja rutin harian. Hasil penilaian kinerja ini sepenuhnya bergantung pada kemampuan penilai dalam menulis. Atasan yang memiliki keahlian menulis dengan baik akan membuat karyawan yang dinilai seperti berkinerja hebat. Membandingkan evaluasi esai akan sulit dilakukan karena tidak ada kriteria yang jelas. Namun demikian, beberapa manajer merasa bahwa metode ini bukan hanya sekedar sederhana tetapi juga merupakan pendekatan yang biasanya paling diterima oleh karyawan.

5. *Work Standards Method*

Metode Work Standards merupakan penilaian kinerja yang membandingkan antara kinerja aktual karyawan dengan standar atau ekspektasi yang telah ditetapkan. Standar mencerminkan hasil normal rata-rata karyawan dalam situasi yang normal. Metode ini digunakan dalam bagian produksi sehingga hasilnya lebih objektif.

6. *Ranking Method*

Metode ranking adalah metode penilaian kinerja yang menggabungkan seluruh karyawan dalam sebuah group sebagai penilaian bersama. Karyawan dengan kinerja terbaik akan mendapatkan ranking tertinggi, begitu pula sebaliknya. Paired comparison adalah salah satu variasi metode ranking dimana kinerja setiap karyawan dibandingkan dengan masing-masing karyawan dalam grup. Masalah yang ditimbulkan metode ini adalah karyawan yang dipromosi atau mendapatkan kenaikan gaji bukan karena mereka mencapai target, melainkan karena mereka berada diposisi yang lebih baik dari karyawan lain dalam grup tersebut.

7. *Forced Distribution*

Metode forced distribution adalah metode penilaian kinerja yang membutuhkan penilai untuk menetapkan individu dalam kelompok kerja untuk sejumlah kategori, seperti distribusi frekuensi normal. Keuntungan dari metode ini adalah memaksa manajer yang enggan membuat keputusan sulit dan mengidentifikasi karyawan yang berkinerja baik dan buruk dalam grup. Kelemahan metode ini adalah menghalangi atau mengesampingkan faktor kolaborasi dan kerjasama.

#### 8. *Result Based System*

Melalui metode ini manajer dan bawahan menyetujui bahwa target dalam penilaian di periode berikutnya berdasarkan hasil dari pencapaian target di periode sebelumnya. Metode ini dikenal dengan *Management By Objectives*. Metode ini berfokus pada seberapa besar usaha karyawan dalam mencapai target tersebut).

Menurut Werther dan Davis (1996), terdapat tiga metode penilaian kinerja yaitu:

##### 1. *Self Appraisals*

Metode ini dapat berfungsi dengan maksimal jika tujuan dari evaluasi adalah untuk pengembangan karyawan. Metode ini dibutuhkan untuk memberikan masukan kepada karyawan mengenai hal-hal yang perlu diperbaiki serta membantu menentukan langkah karyawan dimasa yang akan datang. Diperlukan kesadaran dan komitmen dari karyawan sendiri untuk langkah perbaikan dan perubahan

##### 2. *Psychological Appraisals*

Metode ini menggunakan sisi psikologi dalam melakukan penilaian kinerja. Penilaian yang dilakukan berupa *In-Depth Interview*, tes psikologi, diskusi dengan atasan serta mengkaji hasil evaluasi. Dari proses tersebut, dilakukan pencatatan semua informasi yang meliputi kemampuan intelektual, emosional, motivasi dan karakter lainnya.

##### 3. *Assessment Centers*

Metode ini adalah metode penilaian kinerja yang melibatkan beberapa jenis penilaian dengan beberapa penilai. Kendalanya adalah waktu dan biaya yang diperlukan dalam metode ini besar dan hanya penilai yang memiliki kemampuan potensial saja yang mampu melakukan hal tersebut.

### **Rangkuman**

Kinerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya serta bagaimana melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Penilaian prestasi kerja adalah suatu prosedur yang membantu pengumpulan, pencocokan, ambil bagian, memberikan dan memanfaatkan informasi yang dikumpulkan dari karyawan itu sendiri dalam pekerjaannya dengan tujuan meningkatkan prestasi kerja mereka.

Penilaian prestasi kerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi prestasi kerja pekerjaan seseorang, apabila hal ini dikerjakan dengan

benar, maka para karyawan, penyelia, departemen SDM, dan akhirnya organisasi akan menguntungkan dengan *focus strategic* dari perusahaan.

Metode penilaian kinerja yaitu: *Self Appraisals*, metode ini dapat berfungsi dengan maksimal jika tujuan dari evaluasi adalah untuk pengembangan karyawan. *Psychological Appraisals*, metode ini menggunakan sisi psikologi dalam melakukan penilaian kinerja. *Assessment Centers*, metode ini adalah metode penilaian kinerja yang melibatkan beberapa jenis penilaian dengan beberapa penilai.

### **Latihan Soal**

1. Jelaskan pengertian kinerja!
2. Jelaskan pengertian penilaian kinerja!
3. Sebutkan tujuan penilaian kinerja karyawan!
4. Jelaskan pengertian kinerja karyawan dan kinerja perusahaan!
5. Sebutkan metode penilaian kinerja.

## **BAB XI SERIKAT PEKERJA DAN HUBUNGAN INDUSTRIAL**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami pengertian serikat pekerja dan hubungan industrial, serta proses perundingan.

### **Materi**

#### **11.1 Pengertian**

Setiap organisasi tergantung kepada sumber daya manusianya yang profesional guna menjaga hubungan yang positif dengan para karyawan yang lain. Departemen sumber daya juga diharapkan dapat mengatasi beberapa persoalan komunikasi setiap pekerja secara individual. Didalam sebuah organisasi, dimana para pekerja membangun sebuah serikat didalamnya, hubungan para pekerja membutuhkan tambahan berbagai tanggung jawab. Dan hubungan ketenagakerjaan ini merupakan suatu hal yang penting untuk kita pelajari. Hubungan ketenagakerjaan internal organisasi (*internal employee relation*), dalam perusahaan sering disebut dengan istilah Hubungan Industrial.

Secara garis besarnya, hubungan industrial ini berkaitan erat dengan para pemain-pemain penting dalam sebuah organisasi seperti pekerja (*labor*), serikat pekerja (*labor union*), pengusaha, dan asosiasi pengusaha. Masing-masing pihak memiliki tanggung jawab yang diemban dan memiliki ketergantungan yang kuat di sebuah organisasi dalam rangka proses pencapaian tujuan perusahaan. Meskipun, tak dapat dipungkiri seringkali terdapat adanya konflik di dalam tubuh internal suatu organisasi, dan itu semua memerlukan tahap-tahap penyelesaian yang segera agar masalah jangan berlarut-larut sehingga nantinya berdampak pada kinerja perusahaan.

Serikat Pekerja adalah upaya para pekerja dan badan – badan di luar perusahaan (serikat buruh atau asosiasi) untuk bertindak sebagai satu kesatuan ketika berhubungan dengan manajemen mengenai masalah – masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka. Bila diakui oleh National Labor Relations Board, sebuah serikat buruh mempunyai otoritas yang sah untuk bernegosiasi dengan pihak perusahaan atas nama para pekerja-dan untuk mengelola perjanjian yang terjadi. Kehadiran serikat kerja mengubah secara signifikan beberapa aktivitas sumber daya manusia. Proses perekrutan, prosedur seleksi, tingkat upah, kenaikan gaji, paket tunjangan, system keluhan, dan prosedur disiplin dapat berubah secara drastis disebabkan oleh ketentuan perjanjian perundingan kerja bersama (*collective bargaining agreement*). Tanpa kehadiran serikat pekerja, perusahaan leluasa

mengambil keputusan unilateral menyangkut gaji, jam kerja, dan kondisi kerja. Keputusan ini dilakukan oleh perusahaan tanpa masukan atau persetujuan dari kalangan pekerja. Pekerja-pekerja yang tidak menjadi anggota serikat pekerja harus menerima persyaratan manajemen, menegosiasikannya dengan serikat pekerja dalam hal pengambilan keputusan bilateral (*bilateral decision making*) mengenai tingkat gaji, jam kerja, kondisi kerja, dan masalah keamanan kerja lainnya. Alih-alih menghadapi setiap pekerja secara satu per satu, perusahaan harus berunding dengan serikat pekerja yang mewakili kalangan pekerja.

## 11.2 Serikat Pekerja

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

Tujuan umum serikat pekerja atau gerakan pekerja adalah

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

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

- Kemungkinan mendapatkan upah dan maslahat yang lebih tinggi
- Keamanan kerja yang lebih tinggi
- Dapat mempengaruhi aturan-aturan kerja
- Dipaksa oleh aturan atau kesepakatan antara serikat pekerja dan perusahaan

- Ketidakpuasan terhadap manajemen (yang berkaitan dengan kompensasi, jaminan kerja, sikap manajemen dsb)

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

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

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

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

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

Kewajiban serikat pekerja/serikat buruh adalah:

1. Melindungi dan membela anggota dari pelanggaran hak-hak dan memperjuangkan kepentingannya.
2. Memperjuangkan peningkatan kesejahteraan anggota dan keluarganya.
3. Mempertanggungjawabkan kegiatan organisasi kepada anggotanya sesuai dengan anggaran dasar dan anggaran rumah tangga.

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

Undang-Undang No 13 Tahun2003 pasal 102 berisi: pemerintah mempunyai fungsi menetapkan kebijakan, memberikan pelayanan, melaksanakan pengawasan melakukan penindakan terhadap pelanggaran peraturan perundang-undangan ketenagakerjaan. Pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis,

mengembangkan ketrampilan, dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya. Pengusaha dan organisasi pengusaha mempunyai fungsi menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja, dan memberikan kesejahteraan pekerja/buruh secara terbuka, demokratis dan berkeadilan

### **11.5 Pengertian Perundingan Kolektif**

Menurut Hani Handoko, Perundingan Kolektif adalah suatu proses dimana para wakil dua kelompok (pihak karyawan yang diwakili oleh serikat pekerja dan pihak manajemen) bertemu dan merundingkan perjanjian yang mengatur hubungan kedua pihak diwaktu yang akan datang.

Menurut Byars & Rue, Perundingan Kolektif adalah proses yang melibatkan kegiatan negosiasi, drafting (persiapan berkas), administrasi, dan interpretasi atas suatu perjanjian tertulis antara manajemen dengan serikat pekerja untuk suatu periode waktu tertentu. Tujuan perundingan kolektif adalah untuk menyusun suatu perjanjian kerja. Perjanjian kerja (*labour agreement*) menguraikan berbagai hak, kewajiban, dan tanggung jawab manajemen, karyawan secara individu, dan serikat pekerja.

Menurut Mondy & Noe (2005) perundingan kolektif adalah sebuah proses di mana wakil organisasi pekerja dan wakil organisasi bisnis bertemu dan mencoba untuk menegosiasikan kontrak atau perjanjian yang menentukan hubungan serikat pekerja dengan pihak perusahaan.

Empat struktur perundingan yang utama adalah:

1. Satu perusahaan dengan satu serikat pekerja
2. Beberapa perusahaan berhadapan dengan serikat pekerja.
3. Beberapa serikat pekerja berhadapan dengan satu perusahaan.
4. Beberapa perusahaan yang berhadapan dengan beberapa serikat pekerja.

Sebagian besar kontrak perundingan kolektif dilakukan dengan jenis pertama. Kesepakatan kerjasama sangat penting dalam menciptakan integrasi, dan membina kerjasama untuk menghindari terjadinya konflik yang tidak berfungsi dalam organisasi agar dapat mencapai tujuan organisasi dengan efektif.

### **11.6 Proses Perundingan Kolektif**

Manajemen menggunakan beberapa teknik untuk mempersiapkan perundingan.

- *Pertama*: manajemen menyediakan data yang merupakan landasan membangun posisi perundingannya. Berupa data upah dan tunjangan, serta perbandingan tarif upah lokal dan tarif yang dibayar untuk pekerja yang sama dalam industri. Data tentang distribusi tenaga kerja (missal; dari segi usia, jenis kelamin, senioritas),

factor-faktor tersebut juga menentukan apa yang sesungguhnya akan di bayar dalam tunjangan. Yang juga penting adalah data ekonomi internal menyangkut baiaa tunjangan, level pendapatan keseluruhan, dan jumlah serta biaya kerja lembur. Manajemen juga akan ‘membiayai’ kontrak tenaga kerja terbaru dan menetapkan biaya yang meningkattotal, per karyawan, dan per-jam dari tuntutan serikat pekerja.

- *Kedua*: survey sikap untuk menguji reaksi dari karyawan terhadap berbagai seksi kontrak yang mungkin dirasakan manajemen menuntut perubahan dan konferensi tidak resmi dengan pemimpin serikat pekerja setempat guna membahas efektivitas operasional dari kontrak dan mengusulkan pemeriksaan percobaan tentang gagasan manajemen bagi perubahan.

Menurut UU Republik Indonesia No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan, ”Perjanjian kerja bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah pihak.”

### **11.7 Faktor-faktor Pengaruh dalam Perundingan Kolektif**

1. Cakupan rundingan, yaitu banyaknya buruh yang akan terkena hasil perundingan atau perjanjian kerja, seperti dalam suatu departemen, divisi, perusahaan atau keseluruhan karyawan dalam suatu industry.
2. Tekanan-tekanan perundingan serikat karyawan Selain penggunaan taktik tawar-menawar, ada tiga tipe tekanan yang lebih kuat yang kadang-kadang digunakan:
  - a. Pemogokan
  - b. Mencegah atau menghalangi karyawan-karyawan yang ingin masuk kerja sewaktu diadakan pemogokan.
  - c. *Boycotts*.
3. Peran pemerintah Serikat karyawan dan buruh sering lebih mempersilahkan intervensi pemerintah untuk menyelesaikan berbagai masalah hubungan kerja mereka. Intervensi ini paling tidak dalam bentuk segala perundang-undangan dan peraturan di bidang perburuhan.
4. Kesiapan perusahaan Kesiapan perusahaan untuk berunding secara terbuka dengan serikat karyawan di tentukan oleh kemampuan atau kekuatan perusahaan, filsafat kepemimpinan, gaya manajemen dan kemungkinan menggunakan alat-alat pemaksaan (misal; pemecatan, skorsing, demosi dan sebagainya)

## 11.8 Isu-isu Perundingan

Dokumen yang muncul dari proses perundingan bersama dikenal sebagai perjanjian kerja atau kontrak. Ia mengatur hubungan antara majikan dan karyawan untuk jangka waktu tertentu. Hal ini masih menjadi tugas yang penting karena perjanjian bersifat unik, dan tidak ada model standar atau universal. Isu-isu yang biasanya dimuat dalam perjanjian adalah: pengakuan, hak pengelolaan, keamanan serikat pekerja, kompensasi dan tunjangan, prosedur keluhan, keamanan kerja, dan faktor-faktor yang berkaitan dengan pekerjaan.

### 1. Pengakuan

Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi serikat yang diakui sebagai wakil perundingan dan menggambarkan unit perundingan, untuk siapa serikat berbicara.

### 2. Hak Manajemen

Bagian yang sering tetapi tidak selalu ditulis ke dalam perjanjian kerja adalah rincian hak-hak manajemen. Jika bagian tersebut tidak disertakan, alasan itu memegang kendali dari semua topik untuk tidak digambarkan sebagai bargainable dalam kontrak. Isi yang tepat dari hak manajemen akan bervariasi dari industri, perusahaan, dan serikat pekerja.

### 3. Keamanan Serikat

Keamanan serikat yang kuat memudahkan serikat untuk mendapatkan dan mempertahankan anggota. Beberapa bentuk dasar keamanan serikat adalah:

- a. *Close Shop*, yaitu pengaturan keanggotaan serikat menjadi sebuah pra syarat untuk bekerja yang diterapkan oleh pihak perusahaan. Kecuali untuk industri konstruksi, close shop adalah ilegal.
- b. *Union Shop*. Serikat pekerja mempunyai aturan mewajibkan semua karyawan menjadi anggota serikat setelah periode tertentu menjadi karyawan perusahaan (yang sah minimal 30 hari) atau setelah serikat pekerja menentukan negosiasi yang disetujui bersama. Karyawan tetap harus menjadi anggota serikat.
- c. *Maintenance of membership*. Karyawan yang termasuk anggota serikat pada saat perjanjian kerja ditandatangani atau yang kemudian secara sukarela bergabung harus melanjutkan keanggotaan sampai pengakhiran perjanjian.
- d. *Agency Shop*. Karyawan yang bukan anggota serikat pekerja harus membayar iuran kepada serikat pekerja sebagai asumsi bahwa usaha yang dilakukan serikat pekerja menguntungkan semua pekerja.
- e. *Open Shop*. Karyawan diberikan kebebasan memilih untuk ikut bergabung atau tidak pada serikat pekerja.
- f. *Dues Checkoff*. Kesepakatan dengan perusahaan yang setuju untuk memungut iuran anggota serikat dari gajinya dan untuk meneruskan uang tersebut langsung ke serikat.

4. Kompensasi dan Manfaat Hampir semua persetujuan dapat mempengaruhi kompensasi dan tunjangan yang akan diterima oleh pekerja. Beberapa item yang sering dibahas meliputi:
  - a. *Wage Rate schedule*. Penentuan tingkat upah tiap pekerja yang berlaku pada setiap klasifikasi pekerjaan yang terdapat didalam perusahaan.
  - b. *Overtime and Premium Pay*. Perjanjian dapat meliputi gaji/intensif jam kerja, lembur, asuransi, dan membayar premi.
  - c. *Jury Pay*. Bayaran yang merupakan selisih antara yang seharusnya diterima dan yang telah diterima, juga prosedurnya.
  - d. *Layoff or severance pay*. Jumlah yang akan dibayar untuk berbagai pekerjaan dan tingkat senioritas jika karyawan dipecat atau diberhentikan.
  - e. *Holiday*. Liburan untuk pegawai juga harus diakui dan jumlah gaji harus diterima pekerja jika dia harus bekerja pada hari libur.
  - f. *Vacation*. Perjanjian tentang jumlah liburan yang bisa diambil oleh seorang karyawan.
  - g. *Family Care*. Penitipan anak kini diharapkan menjadi isu hangat dalam perundingan.
5. Prosedur keluhan Dalam hal ini karyawan dapat menyuarakan ketidakpuasan dan keberatannya atas tindakan tertentu manajemen, termasuk prosedur tindakan disipliner oleh manajemen dan prosedur PHK yang harus diikuti.
6. *Employee Security* (Keamanan Karyawan) Senioritas merupakan topik utama yang terkait dengan keamanan karyawan. Senioritas adalah jangka waktu seorang karyawan bekerja di perusahaan. Senioritas dapat ditentukan di seluruh perusahaan, berdasarkan pembagian tugas, pembagian departemen, atau telah bekerja di berbagai kapasitas oleh pemberi kerja. Ini penting karena orang yang paling senioritas, biasanya yang terakhir di PHK dan yang pertama dipanggil kembali. Senioritas juga sebagai dasar promosi. Jika kualifikasi terpenuhi, karyawan dengan senioritas tertinggi akan dianggap pertama untuk promosi ke tingkat yang lebih tinggi.
7. *Job Related Factors* Berkaitan dengan mengatur tindakan karyawan di tempat kerja, peraturan kerja, peraturan standar kerja, dan yang berkaitan dengan keselamatan kerja. 2

### **11.9 Negosiasi Perjanjian**

Menurut Mondy & Noe (2005), tidak ada cara untuk memastikan cepat dan dapat diterima bersamanya hasil negosiasi. Para pihak dapat berusaha untuk kemajuan sendiri yang mantap dan hasil yang produktif. Perundingan bersama adalah kegiatan pemecahan masalah, oleh karena itu diperlukan komunikasi yang baik. Negosiasi harus dilakukan dalam ruang privasi, bukan di media-masa. Tahapan negosiasi perundingan kolektif dimulai dengan masing-masing pihak

memaparkan tuntutan awal. Karena penyelesaian masalah dalam perundingan bersama bisa menjadi mahal bagi perusahaan, biaya dari berbagai proposal harus diperkirakan seakurat mungkin. Kegagalan dalam Negosiasi Beberapa cara untuk menghilangkan penghalang negosiasi dapat digunakan untuk mendapatkan negosiasi yang lebih baik.

Kegagalan dalam negosiasi dapat diatasi melalui campur tangan pihak ketiga, strategi negosiasi, dan manajemen strategi Mondy & Noe (2005).

1. Intervensi Pihak Ketiga Seringkali pihak ketiga ikut berperan untuk memberikan bantuan ketika perjanjian tidak dapat tercapai dan kedua belah pihak mencapai jalan buntu, yang dilakukan untuk melanjutkan perundingan.

Dua tipe dasar dari intervensi pihak ketiga adalah mediasi dan arbitrase.

a. Mediasi Mediasi adalah sebuah proses di mana pihak ketiga yang netral masuk dan mencoba untuk menyelesaikan perselisihan perburuhan saat terjadi kebuntuan perundingan kolektif. Dalam mediasi, pihak ketiga yang netral masuk dan mencoba untuk menyelesaikan perselisihan perburuhan yang mengalami jalan buntu ketika terjadi proses perundingan bersama. Suksesnya mediasi tergantung pada tingkat substansial pada bijaksana, diplomasi, kesabaran, dan ketekunan mediator.

b. Arbitrase Arbitrase adalah sebuah proses di mana penyelesaian suatu sengketa adalah melalui pihak ketiga yang tidak memihak untuk mengambil keputusan yang mengikat. Dalam arbitrase orang yang menjadi pihak ketiganya disebut arbitrator, yang mempunyai hak untuk ikut menentukan hasil dari perjanjian kolektif tersebut.

2. Strategi Serikat untuk mengatasi kegagalan negosiasi Suatu saat serikat pekerja percaya bahwa negosiasi harus mengerahkan tekanan yang ekstrim untuk mendapatkan persetujuan dari manajemen agar menyetujui tuntutan perundingan kolektif, antara lain dengan cara: mogok kerja, boikot, dan aktivisme.

a. Mogok atau *Strike*, Pemogokan adalah tindakan yang dilakukan oleh anggota serikat buruh yang menolak bekerja dalam rangka untuk mengerahkan dan meyakinkan manajemen dalam negosiasi. Pemogokan atau perhentian produksi dapat mengakibatkan kehilangan pelanggan dan pendapatan. Mogok kerja adalah tindakan pekerja/buruh yang direncanakan dan dilaksanakan secara bersama-sama dan/atau oleh serikat pekerja/serikat buruh untuk menghentikan atau memperlambat pekerjaan. (UURI No 13 Tahun 2003)

b. Boikot (*Boycott*), Boikot adalah penolakan oleh anggota serikat pekerja untuk menggunakan atau membeli produk perusahaan dimana anggota serikat pekerja tersebut bekerja. Boikot memberikan tekanan ekonomi pada manajemen, yang efeknya lebih lama dari itu sebuah pemogokan.

- c. *Byline Strike* Byline strike adalah menulis di surat kabar dengan menyembunyikan namanya.
- d. *Information Picketing*, Membagikan selebaran ke luar perusahaan agar masyarakat melihat masalahnya.
- e. *Secondary Boycott*, Upaya yang dilakukan serikat pekerja untuk mendorong pihak ketiga melakukan hal yang diinginkan serikat pekerja agar perusahaan merasa tertekan. Misalnya berupaya agar pemasok dan pelanggan untuk berhenti melakukan bisnis dengan perusahaan
- f. *Lockout*, Keputusan manajemen untuk mempertahankan karyawan yang keluar dari tempat kerja dan pihak manajemen berupaya untuk beroperasi dengan orang atau penggantikan merek sementara.

### **Rangkuman**

Serikat Pekerja adalah upaya para pekerja dan badan – badan di luar perusahaan (serikat buruh atau asosiasi) untuk bertindak sebagai satu kesatuan ketika berhubungan dengan manajemen mengenai masalah – masalah yang berkaitan dengan pekerjaan mereka.

Pekerja/buruh dan serikat pekerja/serikat buruh mempunyai fungsi menjalankan pekerjaan sesuai dengan kewajibannya, menjaga ketertiban demi kelangsungan produksi, menyalurkan aspirasi secara demokratis, mengembangkan ketrampilan, dan keahliannya serta ikut memajukan perusahaan dan memperjuangkan kesejahteraan anggota beserta keluarganya. Pengusaha dan organisasi pengusaha mempunyai fungsi menciptakan kemitraan, mengembangkan usaha, memperluas lapangan kerja, dan memberikan kesejahteraan pekerja/buruh secara terbuka, demokratis dan berkeadilan.

Perjanjian kerja bersama adalah perjanjian yang merupakan hasil perundingan antara serikat pekerja/serikat buruh atau beberapa serikat pekerja/serikat buruh yang tercatat pada instansi yang bertanggung jawab di bidang ketenagakerjaan dengan pengusaha, atau beberapa pengusaha atau perkumpulan pengusaha yang memuat syarat-syarat kerja, hak dan kewajiban kedua belah piha

### **Latihan Soal**

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

## **BAB XII MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM GLOBAL**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami dan menjelaskan manajemen sumber daya manusia dalam lingkungan global

### **Materi**

#### **12.1 Manajemen sumber daya manusia global.**

Menurut Dowling dalam Safri (2019) Manajemen sumber daya manusia Internasional adalah penggunaan sumber daya internasional untuk mencapai tujuan organisasi tanpa memandang batasan geografis. Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia global adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Morgan mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia global sebagai pengaruh yang mempengaruhi diantara ketiga dimensi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, tipe-tipe karyawan, dan negara-negara operasi.

Menurut Morgan Safri (2019) Manajemen sumber daya manusia global sebagai pengaruh mempengaruhi (interplay) di antara tiga dimensi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, tipe-tipe karyawan dan negara-negara operasi. Satu perbedaan yang jelas antara msdm domestik dan msdm internasional adalah staf bergerak melewati batas-batas nasional dalam berbagai peran di operasi perusahaan internasional. Karyawan ini biasa disebut ekspatriat. Seorang ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dan tinggal di suatu negara asing.

Menurut Brewster (2005), efektivitas manajemen sumber daya manusia global yang tergantung pada kemampuan untuk menilai sejauh mana organisasi harus menerapkan praktek-praktek serupa di seluruh dunia (konvergensi) atau menyesuaikannya sesuai kondisi lokal (*divergence*). Dilema yang dihadapi semua perusahaan multinasional adalah bahwa untuk mencapai keseimbangan antara konsistensi internasional dan otonomi daerah. Mereka harus memutuskan sejauh mana kebijakan sumber daya manusia mereka harus baik 'bertemu' di seluruh dunia untuk menjadi dasarnya sama di setiap lokasi, atau 'menyimpang' dibedakan dalam menanggapi kebutuhan lokal.

Taylor, Beechler, et al. (1996) dalam Noviantoro (2012) mendefinisikan manajemen sumber daya global sebagai sekumpulan aktivitas, fungsi-fungsi, proses yang diarahkan untuk menarik, mengembangkan, dan memelihara sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan multinasional. Manajemen sumber daya

manusia global terdiri dari berbagai macam sistem SDM yang digunakan untuk mengelola orang-orang yang terdapat dalam perusahaan multinasional, baik di negara asalnya ataupun di negara perusahaan itu melakukan ekspansi. Samuel C. Certo mendefinisikan manajemen sumber daya manusia global merupakan aktivitas-aktivitas manajemen suatu organisasi yang melewati batas-batas wilayah nasional.

## **12.2 Pendekatan Manajemen sumber daya manusia global.**

Manajemen sumber daya manusia global/Internasional dengan 3 (tiga) karakteristik pendekatan, yaitu:

1. Manajemen sumber daya manusia global/ internasional menekankan manajemen lintas budaya (*cross-cultural management*) yaitu melihat perilaku manusia dalam organisasi dari perspektif internasional.
2. Dikembangkan dari hubungan industrial komparatif dan literature-literatur manajemen sumber daya manusia dan berusaha untuk menggambarkan, membandingkan dan menganalisis system sumber daya manusia di beberapa negara.
3. Berusaha untuk memberikan focus pada aspek manajemen sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan multinasional. Pembagian Manajemen sumber daya manusia global.

Morgan dalam Safri (2019) menggambarkan manajemen sumber daya manusia global dibagi dalam 3 (tiga) dimensi yang meliputi:

1. Aktivitas-aktivitas sumber daya manusia yang luas meliputi pengadaan tenaga kerja, alokasi dan pemanfaatan.
2. Kategori negara atau bangsa yang terlibat dalam aktivitas-aktivitas msdm internasional.
  - a. Negara tuan rumah (*host-country*) dimana sebuah cabang dapat ditempatkan.
  - b. Negara asal (*home-country*) dimana perusahaan itu memiliki kantor pusat.
  - c. Negara-negara lain yang mungkin menjadi sumber tenaga kerja modal.
3. Tiga kategori karyawan dalam perusahaan multinasional:
  - a. Karyawan negara tuan rumah (*host-country nationals/HCNs*)
  - b. Karyawan negara asal (*parent-country nationals/PCNs*)
  - c. Karyawan negara ketiga (*third-country nationals/TCNs*)

## **12.3 Merencanakan sumber daya manusia di ekonomi global**

Perubahan ekonomi dan teknologi menciptakan lingkungan global untuk organisasi, perencanaan sumber daya manusia yang terlibat dalam keputusan tentang berpartisipasi sebagai eksportir atau sebagai sebuah perusahaan internasional, multinasional, atau global, bahkan murni domestic perusahaan dapat

menarik bakat dari pasar tenaga kerja internasional. Ketika organisasi memutuskan untuk beroperasi secara internasional atau global, perencanaan sumber daya manusia melibatkan keputusan tentang di mana dan berapa banyak karyawan yang dibutuhkan untuk setiap fasilitas internasional. Keputusan tentang memposisikan sumber daya harus dipertimbangkan seperti biaya dan ketersediaan pekerja yang berkualitas. Selain itu, spesialisasi sumber daya Manusia harus bekerja dengan anggota organisasi lainnya untuk mengukur pertimbangan terhadap keuangan dan persyaratan operasional sumber daya tersebut.

#### **13.4 Permasalahan dalam Human resources management internasional**

Human resources management internasional melibatkan sejumlah permasalahan yang tidak muncul ketika aktivitas-aktivitas perusahaan hanya terbatas pada satu negara saja. Isu-isu ini terdiri dari banyaknya model organisasi internasional yang ada, tingkat dimana kebijakan dan praktek manajemen sumber daya manusia seharusnya beragam pada negara-negara yang berbeda, permasalahan pengelolaan / manajemen di dalam budaya dan lingkungan yang berbeda, dan pendekatan-pendekatan yang digunakan untuk memilih, melepaskan, mengembangkan dan memberi penghargaan pada para ekspatriat yang dapat berasal dari negara yang sama dengan perusahaan induk atau “penduduk negara ketiga” penduduk dari negaranegara selain dari perusahaan induk yang bekerja di luar negeri pada perusahaan cabang dari perusahaan tersebut. Memilih pegawai dalam pasar tenaga kerja global. Keputusan organisasi ini untuk mempekerjakan imigran untuk bertugas akan tergantung ke beberapa prinsip dasar seleksi.

Pemilihan karyawan untuk bertugas harus mencerminkan kriteria seperti:

1. Kompetensi/ keahlian di wilayah tersebut.
2. Kemampuan untuk berkomunikasi secara verbal dan nonverbal di negara asing.
3. Fleksibilitas, toleransi ambiguitas, dan kepekaan terhadap perbedaan budaya.
4. Motivasi untuk sukses dan kenikmatan tantangan.
5. Kesiapan untuk belajar tentang negara asing budaya, bahasa, dan adat istiadat.
6. Dukungan dari anggota keluarga.

Faktor yang paling kuat mempengaruhi apakah karyawan menyelesaikan tugas dengan baik adalah faktor pasangan dan keluarga serta kepribadian. Penelitian telah menemukan bahwa suksesnya tugas di luar negeri yang paling sering terjadi ada di antara karyawan yang *ekstrovert*, menyenangkan, dan teliti kualitas fleksibilitas, motivasi, keramahan, dan hati nurani juga sangat penting karena tantangan yang dialami adalah dalam memasuki budaya lain seringkali terjadi *culture shock*, karyawan tersebut bisa merasakan kekecewaan dan ketidaknyamanan yang terjadi selama proses menyesuaikan diri dengan budaya baru dan norma, nilai-nilai, dan perspektif yang ada.

## **12.5 Pelatihan dan pengembangan pekerja global**

Dalam sebuah organisasi yang karyawannya berasal dari lebih dari satu negara, beberapa tantangan khusus timbul sehubungan dengan pelatihan dan pengembangan:

1. Pelatihan dan pengembangan program harus efektif untuk semua karyawan yang berpartisipasi, terlepas dari negara asal mereka dan
2. Ketika organisasi mempekerjakan karyawan untuk bekerja diluar negeri atau mentransfernya ke negara lain, perusahaan harus membekali karyawan dengan pelatihan tentang cara menangani tantangan yang berkaitan dengan bekerja di negara asing.

## **12.6 Perbedaan Manajemen sumber daya manusia domestic dan internasional.**

Menurut Schuler dan Jackson (1999), perbedaan antara manajemen sumber daya manusia domestik dengan internasional adalah:

1. Lebih banyak fungsi dan kegiatan.  
Untuk dapat beroperasi di lingkungan internasional, departemen sumber daya manusia harus melaksanakan sejumlah kegiatan yang mungkin tidak diperlukan dalam suatu lingkungan domestic, perpajakan internasional, relokasi dan orientasi internasional, pelayanan administrative untuk para ekspatriat, hubungan dengan negara tuan rumah, dan jasa penerjemah.
2. Perspektif yang lebih luas.  
Para manajer domestic biasanya mengelola program-program untuk sekelompok pekerja satu bangsa yang ditanggung oleh kebijakan kompensasi yang seragam, dan yang membayar pajak kepada satu pemerintah. Para manajer internasional menghadapi masalah dalam mendesain dan mengelola program-program untuk pekerja yang terdiri dari lebih dari satu kelompok bangsa, dan oleh karenanya mereka harus mempunyai pandangan global terhadap berbagai permasalahan.
3. Lebih terlibat dalam kehidupan pekerja.  
Tingkat keterlibatan yang lebih besar dalam kehidupan pribadi pekerja diperlukan dalam melakukan seleksi, pelatihan, dan manajemen yang efektif untuk para ekspatriat. Departemen sumber daya manusia internasional perlu memastikan bahwa pekerja ekspatriatnya memahami pengaturan perumahan, perawatan kesehatan, dan semua aspek paket kompensasi yang disediakan untuk penugasan diluar negeri.
4. Tingkat resiko yang lebih besar.  
Konsekuensi kegagalan manusia dan finansial seringkali lebih besar di arena internasional daripada bisnis domestik.  
Misalnya, kegagalan ekspatriat (kepuhangan ekspatriat dari penugasan internasional sebelum waktunya) adalah problem yang berbiaya tinggi bagi

perusahaan-perusahaan internasional. Aspek lainnya dari resiko ini adalah terorisme. Perusahaan-perusahaan multi nasional besar, sekarang ini harus mempertimbangkan elemen ini secara teratur saat merencanakan pertemuan-pertemuan dan penugasan-penugasan internasional.

5. Pengaruh eksternal/Kekuatan-kekuatan yang lain yang mempunyai dampak dalam arena internasional adalah pemerintahan tuan rumah, kondisi ekonominya, dan praktek-praktek bisnis yang mungkin sangat berbeda dengan negara asal perusahaan

### **12.7 Jenis-jenis sumber daya manusia global**

Jenis-jenis sumber daya manusia global yang merupakan hasil dari manajemen sumber daya manusia global yaitu:

1. Ekspatriat.

Ekspatriat adalah seorang karyawan yang bekerja dalam sebuah operasi, yang bukan merupakan warga yang berasal dari negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi karyawan tersebut merupakan seorang warga yang berasal dari Negara dimana kantor pusat organisasi setempat.

2. Warga dari tuan rumah.

Seorang warga negara tuan rumah adalah seorang karyawan yang bekerja untuk sebuah perusahaan dalam operasi yang merupakan seorang warga dari negara dimana operasi itu ditempatkan, tetapi kantor pusat perusahaan tersebut berada di negara lain. Tujuannya karena organisasi tersebut ingin memperlihatkan dengan jelas bahwa organisasi membuat satu komitmen dengan negara tuan rumah dan bukan hanya membuka sebuah operasi luar negara.

3. Warga dari negara ketiga.

Karyawan ini adalah seorang warga dari satu negara yang bekerja di negara kedua, dan dipekerjakan oleh sebuah organisasi yang berkantor pusat negara ketiga.

Secara khusus Manajemen sumber daya manusia merujuk pada aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh suatu organisasi untuk memanfaatkan sumber daya manusia yang secara efektif, aktifitasaktivitas tersebut meliputi:

1. Perencanaan sumber daya manusia.
2. Penyusunan staf (rekrutmen, seleksi, penempatan)
3. Manajemen kinerja
4. Pelatihan dan pembangunan
5. Kompensasi (balas jasa) dan tujuan-tujuan
6. Hubungan industrial

## 12.8 Perbedaan MSDM Global dan Domestik

Terdapat beberapa perbedaan dalam pengelolaan sumber daya manusia global domestik.

**Pertama**, mengelola orang di lingkungan global membuat fungsi HR melebarkan area fungsionalnya. Seperti isu perpajakan, mata uang asing, nilai tukar, kompensasi ataupun bekerja dengan keluarga dari karyawan untuk persetujuan penempatan di luar negeri.

**Kedua**, lebih terlibat dalam kehidupan pribadi karyawan. Seperti masalah pemberian fasilitas tempat tinggal di negara yang dituju, akomodasi, rencana rekreasi dan kesempatan untuk mengenali budaya asing bagi karyawan dan keluarga, serta memastikan bantuan kemananan bagi karyawan.

**Ketiga**, perusahaan harus menyiapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang berbeda untuk lokasi geografis yang berbeda. Hal ini dikarenakan geografis yang berbeda memiliki sdm yang juga berbeda ataupun perbedaan budaya yang sangat signifikan sehingga tidak bisa menerapkan sistem manajemen sumber daya manusia yang sama di daerah.

**Keempat**, masalah kesepakatan dengan pemerintah asing atau kelompok politik dan agama tertentu. Kemudian, penempatan global sangat memperhatikan tentang resiko, baik resiko kesehatan dan keselamatan karyawan, isu legalitas didalam negara tuan rumah, kemungkinan adanya terorisme, konsekuensi kesalahan dari manusia dan keuangan, yang mana akan memakan biaya secara signifikan jika bisnis tersebut dilakukan secara domestik. Keputusan dalam melakukan ekspansi global, harus membuat strategi tentang keterlibatan di di negara tuan rumah. Dimulai dengan keterlibatan paling rendah misalnya, hanya mengekspor produk ke negara asing, kemudian perusahaan bisa melisensikan produk atau jasa yang dimilikinya kepada mitra asing di negara tuan rumah, kemudian keterlibatan perusahaan yang lebih tinggi misalnya melakukan joint venture dengan mitra asing. Terakhir, keterlibatan paling tinggi yaitu melakukan operasional sendiri dengan mendirikan kantor cabang di luar negeri.

## 12.9 Tantangan Manajemen sumber daya manusia global

Hal yang menantang dari mengelola sumber daya manusia secara global adalah bahwa apa yang dapat dijalankan di sebuah negara mungkin tidak dapat dijalankan di negara lain. Pemberi kerja menghadapi banyak perbedaan politik, sosial, hukum, dan kultural antar negara dan orang di luar negeri. Oleh karena itu, manajer harus dapat mengelola sumber daya manusia yang ada dengan tepat di mana sumber daya manusia itu berada. Manajer mengandalkan manajemen sumber daya manusia internasional untuk menangani tantangan sumber dayaa manusia

global tersebut. Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai konsep dan teknik manajemen sumber daya manusia yang digunakan manajer untuk mengelola tantangan sumber daya manusia dari operasi internasional mereka. Manajemen sumber daya manusia umumnya berfokus pada tiga topik utama:

- 1) Mengelola sumber daya manusia di perusahaan global (sebagai contoh, menyeleksi, melatih, dan memberikan kompensasi kepada karyawan yang bekerja di luar negeri).
- 2) Mengelola karyawan ekspatriat (mereka yang dikirim oleh pemberi kerja ke luar negeri).
- 3) Membandingkan praktik manajemen sumber daya manusia di negara-negara berbeda Hal-hal yang mempengaruhi perbedaan Manajemen sumber daya manusia antar negara.

Ada beberapa hal yang dapat mempengaruhi perbedaan Manajemen sumber daya manusia dalam setiap negara. Hal ini dapat terjadi karena perbedaan-perbedaan yang ada dalam sistem setiap negara juga berbeda. Manajer harus mampu memajemen sumber daya manusia yang tersedia sehingga dapat tetap beroperasi dengan baik di negara di mana mereka bekerja sesuai dengan peraturan-peraturan yang ada. Berikut merupakan hal-hal yang dapat mempengaruhi perbedaan Manajemen sumber daya manusia antar Negara menurut Noe:

#### 1. Budaya

Perbedaan budaya di setiap negara merupakan hal yang menjadi tantangan tersendiri bagi manajer untuk memajemen sumber daya manusia yang tersedia. Manajemen sumber daya manusia harus mampu untuk menciptakan kondisi yang baik antara pekerja dan lingkungan budaya di mana mereka berada. Berikut 5 (lima) dimensi budaya:

- a. Individualisme dan kolektifitas
  - b. Kekuatan jarak
  - c. Menghindari ketidakpastian
  - d. Maskulinitas/femininitas
  - e. Orientasi jangka panjang/jangka pendek
2. Pendidikan Perbedaan tingkat pendidikan antar negara juga mempengaruhi Manajemen sumber daya manusia antar negara. Manajemen sumber daya manusia di negara maju akan berbeda dengan di negara berkembang. Kualitas sumber daya manusia dipengaruhi oleh tingkat pendidikan yang mereka miliki. Oleh karena itu Manajemen sumber daya manusia antar negara dapat berbeda-beda karena tingkat pendidikan antar negara juga berbeda.

#### 3. Sistem Ekonomi.

Sistem Ekonomi di setiap negara memiliki perbedaan-perbedaan. Manajemen sumber daya manusia terpengaruh juga oleh sistem ekonomi negara di mana perusahaan sedang beroperasi. Manajemen sumber daya manusia di negara

liberal akan berbeda dengan di negara yang menganut sistem ekonomi terpusat. Oleh karena itu Manajemen sumber daya manusia harus mampu menyesuaikan antara manajemen yang sedang dilakukan dengan sistem ekonomi sebuah negara tempat beroperasi.

4. Sistem Politik Sistem politik yang dianut oleh suatu negara akan mempengaruhi Manajemen sumber daya manusia dalam pembuatan dan penerapannya. Manajemen sumber daya manusia harus mampu menyesuaikan dengan sistem politik yang dianut oleh negara yang sedang menjadi tempat operasi.

### **Rangkuman**

Manajemen sumber daya manusia global adalah pemanfaatan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan Morgan mendefinisikan Manajemen sumber daya manusia global sebagai pengaruh yang mempengaruhi diantara ketiga dimensi aktivitas-aktivitas sumber daya manusia, tipe karyawan, dan negara-negara operasi.

Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya. Budaya global berinteraksi dengan budaya regional, nasional, organisasi dan fungsi-fungsi organisasi termasuk sikap dan perilaku individu di dalamnya sehingga perubahan global juga dapat direspon dan mempunyai hubungan dan pengaruh dengan aktivitas manusia dalam organisasi. Perkembangan global memiliki pengaruh yang besar terhadap perkembangan ilmu MSDM karena pada dasarnya memang perubahan itu terjadi pada segenap manusia yang selama ini berada dalam organisasi-organisasi. Perubahan merupakan fenomena yang tidak mungkin dihindari, tetapi bagaimana SDM dapat memanfaatkan perubahan bagi kepentingan organisasi dan anggota-anggota di dalamnya. Jika tidak dapat beradaptasi dengan perubahan lingkungan yang terjadi maka organisasi akan menjadi 'status quo' yang berakhir pada pengurangan bahkan pemusnahan organisasi di masa yang akan datang.

### **Latihan Soal**

1. Apa yang dimaksud dengan globalisasi manajemen sumber daya manusia?
2. Faktor-Faktor apa saja yang mempengaruhi manajemen SDM global?
3. Perkembangan global secara langsung dan tidak langsung memiliki pengaruh terhadap organisasi dan manusia di dalamnya, jelaskan pernyataan tersebut!
4. Manajemen sumber daya manusia umumnya berfokus topik-topik utama dalam menghadapi tantangan sumber daya manusia global, jelaskan!

## **BAB XIII SISTEM MANAJEMEN KESELAMATAN, DAN KESEHATAN KERJA (K3)**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami pengertian manajemen keselamatan dan kesehatan kerja, peranan manajemen dalam kesehatan kerja, penyebab kecelakaan kerja, cara pencegahan kecelakaan kerja, dan implementasi penerapan sistem K3 dalam organisasi

### **Materi**

#### **13.1 Pengertian**

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

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

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

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

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

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

Prinsip dasar dalam penerapan Sistem Manajemen K3 sesuai dengan kebijakan Nasional yang harus diterapkan oleh perusahaan adalah:

1. Penetapan kebijakan K3;
  - a. Penyusunan Kebijakan K3:
  - b. Penetapan Kebijakan:
  - c. Pelaksanaan No.2 diatas harus dilaksanakan
  - d. Peninjauan ulang no.3
  - e. Komitmen tingkatan pimpinan
  - f. Peran serta pekerja & orang lain di tempat
2. Perencanaan K3;
  - a. Rencana K3 berdasarkan: penelaahan awal, HIRA, peraturan & sumber daya
  - b. Rencana K3 memuat: tujuan & sasaran, skala prioritas, upaya pengendalian bahaya, penetapan sumber daya, jangka waktu pel, indikator pencapaian, sistem pertanggung jawaban
3. Pelaksanaan rencana K3
  - a. Penyediaan SDM : perusahaan berkewajiban untuk memiliki SDM yang berkompeten dan bersertifikat sesuai peraturan perundangan
  - b. Penyediaan sarana & prasarana : Organisasi/unit K3, Anggaran, Prosedur kerja, informasi, pelaporan, pendokumentasian, Instruksi kerja
  - c. Kegiatan pelaksanaan meliputi:
  - d. Tindakan pengendalian risiko kec. & PAK
    - Perancangan dan rekayasa
    - Prosedur & instruksi kerja
    - Penyerahan sbg Pelaksana Pekerjaan
    - Pembelian/Pengadaan Barang dan Jasa
    - Produk Akhir
    - Keadaan Darurat Kec. dan Bencana Industri
    - Rencana & Pemulihan Keadaan Darurat
4. Pemantauan dan evaluasi kinerja K3;
  - a. Pemeriksaan, Pengujian dan Pengukuran
  - b. Audit Internal SMK3
5. Peninjauan dan peningkatan kinerja SMK3
  - a. Tinjauan ulang secara berkala dengan melakukan Rapat Tinjauan Manajemen
  - b. Dapat mengatasi implikasi K3

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

Peran manajemen dalam menangani K3 adalah sangat krusial, seringkali terjadi bahwa memberi tahu karyawan cara-cara bekerja dengan aman menjadi sia-

sia, kecuali orang-orang tersebut memahami bahwa manajemen menangani K3 tersebut secara serius. Penanganan keselamatan kerja bisa dimulai dari puncak organisasi. Organisasi harus melembagakan komitmen mereka dengan kebijakan keselamatan kerja, memobilisasikannya dan memberikan perhatian tinggi pada masalah keselamatan kerja. Karena K3 bukan hanya tanggung jawab pekerja saja dan bukan pula hanya merupakan tanggung jawab departemen SDM saja tetapi K3 merupakan tanggung jawab semua pihak yang ada didalam perusahaan.

### **13.3 Penyebab kecelakaan kerja**

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

1. Faktor kondisi kerja yang tidak aman merupakan faktor yang berasal dari perusahaan, yaitu faktor yang merupakan penyebab utama kecelakaan kerja, kondisi-kondisi tersebut antara lain:

- Peralatan yang tidak memenuhi standar
- Kerusakan mesin
- Tidak adanya prosedur operasional yang jelas
- Penyimpanan yang tidak aman seperti terlalu penuh atau kelebihan muatan
- Pencahayaan yang kurang seperti cahaya yang menyilaukan, atau cahaya yang kurang terang
- Ventilasi udara yang kurang

2. Faktor tindakan pekerja yang tidak aman, merupakan faktor yang berasal dari pekerja itu sendiri. Bisa saja perusahaan telah menerapkan kondisi kerja yang aman, telah memenuhi semua standar keamanan yang ada dan telah mengikuti standar-standar yang diharuskan (menerapkan sistem manajemen K3).

Misalnya saja standar operasional telah dibuat, tetapi pekerja tidak mematuhi standar operasional tersebut maka terjadilah kecelakaan kerja. Atau pekerja tidak menyadari akan pentingnya mematuhi standar-standar keselamatan yang diterapkan sehingga pekerja lalai untuk mematuminya selama bekerja.

Selain itu pekerja yang rentan mengalami kecelakaan kerja tetapi tidak demikian pada pekerja lainnya misalnya orang yang impulsif, pencari sensasi, sangat ekstrovet dan kurang hati-hati juga merupakan penyebab kecelakaan kerja. Selain itu terdapat beberapa hal yang bisa dianggap sebagai sumber bahaya yang akan menyebabkan bahaya kesehatan atau kecelakaan kerja, apabila tidak ditangani dengan baik

1. Bahan-bahan kimia berbahaya, apabila perusahaan menggunakan bahan-bahan kimia, maka penanganannya harus memenuhi standar keamanan dan pekerja juga diberi pelatihan bagaimana menangani bahan-bahan kimia tersebut sehingga pekerja bisa lebih waspada.
2. Kebisingan dan getaran yang berlebihan, kadang-kadang pekerja bekerja dekat dengan mesin yang menimbulkan suara bising secara terus menerus, atau getaran secara terus menerus, apabila tidak ditangani dengan benar maka dapat mengganggu kesehatan pekerja. pekerja mungkin akan kehilangan pendengaran atau kehilangan kontrol akan tubuhnya. Dalam hal ini perusahaan harus mengontrol kebisingan dan getaran yang berlebihan supaya bahaya bisa dikurangi.
3. Suhu udara ekstrim, adakalanya pekerja bekerja pada suhu udara yang sangat panas atau sangat dingin. Untuk mengatasinya perusahaan bisa memberikan baju perlindungan yang mampu menjaga pekerja dari suhu udara ekstrim tersebut.
4. Ergonomis, berkaitan dengan peralatan dan tempat kerja yang tidak memperhatikan kondisi lingkungan dan kebutuhan. Misalnya ruangan kerja yang terlalu sempit, meja terlalu rendah, mesin yang terlalu tinggi dll.

#### **13.4 Cara pencegahan kecelakaan kerja**

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

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

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

5. Mengurangi tindakan tidak aman dengan menumbuhkan kultur keselamatan kerja, pemberi kerja dan penyelia harus menciptakan kultur sadar keselamatan kerja dengan memperlihatkan bahwa mereka menghargai secara serius program keselamatan kerja perusahaan.

Menurut seorang ahli keselamatan kerja, tempat kerja yang mempunyai kultur berorientasi keselamatan kerja akan menampilkan:

- Kerja tim, dalam bentuk manajemen dan karyawan secara bersama-sama terlibat dalam keselamatan kerja.
  - Komunikasi dan kolaborasi interaktif yang sangat kentara pada perkara keselamatan kerja.
  - Visi bersama pada keunggulan dalam hal keselamatan kerja (secara spesifik mementingkan sikap bahwa semua kecelakaan dan luka-luka dapat dicegah).
  - Penugasan fungsi keselamatan kerja kritis kepada individu atau tim tertentu.
  - Upaya terus menerus untuk mengidentifikasi dan mengoreksi masalah dan bahaya keselamatan kerja di tempat kerja.
  - Dorongan untuk melaporkan insiden
6. Mengurangi tindakan tidak aman dengan menciptakan lingkungan suport, perusahaan dapat mengembangkan lingkungan suportif dengan melatih penyelia untuk menjadi pemimpin yang lebih baik, menekankan pentingnya kerja tim dan dukungan sosial, dan menetapkan nilai keselamatan kerja.
  7. Melakukan inspeksi dan motivasi secara terus-menerus, inspeksi harus selalu dilakukan untuk memastikan pekerja mematuhi dan melaksanakan standar keamanan yang telah dibuat. Apabila terjadi pelanggaran maka bisa langsung dilakukan koreksi atau pemberian hukuman terhadap pekerja yang melanggar tersebut. Motivasi terus diberikan agar pekerja mematuhi standar keamanan yang ada. Misalnya dengan cara menempelkan spanduk, poster, dan ajakan untuk berperilaku kerja yang mengikuti standar keamanan kerja.
  8. Melakukan audit K3, manajer harus memastikan bahwa sistem K3 sudah direncanakan dan diimplementasikan dengan baik dan benar. Audit tersebut diperlukan untuk mengetahui apakah ada ketidaksesuaian antara standar yang ditetapkan dengan implementasi di tempat kerja.

### 13.5 Implementasi Penerapan Sistem Manajemen K3

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

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

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

- a. Sistem manajemen K3 virtual (virtual OHSMS), artinya organisasi telah memilih elemen sistem manajemen K3 dan melakukan langkah pencegahan yang baik, namun tidak memiliki sistem yang mencerminkan bagaimana langkah pengamanan dan pengendalian resiko dijalankan.
- b. Sistem manajemen K3 salah arah (Sisguided OHSMS) artinya, organisasi telah memiliki elemen sistem manajemen K3 yang baik, tetapi salah arah dalam mengembangkan langkah pencegahan dan pengamanannya, isu atau potensial bahaya yang bersifat kritis bagi organisasi terlewatkan.
- c. Sistem manajemen K3 acak (Random OHSMS) artinya, organisasi yang telah menjalankan program pengendalian dan pencegahan resiko yang tepat sesuai realita yang ada dalam suatu organisasi, namun tidak memiliki elemen-elemen manajemen K3 yang diperlakukan untuk memastikan bahwa proses pencegahan dan pengendalian tersebut berjalan dengan baik. Elemen K3 yang digunakan bersifat acak dan tidak memiliki keterkaitan satu sama lainnya.
- d. Sistem manajemen K3 komprehensif (*comprehensive* OHSMS), adalah organisasi yang menerapkan dan mengikuti proses kesisteman yang baik. Elemen sistem manajemen K3 dikembangkan berdasarkan hasil identifikasi resiko, dilanjutkan dengan menetapkan langkah pencegahan dan pengamanan, serta melalui proses manajemen untuk menjamin penerapannya secara baik.

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

### **Rangkuman**

Sistem manajemen K3 termasuk bagian dari sistem manajemen secara keseluruhan yang meliputi struktur organisasi, perencanaan, tanggung jawab, pelaksanaan, prosedur, proses, dan sumber daya yang dibutuhkan bagi pengembangan, penerapan, perencanaan, pengkajian dan pemeliharaan kebijakan, keselamatan dan kesehatan kerja dalam pengendalian risiko yang berkaitan dengan kegiatan kerja guna terciptanya tempat kerja yang aman, efisien, dan produktif.

Sistem manajemen keselamatan dan kesehatan kerja adalah sistem manajemen yang terintegrasi untuk menjalankan dan mengembangkan kebijakan K3 yang telah ditetapkan perusahaan serta menanggulangi risiko bahaya yang mungkin terjadi di perusahaan.

Implementasi sistem manajemen K3 dalam suatu organisasi bertujuan untuk meningkatkan kinerja K3 dengan melaksanakan upaya secara efisien dan efektif sehingga risiko kecelakaan dan penyakit akibat kerja dapat dicegah atau dikurangi. Kebijakan keselamatan dan kesehatan kerja merupakan komponen dasar kebijakan manajemen yang akan memberi arah bagi setiap pertimbangan yang menyangkut aspek operasional dari mutu, volume, hubungan kerja dan aspek lainnya dari kebijakan manajemen. Pentingnya memahami prosedur K3 agar setiap tenaga kerja mendapatkan perlindungan atas keselamatan dalam melakukan pekerjaan.

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

### **Latihan Soal**

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

## **BAB XIV AUDIT SUMBER DAYA MANUSIA**

### **Tujuan Pembelajaran**

Setelah membaca dan mempelajari bab ini diharapkan mahasiswa mampu memahami pentingnya audit sumber daya manusia, pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam audit SDM, manfaat audit sumber daya manusia, tahap-tahap audit sumber daya manusia, dan pelaporan hasil audit sumber daya manusia.

### **Materi**

#### **14.1 Pengertian Audit Sumber Daya Manusia (SDM)**

Untuk mengoptimalkan efektivitas dan efisiensi kerja, karyawan perlu didorong untuk mematuhi kebijakan manajemen, serta untuk menjaga agar tercapainya manajemen sistem informasi yang baik. Ada berbagai pendekatan yang dapat dilakukan saat melakukan pengawasan, salah satunya dengan audit sumber daya manusia (SDM). Audit SDM akan mengevaluasi kegiatan-kegiatan SDM yang dilakukan dalam suatu perusahaan. Hasilnya memberikan umpan balik tentang fungsi SDM bagi para manajer operasional dan departemen SDM. Ini juga mengemukakan seberapa baik para manajer mengelola tugas SDM.

Pada mulanya audit merupakan ruang lingkup dari tugas manajemen suatu perusahaan, sejalan dengan hakikat pengawasan itu sendiri menjadi fungsi dari setiap level manajemen. Semakin besar organisasi suatu perusahaan, diperlukan suatu organisasi yang berdiri sendiri dan terpisah dari kegiatan rutin. Dengan demikian, audit sebagai suatu proses, dengan kemampuan dan independensi seseorang dalam menghimpun dan mengevaluasi bukti-bukti dari keterangan yang terukur dari suatu kesatuan ekonomi, bertujuan untuk mempertimbangkan dan melaporkan tingkat kesesuaian dan keterangan yang terukur tersebut dengan kriteria yang telah ditetapkan.

Jadi, audit merupakan kegiatan pemeriksaan terhadap suatu kesatuan ekonomi yang dilakukan seseorang atau kelompok atau lembaga independen yang bertujuan untuk mengevaluasi atau mengukur dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan kriteria yang telah ditentukan.

#### **14.2 Ruang lingkup audit**

Ruang lingkup audit sendiri terbagi menjadi 3 yaitu sebagai berikut:

##### **1. Manajemen Audit (*Policy Audit*)**

Suatu penilaian yang dilaksanakan secara sistematis dan independen, berorientasi ke masa depan terhadap keputusan dan kebijakan yang dilakukan oleh manajemen.

Tujuannya untuk meningkatkan kualitas SDM melalui perbaikan pelaksanaan fungsi manajemen, pencapaian rencana yang telah ditetapkan, serta pencapaian *social objective*.

### **2. Performance atau Operational Audit**

Suatu kegiatan penilaian yang sistematis dan dilaksanakan secara independen dan objektif, berorientasi untuk masa depan atas semua kegiatan yang berada dalam sebuah perusahaan, terutama SDM.

Baik yang menyangkut bidang kegiatan *top-middle* atau *low* manajemen, dengan tujuan untuk mengadakan perbaikan rencana kerja perusahaan, pencapaian serta meningkatkan manfaat SDM yang ada pada perusahaan.

### **3. Financial Audit**

Berorientasi pada pengujian atau penilaian secara independen dan objektif atas tingkat kewajaran dan kecermatan serta data keuangan atau administrasi untuk memberikan perlindungan keamanan aset perusahaan dengan melakukan evaluasi kelayakan *internal control* yang diterapkan.

Sedangkan audit SDM adalah pemeriksaan kualitas secara menyeluruh kegiatan SDM dalam suatu departemen, divisi, atau perusahaan (mengevaluasi) dengan menitik beratkan pada peningkatan atau perbaikan kegiatan.

## **14.3 Pentingnya Audit Sumber Daya Manusia (SDM)**

Audit memberikan suatu perspektif yang komprehensif terhadap praktik yang berlaku sekarang. Sumber daya dan kebijakan manajemen mengenai pengelolaan SDM menemukan peluang dan strategi untuk mengarahkan ulang peluang dan strategi tersebut.

Audit juga menciptakan citra departemen SDM yang profesional antara manajer dan spesialis SDM, membantu menjernihkan peran departemen, dan menghasilkan keseragaman yang lebih besar. Intinya, audit dapat menemukan permasalahan dan memastikan kepatuhan terhadap berbagai peraturan perundang-undangan dan rencana-rencana strategis perusahaan.

Dengan mengungkapkan kesalahan-kesalahan ini, dapat dicari dan dilakukan tindakan korektif. Di samping itu, audit dapat memberi pandangan bahwa departemen SDM responsif terhadap kebutuhan para manajer.

## **14.4 Norma Audit Sumber Daya Manusia (SDM)**

Lazimnya audit dilaksanakan secara *intern* oleh departemen audit yang ada dalam perusahaan. Audit yang dilaksanakan sebagai suatu fungsi penilaian yang bebas dibentuk di dalam suatu organisasi untuk memeriksa dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan perusahaan utamanya yang berkaitan dengan SDM.

Auditor mempunyai tanggung jawab atas penyediaan informasi mengenai kecukupan dan efektivitas suatu sistem pengendalian *intern* dan mutu pekerjaan departemen SDM.

Informasi untuk masing-masing mungkin berbeda-beda baik dalam bentuk maupun rinciannya, tergantung dari kebutuhan-kebutuhan dan permintaan-permintaan manajemen.

Tugas dan wewenang serta tanggung jawab departemen audit harus sejalan dengan norma-norma tertentu, yang sebaiknya mempertimbangkan beberapa hal berikut ini:

- Manajemen diminta lebih bertanggung jawab atas efektivitas sistem pengendalian *intern* (*internal control*) dan mutu pekerjaan organisasi tersebut.
- Anggota manajemen semakin dapat menerima internal audit sebagai alat untuk menyediakan analisis objektif, penilaian-penilaian, rekomendasi-rekomendasi, saran-saran, dan informasi mengenai pengendalian dan prestasi organisasi atau perusahaan.
- Eksternal auditor dapat mempergunakan hasil pekerjaan departemen audit untuk melengkapi pekerjaan mereka karena departemen audit telah menyediakan bukti yang cukup dan independen.

Melalui hal-hal di atas, disimpulkan bahwa tujuan dari norma audit adalah sebagai berikut:

- Menanamkan pengertian atas peranan dan tanggung jawab departemen audit kepada semua level manajemen, badan atau lembaga lainnya yang mempunyai hubungan dengan audit.
- Menetapkan dasar sebagai pedoman dan pengukuran tugas audit.
- Perbaikan atas pelaksanaan tugas-tugas audit.

Norma-norma tersebut meliputi:

- Independensi departemen audit dari kegiatan-kegiatan objek yang diperiksa dan objektivitas internal audit.
- Kemandirian jabatan auditor harus dipergunakan secara saksama.
- Ruang lingkup tugas departemen audit.
- Pelaksanaan tugas departemen audit.
- Pengelolaan departemen audit.

#### **14.5 Manfaat dan Tujuan Audit Sumber Daya Manusia (SDM)**

Manfaat dari audit manajemen SDM antara lain sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi kontribusi-kontribusi departemen SDM terhadap perusahaan.
2. Meningkatkan citra profesional departemen SDM.

3. Mendorong tanggung jawab dan profesionalisme yang lebih besar di antara karyawan departemen SDM.
4. Memperjelas tugas-tugas dan tanggung jawab departemen SDM.
5. Menstimulasi keragaman kebijakan dan praktik-praktik SDM.
6. Menemukan masalah-masalah SDM yang kritis.
7. Menyelesaikan keluhan-keluhan dengan berpedoman pada aturan yang berlaku.
8. Mengurangi biaya-biaya SDM melalui prosedur yang efektif.
9. Meningkatkan kesediaan untuk mau menerima perubahan yang diperlukan di dalam departemen SDM.
10. Memberikan evaluasi yang cermat atas sistem informasi departemen SDM.

Sementara tujuan audit SDM adalah untuk mengevaluasi kegiatan SDM dengan maksud untuk:

1. Menilai efektivitas SDM.
2. Mengenali dan mempelajari aspek-aspek yang masih dapat diperbaiki.
3. Menunjukkan kemungkinan perbaikan, dan membuat rekomendasi untuk pelaksanaan perbaikan tersebut. Pelaksanaan audit ini hendaknya mencakup evaluasi terhadap fungsi SDM, penggunaan prosedur oleh para manajer, dan dampak kegiatan tersebut pada sasaran dan kepuasan kerja.

#### **14.6 Sumber Data Audit Sumber Daya Manusia (SDM)**

Sumber data yang dapat digunakan untuk keperluan audit, dapat diperoleh dari berbagai sumber, antara lain:

1. Pemeriksaan fisik,
2. Konfirmasi,
3. Dokumentasi,
4. Observasi, dan
5. Pertanyaan pada klien.

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

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

1. Menjelaskan tujuan audit dan peningkatan manfaat yang diperolehnya
2. Memilih orang-orang yang memiliki keterampilan luas untuk tim audit serta diberi training seperti yang diperlukan
3. Kumpulkan data dari berbagai level organisasi
4. Siapkan laporan-laporan audit bagi manajer lini dan evaluasi departemen sumber daya manusia.
5. Distribusikan laporan kepada para manajer operasional yang mana nantinya akan menyiapkan evaluasinya sendiri.

6. Memasukkan langkah-langkah perbaikan ke dalam proses penetapan sasaran-sasaran organisasi.

#### **14.8 Pendekatan Riset Audit Sumber Daya Manusia (SDM)**

Riset digunakan untuk mengaudit kegiatan SDM. Riset diarahkan untuk meningkatkan kinerja dari departemen tersebut. Beberapa alat pengumpul data dapat membantu dalam menghimpun data mengenai aktivitas SDM sebuah perusahaan. Setiap alat menyajikan pandangan yang berbeda mengenai aktivitas SDM sebuah perusahaan sehingga tim auditor akan menyusun pandangan-pandangan tersebut menjadi gambaran yang jelas mengenai segala bentuk aktivitas yang ada dalam sebuah perusahaan.

Adapun alat-alat tersebut adalah *interview* atau wawancara, informasi eksternal, survei, eksperimen SDM, analisis sejarah, dan audit internasional. Terdapat 6 (enam) pendekatan dalam mengaudit SDM dengan riset, yaitu sebagai berikut:

##### **1. Riset Terapan (*Applied Research*)**

Riset ini digunakan untuk mengevaluasi aktivitas-aktivitas SDM. Kadang kala risetnya canggih, tergantung pada desain dan statistik yang digunakan. Melalui riset ini bisa diupayakan untuk memperbaiki kinerja departemen.

##### **2. Pendekatan Komparatif (*Comparative Approach*)**

Merupakan riset yang sederhana. Pendekatan ini menggunakan perusahaan lain sebagai model, setelah itu membandingkan hasil atau prosedur mereka.

Pendekatan komparatif sering digunakan untuk membandingkan masalah ketidakhadiran, perputaran karyawan, dan data gaji.

Pendekatan ini dapat membantu dalam mendeteksi bidang-bidang yang memerlukan perbaikan.

##### **3. Pendekatan Otoritas Pihak Luar (*Outside Authority Approach*)**

Auditor dapat menggunakan pendekatan keahlian yang standarnya ditentukan oleh konsultan atau dari temuan penelitian yang telah dipublikasikan, kemudian dijadikan sebagai standar atas kegiatan dan selanjutnya dievaluasi.

Dalam hal ini konsultan dapat membantu mendiagnosis penyebab timbulnya masalah.

##### **4. Pendekatan Statistik (*Statistical Approach*)**

Mengembangkan ukuran statistical kinerja berdasarkan sistem informasi perusahaan yang ada.

Sebagai contoh, dari catatan yang ada dalam perusahaan mengungkapkan tingkat ketidakhadiran dan perputaran karyawan.

Data menunjukkan seberapa baik aktivitas SDM dan manajer operasi dalam mengendalikan masalah.

Pendekatan ini biasanya dilengkapi dengan perbandingan terhadap informasi yang dapat dikumpulkan dari perusahaan lain.

Informasi ini juga sering dinyatakan sebagai rasio yang mudah dihitung dan digunakan.

#### **5. Pendekatan Kepatuhan (*Compliance Approach*)**

Metode ini meninjau praktik-praktik di masa lalu untuk menentukan apakah tindakan-tindakan tersebut telah sesuai atau tidak mengikuti kebijakan dan prosedur perusahaan, atau bahkan terjadi penyimpangan hukum.

Cara kerjanya adalah dengan mengambil sampel data atau informasi formulir kerja, kompensasi, disiplin, dan penilaian kerja.

Tujuan dari pendekatan ini adalah untuk memastikan apakah para manajer patuh terhadap ketentuan yang berlaku di perusahaan.

#### **6. Pendekatan Manajemen Berdasarkan Sasaran (*Management by Objective Approach*)**

Pendekatan terakhir adalah meminta staf SDM dan manajer menetapkan tujuan sesuai dengan tanggung jawab mereka.

Pendekatan manajemen berdasarkan sasaran ini menciptakan tujuan khusus terhadap kinerja sehingga dapat diukur.

Selanjutnya diteliti kinerja aktual dan membandingkannya dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Dalam praktiknya, pendekatan di atas tidak semuanya diterapkan sekaligus pada semua departemen dan departemen SDM.

Lazimnya, banya menggunakan beberapa dari pendekatan yang telah dijelaskan sebelumnya, tergantung pada aktivitas-aktivitas yang akan diaudit.

Di sini auditor biasanya memberikan umpan balik terhadap temuan-temuan yang ada di dalam departemen tersebut, demikian pula kepada para manajer dan para karyawan. Umpan balik yang tidak menguntungkan akan menyebabkan tindakan korektif yang membenahi kontribusi aktivitas-aktivitas SDM.

### **Rangkuman**

Pengertian audit sumber daya manusia adalah mengevaluasi kegiatan-kegiatan sumber daya manusia yang dilakukan dalam suatu organisasi, yang mencakup satu departemen atau seluruh perusahaan. Hasil audit berupa umpan balik tentang fungsi sumber daya manusia bagi para manajer operasional dan departemen sumber daya manusia. juga mengungkapkan seberapa baik para manajer tersebut dalam mengelola tugas-tugas sumber daya manusia. Pelaksanaan audit sumber daya manusia biasanya dilakukan dengan cara menganalisis data-data yang berkaitan dengan program-program sumber daya manusia, termasuk perputaran tenaga kerja, keluhan-keluhan, absensi karyawan, kecelakaan kerja, perilaku pekerja, dan

kepuasan kerja. Terdapat tiga sudut pandang mengapa audit sumber daya manusia penting, antara lain: agar seluruh kegiatan satuan kerja tersebut mendorong cara kerja yang efisien dan efektif serta produktif. Agar hubungan antar pekerja, antar satuan kerja dan antara para pekerja dengan kelompok manajemen serasi dan selaras. Serta agar berbagai kebijakan yang dirumuskan dan dilaksanakan memperkaya mutu kekayaan para karyawan dalam organisasi.

Pendekatan-pendekatan yang digunakan dalam audit sumber daya manusia antara lain: pendekatan komparatif, pendekatan wewenang dari luar, pendekatan statistik, pendekatan kepatuhan, dan pendekatan Management by Objective (MBO Approach) Terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan dalam membuat laporan hasil audit sumber daya manusia, yaitu: format laporan tersusun secara sistematis, bahasa yang mudah dipahami, informasi yang terdapat dalam laporan harus memenuhi persyaratan kemutakhiran, kelangkaan, dan dapat dipercaya. Bersifat faktual, temuannya dapat digunakan untuk berbagai kepentingan manajemen sumber daya manusia di masa depan. Para pihak yang menggunakan laporan audit antara lain: para manajer teknikal dan fungsional, para pejabat dan petugas bagian kepegawaian yang menangani SDM, manajer sumber daya manusia, para karyawan dalam organisasi.

### **Latihan Soal:**

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

## DAFTAR PUSTAKA

- Dessler, Gary. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 2. Indeks.* Jakarta.
- Edwin Flippo. (1995). *Manajemen Personalialia.* Penerbit PT Gramedia. Jakarta.
- Hani Handoko. (1995). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia Edisi Kedua.* penerbit BPFE:Yogyakarta. Undang Undang No 13 Tahun 2003 Tentang Ketenagakerjaan. Undang Undang RI No 21 Tahun 2000 Tentang Serikat Pekerja.
- Handoko, T. H. (2011). *Manajemen Personalialia dan Sumber Daya Manusia.* In Pengantar Manajemen.
- Hanggraeni, Dewi. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Penerbit Fakultas Ekonomi UI. Jakarta.
- Hasibuan, S.P Malayu. 2005. *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Bumi Aksara.
- Hayanuddin Safri, 2019, *Manajemen Sumber Daya Manusia Global terhadap Tinjauan UU Nomoor 13 Tahun 2003, Informatika : Jurnal Ilmiah AMIK Labuhan Batu Vol.7 No.1/Januari/2019 2615-1855 (E-ISSN) 2303-2863 (P-ISSN)*
- I Komang A., Ni Wayan Mujiati, I Wayan M.U. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Cetakan ke 1, penerbit Graha Ilmu. Yogyakarta.
- John M. Ivancevich & Michael T. Matteson. (2007). *Organization Behavior and Management, 6th ed.* New York: McGrowhill. Kepmenaker No 05 Tahun 1996 Tentang Sistem Manajemen K3.
- Kusuma dan Nugraha. 2012. *Jurnal: Pengaruh Kompensasi, Lingkungan Kerja, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Coca-cola Bottling Central Java.*
- Mangkunegara. (2011). *Manajemen Sumber Daya Perusahaan.* In Manajemen Sumber Daya Perusahaan.
- Mangkunegara. (2012). *Manajemen Mutu Sumber Daya Manusia.* Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Marihot Tua Efendi, H. (2002). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* In Pengadaan, Pengembangan, Pengkompensasian, dan Peningkatan Produktiivitas Pegawai.
- Marwansyah. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* Manajemen Sumber Daya Manusia. Masram, & Mu'ah. (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia.* In Zifatama Publisher.
- Marwansyah. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kedua.* Alfabeta:Bandung.

- Mathis, L.R dan Jackson, H.J. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondy R. Wayne. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi Kesepuluh Jilid 1*. Erlangga. Jakarta'
- Muhammad Noer, 2020, Pengertian Pelatihan dan Pengembangan Karyawan dan Jenis-Jenisnya, <https://presenta.co.id/artikel/pelatihan-dan-pengembangan-karyawan/>, posted. Jan 27, 2020.
- Nasution, MN. 2001. *Manajemen Mutu Terpadu*. Jakarta: Gahalia Indonesia.
- Noviantoro, T., (2012), *International Human Resource Management: Analisis Budaya Perusahaan MNC Berbasis Jepang di Indonesia*.
- Priyono. (2010). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In Zifatama Publisher Sidoarjo.
- Ramli, Soehatman. (2013). *Sistem Manajemen Keselamatan dan Kesehatan Kerja*. Dian Rakyat. Cetakan ketiga. Jakarta.
- Robbins, Judge. (2015). *Perilaku Organisasi*. Edisi-16. Terjemahan. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Robbins, Coulter. (2016). *Manajemen*. Jilid 1, Edisi 13. Terjemahan. Erlangga. Jakarta.
- Rivai, V. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. In manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan dari teori ke praktik.
- Sedarmayanti. (2018). *Tata Kerja dan Produktivitas Kerja*. In Bandung, CV Mandar Maju.
- Sedarmayanti. 2009. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung: Mandar Maju.
- Siagian, S.P. 2014. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Simamora, Henry. 2004. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: STIE YKPN.
- Sinungan, M. 1997. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Soenarto & Sahedhy Noor .(2003). *Manajemen Sumber Daya Manusia Cetakan kedua*. Penerbit BPFE UST: Yogyakarta.
- Sondang P.Siagian. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, PT Bumi Aksara: Jakarta. T.
- Sulistiyani, A.T. dan Rosidah. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sunyoto, Danang. (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CAPS. Jakarta. 199
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: a review and directions for future research. *Human Resource Management Review*.