

DIKTAT BAHAN AJAR

Manajemen Sumber Daya Manusia 1



ESTU MAHANANI, SP., MM
N I D N : 0313047902

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA
Y.A.I.JAKARTA

Gasal 2020-2021

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat ALLAH SWT, karena dengan Rahmat, Karunia serta Taufik dan Hidayah-Nya, Penulis dapat menyelesaikan Diktat **Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) 1**.

Pembuatan Diktat Bahan Ajar ini ditujukan untuk membantu proses belajar mengajar mata kuliah Manajemen Sumber Daya Manusia 1 lebih mudah dipahami, sehingga mahasiswa dapat lebih cepat mengerti mengenai materi yang berhubungan dengan materi MSDM serta sebagai pelengkap dari buku wajib yang harus digunakan dalam proses belajar mengajar mata kuliah MSDM.

Dalam penulisan Diktat Bahan Ajar ini, penulis menyadari masih banyak kekurangan dan keterbatasan, sehingga penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun agar pembuatan diktat bahan ajar selanjutnya menjadi lebih baik dan dapat bermanfaat bagi pihak lain. Semoga ALLAH SWT senantiasa memberikan Rahmat dan Hidayah-Nya kepada kita semua.

Jakarta, 10 September 2020

Penulis,



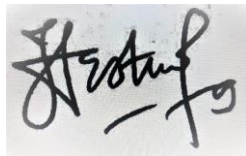
Estu Mahanani, SP., MM
NIDN. 0313047902

HALAMAN PENGESAHAN DIKTAT BAHAN AJAR

1. J u d u l : **Manajemen Sumber Daya Manusia
(MSDM) 1**
2. Penulis Modul : Estu Mahanani, SP., MM
3. Tempat Penerapan : Fakultas Ekonomi dan Bisnis UPI Y.A.I
4. Jangka Waktu Kegiatan: 1 (satu) Semester
5. Sifat Kegiatan : Pembuatan / Penyusunan Diktat
6. Sumber Dana : Pribadi

Jakarta, 10 September 2020

Penulis,



Estu Mahanani, SP., MM
NIDN. 0313047902

Mengetahui,

Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Persada Indonesia Y.A.I

Dekan

Ketua Program Studi
Manajemen

Dr. Marhalinda, SE, MM
(NIDN : 0325036102)

Ruwaida, S.Sos, M.Si
(NIDN : 1023056902)

DAFTAR ISI

	Hal
Kata Pengantar.....	ii
Halaman Pengesahan Diktat Bahan Ajar.....	iii
Daftar Isi.....	iv
RPS	

Minggu	Topik	
1	Aspek - aspek dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)	
	1. Pengertian & tahap perkembangan MSDM	1
	2. Keterkaitan MSDM dengan visi, misi & strategi organisasi	2
	3. Fungsi manajerial & operasional MSDM	3
	4. Tantangan MSDM	3
2	Analisis dan desain pekerjaan	
	1. Pengertian	5
	2. Tahap-tahapan	6
	3. Aspek yang dianalisis	8
	4. Teknik Dalam Mengumpulkan Informasi Analisis Pekerjaan	10
	5. Deskripsi pekerjaan	11
	6. Spesifikasi pekerjaan	12
	7. Standar kinerja	15
	8. Desain pekerjaan	15
3	Perencanaan SDM	
	1. Aspek-aspek perencanaan	24
	2. Keterkaitan perencanaan dengan perencanaan strategik	27
	3. Permintaan dan penawaran SDM	28
4	Rekrutmen	
	1. Pengertian Rekrutmen	32
	2. Proses rekrutmen	33
	3. Sumber-sumber	34
	4. Rekrutmen Internal	35
	5. Rekrutmen Eksternal	36
5	Seleksi	
	1. Tujuan seleksi	37
	2. Pentingnya seleksi karyawan	37
	3. Proses seleksi	37
	4. Ratio seleksi dan efisiensi	38

6	Penempatan karyawan	
	1. Pengertian	40
	2. Faktor-Faktor Dalam Penempatan Karyawan	41
	3. Orientasi.	43
	4. Induksi.	45
	5. Sosialisasi.	46
	6. Tingkat absensi	46
	7. Tingkat labour turn over	47
	UTS	
7-8	Pelatihan dan Pengembangan Karyawan	52
9	Manajemen Dan Penilaian Kinerja	68
10	Manajemen Dan Penilaian Kinerja ke 2	76
11	Mengelola Retensi, Keterlibatan, dan Karier Karyawan	79
12	Mengelola Retensi, Keterlibatan, dan Karier Karyawan ke 2	79
13	Menyusun Rencana Bayaran Strategis	100
14	Bayaran Berdasarkan Kinerja dan Insentif Finansial	127
15	Tunjangan dan Layanan	127
16	UAS	



**UNIVERSITAS PERSADA INDONESIA Y.A.I
FAKULTAS EKONOMI**

**SATUAN ACARA PERKULIAHAN (S A P)
MATA KULIAH : MSDM**

JURUSAN : AKUNTANSI, MANAJEMEN S – 1 / D – 3

KOMPETENSI :

1. Agar mahasiswa dapat memahami dasar-dasar MSDM, mengerti perencanaan tenaga kerja MSDM, Analisa jabatan, penarikan dan seleksi.
2. Agar mahasiswa dapat memahami pengertian fungsi pengembangan dan proses perencanaan program pengembangan dan proses penilaian.

Minggu Ke -	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN (KOMPETENSI)	BAHAN KAJIAN	BENTUK PEMBELAJARAN	KRITERIA PENILAIAN (INDIKATOR (ATRIBUT))	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
1	Agar mahasiswa dapat memahami dan mengerti : a. Ruang lingkup MSDM b. Aspek manusia dalam MSDM c. Tujuan Kebijakan & teori d. Organisasi MSDM	Aspek - aspek dasar manajemen sumber daya manusia (MSDM)	1. Pengertian & tahap perkembangan MSDM 2. Keterkaitan MSDM dengan visi, misi & strategi organisasi 3. Fungsi manajerial & operasional MSDM 4. Tantangan MSDM.	Mahasiswa memahami keterkaitan antara MSDM dengan aktivitas sebuah organisasi	5
2	Agar mahasiswa dapat memahami dan mengerti : a. Analisis dan desain pekerjaan	Analisis dan desain pekerjaan	Analisis & desain pekerjaan. 1. Pengertian 2. Tahap-tahapan 3. Aspek yang dianalisis 4. Teknik & pelaksanaan 5. Deskripsi pekerjaan 6. Spesifikasi pekerjaan 7. Standar kinerja 8. Desain pekerjaan	Mahasiswa lebih memahami rangkaian analisa pekerjaan dan desain pekerjaan	15
3	Agar mahasiswa mengerti fungsi, tujuan, manfaat & tahap-tahap perencanaan, serta permintaan dan penawaran SDM	Perencanaan SDM	Perencanaan SDM 1. Aspek-aspek perencanaan 2. Keterkaitan perencanaan dengan perencanaan strategic 3. Sistem informasi SDM 4. permintaan dan penawaran SDM.	Mahasiswa memahami perencanaan SDM yang umumnya dilakukan organisasi	10

Minggu Ke -	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN (KOMPENTENSI)	BAHAN KAJIAN	BENTUK PEMBELAJARAN	KRITERIA PENILAIAN (INDIKATOR (ATRIBUT))	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
4	Agar mahasiswa mengerti dan memahami Proses rekrutmen.	Tahap-tahap Rekrutmen &	Rekrutmen 1. Pengertian 2. Proses rekrutmen 3. Sumber-sumber 4. Rekrutmen Internal 5. Rekrutmen Eksternal	Mahasiswa memahami penggunaan alat rekrutmaen dan prosesnya	10
5	Agar mahasiswa dapat memahami dan mengerti : a. Tahapan seleksi b. Ratio seleksi	Seleksi	Seleksi. 1. Tujuan seleksi 2. Proses seleksi 3. Ratio seleksi dan efesiensi		
6-7	Mahasiswa mengerti akhir aktivitas fungsi procurement	Penempatan karyawan	Penempatan karyawan. 1. Orientasi. 2. Induksi. 3. Sosialisasi. 4. tingkat absensi 5. tingkat labour turn over	Mahasiswa memahami cara menilai keberhasilan penempatan	
8-9	Penyelenggaraan Mid Semester				
10	Agar mahasiswa dapat memahami dan mengerti : a. Metode pelatihan b. Evaluasi hasil pelatihan	Pengembangan dan Pelatihan	Pengembangan dan Pelatihan : • Perbedaan Pelatihan dan pengembangan • Metode on the job training • Metode off the job training	Mahasiswa memahami perbedaan pelaksanaan on the job dan of the job training	15
11-12	Agar mahasiswa mengerti bagaimana cara meningkatkan karier individu	Karier		Mahasiswa memahami karier yang diinginkan	20
13-14	Agar mahasiswa dapat memahami dan mengerti : a. Metode penilaian b. Teknik penilaian	Penilaian prestasi kerja	Penilaian Prestasi Kerja 1. Pengertian 2. Metode Penilaian prestasi kerja 3. indicator prestasi kerja 4. kesalahan dalam penilaian prestasi kerja	Mahasiswa memahami cara melakukan penilaian prestasi kerja	5
15	Agar mahasiswa dapat memahami aplikasi fungsi pengadaan dan pengembangan SDM	Review	Aplikasi fungsi pengadaan dan pengembangan karyawan	Mahasiswa dapat menrangkaikan aktivitas fungsi operasional pengadaan dengan	

Minggu Ke -	KEMAMPUAN AKHIR YANG DIHARAPKAN (KOMPETENSI)	BAHAN KAJIAN	BENTUK PEMBELAJARAN	KRITERIA PENILAIAN (INDIKATOR (ATRIBUT))	BOBOT NILAI
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
				pengembangan SDM	
16	Ujian Akhir Semester.				

DAFTAR BUKU BACAAN

A. Buku Wajib

1. Manajemen Sumber Daya Manusia, oleh Henry Simamora, Penerbit STIE YKPN, Yogyakarta

B. Buku Anjuran.

1. Personnel Administration and human resources management by James, Gibson and John M, Ivan Cavich
2. Human Resources & Personel Management by Werther & Davis, atau ringkasannya oleh Prof. Dr. Soebagyo Sastrodiningrat, MPA.
3. Buku Manajemen SDM lainnya

Jakarta, September 2020

Kajur. Akuntansi S1

Kajur. Manajemen S – 1

Kaprog. Manajemen D3

Dosen Koordinator

(Dr. Lely Indriyati, SE, M.M)

(Ruwaida, S.Sos, M.Si)

(Dra. Nurwahyuni, M.M)

(Herminda, SE, M.M)

BAB 1.

Aspek - Aspek Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

1. Pengertian dan Tahapan Perkembangan MSDM

PENGERTIAN MSDM

MSDM adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal.

Menurut Veithzal Rivai (2009), Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *me-manage* (mengelola) sumber daya manusia.

Manajemen menurut Mary Parker Follett berarti seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Artinya bahwa para manajer mencapai tujuan organisasi melalui pengaturan orang lain untuk melaksanakan berbagai pekerjaan yang diperlukan, atau dengan kata lain, tidak melakukan pekerjaan itu sendiri.

Menurut Flippo, manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan2 pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan SDM agar tercapat berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut French, manajemen personalia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan dan pemeliharaan SDM oleh organisasi. Berdasarkan dua definisi tersebut, MSDM adalah penarikan, seleksi,

pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan SDM untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

2. Keterkaitan MSDM dengan Visi, Misi & Strategi Organisasi

A. Tugas dan Cakupan Kegiatan MSDM

Manajemen sumber daya manusia bertugas mempelajari dan mengembangkan cara-cara agar manusia dapat secara efektif diintegrasikan ke dalam berbagai organisasi guna mencapai tujuan-tujuannya. Tugas manajemen sumber daya manusia berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimiliki seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi.

Russel dan Bernandin menyatakan bahwa, “Manajemen sumber daya manusia secara umum mencakup kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan: 1) Desain Organisasi 2) *Staffing* 3) Sistem *Reward*, tunjangan-tunjangan dan pematuhan/*compliance*, 4) Manajemen Performansi 5) Pengembangan Pekerja dan Organisasi, dan 6) Komunikasi dan hubungan masyarakat. Dengan demikian, dapat diidentifikasi bahwa lingkup manajemen sumber daya manusia meliputi semua aktifitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi.

B. Fungsi MSDM

Bagaimanapun, mengelola unsur manusia secara baik agar diperoleh tenaga kerja yang puas akan pekerjaannya merupakan bagian penting dari tugas MSDM. Berdasarkan tugas dari MSDM tersebut, maka MSDM memiliki tugas-tugas yang dapat dikelompokkan ke dalam tiga fungsi, yaitu fungsi manajerial, fungsi operasional, dan fungsi kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi secara terpadu.

Fungsi Manajerial dalam MSDM memiliki keterkaitan yang erat dalam kegiatan sebagai berikut:

1. Perencanaan,
2. Pengorganisasian,
3. Pengarahan,
4. dan Pengendalian.

Fungsi kedua dari MSDM merupakan fungsi operasional yang meliputi:

1. Manajemen pengadaan,

2. Upaya pengembangan,
3. Pemberian kompensasi,
4. Pengintegrasian,
5. Pemeliharaan,
6. dan Pemutusan hubungan kerja.

Fungsi ketiga, yaitu kedudukan MSDM dalam pencapaian tujuan organisasi perusahaan secara terpadu, merupakan upaya-upaya yang bersifat integrative sebagai bagian dari strategi MSDM dalam rangka untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.

3. Fungsi Manajerial & Operasional MSDM

Fungsi dan Praktik MSDM

Fungsi merupakan kegiatan pokok yang dilakukan dalam perusahaan. Edwin B. Flippo (1981) dalam bukunya *Personel Management* menguraikan sebagai berikut:

1. Fungsi manajerial

a. Perencanaan

Perencanaan adalah proses penentuan tindakan untuk mencapai tujuan.

b. Pengorganisasian

Sesudah diadakan perencanaan, tindakan selanjutnya adalah pengorganisasian. Adalah pembentukan sebuah struktur organisasi untuk melaksanakan tujuan yang telah ditentukan untuk dicapai, yang nantinya ditunjukkan bagaimana hubungan antara satu unit dengan unit lainnya.

c. Pengarahan

Pengarahan adalah member petunjuk dan mengajak para pegawai agar mereka berkemauan secara sadar untuk melakukan pekerjaan sesuai dengan yang telah ditentukan perusahaan.

d. Pengendalian

Pengendalian berarti melihat, mengamati, dan menilai tindakan atau pekerjaan pegawai, apakah mereka benar-benar melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

2. Fungsi Operatif atau Fungsi Teknis

a. Pengadaan (Recruitment)

Adalah proses memperoleh jumlah dan jenis pegawai yang tepat untuk mencapai tujuan. Fungsi ini terutama berkaitan dengan penentuan kebutuhan pegawai dan penarikannya, dan seleksi dan penempatannya.

b. Pengembangan (Development)

Adalah proses untuk meningkatkan keterampilan melalui latihan yang diperlukan untuk dapat menjalankan pekerjaannya dengan baik dengan harapan pegawai tersebut dapat menyesuaikan diri dengan pengembangan, dan semakin rumitnya tugas-tugas pekerjaan.

c. Kompensasi (Compensation)

Adalah pemberian penghargaan kepada pegawai sesuai dengan sumbangan mereka untuk mencapai tujuan organisasi. Kompensasi biasanya diterima dalam bentuk uang yang ditambah dengan tunjangan-tunjangan lain selama sebulan.

d. Pengintegrasian (Integration)

Adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dalam hal ini, pegawai secara individu diminta mengubah, kebiasaan, dan sikap-sikap lainnya sesuai dengan keinginan dan tujuan perusahaan.

e. Pemeliharaan (Maintenance)

Adalah proses untuk mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Apa yang sudah diterima dan pernah dinikmati pegawai hendaknya tetap dipertahankan.

f. Pensiun (separation)

Adalah sebuah fungsi yang berhubungan dengan pegawai yang sudah lama bekerja pada perusahaan dengan menjamin pegawai-pegawai yang pensiun dengan member dana pensiun yang berasal dari potongan gaji pegawai yang bersangkutan pada waktu masih aktif bekerja.

C. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Secara umum sumber daya yang ada dalam organisasi antara lain adalah sumber daya manusia, sumber daya modal, sumber daya lingkungan, sumber daya teknologi, dan sumber daya bahan-bahan material. Apabila akan

dikelompokkan secara sederhana, maka sumber daya-sumber daya tersebut dapat dikelompokkan dalam sumber daya manusia dan sumber daya bukan manusia.

Sumber daya akal, sumber daya perasaan, sumber daya keinginan, sumber daya kemampuan, sumber daya keterampilan, sumber daya pengetahuan, dan dorongan daya dan karya merupakan unsure-unsur yang dapat digali dan dikembangkan dari sumber daya manusia. Pengelolaan sumber daya manusia dengan demikian perlu memberikan perhatian penting terhadap rasio, rasa, dan karsa sebagai aset yang dapat memberikan kontribusi lebih dalam pencapaian tujuan organisasi.

4. Tantangan MSDM

1. Perubahan-perubahan ekonomi dan teknologi
2. Ketersediaan dan kualitas angkatan kerja
3. Pertumbuhan dalam angkatan kerja tidak tetap
4. Persoalan-persoalan demografi
5. Penyeimbang pekerjaan/keluarga
6. Penyusunan ulang organisasional dan merger/akuisisi

BAB 2.

Analisis Dan Desain Pekerjaan

1. Pengertian Desain Pekerjaan

Desain pekerjaan merupakan salah satu komponen penting dalam manajemen sumber daya manusia. Desain pekerjaan atau biasa disebut dengan rencana kerja merupakan fungsi penetapan kegiatan-kegiatan individu atau kelompok karyawan dalam wadah organisasi. Desain pekerjaan merupakan jembatan atau penghubung antara karyawan dengan organisasi. Dalam mendesain suatu pekerjaan hendaknya memperhatikan hubungan antar teknologi dengan manusia, selain itu juga harus dapat memfasilitasi pencapaian tujuan perusahaan serta mengetahui kapasitas dan kebutuhan karyawan yang melaksanakan tugas tersebut. Inti dalam desain pekerjaan adalah bagaimana membuat semua pekerjaan yang ada disusun secara sistematis. Desain pekerjaan membantu dalam menjelaskan pekerjaan apa yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakan pekerjaan tersebut, berapa banyak pekerjaan yang harus dilakukan dan bagaimana ketentuan yang harus dijalankan sehingga pekerjaan tersebut dapat diselesaikan.

2. Pengertian Analisis Pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan tahap lanjutan setelah sebuah perusahaan atau organisasi selesai mendesain sebuah pekerjaan. Analisis pekerjaan merupakan studi sistematis mengenai tugas, kewajiban dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan serta keahlian yang dibutuhkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan. Secara umum analisis pekerjaan juga merupakan bagian dari analisa jabatan. Analisa jabatan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Stephen Robbin (1993) mendefinisikan analisa jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain, penentuan tentang kemampuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang diperlukan karyawan untuk melaksanakan pekerjaan secara efisien dan efektif.

A. Tahap-Tahap dalam Analisis Pekerjaan

Menurut Hannaway (2004), terdapat beberapa tahap-tahap dalam melakukan analisis pekerjaan. Tahap ini dilakukan agar hasil yang didapat sesuai dengan yang direncanakan. Tahap-tahap tersebut yaitu:

a. Persiapan awal :

Ada dua hal yang harus dipersiapkan dalam hal ini, yaitu identifikasi pekerjaan dan penyusunan daftar pertanyaan. Proses identifikasi pekerjaan tergantung besar kecilnya perusahaan. Dalam perusahaan kecil proses indentifikasinya lebih sederhana dibandingkan dengan perusahaan yang besar, sebab dalam perusahaan besar identifikasi pekerjaan dapat disusun atas dasar bagan organisasi, catatan-catatan pembayaran upah, penyelia dan lain sebagainya.

Tahap selanjutnya adalah pemutusan tentang informasi yang diperoleh agar memberikan hasil yang berguna, untuk itu perlu disusun daftar pertanyaan yang isinya mencakup status dan identifikasi pekerjaan, fungsi, tugas, tanggung jawab, karakteristik dan kondisi pekerjaan serta standar prestasi kerja lainnya.

b. Pengumpulan Data :

Sebagai tindak lanjut dari analisis pekerjaan. Ada lima teknik cara pengumpulan data, yaitu:

- Observant.

Yaitu pengamatan langsung terhadap subyek yang akan diamati (karyawan) selama melaksanakan tugas. Kelemahan yang didapat yaitu memakan biaya banyak, lambat dan kurang akurat. Adapun kebaikannya yaitu memungkinkan analis mendapatkan informasi tangan pertama, memungkinkan ananalisis untuk mengenal kondisi kerja, ketrampilan dan peralatan yang akan digunakan.

- Wawancara.

Dengan mewancarai karyawan baik yang menempati posisi karyawan maupun atasan langsung, sehingga dapat memeriksa kebenaran tanggapan yang diterima. Hal ini digunakan untuk mencari ketepatan informasi.

- Kuesioner

pendekatan ini memungkinkan banyak pekerjaan dapat di pelajari secara bérjasama dan dengan biaya murah.

- **Logs.**

Orang yang menduduki posisi diminta untuk memberikan informasi. Logs ini terdiri dari catatan yang di simpan karyawan pelaksana. Logs ini hampir sama dengan kuesioner. Kelemahan dari logs yaitu tidak menunjukkan data-data penting seperti kondisi kerja, peralatan yang digunakan, lingkungan dan sebagainya.

- **Kombinasi**

Yaitu gabungan dari seluruh metode di atas untuk memperoleh data yang Qualified dan dapat dipercaya kebenarannya.

c. Penyempurnaan Data :

Dari data yang diperoleh lalu dipisah –pisahkan untuk memperoleh data yang relevan, yang untuk selanjutnya siap digunakan dalam berbagai bentuk seperti diskripsi pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan standar-standar pekerjaan.

B. Aspek-Aspek Analisis Pekerjaan

Aspek-aspek dalam analisis pekerjaan ada 3 macam yaitu: Uraian Pekerjaan (*Job description*) , Spesifikasi pekerjaan (*job specification*), dan Spesifikasi orang. Aspek tersebut dapat dipaparkan sebagai berikut:

1. Job description (uraian pekerjaan)

Job description merupakan dokumen formal organisasi yang berisi ringkasan informasi penting mengenai suatu pekerjaan untuk memudahkan dalam membedakan Pekerjaan yang satu dengan yang lain dalam suatu organisasi. Uraian Pekerjaan tersebut disusun dalam suatu format yang terstruktur sehingga informasi mudah dipahami oleh setiap pihak yang berkaitan di dalam organisasi. Pada hakikatnya, uraian Pekerjaan merupakan bahan baku dasar dalam pengelolaan SDM di organisasi, dimana suatu Pekerjaan dijelaskan dan diberikan batasan. Uraian pekerjaan (*job descriptions*) dan uraian Pekerjaan diketahui serta disusun berdasarkan informasi yang telah dihasilkan oleh analisis pekerjaan.

Uraian pekerjaan biasanya digunakan untuk tenaga kerja operasional, sedangkan uraian Pekerjaan digunakan untuk tenaga kerja manajerial. Uraian pekerjaan atau Pekerjaan harus ditetapkan secara jelas untuk setiap Pekerjaan, supaya pejabat tersebut mengetahui tugas dan tanggung jawab yang harus dilakukannya. Uraian pekerjaan akan memberikan ketegasan dan standar tugas

yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang memegang Pekerjaan tersebut. Uraian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi pejabat yang memegang Pekerjaan itu. Uraian pekerjaan yang kurang jelas akan mengakibatkan seorang pejabat kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan tidak beres, bahkan pejabat bersangkutan menjadi *overacting*.

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan, dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu Pekerjaan tertentu dalam organisasi. Pada dasarnya menurut Sedarmayanti (2010:150) meliputi 2 hal saling berhubungan:

a. Informasi identifikasi pekerjaan

1. Nama jabatan
2. Departemen/divisi/bagian
3. Nomor/kode jabatan
4. Jumlah karyawan yang memegang jabatan
5. Tugas utama yang harus dijalankan
6. Pengawasan yang diberikan kepada jabatan di bawahnya
7. Pengawasan yang diterima dari jabatan di atasnya
8. Hubungan pekerjaan dengan pekerjaan terdekat
9. Hubungan jabatan dengan jabatan lainnya
10. Peralatan yang digunakan dalam jabatan
11. Rangkaian dan urutan pekerjaan
12. Bahan yang dibutuhkan/dipakai dalam jabatan
13. Latihan yang dibutuhkan
14. Besarnya upah
15. Lamanya jam kerja
16. Kondisi dan lingkungan kerja.

2. Spesifikasi pekerjaan (*job specification*)

Spesifikasi pekerjaan (*job specification*) disusun berdasarkan uraian pekerjaan dengan menjawab pertanyaan tentang ciri, karakteristik, pendidikan, pengalaman dan yang lainnya dari orang yang akan melaksanakan pekerjaan

tersebut dengan baik. Spesifikasi pekerjaan menunjukkan persyaratan orang yang akan direkrut dan menjadi dasar untuk melaksanakan seleksi. Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu Pekerjaan dengan baik dan kompeten. Pada umumnya spesifikasi pekerjaan memuat ringkasan pekerjaan yang jelas dan kualitas definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan itu.

Spesifikasi pekerjaan lebih menitikberatkan pada syarat yang dibutuhkan seseorang untuk bisa bekerja dengan beban dan tanggung jawab jabatan. Umumnya yang tercantum dalam spesifikasi pekerjaan adalah:

- a. Jenis kelamin
- b. Usia karyawan
- c. Pendidikan formal
- d. Kemampuan khusus sehubungan dengan pekerjaan
- e. Kualifikasi emosi
- f. Syarat kesehatan atau kondidi tubuh.

3. Spesifikasi Orang

Spesifikasi orang dapat dilihat dari karakteristik personal yaitu kemampuan dan keahlian. Kemampuan personal tersebut match 1 dari hasil belajar, pelatihan dan pengalaman. Kemudian Match 2 dilihat dari karakteristik kepribadian.

3. Evaluasi pekerjaan (job evaluation)

Evaluasi pekerjaan adalah menilai berat atau ringan, mudah atau sukar, besar atau kecil risiko pekerjaan dan memberikan nama, ranking (peringkat), serta harga atau gaji suatu jabatan. Jika pekerjaan berat, sukar, berisiko besar, dan ranking jabatan semakin tinggi maka harga atau gaji semakin besar, tetapi sebaliknya apabila pekerjaan mudah, ringan, risiko kecil, tanggung jawab kecil dan ranking jabatan rendah, maka gajinya semakin kecil.

C. Teknik Dalam Mengumpulkan Informasi Analisis Pekerjaan

Untuk mengadakan analisis jabatan maka perlu Pengumpulan data anaiisis pekerjaan, tugas ini biasanya dilakukan oleh spesialis bagian personalia seperti manajer personalia, analis pekerjaan atau konsultan dapat diminta untuk meninjau dan memverifikasi kesimpulan anaiisis pekerjaan yang berkaitan dengan aktivitas dan tugas pekerjaan.

D. Deskripsi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan atau job description adalah suatu statement, penjelasan dan informasi tertulis mengenai karakteristik sebuah jabatan atau pekerjaan (tugas, tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan) yang disusun secara jelas dan teratur serta harus dilakukan oleh karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Deskripsi pekerjaan adalah keseluruhan kajian ringkasan informasi pekerjaan dan syarat- syarat pelaksanaannya sebagai hasil dari analisis, yang biasanya berisi tugas pokok dari uraian tersebut. Deskripsi pekerjaan tidak membahas masalah orang atau pekerja, tetapi masalah ruang lingkup kegiatan, fungsi dasar atau tugas pokok, nama pekerjaan, wewenang dan kewajiban, tanggung jawab, kriteria penilaian dan hasilnya.

Deskripsi pekerjaan merupakan pedoman, petunjuk dan arah tindakan bagi tenaga kerja untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan adanya deskripsi pekerjaan maka diharapkan pegawai atau karyawan dapat melaksanakan tugas dengan baik guna menciptakan kinerja yang optimal. Perancangan pekerjaan dan deskripsi tugas yang jelas, maka karyawan akan semakin produktif dan berprestasi sehingga keuntungan ekonomis dari deskripsi pekerjaan akan diperoleh.

Elemen-elemen Job Description

Job Identification (Identifikasi Pekerjaan)

Job Objective (Tujuan Pekerjaan)

Duties and Responsibilities (Tugas Dan Tanggung Jawab)

Relationships (Hubungan)

Know-How (Pengetahuan/Mengetahui-Bagaimana)

Problem Solving (Pemecahan Masalah)

Manfaat Job Description

Atasan : untuk mengoptimalkan peran dan tanggungjawab bawahan

Pimpinan Organisasi : untuk dapat memimpin dan memberikan motivasi agar pemegang

jabatan menghasilkan kinerja optimal. Pemegang jabatan : sebagai panduan dan pedoman kerja serta mengetahui apa yang harus dilakukan dan diharapkan dari

organisasi Perekrut : untuk mengetahui kandidat yang tepat dan paling cocok

sesuai kebutuhan jabatan Trainer : untuk mengetahui kebutuhan pelatihan bagi pemegang jabatan

Atau / Sebagai dasar untuk melakukan evaluasi jabatan Sebagai dasar untuk menentukan standar hasil kerja seseorang Sebagai dasar untuk melakukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai baru

Standar Pedoman Penulisan Job Description

Daftar tugas dan tanggung jawab dalam urutan yang logis Tugas bagian terpisah dan tanggung jawab jelas, sederhana dan ringkas Memulai setiap kalimat dengan kata kerja tindakan Menggunakan istilah kuantitatif dimana memungkinkan untuk mencapai objektivitas yang lebih besar dan kejelasan Menggunakan istilah khusus daripada yang tidak jelas Menggunakan terminologi yang tersatandar Jawab pertanyaan apa, bagaimana, kapan, mengapa. Ini akan membantu menghasilkan deskripsi pekerjaan lengkap Jelas identitas hasil akhir atau standar kinerja yang akan dievaluasi

Cara Menyusun Job Specification

Langkah

- 1: Mengumpulkan informasi pekerjaan
- 2: Set up prosedur instruksi kerja. Menyusun prosedur instruksi kerja
- 3: Identifikasi spesifikasi pekerjaan untuk setiap tugas
- 4: Buat job specification

E. Spesifikasi pekerjaan

Spesifikasi Pekerjaan atau Spesifikasi Jabatan (bahasa Inggris: Job Specification), merupakan pernyataan tertulis tentang syarat-syarat atau kualifikasi pendidikan, tingkat pengalaman, fisik, emosi, keterampilan teknis dan komunikasi yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan. Uraian Jabatan dan spesifikasi pekerjaan merupakan bagian yang terintegrasi dalam analisis pekerjaan. Keduanya mendefinisikan pekerjaan sepenuhnya dan membimbing pemberi kerja maupun karyawan tentang cara melakukan seluruh proses seleksi karyawan, rekrutmen hingga penempatan karyawan pada posisi jabatan tertentu.

Sumber daya manusia (SDM) atau yang biasa disebut dengan pegawai, merupakan aset utama dalam setiap organisasi/perusahaan, karena pegawai sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam mewujudkan tujuannya. Karena itu,

perusahaan harus berupaya untuk memperoleh pegawai dengan kompetensi baik dan juga sesuai dengan kebutuhan organisasi, agar pelaksanaan tugas dan pekerjaannya dapat dikerjakan secara optimal.

Untuk memperoleh pegawai kompeten tersebut, salah satunya melalui pengembangan kualitas sumber daya manusia yang didasarkan pada perhitungan kebutuhan sesuai dengan analisis pekerjaan SDM yang benar-benar qualified sesuai dengan kebutuhan organisasi. Karena itu Spesifikasi Pekerjaan sangat penting untuk dicantumkan dalam sebuah Uraian Jabatan dan Analisis Pekerjaan.

Tujuan Spesifikasi Pekerjaan

Ada beberapa tujuan mengapa dituliskan Spesifikasi Pekerjaan pada suatu Analisis Pekerjaan dan Deskripsi Pekerjaan. Berikut adalah tujuan-tujuan tersebut:

- Spesifikasi Pekerjaan membantu calon karyawan menganalisis apakah dirinya memenuhi syarat untuk melamar lowongan pekerjaan.
- Membantu Tim Perekrut dalam suatu organisasi untuk memahami tingkat kualifikasi, kualitas, dan karakteristik apa yang harus ada dalam diri seorang calon karyawan.
- Memberikan detail informasi tentang pekerjaan, termasuk: tanggung jawab pekerjaan, keterampilan teknis dan fisik yang diinginkan, kemampuan percakapan, dll.
- Membantu memberikan pilihan calon karyawan yang paling tepat untuk posisi pekerjaan tertentu.
- Membantu Manajemen dalam menentukan pelatihan apa saja yang diperlukan karyawan
- Membantu Manajemen dalam menentukan keputusan mengenai karyawan (Perpanjangan kontrak atau PHK).

Dimensi Spesifikasi Pekerjaan

Terdapat dua Dimensi dari Spesifikasi Pekerjaan di setiap perusahaan atau organisasi. Sub-Dimensi tersebut adalah Pendidikan dan Pelatihan, juga Kompetensi. Berikut adalah penjelasan dari kedua Dimensi tersebut:

Pendidikan dan Pelatihan

Dalam dimensi Pendidikan dan pelatihan, Spesifikasi Pekerjaan akan mencantumkan beberapa indikator agar memudahkan perusahaan dan karyawan

dalam melihat kemampuan yang dimiliki, apakah sudah sesuai. Berikut adalah indikator-indikator tersebut:

- Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pendidikan
- Kesesuaian tanggung jawab pekerjaan dengan latar belakang pengalaman kerja
- Efektivitas pelatihan dalam menunjang pekerjaan

Kompetensi

Dalam dimensi Kompetensi, Spesifikasi Pekerjaan akan mencantumkan beberapa indikator agar memudahkan perusahaan dan karyawan dalam melihat kemampuan yang dimiliki, apakah sudah sesuai. Berikut merupakan indikator dari

Dimensi Kompetensi:

- Kesesuaian pekerjaan dengan pengetahuan
- Kesesuaian pekerjaan dengan keahlian
- Kesesuaian pekerjaan dengan keterampilan
- Kesesuaian pekerjaan dengan minat
- Pengetahuan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif
- Keahlian yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif
- Keterampilan yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif
- Minat yang dimiliki dapat menunjang pekerjaan secara efektif

Manfaat Spesifikasi Pekerjaan

Upaya mengatasi terjadinya pengalihan tanggung jawab, tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan, kurangnya pemahaman para karyawan terhadap tugasnya dengan baik dan timbulnya keengganan bawahan dalam mematuhi perintah atasan, diperlukan adanya penyusunan terhadap Uraian Pekerjaan (job description) maupun Spesifikasi Pekerjaan (job specification). Juga dalam penelitian yang pernah dilakukan oleh Andrean (2016), mengungkapkan bahwa perancangan Uraian Pekerjaan maupun Spesifikasi Pekerjaan merupakan sub-proses perencanaan, bagian dasar dan juga menjadi sangat penting pada proses pengembangan sumber daya manusia (SDM). Pengelolaan sumber daya manusia yang baik sangat dibutuhkan dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di perusahaan.

F. Standar kinerja

Standar kinerja (performance standards) adalah persyaratan tugas, fungsi atau perilaku yang ditetapkan oleh pemberi kerja sebagai sasaran yang harus dicapai oleh seorang karyawan.

Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999) “Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja”, yaitu:

- ✧ Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
- ✧ Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
- ✧ Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

G. Desain pekerjaan

Definisi Desain Pekerjaan

Pengertian Desain pekerjaan adalah fungsi penetapan kegiatan kerja seorang atau sekelompok karyawan secara organisasional. Tujuannya untuk mengatur penugasan kerja supaya dapat memenuhi kebutuhan organisasi. Menurut Eddy Herjanto pengertian desain pekerjaan adalah rincian tugas dan cara pelaksanaan tugas atau kegiatan yang mencakup siapa yang mengerjakan tugas, bagaimana tugas itu dilaksanakan, bagaimana tugas dikerjakan dan hasil apa yang diharapkan.

Menurut Mathis dan Jackson definisi desain pekerjaan merujuk pada pengaturan tugas, kewajiban dan tanggung jawab menjadi sebuah unit kerja yang produktif. Desain pekerjaan menyampaikan isi dan pengaruh pekerjaan kepada karyawan. Pengidentifikasian komponen pekerjaan yang ada merupakan satu bagian integral dari rancangan pekerjaan.

Desain pekerjaan perlu mendapatkan perhatian lebih karena 3 alasan utama yaitu :

- 1) Desain pekerjaan dapat mempengaruhi kinerja untuk pekerjaan tertentu khususnya untuk motivasi tenaga kerja yang dapat membuat perbedaan besar pada kinerjanya.

- 2) Desain pekerjaan dapat mempengaruhi kepuasan kerja karena seorang tenaga kerja yang puas dengan konfigurasi pekerjaan tertentu belum tentu memuaskan bagi yang lainnya.
- 3) Desain pekerjaan dapat mempengaruhi kesehatan fisik maupun mental.

Hal yang perlu diperhatikan dalam mendesain sebuah pekerjaan:

- 1) Memberikan keragaman dalam hal jenis pekerjaan yang dilaksanakan, langkah, lokasi dan sebagainya.
- 2) Memungkinkan orang mendapatkan umpan balik langsung dari hasilnya.
- 3) Menyediakan ruang lingkup bagi perkembangan dengan memberi kemungkinan pekerjaan menjadi lebih besar pada waktu orang-orang yang menanganinya menjadi lebih ahli dan berpengalaman.
- 4) Mempunyai tujuan dan keluaran yang jelas.
- 5) Mempunyai alur-alur pekerjaan yang jelas.
- 6) Memberi kemungkinan mengawasi keluaran dan tahap penyelesaiannya.
- 7) Memberi peluang untuk mengemukakan pendapat dan menyarankan perubahan-perubahan pada proses pekerjaan.
- 8) Didukung oleh tingkat sumber daya dan proses yang efektif.

Jenis-jenis Desain Pekerjaan

- 1) Desain pekerjaan mekanistik yaitu desain pekerjaan yang menggunakan pendekatan spesialisasi untuk meminimalkan waktu pelaksanaan pekerjaan.
- 2) Desain pekerjaan berurutan secara berkesinambungan yaitu desain pekerjaan yang menggunakan pendekatan dengan mengatur dua atau lebih tugas/pekerjaan yang saling tergantung satu dengan yang lain dalam satu urutan yang bertahap.
- 3) Desain pekerjaan ergonomik yaitu desain pekerjaan yang menggunakan pola keserasian antara kondisi fisik pekerja dengan peralatan kerja agar dapat dilaksanakan secara cepat, nyaman dan mudah.
- 4) Desain pekerjaan berdasarkan jenis kegiatan yaitu desain pekerjaan yang menggunakan pola yang memisahkan pekerjaan/jabatan yang membutuhkan keterampilan fisik dengan yang membutuhkan keterampilan mental dari yang terendah sampai yang tertinggi.

- 5) Desain pekerjaan otonom (individual) yaitu desain pekerjaan yang menekankan pada kemampuan perseorangan untuk melaksanakan pekerjaan dengan pelimpahan tanggung jawab dan wewenang pada seseorang dalam melaksanakan pekerjaan dari awal sampai akhir dengan menghasilkan sesuatu yang berhubungan dengan bisnis organisasi atau perusahaan.
- 6) Desain pekerjaan tim yaitu desain pekerjaan yang dilakukan dengan membentuk tim kerja (team work) baik yang bersifat permanen maupun sementara untuk menyelesaikan serangkaian pekerjaan tertentu.

Teknik-teknik Desain Pekerjaan

Teknik desain individual

- 1) Simplifikasi desain (job simplification) yaitu membagi pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang sederhana dan berulang-ulang yang memaksimalkan efisiensi.
- 2) Rotasi pekerjaan (Job rotation) yaitu memindahkan karyawan dari satu posisi ke posisi yang lainnya dalam sebuah perusahaan, sehingga memungkinkan karyawan mempelajari tugas-tugas, fungsi dan keterampilan baru dari setiap unit kerja dalam sebuah perusahaan.
- 3) Pemekaran pekerjaan (Job enlargement) yaitu menambah lebih banyak tugas yang berkaitan kedalam sebuah pekerjaan.
- 4) Pemerayaan pekerjaan (Job enrichment) yaitu merancang pekerjaan dengan cara meningkatkan tanggung jawab, otonomi dan kendali bagi para pemangku jabatan, sehingga membantunya dalam memuaskan kebutuhan pengakuan dan pertumbuhan.

Teknik desain pekerjaan kelompok

- 1) Tim kerja (team work) yaitu sekelompok karyawan yang diminta untuk merampungkan sebuah tugas besar dalam bentuk penugasan-penugasan khusus dari perusahaan.
- 2) Kelompok kerja otonomi (autonomus team work) yaitu tim-tim kerja yang diberikan tujuan-tujuan khusus dan kendali atas pencapaian tujuan tersebut.

- 3) Lingkaran-lingkaran mutu (quality circles) yaitu sekelompok karyawan dan penyelia bertemu secara rutin guna membahas masalah-masalah mutu dan solusi-solusinya

Pertanyaan:

1. Mengapa manajemen bakat penting?

Berikut 5 manfaat pentingnya talent management bagi perusahaan:

#1 Manfaat *talent management*: menata proses perekrutan karyawan agar dapat menempatkan orang yang tepat pada posisi yang tepat

Kinerja karyawan tentunya menentukan kinerja perusahaan. Mengatasi hal ini pasti Anda harus dapat menemukan orang yang tepat untuk mengisi pekerjaan yang tepat juga. Hal ini penting agar perusahaan Anda mampu bersaing di pasar global dengan SDM yang profesional.

Dalam hal ini, *talent management* memiliki manfaat dalam proses pemetaan setiap calon karyawan berdasarkan kompetensi dan kepandaian yang mereka miliki. Sementara itu, dalam perspektif seorang pengusaha, ini adalah pedoman kuat yang harus Anda miliki. Penting untuk diingat, menempatkan orang yang tepat pada posisi kerja yang tepat akan membantu perusahaan bersaing secara terbuka dengan para kompetitor.

#2 Manfaat *talent management*: mengembangkan setiap potensi karyawan agar perusahaan mampu bersaing di pasar global

Keberhasilan seorang pemimpin diukur dari keberhasilan orang-orang yang dipimpinya. Begitu juga dengan keberhasilan sebuah perusahaan juga dapat diukur dari keberhasilan perusahaan tersebut mengembangkan potensi karyawannya. Jika sudah seperti ini, maka penting bagi Anda untuk terus berusaha mengembangkan kapasitas karyawan. Ingat, setiap potensi yang mereka miliki adalah aset paling berharga yang bagi perusahaan Anda agar mampu bersaing di pasar global.

Sekarang mulailah keluar dari aturan lama. Beri karyawan Anda pelatihan dan kepercayaan untuk mengembangkan diri sebaik mungkin. Melatih karyawan akan membuat mereka semakin berkembang pastinya. Dorong karyawan Anda untuk mengikuti ragam tren dan perkembangan terbaru yang dibutuhkan untuk mengasah bakatnya sebaik mungkin. Hal terpenting untuk dipahami, dalam

banyak kasus, beberapa individu yang berpotensi di setiap perusahaan pada akhirnya membiarkan saja potensi tersebut mati karena pemimpin mereka seakan-akan membiarkan potensi itu bersembunyi di balik meja kerja sehari-hari. Manfaat *talent management* di sini ialah untuk mengembangkan setiap potensi karyawan Anda, agar mereka mampu membantu perusahaan bersaing dengan sebaik mungkin.

#3 Manfaat *talent management*: memupuk loyalitas karyawan dan mempertahankan karyawan bertalenta tinggi

Setelah proses penjaringan karyawan yang berkompeten selesai, dan bakat mereka semakin diasah, maka tahap selanjutnya berusaha menumbuhkan loyalitas mereka terhadap perusahaan. Hal terbaik adalah membuat karyawan merasa nyaman dan senang bekerja bersama Anda. Ini penting, karena persaingan global yang begitu kuat harus membuat Anda memiliki karyawan yang berkompeten dan bertalenta tinggi.

Jadi, strategi mempertahankan karyawan yang bertalenta tinggi adalah hal yang seharusnya anda terapkan. Perusahaan yang gagal dalam mempertahankan karyawan bertalenta tinggi tentunya berisiko kehilangan daya saing. Ditambah lagi jika mereka dibajak oleh perusahaan kompetitor, tentunya akan semakin membuat daya saing perusahaan Anda menurun.

Di sinilah manfaat atau fungsi selanjutnya dari *talent management*. Jika perusahaan Anda mampu merekrut dan menciptakan karyawan berkompeten, maka sudah seharusnya juga Anda dapat mempertahankan mereka dan memupuk loyalitasnya. Dalam tahap ini *talent management* harus bisa memetakan alur yang dimulai dari proses perekrutan, pengembangan, hingga proses mempertahankan karyawan yang benar-benar mempunyai kelayakan.

Maka, perencanaan suksesi harus segera ditentukan. Karyawan-karyawan yang berada dalam radar perlu dipertahankan. Tentunya ini semua agar mereka paham bahwa kinerja mereka sangat dihargai dan diapresiasi oleh perusahaan.

#4 Manfaat *talent management*: menghemat biaya pergantian karyawan dan mengurangi angka *turnover*

Selain menerapkan sistem yang bersifat holistik, manfaat lain dari *talent management* juga dapat mengurangi biaya yang harus dikeluarkan perusahaan

terhadap proses pergantian karyawan. Hal ini dikarenakan proses pergantian bisa difungsikan melalui *internal recruitment*. Hal lainnya, *talent management* juga memiliki manfaat dalam mengurangi angka *turnover* karyawan. Persoalan ini mudah diaplikasikan ketika karyawan Anda merasa nyaman dalam bekerja, sehingga tumbuh komitmen dan loyalitas yang sempurna di dalam diri mereka.

#5 Manfaat *talent management*: membuka peluang bagi perusahaan untuk bersaing di pasar global

Abraham Maslow, dalam kajiannya tentang *Hierarchy of Needs* menempatkan aktualisasi diri pada tataran tertinggi. Maka, ketika Anda membantu karyawan berkembang, tentunya mereka akan senantiasa bertumbuh setiap waktunya. Hal ini akan terjadi ketika dalam diri karyawan Anda telah terdapat kebutuhan akan aktualisasi diri tersebut.

Adanya aktualisasi diri dan semakin banyaknya karyawan Anda yang terus berkembang di dalam perusahaan, tentunya akan menciptakan pola kerja yang positif. Oleh karena itu *talent management* juga memiliki manfaat dalam memupuk kepercayaan karyawan terhadap perusahaan. Ini berguna agar karyawan merasa bahagia dan mulai memiliki komitmen untuk membantu perusahaan bersaing dengan para kompetitor.

2. Bagaimana proses analisis pekerjaan ?

1. Identifikasi Analisis Pekerjaan Tujuan

Baik proses apa pun sia-sia sampai tujuannya tidak diidentifikasi dan didefinisikan. Oleh karena itu, langkah pertama dalam proses adalah menentukan kebutuhan dan output yang diinginkan. Menghabiskan upaya manusia, energi, dan uang tidak berguna sampai manajer SDM tidak tahu mengapa data harus dikumpulkan dan apa yang harus dilakukan dengannya.

2. Siapa yang Akan Melakukan Analisis Pekerjaan

Langkah kedua terpenting dalam proses analisis pekerjaan adalah memutuskan siapa yang akan melakukannya. Beberapa perusahaan lebih suka menyelesaikannya dengan departemen SDM mereka sendiri sementara beberapa menyewa konsultan analisis pekerjaan.

3. Bagaimana Melakukan Proses

Menentukan cara di mana proses analisis pekerjaan perlu dilakukan tentu merupakan langkah selanjutnya. Diperlukan pendekatan terencana tentang bagaimana menjalankan seluruh proses untuk menyelidiki pekerjaan tertentu.

4. Pengambilan Keputusan Strategis

Sekarang adalah waktu untuk membuat keputusan strategis. Ini tentang menentukan sejauh mana keterlibatan karyawan dalam proses, tingkat rincian yang harus dikumpulkan dan dicatat, sumber dari mana data akan dikumpulkan, metode pengumpulan data, pemrosesan informasi dan pemisahan data yang dikumpulkan.

5. Pelatihan Analisis Pekerjaan

Selanjutnya adalah untuk melatih analisis pekerjaan tentang bagaimana melakukan proses dan menggunakan metode yang dipilih untuk pengumpulan dan pengodean ulang data pekerjaan.

6. Persiapan Proses Analisis Pekerjaan

Mengkomunikasikannya dalam organisasi adalah langkah selanjutnya. Manajer SDM perlu mengkomunikasikan semuanya dengan baik sehingga karyawan menawarkan dukungan penuh mereka kepada analisis pekerjaan. Tahap ini juga melibatkan persiapan dokumen, kuesioner, wawancara, dan formulir umpan balik.

7. Pengumpulan Data

Berikutnya adalah mengumpulkan data terkait pekerjaan termasuk kualifikasi pendidikan karyawan, keterampilan dan kemampuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan, kondisi kerja, aktivitas kerja, hierarki pelaporan, sifat-sifat manusia yang diperlukan, aktivitas pekerjaan, tugas dan tanggung jawab yang terlibat dan perilaku karyawan.

8. Dokumentasi, Verifikasi dan Peninjauan

Dokumentasi yang tepat dilakukan untuk memverifikasi keaslian data yang dikumpulkan dan kemudian meninjaunya. Ini adalah informasi akhir yang digunakan untuk menjelaskan pekerjaan tertentu.

9. Mengembangkan Deskripsi Pekerjaan dan Spesifikasi Pekerjaan

Sekarang adalah saatnya untuk memisahkan data yang dikumpulkan menjadi informasi yang berguna. Deskripsi Pekerjaan menggambarkan peran, aktivitas, tugas, dan tanggung jawab pekerjaan sementara spesifikasi pekerjaan adalah pernyataan kualifikasi pendidikan, pengalaman, ciri-ciri pribadi, dan keterampilan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan itu.

mengapa analisis pekerjaan penting?

= Karena akan membantu dalam mengidentifikasi nilai pekerjaan tertentu, memanfaatkan bakat manusia dengan cara terbaik, menghilangkan pekerjaan yang tidak dibutuhkan dan menetapkan standar pengukuran kinerja yang realistis.

3. Beri contoh sebuah deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan?

- Contoh job description

Jabatan: Manajer pemasaran Area (Area Sales Promotion)

Deskripsi pekerjaan:

Bertanggung jawab dalam mengatur dan mengkoordinir distribusi produk perusahaan ke daerah yang telah ditentukan.

Melakukan penjualan produk.

Menyiapkan rencana penjualan dan pemasaran produk.

Merencanakan teknik promosi produk

- Contoh job specification

Kualifikasi:

Pendidikan minimal S-1 semua jurusan

Usia maksimal 35 tahun

Berpengalaman minimal 3 tahun sebagai manajer sales area diperusahaan sejenis.

Mampu menangani distributor penjualan dengan handal

Mampu berbahasa hokkien

Bersedia ditempatkan di kota-kota tertentu.

4. Jelaskan analisis pekerjaan berbasis kompetensi? dan bagaimana melakukannya dalam praktik?

Analisis pekerjaan berbasis kompetensi berarti mendeskripsikan suatu pekerjaan berkaitan dengan kompetensi yang dapat diukur, dapat diobservasi, dan berkaitan dengan perilaku sehingga karyawan yang melakukannya harus menunjukkan kualitas untuk dapat melakukan pekerjaan dengan baik.

1. Review visi, misi dan value organisasi
2. Telaah strategi bersaing organisasi dan
3. Identifikasi posisi.
4. Analisis pekerjaan dan kegiatan.
5. Identifikasi secara detail sebagai kebutuhan awal.
6. Identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk suatu posisi.
7. Memprioritaskan kompetensi dengan menggunakan:
 - Sistim ranking
 - Sistim pembobotan.
8. Membuat standart kinerja minimum untuk suatu kompetensi.
9. Mengidentifikasi kandidat yang potensial.
10. Membandingkan tiap-tiap kandidat dengan menggunakan standart kinerja minimum.
11. Melakukan gap analysis pada tiap-tiap kandidat (analisis untuk dapat mengetahui perbedaan antara kandidat yang satu dengan yang lain) dengan menggunakan standart kinerja minimum.
12. Melakukan training untuk rencana pengembangan pada tiap-tiap kandidat untuk meng up-grade para kandidat, dalam rangka proses pengembangan standart kinerja minimum dan pengembangan karier.
13. Mendesain sistem monitoring kinerja secara individual maupun secara global pada kandidat.
14. Mengimplementasikan training dan rencana pengembangan pada tiap-tiap kandidat.
15. Mengimplementasikan sistem monitoring pengukuran kinerja.
16. Memilih the best candidate (kandidat terbaik).

BAB 3.

Perencanaan SDM

Perencanaan SDM sebagai suatu kegiatan merupakan proses bagaimana memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini dan masa datang bagi sebuah organisasi. Dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja saat ini, maka proses perencanaan SDM berarti usaha untuk mengisi/menutupi kekurangan tenaga kerja baik secara kuantitas maupun kualitas. Sedangkan dalam memenuhi kebutuhan tenaga kerja di masa datang, perencanaan SDM lebih menekankan adanya usaha peramalan mengenai ketersediaan tenaga kerja yang didasarkan pada kebutuhan sesuai dengan rencana bisnis di masa datang.

Perencanaan SDM pada dasarnya dibutuhkan ketika perencanaan bisnis sebagai implementasi visi dan misi perusahaan telah ditetapkan. Visi perusahaan sebagai pemandu arah sebuah bisnis kemana akan menuju dan dengan strategi apa bisnis tersebut akan dijalankan. Berawal dari strategi bisnis tersebut kemudian strategi perencanaan SDM apa yang akan dipilih. Strategi SDM yang dipilih dan ditetapkan sangat menentukan kebutuhan SDM seperti apa yang akan diinginkan, baik secara kuantitas maupun kualitas.

Aspek-aspek perencanaan

- **Aspek Sumber Daya Manusia dalam SDM**

Dalam setiap pelaksanaan ide usaha, kita pasti memerlukan adanya aspek sumber daya yang akan menjalankan usaha atau ide menjadi usaha. Dalam beberapa perencanaan sumber daya manusia, perlu menganalisis hal-hal berikut:

1. Desain Pekerjaan

Setelah penentuan organisasi, maka kita akan menjalankan design pekerjaan apa saja yang diperlukan untuk menjalankan organisasi. Perusahaan di bidang jasa akan sangat berbeda dengan perusahaan yang bergerak dibidang manufaktur, apalagi untuk manufaktur teknologi tinggi.

2. Deskripsi pekerjaan

Deskripsi pekerjaan wajib dilakukan mengingat fungsi setiap departemen harus jelas, tidak terjadi tumpang tindih dalam kegiatan pekerjaan dan menghindari adanya pengulangan pekerjaan yang sama oleh bagian yang berbeda.

3. Job value

Tujuan dari job value adalah penentuan nilai jabatan dengan kapasitas atas orang yang diperlukan. Nilai jabatannya akan dihubungkan dengan penghasilan yang akan diterima dengan tunjangan-tunjangan yang akan diterima, termasuk juga kesempatan jenjang karier.

4. Kapasitas Sumber Daya Manusia

Kapasitas akan menentukan produktivitas dan profitabilitas perusahaan, kapasitas yang sesuai dengan kemampuan produksi perusahaan menjadi sangat penting.

5. Recruitment

Pencarian sumber daya manusia menjadi penting karena disinilah dimulainya tahapan pertama pengenalan usaha kita. Sumber daya yang tepat akan bertumbuh di posisi yang tepat dalam organisasi yang tetap. Perusahaan akan menentukan kriteria penyeleksian karyawan baru baik untuk nilai indeks prestasi waktu kuliah, harus lulus psikologi test dan wawancara serta harus lulus test kesehatan.

Dalam rekrutmen perusahaan juga harus menganut beberapa hal yang harus diperhatikan seperti misalnya:

- 1) Pemberian kesempatan yang sama untuk semua golongan dan ras.
- 2) Pemberian kesempatan kepada kelompok wanita untuk bisa serta kerja dengan kaum pria.
- 3) Memperhatikan himbauan pemerintah setempat untuk mempekerjakan karyawan yang berasal dari daerah setempat.

6. Productivity

Setelah seseorang bergabung dalam organisasi, maka produktivitas menjadi perhatian kita, karena kontribusi positif daripada setiap individu akan menghasilkan organisasi yang positif dan bertumbuh. Sejalan dengan kapasitas yang sesuai, maka produktivitas menjadi penting karena pengukuran produktivitas harus terpenuhi agar perusahaan bisa melaksanakan efisiensi kerja.

7. Training and Development

Sejalan dengan tuntutan lingkungan dan perkembangan teknologi, maka setiap sumber daya semestinya diberikan pelatihan dan pengembangan yang sesuai dengan tuntutan jaman dan pekerjaan. Pelatihan dan pengembangan juga membawa apresiasi kepada sumber daya manusia karena merasa dihargai dan dibimbing. Pelatihan bisa diberikan dalam bentuk soft skill dan hard skill. Soft skill adalah pelatihan untuk memperkaya pengetahuan karyawan akan hal-hal yang berhubungan dengan personal karyawan seperti motivasi. Hard skill lebih kepada pelatihan yang berhubungan langsung dengan pekerjaan agar bisa bekerja lebih lagi dari waktu ke waktu.

8. *Performance Appraisal*

Biasanya dalam masa setahun, setiap karyawan akan mengalami masa-masa konsultasi dengan mendapatkan umpan balik dari kinerja yang dicapai selama masa waktu tertentu. Dalam penilaian karyawan ini, yang dinilai tidak semata-mata pencapaian hasil kuantitatif tapi juga faktor-faktor proses dan kuantitas lainnya. Yang akan dinilai ada faktor kepuasan konsumen, cara manajemen dan juga kerjasama team.

9. *Compensation and Benefit*

Dalam setiap industri pasti terdapat struktur kompetisi yang akan diberikan kepada karyawannya yang terbaik. Selain gaji dasar, perusahaan juga akan memberikan tunjangan-tunjangan yang disesuaikan dengan tingkat jabatan dan kompetisi di pasar. Biasanya juga karyawan yang berprestasi bagus akan diberikan bonus pada akhir tahun.

10. *Career Planning*

Selain pengembangan akan kemampuan karyawan, perlu diperhatikan juga pengembangan karir yang akan dicapai karyawan. Sebelum penentuankarir, perusahaan biasanya juga akan mengkategorikan karyawan kedalam beberapa kelompok. Kompensasi dan tunjangan-tunjangan bukan satu-satunya yang dicari karyawan, mereka juga ingin mencapai kemajuan untuk dipromosikan ke jabatan yang semakin tinggi maka diperlukan sebuah perencanaan karir yang lebih jelas untuk setiap individu yang ada dalam perusahaan khususnya untuk karyawan yang sangat bagus.

11. *Retrenchment (penghematan)*

Setelah seorang karyawan berbakti dalam waktu tertentu, maka karyawan juga akan memasuki tahapan berpisah yakni pension. Dalam hal pemutusan hubungan kerja ini, perusahaan semestinya memberikan kompensasi yang sesuai baik itu uang jasa maupun uang pisah sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku. Dalam rangka mengembangkan dan mempertahankan karyawan agar karyawan tidak mudah tertarik untuk pindah kerja ke perusahaan lain, selain memberikan kompensasi dan tunjangan, karyawan juga bisa di motivasi dengan:

- a. Memperluas cakupan pekerjaan (job enlargement)
- b. Rotasi pekerjaan (job rotation)
- c. Pemberdayaan dan partisipasi manajemen

Pada saat ini, perusahaan memiliki dua jenis kerjasama dengan karyawan yakni:

- a) Karyawan telah berpengalaman kerja biasanya akan diterima dengan memberikan masa percobaan selama 3 bulan untuk melihat prestasi kerjanya.
- b) Karyawan yang belum berpengalaman akan diterima dengan masa kerja kontrak untuk masa tertentu seperti 12 bulan misalnya. Kontrak bisa diperpanjang dengan maksimal satu kali untuk jangka waktu yang sama dengan sebelumnya. Selain kedua tipe tersebut, beberapa perusahaan menempuh cara out sourcing untuk pekerjaan yang dianggap penting, biasanya out sourcing yang dilakukan seperti untuk bagian keamanan perusahaan, bagian general affair tetapi ada juga untuk bagian pembayaran gaji. Semua hal tersebut dilakukan harus sesuai dengan perundang-undangan yang berlaku dimana saat ini yang berlaku adalah Undang-Undang No. 13 Tahun 2003.6

Keterkaitan Perencanaan dan Perencanaan Strategik

Keterkaitan antara perencanaan strategis perusahaan dan keseluruhan fungsi SDM. Rencana strategis SDM merupakan suatu proyeksi bagaimana rencana perusahaan membutuhkan dan memanfaatkan SDM. Hal ini mempengaruhi dan dipengaruhi oleh keseluruhan rencana strategis perusahaan yang menyediakannya sebagai basis untuk keseluruhan MSDM.

Pilihan kunci dalam perencanaan SDM strategis dapat dan harus dibuat berdasarkan beberapa dimensi kunci. Tiap dimensi mewakili suatu pilihan yang merupakan suatu komitmen perusahaan pada setiap jenis kegiatan perencanaan, yaitu:

- 1) Perusahaan dapat memilih untuk proaktif/reaktif dalam perencanaan SDM. Ia dapat memutuskan untuk secara hati-hati mengantisipasi kebutuhan dan secara sistematis merencanakan untuk mengisinya lebih lanjut atau sekedar bereaksi pada kebutuhan yang timbul.
- 2) Perusahaan membuat faktor-faktor penentu yang jangkauannya luas.
- 3) Merupakan formalitas dari perencanaan.
- 4) Mengandung derajat keterikatan perencanaan SDM dengan rencana strategis.
- 5) Di dalam perencanaan SDM terdapat keluwesan, yakni kemampuan dalam perencanaan untuk mengantisipasi dan terkait dengan faktor-faktor lainnya.

Tahap pertumbuhan organisasi dapat mempunyai efek penting pada perencanaan SDM yang diterapkan. Organisasi kecil yang hanya mulai dalam tahap embrio sering mengerjakan perencanaan SDM yang kecil.

Permintaan dan Penawaran SDM

Permintaan dan penawaran dalam ilmu ekonomi khususnya dalam ekonomi mikro, merupakan suatu penggambaran atas hubungan-hubungan di pasar, antara para calon pembeli dan penjual terhadap suatu barang. Permintaan dapat didefinisikan sebagai sejumlah barang yang dibeli atau diminta pada suatu harga dan waktu tertentu. Sedangkan penawaran adalah sejumlah barang yang dijual atau ditawarkan pada suatu harga dan waktu tertentu. Model penawaran dan permintaan digunakan untuk menentukan harga dan kuantitas yang terjual di pasar.

Model ini sangat penting untuk melakukan analisa ekonomi mikro terhadap perilaku para pembeli dan penjual, serta interaksi mereka di pasar. Ia juga digunakan sebagai titik tolak bagi berbagai model dan teori ekonomi lainnya. Model ini memperkirakan bahwa dalam suatu pasar yang kompetitif, harga akan berfungsi sebagai penyeimbang antara kuantitas yang diminta oleh konsumen dan kuantitas yang ditawarkan oleh produsen, sehingga terciptalah keseimbangan ekonomi antara harga dan kuantitas. Model ini mengakomodasi kemungkinan

adanya faktor-faktor yang dapat mengubah keseimbangan, yang kemudian akan ditampilkan dalam bentuk terjadinya pergeseran dari permintaan atau penawaran.

Pertanyaan dan Jawaban Tugas Materi 3

1. Jelaskan teknik teknik utama yang digunakan dalam perencanaan dan peramalan pekerjaan?

Perencanaan SDM yang strategik akan mendukung pencapaian tujuan perusahaan secara efektif dan efisien. Perencanaan SDM yang dilakukan secara tidak sistematis, membawa dampak pada adanya kelebihan atau kekurangan SDM. Perencanaan SDM yang tidak akurat juga berakibat perusahaan tidak mampu menyediakan SDM pada saat yang tepat dan jumlah yang sesuai kebutuhan.

Teknik Peramalan SDM

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

berpengalaman dalam menyelenggarakan kegiatan sejenis (klasifikasinya, lokasinya)

6. Rancangan Berbasis Komputer: Metode peramalan dengan menggunakan serangkaian rumus-rumus matematikal yang secara simulatan menggunakan berbagai teknik peramalan untuk menghitung kebutuhan SDM di masa depan. Penggunaan teknik peramalan di atas dapat bersifat single, menggunakan salah satu teknik saja, atau menggabungkan beberapa teknik secara simultan, disesuaikan dengan kondisi dan kebutuhan perusahaan. Teknik peramalan dalam perencanaan SDM, apabila dilakukan secara benar, akan menjadi backbone perusahaan untuk mencapai kinerja yang diinginkan.

2. Jelaskan dan beri contoh akan perlunya perekrutan yang efektif?

Untuk bisa melakukan perekrutan karyawan yang efektif maka diperlukan beberapa saluran perekrutan atau sourcing channels untuk mendapatkan karyawan terbaik sesuai kebutuhan perusahaan. Pada sebuah perusahaan baik perusahaan swasta maupun pemerintah kekosongan sebuah posisi adalah sesuatu hal yang biasa.

Kekosongan posisi tersebut biasanya disebabkan karena adanya rotasi karyawan, perubahan struktur dan fungsi karyawan, maupun adanya pertumbuhan perusahaan seperti pembukaan cabang baru dan lain sebagainya. Tujuan perekrutan karyawan baru adalah mencari orang tepat dan qualified untuk mengisi kekosongan posisi yang ada. Meski ada seseorang yang benar-benar qualified untuk posisi yang kosong kita tidak bisa serta-merta merekrutnya bila yang bersangkutan tidak masuk dalam kelompok yang melamar. Disinilah kenapa kita harus menentukan saluran perekrutan atau sourcing channels yang tepat. Dalam kesempatan ini kita akan bahas tentang beberapa sumber perekrutan yang efektif.

3. Jelaskan cara merekrut angkatan kerja yang lebih beragam?

Perekrutan tenaga kerja yang beragam merupakan kebutuhan manajer mengingat kenaikan cepat dalam kandidat minoritas, pekerja yang lebih berumur, dan para wanita dan 70% pengangguran adalah penyandang cacat.

4. Jelaskan sumber utama kandidat internal?

Untuk menjadi efektif, promosi dari dalam membutuhkan penggunaan publikasi pekerjaan, catatan personel, dan data dari bank keterampilan. Publikasi

pekerjaan yaitu mempublikasikan pekerjaan yang lowong dan menyebutkan semua atribut, seperti kualifikasi, penyalia, jadwal kerja, dan taraf penggajian.

5. Jelaskan sumber utama kandidat eksternal?

Sumber-sumber yang digunakan perusahaan untuk menemukan kandidat dari luar yaitu : Periklanan (web yang berisi iklan lowongan pekerjaan)

- Media (koran, tv, internet)
- Membuat iklan dengan menonjolkan faktor minat kepada pekerjaan melalui kata-kata.
- Efektifitas iklan pekerjaan

BAB 4. REKRUITMEN

1. Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen adalah kegiatan untuk menarik sejumlah pelamar agar tertarik dan melamar ke perusahaan sesuai dengan kualifikasi yang diinginkan. Semua perusahaan dalam industri apa pun bisa mendapatkan keuntungan dari kontingensi atau mempertahankan perekrut profesional atau proses alih daya untuk agen perekrutan.

Adapun pengertian Rekrutmen menurut para ahli:

Dubois (2004:96)

Rekrutmen adalah proses untuk menarik sebanyak mungkin kualifikasi pelamar untuk lowongan yang ada dan bukan diantisipasi. Ini merupakan pencarian bakat, pengajaran kelompok terbaik pelamar untuk posisi yang tersedia.

Jackson, Schuler, Werner (2010 : 242)

Perekrutan (recruitment) adalah mencari dan mendapatkan pelamar berkualitas bagi perusahaan untuk mengisi jabatan yang kosong.

Meldona (2009:132)

Rekrutmen dapat didefinisikan sebagai sebuah proses mencari dan menarik (pembujuk untuk melamar) pelamar yang memenuhi syarat untuk mengisi jabatan/posisi tertentu yang lowong, yang telah diidentifikasi dalam perencanaan sumber daya manusia.

Raymond A. Noe Dkk, (2011:266)

Rekrutmen SDM didefinisikan sebagai praktik atau aktivitas apapun yang dijalankan oleh organisasi untuk mengidentifikasikan dan menarik para karyawan potensial.

Hadari Nawawi (2000:169)

Rekrutmen (penarikan) adalah proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan atau pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lngkungan atau organisasi atau perusahaan.

2. Fungsi Rekrutmen

Salah satu kegiatan yang dilakukan dalam manajemen Sumber Daya Manusia, adalah mendapatkan orang-orang yang tepat untuk mengisi posisi atau jabatan dalam organisasi. Kegiatan ini dinamakan rekrutmen, penarikan atau penerimaan pegawai. Yang biasa menangani tugas ini adalah Departemen SDM (HRD = *Human Resources Department/Division*) dan yang juga melibatkan bagian-bagian lain yang terkait (terutama pada organisasi yang besar). Pada organisasi yang kecil pemimpin/pemilik sendiri secara langsung melakukan perekrutan tanpa bantuan orang lain atau para ahli.

Tahap-tahap Proses Rekrutmen dan Seleksi

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

3. Proses rekrutmen

- 1) Memasang iklan di berbagai media cetak, seperti koran, majalah, tabloid; atau di radio dan televisi
- 2) Pendekatan langsung ke sekolah, universitas, lembaga-lembaga pendidikankejuruan atau pusat-pusat kursus Para karyawannya sendiri yang akan mengajukan kenalan atau anggotakeluarganya yang dapat mereka jamin kebaikan" kerjanya
- 3) Pencari kerja melamar sendiri di perusahaan-perusahaan.

4. Seleksi calon karyawan

1. Seleksi surat-surat lamaran
2. Wawancara awal
3. Ujian, psikotes, wawancara
4. Penilaian akhir
5. Pemberitahuan dan wawancara akhir
6. Penerimaan

Alasan-alasan Dasar Rekrutmen

Rekrutmen dilaksanakan dalam suatu organisasi karena kemungkinan adanya lowongan (vacancy) dengan beraneka ragam alasan, antara lain:

- a. Berdirinya organisasi baru.

- b. Adanya perluasan kegiatan organisasi
- c. Terciptanya pekerjaan-pekerjaan dan kegiatan-kegiatan baru.
- d. Adanya pekerja yang pindah ke organisasi lain.
- e. Adanya pekerja yang berhenti, baik dengan hormat maupun tidak dengan hormat sebagai tindakan punitif.
- f. Adanya pekerja yang berhenti karena memasuki usiapension.
- g. Adanya pekerja yang meninggal dunia.

Rekrutmen dan Pengaruh Nilai

Rekrutmen merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan menarik karena dalam praktek sangat dipengaruhi oleh tiga nilai utama yang saling berbeda dan bahkan saling berlawanan satu sama lain. Tiga nilai tersebut meliputi:

- a) Keadilan sosial (social equity), termasuk affirmative action;
- b) Efisiensi manajemen (managerial efficiency);
- c) Daya tanggap politik (political responsiveness)

Pendukung masing-masing dari ketiga nilai utama tersebut biasanya mempunyai tujuan dan cara yang saling berbeda dalam memandang dan mendekati proses rekrutmen. Para pendukung nilai keadilan sosial memandang rekrutmen sebagai langkah awal dalam menempatkan lebih banyak pekerja yang berasal dari berbagai kelompok pada pekerjaan pemerintah. Para pendukung nilai efisiensi administrasi memandang rekrutmen sebagai proses melalui mana pekerja yang berkualitas ditarik ke pekerjaan-pekerjaan pemerintah, atau sering digambarkan dengan ungkapan *the right man in the right place*. Sedangkan para pendukung nilai daya tanggap politis memandang rekrutmen para eksekutif politik sebagai sarana melalui mana para pejabat terpilih dapat memperoleh dan memelihara pengendalian atas kaum birokrat yang berpengalaman di instansi-instansi pemerintah. Faktor ekonomi sangat memengaruhi rekrutmen karena akan menentukan penawaran para pelamar bagi pekerjaan-pekerjaan pemerintah.

Sumber Rekrutmen

Proses Rekrutmen ini dilakukan apabila ada departemen yang memerlukan karyawan baru, bisa dikarenakan adanya karyawan yang berhenti kerja ataupun

adanya pekerjaan baru yang harus dikerjakan dan memerlukan penambahan karyawan. Rekrutmen karyawan untuk mengisi posisi yang masih lowong dapat dilakukan melalui dua sumber yaitu:

1. Rekrutmen Internal.
2. Rekrutmen Eksternal.

Rekrutmen Internal

Karyawan terbaik untuk mengisi posisi lowong bisa didapatkan dari internal perusahaan. Kekosongan posisi tersebut dapat diberikan kepada karyawan yang dinilai cocok sehingga dapat memotivasi karyawan yang bersangkutan maupun karyawan lainnya untuk bekerja lebih baik. Pengisian posisi secara internal ini dapat dilakukan dengan Promosi, Rotasi atau bahkan Demosi. Promosi adalah kenaikan jabatan.

Rotasi atau Transfer adalah perpindahan jabatan pada level yang sama sedangkan Demosi adalah penurunan jabatan. Terdapat dua metode yang dapat digunakan dalam Internal Rekrutmen yaitu Metode tertutup yang meminta manajer untuk mengajukan karyawan yang akan dipromosi atau dirotasi dan Metode terbuka yang mengumumkan jabatan yang lowong lewat iklan internal perusahaan. Demosi atau penurunan jabatan memang jarang dilakukan oleh perusahaan, terkecuali karyawan tersebut sudah benar-benar tidak mampu mengerjakan beban tugas yang diberikan saat ini ataupun telah melanggar peraturan perusahaan yang mengakibatkan hukuman penurunan jabatan.

Keuntungan Rekrutmen Sumber Internal

1. Meningkatkan semangat kerja.
2. Jarang terjadi kesalahan dalam penyeleksian.
3. Mendorong Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan.
4. Tidak terburu-buru/gegabah dalam pengambilan keputusan.
5. Biaya pelatihan lebih hemat.
6. Mendorong pengembangan diri pada karyawan

Kelemahan Rekrutmen Sumber Internal

1. Ada kemungkinan tidak cukupnya jumlah orang yang memiliki kualifikasi dalam perusahaan.

2. Umumnya, Senioritas merupakan salah satu pertimbangan dalam promosi sehingga karyawan yang benar-benar mampu tidak memiliki kesempatan untuk mengisi posisi yang lowong.
3. Orang-orang yang lebih mampu dari eksternal tidak diberikan kesempatan untuk bergabung dengan perusahaan.
4. Untuk posisi yang memerlukan kreatif dan inovatif, sumber rekrutmen internal ini sulit untuk mendapatkan karyawan yang sesuai.

Rekrutmen Eksternal

Rekrutmen perusahaan yang berasal dari luar lingkungan perusahaan (eksternal Perusahaan). Semua perusahaan memerlukan perekrutan dari lingkungan eksternal apabila tidak ada karyawan dalam internal perusahaan yang cocok untuk mengisi posisi yang dibutuhkan. Rekrutmen Eksternal juga diperlukan jika suatu perusahaan melakukan ekspansi bisnis yang menyebabkan kebutuhan tenaga kerja meningkat.

Lingkungan eksternal perusahaan yang dimaksud tersebut dapat berupa perusahaan penyedia tenaga kerja, masyarakat umum, lembaga pendidikan dan lembaga pemerintahan.

Keuntungan Rekrutmen Eksternal

1. Bisa mendapatkan personal yang cocok untuk pekerjaan.
2. Membawakan ide dan teknik baru.
3. Cocok untuk perusahaan yang sedang berkembang dan memerlukan banyak pekerja baru.

Kelemahan Rekrutmen Eksternal

1. Dapat menurunkan semangat kerja pada karyawan yang ada.
2. Menyebabkan kurang kompaknya antara pekerja baru dengan pekerja lama.
3. Memerlukan biaya pengiklanan pada media, pengujian dan interview

BAB 5. SELEKSI

Tujuan seleksi:

1. Menjamin perusahaan memiliki karyawan yang tepat untuk suatu jabatan / pekerjaan
2. Memastikan keuntungan investasi SDM perusahaan
3. Memperlakukan pelamar secara adil dan meminimalkan deskriminasi
4. Mengevaluasi dalam memperkerjakan dan penempatan pelamar sesuai minat
5. Memperkecil munculnya tindakan buruk karyawan yang seharusnya tidak diterima

Pentingnya seleksi bagi karyawan :

Untuk proses seleksi calon karyawan juga membutuhkan beberapa langkah diantaranya menentukan ciri-ciri fisik dan psikis yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan tertentu. Setiap calon pegawai harus diteliti secara detail kemudian jika ketersediaan calon karyawan terbilang cukup banyak maka dari jumlah jabatan yang diisi juga lebih banyak. Proses seleksi terbaik akan memakai beberapa tahapan ataupun metode yang selama ini efektif untuk mendapatkan kandidat terbaik. Organisasi atau Perusahaan biasanya memakai beberapa metode mulai dari melihat ciri-ciri pekerjaan, presentase calon yang sudah terseleksi, data biografi, formulir lamaran, wawancara, tes kemampuan hingga tes kepribadian, tes fisik, hingga tes simulasi. Semua tahapan tersebut diharapkan mampu memberi kualitas kandidat terbaik.

Proses Seleksi

Dasar Seleksi

Harapan Rumah Sakit adalah di hasilkannya perawat yang berkualitas, terlatih dan kompeten, serta mendapatkan karyawan yang tidak hanya memeiliki profesionalitas namun juga baik dari segi keagamaannya.

Kualifikasi Seleksi

Kriteria karyawan yang akan lulus seleksi adalah :

1. Berdasarkan apa yang ada dalam form wawancara
2. Berpengalaman diatas 1 tahun

3. Karyawan memiliki kemampuan penunjang seperti memiliki inisiatif, motivasi, kreatif, memiliki pengetahuan agama yang baik dan berpenampilan baik.

Langkah-Langkah Seleksi :

1. Seleksi berkas lamaran
2. Pemanggilan
3. Tes tulis
4. Wawancara
5. Tes keterampilan yang dilakukan selama 2 hari.
6. Setelah ada rekomendasi untuk diterima maka selanjutnya dilakukan tes kesehatan dan psikotes.

Ratio system seleksi dan efisiensi

Dalam hal ini perlu disadari bahwa proses seleksi karyawan baru merupakan kegiatan penting bagi perusahaan maupun bagi calon karyawan itu sendiri. Mempertahankan ataupun mengembangkan suatu system seleksi yang menghasilkan karyawan yang produktif dan mencari peluang untuk meningkatkan cara kerjanya sangat penting untuk keberhasilahn perusahaan. System seleksi yang efektif ada dasarnya memiliki tiga sasaran, yaitu :

1. Keakuratan, artinya kemampuan dari proses seleksi untuk secara tepat dapat memprediksi kinerja pelamar
2. Keadilan, artinya memberikan jaminan bahwa setiap pelamar yang memenuhi persyaratan dberikam kesempatan yang sama dalam system seleksi
3. Keyakinan, antara orang yang terlibat dalam proses seleksi yakin akan manfaat yang diperolehnya Pentingnya seleksi yang baik dalam proses menemukan karyawan yang memiliki kompetensi yang baik dan sesuai dengan kebutuhan organisasi atau perusahaan, karena proses seleksi akan mempengaruhi beberapa hal yang ada didalam organisasi atau perusahaan, antara lain; Orientasi, Diklat, Pengembangan, Perencanaan Karier, Penilaian Prestasi Kerja, Kompensasi, Perjanjian Kerja, Pengawasan Personalia Tahap seleksi merupakan tahapan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia. Dengan memilih dan mendapatkan calon yang terbaik untuk mengisi posisi dalam perusahaan, melakukan pekerjaan yang dibutuhkan dan mendapatkan karyawan yang berkualitas. Jika karyawan punya keselarasan dengan pekerjaannya maka

diharapkan karyawan tersebut akan memiliki kinerja yang tinggi dan berkualitas, serta akan mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan, tentunya akan bertahan lama dalam perusahaan, efeknya akan meminimalisir biaya rekrutmen. karyawan karena semua posisi terisi tanpa ada yang mengundurkan diri dalam jangka waktu yang singkat.

BAB 6.

Penempatan Karyawan

Pengertian Penempatan Karyawan

Penempatan adalah proses penugasan atau pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas atau jabatan baru atau jabatan yang berbeda. Penugasan ini dapat berupa penugasan pertama untuk pegawai baru direkrut, tetapi dapat juga melalui promosi, penganalihan, dan penurunan jabatan atau bahkan pemutusan hubungan kerja. Sedangkan karyawan adalah kekayaan atau set utama dari setiap perusahaan.

Penempatan karyawan adalah kegiatan yang dilakukan oleh manajer untuk menempatkan seorang karyawan pada pekerjaan dan jabatan yang ada pada organisasi. Peran karyawan sangat menentukan berhasil tidaknya perusahaan mencapai sasarannya. Perusahaan harus selalu berusaha untuk memperoleh dan menempatkan karyawan yang berkualitas pada setiap jabatan dan pekerjaan supaya pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan berdaya guna serta berhasil guna. Dengan pelaksanaan seleksi yang baik, karyawan yang diterima atau ditempatkan akan lebih berkualitas sehingga pembinaan, pengembangan, dan pengaturan karyawan menjadi lebih baik. Seleksi untuk setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur, dan objektif supaya diperoleh karyawan yang berkualitas dan penempatannya tepat

Terdapat tiga jenis dari penempatan yaitu promosi, transfer dan demosi serta job-posting program, yaitu:

1. Promosi

Promosi adalah pemindahan pegawai dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang lebih tinggi dalam penggajian, tanggung jawab dan atau level.

2. Transfer dan Demosi

Transfer adalah pemindahan pegawai dari satu bidang tugas ke bidang lainnya yang tingkatannya hampir sama baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

3. Demosi

Pemindahan pegawai dari satu posisi ke posisi lainnya yang lebih rendah tingkatannya, baik tingkat gaji, tanggung jawab, maupun tingkat strukturalnya.

4. Job-Posting Program

Program yang memberikan informasi pada pegawai tentang lowongan kerja dan persyaratannya. Tujuan dari program ini adalah untuk memberikan dorongan bagi pegawai yang mencari promosi dan transfer serta membantu departemen di dalam mengisi jabatan internal.

Faktor Faktor Dalam Penempatan Karyawan

Menurut Hasibuan (2010:54), terdapat faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai, antara lain sebagai berikut.

1. Latar Belakang Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan pekerjaan. Dengan latar belakang yang relevan dengan jabatan yang diduduki maka pegawai akan mampu menyelesaikan pekerjaan secara efektif dan efisien.

2. Pengalaman Kerja

Pengalaman kerja seorang pelamar hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi, artinya dalam penempatan pegawai, pengalaman kerja lebih diperhatikan dari pada yang lainnya. Karena pengalaman kerja yang dimiliki seseorang lebih banyak membantu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Latar belakang pendidikan yang dan gelar yang disandanginya belum tentu dapat menyelesaikan tugas yang diberikan, karena belum mempunyai pengalaman kerja.

3. Kondisi Kesehatan Fisik

Kesehatan erat hubungannya dengan sumber daya manusia. Pekerjaan-pekerjaan yang berat dan berbahaya misalnya hanya mungkin dikerjakan oleh orang-orang yang mempunyai fisik sehat dan kuat.

4. Usia

Dalam rangka menempatkan tenaga kerja faktor usia pada diri tenaga kerja yang lulus dalam seleksi, perlu mendapatkan pertimbangan. Pegawai yang masih muda cenderung memiliki fisik yang kuat, disiplin dan kreatif sehingga diharapkan dapat bekerja lebih keras dibandingkan pegawai yang lebih tua usianya.

Prinsip-Prinsip Penempatan Karyawan

Prinsip kemanusiaan.

Prinsip yang menganggap manusia sebagai unsur pekerja yang mempunyai persamaan harga diri, kemauan, keinginan, cita-cita, dan kemampuan harus di hargai posisinya sebagai manusia yang layak tidak di anggap mesin.

Prinsip Demokrasi.

Prinsip ini menunjukkan adanya saling menghormati, saling menghargai, dan saling mengisi dalam melaksanakan pekerjaan.

Prinsip *the right man on the right place.*

Prinsip ini penting di laksanakan dalam arti bahwa penempatan setiap orang dalam setiap organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap orang dalam organisasi yang berarti bahwa penempatan setiap. orang dalam organisasi perlu didasarkan pada kemampuan, keahlian, pengalaman, serta pendidikan yang di miliki oleh orang yang bersangkutan.

Prinsip *equal pay for equal work.*

Pemberian balas jasa terhadap karyawan baru didasarkan atas hasil prestasi kerja yang di dapat oleh pegawai yang bersangkutan.

Prinsip Kesatuan Arah.

Prinsip ini di terapkan dalam perusahaan terhadap setiap karyawan yang bekerja agar dapat melaksanakan tugas-tugas, di butuhkan kesatuan arah, kesatuan pelaksanaan tugas sejalan dengan program dan rencana yang di gariskan.

Prinsip Kesatuan Tujuan.

Prinsip ini erat hubungannya dengan kesatuan arah artinya arah yang dilaksanakan karyawan harus di fokuskan pada tujuan yang di capai.

Prinsip Kesatuan Komando.

Karyawan yang bekerja selalu di pengaruhi adanya komando yang di berikan sehingga setiap karyawan hanya mempunyai satu orang atasan.

Prinsip Efisiensi dan Produktifitas Kerja.

Prinsip ini merupakan kunci ke arah tujuan perusahaan karena efisiensi dan produktifitas kerja harus dicapai dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.

Tantangan Dalam Penempatan Karyawan

a. Efektivitas

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

keputusan promosi dan transfer harus dibuat sesuai dengan langkah-langkah seleksi. Ketika penempatan ditetapkan, karyawan baru harus mendapatkan pengenalan untuk mengurangi kecemasan dan mempercepat sosialisasi dan proses belajar.

b. Tuntutan Hukum

Selama ini hubungan kerja yang tidak didasarkan pada kontrak resmi tertulis disebut hubungan kerja sukarela dan dilanjutkan dengan persetujuan. Kedua pihak harus memberitahukan apabila hubungan itu berakhir. Hak perusahaan untuk memberhentikan pekerja setiap saat tanpa sebab menjadi dikenal sebagai doktrin pemberi kerja. Doktrin ini menyebutkan bahwa pemilik atau manajemen punya hak diatas hak pekerja atas pekerjaan mereka. Secara sederhana dikatakan bahwa seorang pekerja dapat di pecat dengan alasan apa pun termasuk tanpa alasan.

c. Pencegahan separasi (PHK)

Ketika departemen SDM dapat mencegah perusahaan kehilangan sumber daya manusia yang bernilai, maka uang yang ditanam dalam rekrutmen, seleksi, orientasi dan pelatihan tidak hilang. Uang juga dapat dihemat dengan mengurangi keperluan penyebaran pekerja yang tersisa

Orientasi

Orientasi adalah upaya pelatihan dan pengembangan awal bagi para karyawan baru yang memberi mereka informasi mengenai perusahaan, jabatan, dan kelompok kerja. Orientasi dapat diartikan sebagai proses yang ditujukan untuk memperkenalkan dengan rekan kerja atau proses pengenalan dengan karyawan lama. Orientasi dapat memberi kesan para karyawan baru terhadap para atasan mereka, dan program orientasi memberi organisasi sebuah kesempatan untuk memulai hubungan dengan awal yang baik. Dapat juga didefinisikan sebagai kegiatan untuk memperkenalkan karyawan baru dengan rekan kerjanya dan dengan organisasi, yaitu informasi mengenai tujuan, sejarah, *philosophy*, prosedur, dan aturan, mengkomunikasikan kebijaksanaan SDM yang penting. Misalnya, jam kerja, prosedur penggajian, persyaratan kerja lembur, fasilitas dan tunjangan perusahaan, meninjau ulang tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan menyediakan *tour* kunjungan fisik di dalam organisasi, dan memperkenalkan karyawan itu kepada pimpinan dan rekan kerjanya. Seseorang

disebut sebagai karyawan baru karena dia baru diterima, dia dipromosikan atau dia dipindahkan dari unit yang lain.

Salah satu hal yang tercakup dalam program orientasi adalah adanya masa percobaan. Pada Perjanjian Kerja untuk Waktu Tidak Tertentu dapat mensyaratkan masa percobaan kerja paling lama 3 (tiga) bulan. Perjanjian Kerja untuk Waktu Tidak Tertentu mengatur tentang hubungan kerja antara perusahaan dengan karyawan tetap. Calon karyawan yang terikat perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu yang dapat menyelesaikan masa percobaan dan dinyatakan lulus dapat menjadi karyawan tetap. Masa percobaan dihitung sebagai masa kerja karyawan.

Tujuan Program Orientasi

Menyambut pegawai baru, mengurangi atau menghilangkan kegelisahannya dan membuat ia merasa betah seperti di rumahnya sendiri.

Mengembangkan hubungannya sendiri antara organisasi dan pegawai baru dan membuat ia merasa menjadi bagian organisasi secepatcepatnya. Mendorong pegawai baru mempunyai sikap yang baik terhadap organisasi dan jabatannya.

Memperkenalkan pegawai-pegawai baru dengan tujuan organisasi, sejarah, manajemen, kebiasaan-kebiasaan, kebijaksanaankebijaksanaan, bagian-bagian, seksi-seksi, jasa dan tataruang fisik.

Memberitahukan kepada pegawai-pegawai baru tentang apa yang diharapkan dari mereka, tanggung jawab mereka dan bagaimana mereka harus memperlakukan mereka sendiri.

Memberikan informasi yang penting yang penting yang perlu diketahui oleh pegawai: peraturan-peraturan dan ketentuan-ketentuan , tunjangan-tunjangan, prosedur-prosedur, dan praktek-praktek umum.

Mendorong pegawai baru mempunyai pikiran ingin tahu, menunjukkan kepadanya bagaimana belajar dan membantu dia kearah usaha yang tertib dalam mengembangkan pengetahuan tambahan.

Memberikan keterampilan-keterampilan dasar, syarat-syarat dan ide organisasi serta membantu pegawai baru dalam hubungan-antarmanusia

Manfaat Program Orientasi.

Pengenalan Pegawai dengan Organisasi yang Baik

Program orientasi memberi kepada pendatang baru kesempatan untuk melihat organisasi seperti kenyataannya. Semua pegawai membutuhkan orientasi. Program orientasi yang ideal memberikan kepada setiap pegawai baru kepercayaan dan kebanggaan dalam dirinya sendiri dan kepada organisasi mana ia bekerja. Program ini membuat ia merasa sebagai bagian dari tim organisasi.

Mengurangi perasaan diasingkan, kecemasan, dan kebimbangan pegawai

Berkurangnya kecemasan pada pegawai baru, dikarenakan adanya nuansa "well informed" bagi pekerja baru dan dengan berkurangnya kecemasan tersebut, pekerjaan mereka akan menjadi lebih baik.

Tingkat Ketergantungan Kecil

Meskipun dalam menyelesaikan masalah tetap membutuhkan bantuan pegawai lain, namun seorang karyawan baru tetap dituntut untuk mandiri, dalam arti dapat menemukan solusi-solusi pekerjaannya sendiri.

Induksi

Proses memperkenalkan seorang karyawan baru ataupun pindahan kepada situasi kerja dan kelompok kerja. Hal disebut juga orientasi. Orientasi berarti penyediaan informasi dasar berkenaan dengan perusahaan bagi karyawan baru, yaitu informasi yang mereka perlukan untuk melaksanakan pekerjaan dengan memuaskan.

Ada pendapat yang mengatakan bahwa induksi sebenarnya lebih luas dari orientasi, karena meliputi usaha-usaha menyambut pendatang baru untuk memasuki kelompok kerja dan memberikannya perasaan diterima dan diakui

Mengapa induksi dipandang penting ?

Setiap orang membutuhkan perasaan diterima dan diakui serta perasaan dirinya dianggap penting. Karyawan baru perlu tahu siapa atasannya, apa tugas pekerjaannya, bagaimana gajinya dan sebagainya.

Sikap dibentuk pada hari pertama dan bilamana ini merupakan yang baik karyawan akan tangguh menghadapi masalah-masalah kecil pada waktu mendatang. Penanganan karyawan-karyawan yang tidak tepat mengakibatkan perputaran tenaga kerja yang tinggi (high turnover). Induksi yang baik merupakan permulaan dari proses komunikasi antara karyawan baru dan perusahaan.

Tujuan Program Induksi

- Membentuk sikap yang baik terhadap kebijakan perusahaan,
- Mengatasi rasa canggung bagi karyawan baru
- Mempercepat proses integrasi pekerja baru mengatasi rasa canggung, Membantu menimbulkan semangat karyawan baru,
- Menimbulkan rasa memiliki atas organisasi,
- Menimbulkan kesadaran mengenai lingkup bisnis organisasi,
- Mengurangi masalah-masalah yang terkait dengan pekerjaan baru: kecemasan, adaptasi, produktivitas,
- Membantu mempercepat eksplorasi kemampuan individu sebagai anggota tim kerja,
- Mengklarifikasi standard kualitas yang dijadikan tolok ukur pengukuran prestasi,
- Menjelaskan perkembangan karir karyawan dalam perusahaan adalah tanggung jawab bersama, dan
- Membantu mengurangi turn-over

Sosialisasi

Menurut Wether & Davis dalam Sedarmayanti (2010), *socialization is the on going process through which an employ begins to understand and accept the values, norms, and beliefs held by others in the organization.*

Menurut Sedarmayanti (2010:119), proses sosialisasi adalah proses yang membantu organisasi mempertemukan kebutuhannya akan karyawan baru yang produktif, tempat bertemunya antara budaya organisasi dengan kepribadian individu (karyawan) melalui metode formal dan informal. Menurut Simamora (2004), terdapat aspek lain dari orientasi dan bahkan barangkali lebih penting: sosialisasi karyawan baru. Departemen SDM berupaya mengintegrasikan pendatang-pendatang baru kedalam organisasi dan memungkinkan sosialisasi berlangsung. Sosialisasi (socialization) adalah proses berkesinambungan dimana para karyawan mulai memahami dan menerima nilai-nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh orang-orang lainnya di dalam organisasi.

Tingkat Absensi

Semangat kerja dapat diukur melalui absensi /presensi pegawai ditempat kerja, tanggung jawabnya terhadap pekerjaan, disiplin kerja, kerja sama dengan

pimpinan atau teman sejawat dalam organisasi serta tingkat produktivitas kerjanya. (Hasley, 1992). Untuk mengukur tinggi rendahnya semangat kerja pegawai dapat melalui unsur-unsur semangat kerja tersebut yang meliputi : Presensi (tingkat kehadiran), Disiplin Kerja, Kerja Sama, dan Tanggung Jawab.

Presensi merupakan kehadiran pegawai yang berkenaan dengan tugas dan kewajibannya. Pada umumnya instansi atau lembaga selalu memperhatikan pegawainya untuk datang dan pulang tepat waktu, sehingga pekerjaan tidak tertunda. Ketidakhadiran seorang pegawai akan berpengaruh terhadap produktivitas kerja, sehingga instansi atau lembaga tidak bisa mencapai tujuan secara optimal. Dengan adanya tingkat absensi yang baik maka dapat meningkatkan disiplin pegawai. Sedangkan yang dimaksud dengan disiplin adalah suatu sikap, tingkah laku dan perbuatan yang sesuai dengan peraturan dari perusahaan atau instansi baik tertulis maupun tidak. Presensi atau kehadiran pegawai dapat diukur melalui :

- a. Kehadiran karyawan ditempat kerja.
- b. Ketepatan karyawan datang atau pulang
- c. Kehadiran pegawai apabila mendapat undangan untuk mengikuti kegiatan atau acara dalam instansi.

Tingkat Labour Turnover

Menurut Handoko (2010; 119) "perputaran karyawan adalah masuk dan keluarnya karyawan dari perusahaan untuk bekerja diperusahaan lain." Menurut Malayu (2012; 64): "perputaran karyawan (labour turnover) adalah perbandingan antara masuk dan berhentinya karyawan dari suatu perusahaan." Dengan adanya perputaran (turnover) karyawan dimaksudkan aliran para karyawan yang masuk dan keluar perusahaan yang pada dasarnya merupakan petunjuk kestabilan karyawan, maksudnya adalah dengan makin tingginya perputaran karyawan berarti makin tinggi atau makin sering terjadinya penggantian karyawan, maka makin besarlah kerugian perusahaan yang bersangkutan dan juga dapat berpengaruh pada produktivitas kerja karyawan didalam suatu perusahaan. Sedangkan besarnya turnover menurut Malayu (2012; 64) dihitung dengan cara sebagai berikut:

Jumlah yang diterima jumlah yang keluar $TO = x 100\% \frac{1}{2}$ (jumlah karyawan awal + jumlah karyawan akhir)

Dimana:

TO: turnover

Jumlah yang diterima: jumlah karyawan yang diterima dalam suatu perusahaan.
Jumlah yang keluar: jumlah karyawan yang keluar dalam suatu perusahaan.
Jumlah karyawan awal: jumlah karyawan yang diterima pada awal sebelum adanya perekrutan dan keluarnya karyawan.

Turnover cukup merugikan perusahaan karena banyaknya biaya yang telah dikeluarkan seperti uang pesangon, ketidakmanfaatan fasilitas sampai mendapatkan pengganti karyawan yang keluar, biaya kepegawaian (seperti biaya rekrutmen, interview, test, biaya latihan dan lain sebagainya). Kerugian nyata adalah kehilangan produktivitas sampai karyawan baru mencapai tingkat produktivitas sama dengan Mobley (2007) juga "mengakui bahwa turnover dapat berdampak positif baik bagi perusahaan maupun karyawan sendiri." Dengan adanya perputaran karyawan (turnover) yang dilakukan oleh karyawan yang kurang berpotensi akan memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk merekrut karyawan baru yang lebih berpotensi. Sementara itu karyawan yang berpotensi akan dapat mengembangkan potensinya di perusahaan lain dari pada karyawan tersebut tetap berada di perusahaan yang kurang menghargai potensinya.

Newstrom dan Davis (2010; 24) mengatakan" bahwa turnover yang tinggi mempunyai dampak negatif dan positif bagi perusahaan". Aspek negative yang dirasakan adalah susahnya mencari pengganti karyawan yang keluar tersebut dari segi kualitas, tingginya biaya pergantian karyawan tersebut baik secara langsung maupun tidak langsung, karyawan yang tinggal akan terganggu dengan perginya rekan kerjanya yang berprestasi tersebut, dan juga reputasi perusahaan di mata masyarakat tidak baik. Aspek positifnya, adanya kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan promosi internal dan pemasukan tenaga ahli.

Jenis Turnover Karyawan

Sebenarnya banyak jenis turnover karyawan berdasarkan kesukarelaan, pengendalian, dan juga fungsional. Namun jenis turnover karyawan yang akan

dibahas terkait dengan pengaruhnya dengan stabilitas perusahaan adalah dari segi tingkat fungsi. Jenis turnover berdasarkan tingkat fungsi terbagi menjadi dua yaitu turnover fungsional dan disfungsional

Fungsional

Dimana turnover karyawan tidak mempengaruhi kualitas perusahaan bahkan cenderung menguntungkan. Dikatakan menguntungkan karena memang karyawan tersebut memiliki kinerja buruk sehingga perusahaan dapat mengganti dengan karyawan lain yang lebih baik,

Disfungsional

Jenis turnover ini yang cenderung merugikan perusahaan. Hal ini disebabkan oleh beberapa alasan. Pertama, baik kinerjanya buruk maupun bagus karyawan tersebut tetap dibutuhkan secara fungsional. Kedua, hilangnya sosok pemimpin, ketiga adalah karyawan tersebut memiliki kinerja baik, perilaku baik, dan memiliki pengaruh besar bagi perusahaan.

Faktor yang Mempengaruhi Perputaran Karyawan (Labour Turnover)

Sebagaimana telah dipaparkan diatas, perputaran (turnover) karyawan terjadi karena keluar dan masuknya karyawan yang secara terus menerus berlanjut dari tahun ketahun. Perputaran karyawan tersebut terjadi karena adanya factor yang mendukung. Dengan demikian akan dijelaskan beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya perputaran (turnover) karyawan menurut Mobley (2007):

1. Faktor Internal

Dari faktor ini, ada lima sisi yang bisa dilihat:

Budaya Organisasi. Kepuasan terhadap kondisi-kondisi kerja dari kepuasan dan kerabat-kerabat kerja seperti: kondisi kerja yang dipandang kurang atau tidak memadai, lingkungan atau situasi kerja yang kurang mendukung terjadinya konflik yang berlarut-larut tanpa penyelesaian yang kurang memuaskan, perencanaan sumber daya manusia yang kurang baik faktor- faktor inilah yang dapat menyebabkan terjadinya turnover karyawan.

Gaya kepemimpinan, kepuasan terhadap pemimpin dan variabel-variabel lainnya seperti, perlakuan yang tidak adil dari seorang pemimpin kepada bawahannya, kurangnya proses sosialisasi dari seorang pemimpin sehingga

menimbulkan tidak adanya kerja sama antara pemimpin dengan pegawainya hal-hal seperti inilah yang menyebabkan terjadinya perputaran karyawan.

Kompensasi, Penggajian atau upah merupakan salah satu faktor pendorong terjadi perputaran karyawan seperti: imbalan yang diterima kurang memadai, kesejahteraan karyawan yang disepelekan, tidak adanya fasilitas-fasilitas yang mendukung. Faktor-faktor ini lah yang menyebabkan turnover.

Kepuasan Kerja sangat berpengaruh dalam perputaran karyawan, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja adalah dengan adanya kesejahteraan karyawan. Kesejahteraan karyawan dapat berupa pemberian gaji atau upah yang memadai, pemberian fasilitas-fasilitas dalam bekerja, pemberian keamanan dan keselamatan dalam bekerja, pemberian jaminan kesehatan dan lain sebagainya. Dengan adanya hal-hal tersebut dapat tercipta rasa kepuasan dalam bekerja dan dapat memotivasi para pekerja sehingga terciptanya produktivitas dalam bekerja.

Faktor kepuasan dalam bekerja dapat mempengaruhi turnover karyawan.

Karir sangat berkaitan dengan promosi karena dengan adanya promosi dapat meningkatkan karir seorang karyawan maka dengan sendirinya hak, kewajiban dan pendapatan dari seorang karyawan akan semakin besar.

2.Faktor Eksternal

Dari faktor eksternal ada dua sisi yang bisa dilihat:

Aspek Lingkungan : Dalam aspek ini dapat berupa iklim dan kondisi kerja, jauhnya lokasi pabrik dengan pusat kota dapat mempengaruhi semangat kerja karyawan apalagi bagi karyawan berusia muda yang masih haus dengan hiburan dan masih dalam kondisi labil, tumbuhnya industri-industri baru yang sejenis, dan lain sebagainya. Hal-hal seperti itulah yang dapat mendorong terjadinya turnover karyawan dalam suatu perusahaan.

Aspek Individu Dalam aspek ini dapat berupa usia kerja dan masa kerja lebih singkat besar kemungkinannya untuk keluar, para karyawan yang kurang terlatih sehingga belum menekuni bidangnya dengan maksimal, pensiun, meninggal, mutasi dan lain sebagainya hal-hal inilah yang dapat mendorong terjadinya turnover karyawan.

Proses Terjadinya Turnover

Dianalisis melalui pendekatan psikologis dan struktural. Psikologis adalah respon psikis dari karyawan. Sedangkan struktural adalah berbicara secara keseluruhan dari struktur perusahaan. Pada analisis proses terjadinya turnover, kami akan membahas dari sudut pandang karyawan.

a. Evaluasi

Pertama, karyawan akan mengevaluasi beberapa hal selama mereka bekerja. Biasanya karyawan baru merasakan budaya dan tekanan kerja pada bulan ke-6. Biasanya mereka mengevaluasi kerjasama tim, sistem kerja perusahaan apakah sudah pro-karyawan atau belum, rutinitas kerja, dan juga hubungan dengan atasan.

b. Keputusan

Pada proses ini, karyawan mulai memiliki opsi untuk tinggal atau tetap bekerja. Pada fase ini karyawan cenderung memiliki performa kerja yang menurun. Pada fase ini juga karyawan tersebut mulai mencari peluang pekerjaan baru yang lebih baik.

c. Pengajuan Keluar

Pada tahap ini, karyawan mulai mengajukan resign kerja kepada tim kemudian kepada tim HR. Hal yang harus dilakukan oleh perusahaan pada tahap ini adalah melakukan exit interview dan juga komunikasi internal divisi.

BAB 7-8.

PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARYAWAN

Perencanaan SDM dan Kebutuhan Training

Sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling penting bagi suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Simamora (2001) bahwa sumber daya manusia dapat mempengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi, tanpa adanya SDM yang efektif mustahil bagi suatu organisasi mencapai tujuannya dengan baik. Pemberdayaan sumber daya manusia merupakan salah satu langkah kebijakan atau program dalam meningkatkan kualitas SDM tersebut. Salah satu program pemberdayaan SDM tersebut adalah pelaksanaan pendidikan dan pelatihan. Hal ini untuk membina dan mengembangkan kemampuan manusia jasmani dan rohani yang berlangsung seumur hidup dan sebagai proses belajar memperoleh dan meningkatkan ketrampilan dalam waktu jangka pendek.

SDM dapat diperoleh dengan baik dan dapat dimanfaatkan secara maksimal harus melalui proses perencanaan terlebih dahulu. Perencanaan sumber daya manusia yang matang memungkinkan hal ini terjadi. Sekurang-kurangnya terdapat enam manfaat dari suatu perencanaan SDM yang matang tersebut, yaitu :

1. Organisasi dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam organisasi secara lebih baik. Perencanaan SDM harus diawali dengan kegiatan inventarisasi SDM yang sudah ada dalam organisasi misalnya mengenai jumlah tenaga kerja yang ada dan berbagai kualifikasinya, pengetahuan dan ketrampilan yang dimilikinya, minat pekerja yang bersangkutan dan lain sebagainya. Hasil inventaris sangat penting bukan hanya untuk pemanfaatan SDM dalam melaksanakan tugas-tugas sekarang namun paling tidak berguna untuk peningkatan kemampuan melaksanakan tugas yang sama, sebagai promosi untuk mengisi lowongan jabatan yang lebih tinggi jika terdapat kekosongan dll.
2. Produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan. Dapat terwujud melalui adanya penyesuaian-penyesuaian tertentu, seperti

peningkatan ketrampilan sehingga setiap orang menghasilkan sesuatu yang berkaitan langsung dengan kepentingan organisasi.

3. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja di masa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktivitas baru kelak.
4. Salah satu segi MSDM dewasa ini dirasakan semakin penting ialah penanganan informasi ketenagakerjaan. Misalnya jumlah tenaga kerja yang dimiliki, masa kerja setiap pekerja, jabatan yang pernah dipangku, tangga karier yang telah dinaiki, jumlah penghasilan, diklat yang pernah ditempuh dan lain sebagainya. Informasi komprehensif diperlukan tidak hanya oleh satuan kerja yang mengelola sumber daya dalam organisasi namun juga oleh setiap satuan kerja. Adanya informasi seperti itu sangat membantu satuan-satuan kerja dalam memberikan pelayanan pada para anggotanya, misalnya dalam merencanakan karier masing-masing. Bagi satuan kerja informasi tersebut dapat membantu dalam menyusun rencana ketenagakerjaan bagi satuan kerja yang bersangkutan di masa depan. Bermanfaat juga bagi organisasi sebagai keseluruhan dalam usaha memanfaatkan secara maksimal tenaga kerja yang sudah ada dan menyusun rencana ketenagakerjaan dengan tepat.
5. Penelitian, berdasar bahan yang diperoleh dari penelitian yang dilakukan untuk kepentingan SDM akan timbul pemahaman yang tepat tentang situasi pasar tenaga kerja : permintaan pemakai tenaga kerja atas tenaga kerja dilihat dari jumlah, jenis, kualifikasi dan lokasinya lalu pemahaman mengenai jumlah pencari pekerjaan beserta bidang keahlian, keterampilan, latar belakang profesi, tingkat upah dan lain-lain.
6. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani sumber daya manusia dalam organisasi. Salah satu aspek tersebut adalah pengadaan tenaga kerja baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sarannya. Tanpa perencanaan SDM sulit menyusun program kerja yang realistis.

SDM merupakan sumber daya terpenting yang dimiliki oleh suatu organisasi, salah satu implikasinya ialah bahwa investasi terpenting bagi suatu organisasi adalah dibidang sumber daya manusia. Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa dengan penyelenggaraan program pengenalan yang sangat komprehensif sekalipun belum menjamin para pegawai baru serta dapat melaksanakan tugasnya dengan memuaskan.

Artinya para pegawai baru itu memerlukan pelatihan tentang berbagai tugas pekerjaan yang dipercayakan kepadanya. Para pegawai yang sudah berpengalaman pun selalu memerlukan peningkatan pengetahuan, ketrampilan dan kemampuan karena selalu ada cara yang lebih

baik untuk meningkatkan produktivitas kerja. Bagi pegawai yang ditempatkan pada tugas pekerjaan yang baru juga memerlukan pelatihan.

Artinya, kemampuan pegawai baru yang digabung dengan program pengenalan dan pelatihan tertentu belum tentu sepenuhnya menjamin hilangnya kesenjangan antara kemampuan kerja dan tuntutan tugas. Disinilah letak pentingnya pengembangan SDM. Ada persepsi yang membedakan pelatihan dan pengembangan. Perbedaan tersebut pada intinya mengatakan bahwa pelatihan dimaksudkan untuk membantu meningkatkan kemampuan para pegawai melaksanakan tugas sekarang, sedangkan pengembangan lebih berorientasi pada peningkatan produktivitas kerja pegawai di masa depan. Namun sebenarnya perbedaan itu tidak perlu menjadi sesuatu yang diperdebatkan karena manfaat pelatihan yang ditempuh sekarang dapat berlanjut sepanjang karier seseorang.

Konsep pendidikan dan pelatihan didefinisikan oleh Siswanto (2003, 200) secara terpisah. Pendidikan diartikan segala sesuatu untuk membina kepribadian dan mengembangkan kemampuan manusia jasmani dan rohani yang berlangsung seumur hidup, sedangkan pelatihan adalah proses belajar untuk memperoleh dan meningkatkan ketrampilan dalam jangka waktu pendek. Pelatihan baik bagi manajer maupun bagi para bawahan untuk mengoperasikan manajemen kinerja secara efektif berguna bagi mereka untuk mempelajari keahlian dalam menentukan sasaran, memberikan umpan balik, memberikan pelatihan dan konseling. Pelatihan dapat diberikan melalui kursus formal (selama mereka partisipatif) atau workshop. Sasaran dari pelatihan itu sendiri diharapkan agar para peserta pelatihan mengerti :

1. Tujuan serta prinsip dari manajemen kinerja.
2. Rangkaian aktivitas yang akan terjadi.
3. Bagaimana melaksanakan atau ikut serta dalam proses berikut ini :
 - a. Menyepakati tugas-tugas kunci
 - b. Menetapkan sasaran
 - c. Menyepakati persyaratan mengenai keahlian, pengetahuan dan kompetensi
 - d. Mengevaluasi kinerja secara berkesinambungan
 - e. Memberikan umpan balik
 - f. Memberikan konseling dan pelatihan
 - g. Mempersiapkan rencana kerja dan pengembangan

Analisis Kebutuhan Pelatihan & Kinerja

Semua pelatihan yang direncanakan harus dimulai dengan sebuah analisis mengenai kebutuhan pelatihan-keahlian serta kompetensi yang harus dikembangkan serta kesenjangan dalam pengetahuan atau keahlian yang perlu diisi. Apa yang dilakukan pelatih yang

dihubungkan dengan kinerja secara spesifik memastikan bahwa proses pengidentifikasian kebutuhan pelatihan ditanamkan ke dalam proses manajemen kinerja. Hal ini berkaitan dengan mengevaluasi kinerja dalam hubungannya dengan sasaran serta tuntutan atribut dan tingkat kompetensi dan atas dasar analisis ini memutuskan kebutuhan pelatihan mana yang harus dikerjakan untuk membawa peningkatan atau untuk mempersiapkan individu mengelola perubahan di masa depan.

Kebutuhan pelatihan seharusnya sudah dapat dilihat pada saat evaluasi kinerja pegawai, metode untuk memenuhinya sudah dimasukkan ke dalam kesepakatan kinerja serta rencana pengembangan. Pelatihan itu sendiri dapat dalam bentuk pelatihan individu ataupun kelompok. Penilaian ke atas dan oleh rekan sejawat dapat dipergunakan untuk mengidentifikasi kebutuhan pelatihan. Kebutuhan pelatihan tidak hanya mengatasi kekurangan namun juga menentukan apa yang perlu diketahui dan kemampuan yang dibutuhkan seseorang untuk mengelola atau mengoperasikan secara efektif sistem, peralatan, prosedur dan proses yang baru atau secara umum mampu mengadaptasikan diri mereka sendiri pada tuntutan baru. Kebutuhan pelatihan kelompok atau kolektif dapat diidentifikasi dengan menganalisa kebutuhan umum yang timbul dari evaluasi tim atau individu.

Cara terbaik untuk memenuhi kebutuhan pelatihan yang berkaitan dengan kinerja adalah dengan on the job training dan pengembangan, dengan para individu diberi dorongan, bantuan dan bimbingan untuk belajar dengan melakukan secara maksimal. Suatu pendekatan pembelajaran mandiri merupakan sebuah cara yang baik untuk membantu seseorang dalam mengelola pembelajarannya sendiri. Hal ini dapat dibantu dengan penyediaan modul-modul latihan, paket belajar jarak jauh dan daftar bacaan terbimbing yang dibuat oleh para spesialis pelatihan. Pembelajaran mandiri dimulai dengan sebuah penentuan tentang apa yang perlu diketahui atau dilakukan oleh seseorang untuk dapat menunjukkan kinerja secara lebih efektif atau mempelajari suatu keahlian.

Pelatihan merupakan penciptaan suatu lingkungan di mana kalangan karyawan dapat memperoleh dan mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan. Pelatihan merupakan serangkaian aktivitas yang dirancang untuk meningkatkan keahlian, pengetahuan, pengalaman ataupun perubahan sikap seorang individu. Pengembangan adalah penyiapan individu untuk mengemban tanggung jawab yang berbeda atau lebih tinggi di dalam organisasi. Pengembangan biasanya berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual atau emosi yang diperlukan untuk melaksanakan

pekerjaan lebih baik. Sepuluh cara dimana pelatihan berhubungan dengan kinerja dapat memberikan kontribusinya pada peningkatan kinerja organisasi :

1. Memastikan bahwa pernyataan misi perusahaan tidak hanya dilihat dan didengar oleh para karyawan namun juga dapat dipahami, diterima dan ditindaklanjuti.
2. Mengkomunikasikan dan mendapatkan komitmen terhadap nilai-nilai organisasi yang berkenaan dengan manajemen yang berkualitas secara total atau pelayanan konsumen.
3. Sebagai alat efektif untuk mencapai perubahan budaya.
4. Menyalurkan sikap serta kepercayaan pada arah yang tepat, untuk menjadi lebih inovatif.
5. Membantu perubahan organisasi dengan melengkapai orang dengan keahlian-keahlian baru yang diperlukan.
6. Meningkatkan fleksibilitas dengan membantu orang mendapat keahlian baru.
7. Menyokong inovasi dan pertumbuhan dengan memastikan bahwa orang mampu untuk mengimplementasikan perubahan dan melaksanakan tugas-tugas baru.
8. Mempercepat induksi pada para trainer, pemula dan para karyawan yang baru dipromosikan, membawa mereka dengan cepat kepada standar kinerja para pekerja yang berpengalaman efektif.
9. Menyediakan ruang dan mengembangkan bakat yang dispesifikasikan oleh rencana strategis perusahaan untuk mencapai pertumbuhan jangka panjang dan profitabilitas.
10. Meningkatkan keefektifan organisasi secara umum dengan mengisi kesenjangan di antara apa yang dapat dilakukan orang dan apa-apa yang harusnya mampu mereka lakukan.

Data yang Dipakai dalam Penilaian Kebutuhan Pelatihan

Analisis Organisasional :

- a. Tujuan dan sasaran organisasional
- b. Persediaan manajemen
- c. Persediaan keahlian
- d. Perubahan dalam sistem atau subsistem
- e. Permintaan manajemen
- f. Wawancara keluar
- g. Sistem perencanaan kerja
- h. Survai kepuasan pelanggan

Analisis Operasional

- a. Deskripsi pekerjaan

- b. Spesifikasi pekerjaan
- c. Standar kinerja
- d. Pelaksanaan pekerjaan
- e. Penarikan sample kerja
- f. Telaah literature tentang pekerjaan
- g. Mengajukan pertanyaan tentang pekerjaan
- h. Komite pelatihan
- i. Analisis masalah operasi
- j. Catatan kerja

Analisis Personalia

- a. Data penilaian kinerja
- b. Penarikan sample kerja
- c. Wawancara
- d. Kuesioner
- e. Tes kemampuan, keahlian, pengetahuan dll
- f. Survei sikap karyawan atau pelanggan
- g. Kemajuan pelatihan
- h. Skala penilaian
- i. Teknik kejadian kritis
- j. Pusat penilaian

Acuan Dasar Pelatihan dan Pengembangan

1. Acuan filosofis

- a. Mampu mengembangkan kreativitas kebudayaan dan peradapan.
- b. Mendukung desiminasi nilai keunggulan (siap bersaing)
- c. Mengembangkan nilai-nilai demokrasi, kemanusiaan, keadilan dan keagamaan.
- d. Mengembangkan secara berkelanjutan kreatif kinerja

2. Acuan nilai kultural :

Pada tingkat nilai inti ideal acuan pendidikan nilai pemberdayaan untuk kemandirian dan keunggulan pada tingkat instrumental, otonomi, kecakapan, kesadaran berdemokrasi, kreativitas, daya saing, estetika, kearifan, moral, harkat, martabat dan kebanggaan pada tingkat operasional pentingnya kerja keras, sportivitas, kesiapan persaingan, bekerjasama dan disiplin diri.

3. Acuan lingkungan strategis :

Masih berlangsungnya krisis multi dimensi dan reformasi ekonomi, politik, hukum, budaya, administrasi serta kehidupan beragama.

Konsep Pelatihan

Secara umum pelatihan merupakan bagian dari pendidikan yang menggambarkan proses dalam pengembangan organisasi maupun masyarakat. Pendidikan dengan pelatihan merupakan suatu rangkaian yang tak dapat dipisahkan dalam sistem pengembangan sumberdaya manusia, yang di dalamnya terjadi proses perencanaan, penempatan, dan pengembangan tenaga manusia. Dalam proses pengembangannya diupayakan agar sumberdaya manusia dapat diperdayakan secara maksimal, sehingga apa yang menjadi tujuan dalam memenuhi kebutuhan hidup manusia dapat terpenuhi.

Antara pendidikan dengan pelatihan sulit untuk menarik batasan yang tegas, karena baik pendidikan umum maupun pelatihan merupakan suatu proses kegiatan pembelajaran yang mentransfer pengetahuan dan keterampilan dari sumber kepada penerima. Walaupun demikian perbedaan keduanya akan terlihat dari tujuan yang ingin dicapai melalui kegiatan tersebut.

Dalam suatu organisasi, lembaga, atau perusahaan, pelatihan dianggap sebagai suatu terapi yang dapat memecahkan permasalahan, khususnya yang berkaitan dengan peningkatan kinerja dan produktifitas organisasi, lembaga atau perusahaan. Pelatihan dikatakan sebagai terapi, karena melalui kegiatan pelatihan para karyawan diharapkan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilannya sehingga dapat memberikan kontribusi yang tinggi terhadap produktivitas organisasi. Dengan meningkatnya pengetahuan dan keterampilan sebagai hasil pelatihan maka karyawan akan semakin matang dalam menghadapi semua perubahan dan perkembangan yang di hadapi organisasi.

Lebih lanjut untuk mengetahui penjelasan mengenai pelatihan berikut ini diuraikan beberapa batasan atau pengertian pelatihan yang dikemukakan para ahli. Kenneth Robinson (1981), dalam Sadirman (2001:20) mengemukakan bahwa pelatihan merupakan instruksional atau experensial untuk mengembangkan pola-pola perilaku seseorang dalam bidang pengetahuan keterampilan atau sikap untuk mencapai standar yang di harapkan.

Alex S Nitisemito (1982:86) mengungkapkan tentang tujuan pelatihan sebagai usaha untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku dan pengetahuan, sesuai dari keinginan individu, masyarakat, maupun lembaga yang bersangkutan. Dengan demikian pelatihan dimaksudkan dalam pengertian yang lebih luas, dan tidak terbatas semata-mata hanya untuk mengembangkan keterampilan dan bimbingan saja. Pelatihan diberikan dengan harapan warga masyarakat dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Masyarakat yang telah mengikuti pelatihan dengan baik biasanya akan memberikan hasil pekerjaan lebih banyak dan baik pula dari pada masyarakat yang tidak mengikuti pelatihan

Tanggung Jawab Pelatihan

Hal yang harus dilakukan dalam program pelatihan dan pengembangan SDM untuk meningkatkan etos kerja dan kemampuan dalam organisasi maupun perusahaan, mengingat banyaknya karyawan maupun staff pemerintahan yang masih belum memiliki skill, kompetensi, maupun

keahlian yang memadahi dalam melaksanakan tanggung jawabnya. Tentunya sangat berpengaruh dengan lingkungan kerja.

Pelatihan dan pengembangan dapat membantu untuk menjamin bahwa anggota organisasi memiliki pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk menjalankan pekerjaan secara efektif, mengambil satu tanggung jawab baru, dan beradaptasi dengan perubahan kondisi. Pelatihan ini terfokus pada pengajaran anggota organisasi (SDM) tentang bagaimana mereka dapat menjalankan pekerjaan dan membantu mereka mendapatkan pengetahuan dan keterampilan yang di butuhkan untuk kinerja yang efektif. Sedangkan pengembangan terfokus pada membangun pengetahuan dan keterampilan anggota organisasi sehingga mereka dapat dipersiapkan untuk mengambil tanggung jawab dan tantangan baru.

Dengan melakukan pelatihan dan pengembangan SDM dalam instansi, maka diharapkan kinerja dalam perusahaan akan semakin meningkat dan maksimal. Berikut beberapa fungsi dan tujuan dalam Program Pelatihan dan Pengembangan SDM:

- 1) Memutakhirkan keahlian seorang individu sejalan dengan perubahan teknologi.
- 2) Melalui pelatihan, pelatih (trainer) memastikan bahwa setiap individu dapat secara efektif menggunakan teknologi baru.
- 3) Mengurangi waktu belajar seorang individu baru untuk menjadi kompeten dalam pekerjaan.
- 4) Membantu memecahkan persoalan operasional.
- 5) Mengorientasikan setiap individu terhadap organisasi.
- 6) Memberikan kemampuan yang lebih tinggi dalam melaksanakan tugas dalam bekerja.
- 7) Meningkatkan tingkat profesionalisme para karyawan.

Sebelum mendesign program pelatihan dan pengembangan, manajer seharusnya menunjukkan perkiraan kebutuhan untuk menentukan mana-mana karyawan yang memerlukan pelatihan dan pengembangan dan jenis pengetahuan atau keterampilan apa yang mereka butuhkan. Tujuan utama dari pelatihan dan pengembangan ini adalah untuk mengatasi

kekurangan-kekurangan para sumber daya manusia dalam bekerja yang disebabkan oleh kemungkinan ketidakmampuan dalam pelaksanaan pekerjaan, dan sekaligus berupaya membina mereka agar menjadi lebih produktif. Adapun yang bertanggung jawab dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan ini adalah pimpinan organisasi di semua level dan dapat dibantu oleh para staff specialist yang ditugaskan organisasi untuk melaksanakan program pelatihan dan pengembangan. Disaat kompetisi antar organisasi berlangsung sangat ketat, persoalan produktivitas menjadi salah satu penentu keberlangsungan organisasi disamping persoalan kualitas dan kemampuan karyawan. Program pelatihan dan pengembangan SDM dapat memberi jaminan pencapaian ketiga persoalan tersebut pada peringkat organisasional.

Banyak hal yang bisa dilakukan oleh perusahaan untuk melakukan Pelatihan dan Pengembangan SDM dengan melakukan diklat, seminar, atau kegiatan pelatihan diluar ruangan seperti kegiatan outbound training, corporate culture, dan berbagai pelatihan dan pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) lainnya.

Jenis-Jenis Pelatihan

Program-program pelatihan dan pengembangan dirancang untuk meningkatkan prestasi kerja, mengurangi absensi dan perputaran, serta memperbaiki kepuasan kerja. Ada dua kategori pokok program pelatihan dan pengembangan manajemen. (Decenzo&Robbins:1999): *“The most popular training and development methods used by organization can be classified as either on-the-job training. In the following pages, we will briefly introsce the better know techniques of each category.”*

Metode Praktis (On The Job Training)

Pelatihan yang menggunakan situasi dalam pekerjaan. Di sini karyawan diberi pelatihan tentang pekerjaan baru dengan supervisi langsung seorang pelatih yang berpengalaman (biasanya karyawan lain). Di dalam On the job Training, dibagi dalam beberapa metode, yaitu :

1. Job Instruction Training (Latihan Instruktur Pekerjaan)

Adalah dengan memberikan petunjuk-petunjuk pekerjaan secara langsung pada pekerjaan dan terutama digunakan untuk melatih para karyawan tentang cara-cara pelaksanaan pekerjaan sekarang. Pada metode ini didaftarkan semua langkah- langkah yang perlu dilakukan dalam pekerjaan sesuai dengan urutannya.

2. Job Rotation (Rotasi Pekerjaan)

Dalam rotasi jabatan karyawan diberikan kesempatan untuk mendapatkan pengetahuan pada bagian-bagian organisasi yang berbeda dan juga praktek berbagai macam ketrampilan dengan cara berpindah dari satu pekerjaan atau bagian ke pekerjaan atau bagian lain.

3. Apprenticeships

Merupakan proses belajar dari seseorang atau beberapa orang yang lebih berpengalaman. Metode ini digunakan untuk mengembangkan keahlian perorangan, sehingga para karyawan yang bersangkutan dapat mempelajari segala aspek dari pekerjaannya.

4. Coaching

Adalah suatu cara pelaksanaan pelatihan dimana atasan mengajarkan keahlian dan ketrampilan kerja kepada bawahannya. Dalam metode ini pengawas diperlukan sebagai petunjuk untuk memberitahukan kepada peserta mengenai tugas atau pekerjaan rutin yang akan dilaksanakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Teknik-Teknik Presentasi Informasi dan Metode-Metode Simulasi (Off The Job Training)

Pelatihan yang menggunakan situasi di luar pekerjaan. Dipergunakan apabila banyak pekerja yang harus dilatih dengan cepat seperti halnya dalam penguasaan pekerjaan, di samping itu juga apabila pelatihan dalam pekerjaan tidak dapat dilakukan karena sangat mahal.

5. Lecture

Merupakan metode pelatihan dengan memberikan kuliah atau ceramah dalam rangka penyampaian informasi-informasi yang dibutuhkan petatar Metode ini mengeluarkan biaya yang tidak tinggi, namun kelemahannya adalah peserta kurang partisipasi dan kurang respon.

6. Video Presentation

Adalah prestasi yang dilakukan melalui media televisi, film, slides dan sejenisnya serupa dengan bentuk lecture.

7. Vestibule Training

Merupakan pelatihan yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus yang terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan jenis peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya. Latihan ini berguna sebagai pendahuluan dari latihan kerja.

8. Role Playing

Merupakan suatu permainan peran yang dilakukan oleh peserta untuk memainkan berbagai peran orang tertentu dan diminta untuk menanggapi para peserta lain yang berbeda perannya. Teknik ini dapat mengubah sikap peserta, seperti misalnya: menjadi lebih toleransi terhadap perbedaan individual dan juga dapat mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi.

9. Case Study

Merupakan metode pelatihan dimana para peserta pelatihan dihadapkan pada beberapa kasus tertulis dan diharuskan memecahkan masalah-masalah tersebut.

10. Simulation

Suatu situasi atau kejadian yang ditampilkan semirip mungkin dengan situasi yang sebenarnya, tetapi hanya merupakan tiruan saja dan para pelatihan harus memberikan respon seperti dalam kejadian yang sebenarnya. Jadi simulasi merupakan suatu teknik untuk mencontoh semirip mungkin terhadap konsep sebenarnya dari pekerjaan yang akan dijumpai.

11. Self Study

Teknik yang menggunakan modul-modul tertulis dan kaset-kaset atau video tape rekaman dan para peserta hanya mempelajarinya sendiri. Teknik ini tepat digunakan apabila jumlah karyawan yang mengikuti pelatihan dalam jumlah yang besar, pada karyawan tersebar di berbagai lokasi yang berbeda-beda dan sulit mengumpulkan para karyawan sekaligus untuk bersama-sama mengikuti program pelatihan tertentu.

12. Programmed Learning

Dalam metode ini, diberikan beberapa pertanyaan-pertanyaan dan para peserta pelatihan harus memberikan jawaban yang benar. Metode ini dapat juga melalui komputer yang sudah mempunyai program tersendiri agar para peserta dapat mempelajari dan memperinci selangkah demi selangkah dengan umpan balik langsung pada penyelesaian- setiap langkah. Masing-masing peserta pelatihan dapat menetapkan kecepatan belajarnya.

13. *Laboratory Training*

Suatu bentuk latihan kelompok yang terutama untuk mengembangkan ketrampilan-ketrampilan antar pribadi. Latihan ini bersifat sensitivitas, dimana peserta menjadi lebih sensitif terhadap perasaan orang lain dan lingkungan. *Laboratory Training* ini berguna untuk mengembangkan berbagai perilaku bagi tanggung jawab pekerjaan di waktu yang akan datang.

Terdapat banyak pendekatan untuk pelatihan. Menurut (Simamora:2006) ada lima jenis-jenis pelatihan yang dapat diselenggarakan:

1. Pelatihan Keahlian

Pelatihan keahlian (*skills training*) merupakan pelatihan yang sering di jumpai dalam organisasi. program pelatibaannya relatif sederhana: kebutuhan atau kekurangan diidentifikasi melalui penilaian yang jeli. Kriteria penilaian efektivitas pelatihan juga berdasarkan pada sasaran yang diidentifikasi dalam tahap penilaian.

2. Pelatihan Ulang

Pelatihan ulang (*retraining*) adalah subset pelatihan keahlian. Pelatihan ulang berupaya memberikan kepada para karyawan keahlian-keahlian yang mereka butuhkan untuk menghadapi tuntutan kerja yang berubah-ubah. Seperti tenaga kerja instansi pendidikan yang biasanya bekerja menggunakan mesin ketik manual mungkin harus dilatih dengan mesin komputer atau akses internet.

3. Pelatihan Lintas Fungsional

Pelatihan lintas fungsional (*cross functional training*) melibatkan pelatihan karyawan untuk melakukan aktivitas kerja dalam bidang lainnya selain dan pekerjaan yang ditugaskan.

4. Pelatihan Tim

Pelatihan tim merupakan bekerjasama terdiri dari sekelompok Individu untuk menyelesaikan pekerjaan demi tujuan bersama dalam sebuah tim kerja.

5. Pelatihan Kreatifitas

Pelatihan kreatifitas (*creativitas training*) berlandaskan pada asumsi bahwa kreativitas dapat dipelajari. Maksudnya tenaga kerja diberikan peluang untuk mengeluarkan gagasan sebebaskan mungkin yang berdasar pada penilaian rasional dan biaya dan kelaikan.

Pendekatan Sistem Pelatihan

Paul G. Friedman dan Elaine A. Yarbrough dalam buku “*Training Strategies*” mengungkapkan bahwa: dalam pelaksanaan pelatihan dapat ditelusuri dari dimensi langkah-langkahnya, pelatih dan metodenya. Proses pelatihan secara umum dilakukan melalui dua pendekatan yaitu; pendekatan menerima (*receptive*) yang digunakan sebagai fase diagnostik/pendekatan “*bottom-up*”, dan pendekatan instruksi (*directive*) sebagai fase instruksional/pendekatan “*top-down*”. Kedua pendekatan ini mempunyai kepentingan yang sama sesuai dengan fungsinya, saling melengkapi walaupun situasi yang berbeda.

Dua hal yang perlu diperhatikan dalam menyeimbangkan kedua pendekatan tersebut dalam suatu pelatihan, dengan mengetahui situasi penggunaan masing-masing pendekatan dan mengetahui bagaimana mengimplementasikannya. Pada tahap pertama dalam setiap tugas pelatihan adalah diagnosis situasi dengan mencoba merespon pertanyaan-pertanyaan tentang status quo (keadaan sekarang), perbedaan antara perilaku seseorang dan perilaku yang di harapkan terjadi pada peserta pelatihan, tujuan-tujuan pelatihan yang bersifat realistik, dan metode yang dipergunakan untuk mencapai tujuan instruksional. Tahapan berikutnya adalah implementasi dengan menggunakan pendekatan direktif, yang dalam hal ini program pelatihan diwujudkan dalam praktek. Sekuensi *receptive* dan *directive* merupakan suatu siklus dan dapat berulang dalam suatu program pelatihan.

Halim dan Ali (1993) mengemukakan tiga pendekatan dalam menyelenggarakan pelatihan: (a) tradisional, (b) eksperensial, dan (c)

berbasis kinerja. Dalam **pendekatan tradisional** staf pelatihan merancang tujuan, konten, teknik pengajaran, penugasan, rencana pembelajaran, motivasi tes dan evaluasi. Fokusnya intervensi yang dilakukan staf pelatihan. Dalam **pendekatan eksperiensial**, pelatih memadukan pengalaman sehingga warga belajar menjadi lebih aktif dan mempengaruhi proses pelatihan. Model pelatihan ini menekankan pada situasi nyata atau simulasi. Tujuannya ditetapkan bersama oleh pelatih dan warga belajar. Pelatih menjalankan peran sebagai fasilitator, katalis, atau narasumber, sedangkan dalam **pendekatan berbasis kinerja**, tujuan diukur berdasarkan pencapaian tingkat kemahiran tertentu dengan menekankan pada penugasan keterampilan yang bisa diamati.

BAB 9-10.

Manajemen Dan Penilaian Kinerja

Pengertian manajemen kinerja dan penilaian kinerja

Menurut Dessler, Manajemen Kinerja adalah proses mengonsolidasikan penetapan tujuan, penilaian dan pengembangan kinerja ke dalam satu sistem tunggal bersama, yang bertujuan memastikan kinerja karyawan mendukung tujuan strategis perusahaan. Manajemen kinerja ini merupakan praktik manajer mendefinisikan tujuan dan pekerjaan karyawan, mengembangkan kemampuan karyawan serta mengevaluasi dan memberikan penghargaan pada usaha seseorang yang keseluruhannya ada dalam kerangka bagaimana seharusnya kinerja karyawan berkontribusi untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan. Jadi singkatnya, menurut Dessler manajemen kinerja (*performance management*) adalah proses terus-menerus untuk mengidentifikasi, mengukur, mengembangkan kinerja individu dan tim, dan menelaraskan kinerja mereka dengan sasaran organisasi.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Menurut Suparno Eko W., Penilaian Kinerja (*performance appraisal*) adalah evaluasi terhadap tingkat kinerja seseorang dibandingkan dengan standar kinerja yang telah ditentukan, guna bahan pertimbangan dalam menentukan promosi, kompensasi, perlunya pelatihan atau pengembangan, maupun untuk pemberhentian seseorang.

Dari pemaparan kedua definisi di atas secara singkat dapat diklasifikasi perbedaan antara keduanya bahwa manajemen kinerja ibarat tahun, sedangkan penilaian kinerja ibarat peristiwa (*event*). Manajemen kinerja berlangsung sepanjang tahun dengan tujuan untuk mencapai peningkatan berkesinambungan (*continuous improvement*), sedangkan penilaian kinerja adalah peristiwa untuk memotret kinerja karyawan.

Metode-metode Penilaian Prestasi Kerja

Dalam menilai kinerja seorang karyawan, hendaknya berorientasi pada objektivitas jika tidak maka hasil dari penilaian bias saja menimbulkan masalah dalam perusahaan. Untuk mengatasinya maka dibutuhkan metode yang efektif dan efisien. Berikut ini adalah metode penilaian yang dikemukakan Rivai (2006:309):

1. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa lalu.

Melalui metode ini manajer menilai dengan menggunakan data masa lalu untuk menentukan seberapa besar produktifitas seorang karyawan. Teknik-teknik penilaian ini terdiri dari:

a. Rating scale (skala penilaian).

Tenik ini adalah teknik yang paling sederhana dan mudah dimana atasan langsung memberikan penilaian kepada karyawan dengan menggunakan skala yang biasanya berupa angka atau huruf.

b. Checklist.

Metode ini dilakukan oleh atasan langsung, yang bertujuan untuk mengurangi beban penilai karena tinggal memilih kalimat pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan prestasi kerja karyawan. Pembobotan dilakukan pada item agar hasil penilaian dapat dikuantifikasikan.

c. Metode peristiwa kritis.

Merupakan metode penilaian yang mendasarkan pada catatan-catatan penilai mengenai perilaku karyawan yang sangat baik atau sangat buruk sekalipun dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerjanya.

d. Metode peninjauan lapangan.

Metode ini dilakukan dengan cara turun langsung ke lapangan untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara langsung.

e. Tes dan observasi.

Pada metode ini karyawan akan diberikan pertanyaan tertulis untuk mengukur seberapa kemampuan dan pengetahuannya.

f. Metode evaluasi kelompok.

Terdiri dari tiga metode. Pertama, metode ranking, yaitu penilaian dilakukan dengan membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya untuk menentukan siapa yang paling baik kinerjanya. Kedua, Grading atau forced

distribution. Pada metode ini, penilaian dilakukan dengan memisahkan karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, dimana setiap klasifikasinya memiliki proporsi tertentu. Ketiga, Point allocation method, dimana penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan diantara para karyawan dalam kelompok.

2. Penilaian prestasi kerja berorientasi pada masa depan.

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa depan memusatkan prestasi pada masa yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan dan penetapan sasaran kerja yang sesuai dengan jabatan karyawan. Metode ini terdiri dari:

a. Penilaian diri.

Teknik evaluasi ini berguna untuk melanjutkan pengembangan diri. Apabila karyawan menilai dirinya sendiri, perilaku defensif cenderung tidak terjadi, sehingga upaya perbaikan diri juga cenderung dilaksanakan.

b. Penilaian psikologis.

Dalam metode ini biasanya perusahaan bekerja sama dengan psikolog. Pendekatan emosional biasanya paling banyak digunakan.

c. Teknik pusat penilaian.

Metode ini dilakukan jika perusahaan memiliki tim penilai khusus untuk mengidentifikasi kemampuan manajemen di masa depan. Penilaian ini bisa meliputi wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi kelompok simulasi, dan sebagainya untuk mengevaluasi potensi karyawan diwaktu yang akan datang.

d. Pendekatan management by objective.

Bahwa setiap karyawan dan penyelia secara bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut, penilaian prestasi kerja dilakukan secara bersama pula. Menurut Rivai (2006), manajemen berdasarkan Management By Objective (MBO) adalah suatu bentuk penilaian dimana karyawan dan penyelia bersama-sama menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja diwaktu yang akan datang. Metode ini lebih mengacu pada pendekatan hasil.

Menurut Rivai (2009) ada 3 (tiga) pendekatan yang paling sering dipakai dalam penilaian prestasi kerja, antara lain:

1. Sistem Penilaian (rating system)

Sistem ini terdiri dari dua bagian, yaitu suatu daftar karakteristik, bidang, ataupun perilaku yang akan dinilai dan sebuah skala ataupun cara lain untuk menunjukkan tingkat kinerja dari tiap halnya. Perusahaan yang menggunakan sistem ini bertujuan untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses penilaian prestasi kerja. Kelemahan sistem ini adalah karena sangat mudahnya untuk dilakukan, para manajerpun jadi mudah lupa mengapa mereka melakukannya dan sistem inipun disingkirkannya.

2. Sistem Peringkat (ranking system)

Sistem peringkat memperbandingkan karyawan yang satu dengan yang lainnya. Hal ini dilakukan berdasarkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, misalnya: total pendapatan ataupun kemampuan manajemen. Sistem ini hampir selalu tidak tepat untuk digunakan, karena sistem ini mempunyai efek samping yang lebih besar daripada keuntungannya. Sistem ini memaksa karyawan untuk bersaing satu sama lain dalam pengertian yang sebenarnya. Pada kejadian yang positif, para karyawan akan menunjukkan kinerja yang lebih baik dan menghasilkan lebih banyak prestasi untuk bisa mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Sedangkan pada kejadian yang negatif, para karyawan akan berusaha untuk membuat rekan sekerja (pesaing)-nya menghasilkan kinerja yang lebih buruk dan mencapai prestasi yang lebih sedikit dibandingkan dirinya.

3. Sistem berdasarkan tujuan (object-based system)

Berbeda dengan kedua sistem diatas, penilaian prestasi berdasarkan tujuan mengukur kinerja seseorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar tersebut ditetapkan secara perorangan agar memiliki fleksibilitas yang mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan.

Tujuan dan Manfaat Penilaian Prestasi Kerja

Adapun tujuan dan manfaat dari penilaian prestasi kerja (Mangkuprawira 2004) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja bermanfaat bagi karyawan, manajer dan Departemen personalia dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi.

Penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan penempatan.

Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan.

Prestasi yang buruk mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.

5. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karirspesifik karyawan.

6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak-akuratan informasional.

Suatu prestasi kerja yang buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dalam sistem manajemen personal.

8. Kesalahan rancangan pekerjaan.

Prestasi kerja yang buruk merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru.

9. Kesempatan kerja yang sama.

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa adanya perbedaan.

10. Tantangan-tantangan eksternal.

Terkadang penilaian prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau

masalah-masalah yang berhubungan dengan pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi departemen personalia dapat menawarkan bantuan.

11. Umpan balik pada SDM.

Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM yang diterapkan.

2.3. Indikator Prestasi Kerja

Manfaat Konkrit Penilaian Indikator-Indikator Prestasi Kerja

1. Peningkatan prestasi kerja.
2. Kesempatan kerja yang adil.
3. Dapat dilihat kebutuhan pelatihan pengembangan.
4. Penyesuaian kompensasi.
5. Keputusan-keputusan promosi, mutasi, dan demosi.
6. Kesalahan-kesalahan design pekerjaan.
7. Penyimpangan-penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Beberapa pendapat yang membahas tentang pengukuran prestasi kerja akan dijadikan dasar untuk menentukan variabel dari konsep prestasi kerja yang telah dipaparkan di atas. Tentang pengukuran prestasi kerja, Agus Dharma (1985:55) mengatakan bahwa banyak cara pengukuran yang dapat digunakan, seperti penghematan, kesalahan dan sebagainya. Tetapi hampir seluruh cara pengukuran prestasi kerja mempertimbangkan : kualitas, kuantitas dan ketepatan waktu.

Cara Menilai Indikator-indikator prestasi kerja

Menurut Heidjrachman dan Suad Husnan (2000 : 124) indikator-indikator penilaian prestasi kerja adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja

Dapat dilihat dari akurasi, ketelitian dan kerapian karyawan dalam melaksanakan tugas pekerjaan, mempergunakan dan memelihara alat-alat kerja, keterampilan dan kecakapan.

2. Kuantitas kerja

Dapat dilihat dari volume keluaran (output), target kerja dalam kuantitas dan kontribusi lain seperti menyelesaikan pekerjaan tambahan berupa penambahan jam kerja (lembur).

3. Hubungan kerja

Merupakan penilaian berdasarkan sikap terhadap sesama karyawan maupun terhadap atasannya, serta kesediaan menerima perubahan-perubahan dalam bekerja.

4. Kepemimpinan

Merupakan cara atau gaya pemimpin dalam memimpin perusahaan.

5. Kehati-hatian

Menyangkut bagaimana perhatian karyawan terhadap keselamatan kerja, baik bagi dirinya sendiri maupun orang lain. Dalam hal ini termasuk sikapnya terhadap keselamatan kerja.

6. Pengetahuan

Kemampuan karyawan ditinjau dari pengetahuannya mengenai suatu hal yang berhubungan dengan tugas dan prosedur kerja.

7. Kerajinan

Ditinjau dari kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas diluar pekerjaannya maupun adanya tugas baru, disamping itu kecakapan berpikir dan bertindak sebelum bekerja serta tingkat disiplin dalam menjalankan tugas dan kemampuan dalam mengeluarkan inisiatif.

8. Kesetiaan

Kesetiaan karyawan terhadap perusahaan dalam hal ini dapat dilihat dari masa kerja karyawan.

9. Keandalan kerja

Pengukuran dari segi keandalan seseorang atau keandalan dalam melaksanakan tugas.

10. Inisiatif

Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan hal-hal baru atau dalam mengerjakannya.

Berdasarkan konsep pengukuran prestasi kerja yang telah dikemukakan di atas, maka dalam penelitian ini indikator yang akan digunakan dalam prestasi kerja adalah kualitas kerja, kuantitas kerja, hubungan kerja dan keandalan kerja.

1. Kualitas kerja

Kualitas kerja terdiri dari kehalusan, kebersihan, dan ketelitian pekerjaan. Sehingga dapat dikatakan bahwa karyawan yang prestasi kerjanya tinggi, maka

mereka cenderung dapat menyelesaikan pekerjaan dengan kualitas yang tinggi. Misalnya adalah Karyawan sudah memahami pekerjaan dengan baik.

2. Kuantitas kerja

Kuantitas kerja adalah jumlah atau banyaknya pekerjaan yang dihasilkan karyawan. Oleh karena itu salah satu alat untuk mengetahui karyawan yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi dapat dilihat dari banyaknya pekerjaan yang dapat dihasilkan atau diselesaikan. Misalnya karyawan menyelesaikan pekerjaan melebihi target.

3. Hubungan Kerja

Hubungan kerja seseorang akan terlihat dan tercermin pada saat bekerja, apakah bias saling bekerja sama antar karyawan dan atasan.

4. Keandalan kerja

Keandalan kerja seseorang akan terlihat dan tercermin pada saat bekerja, apakah dapat melakukan pekerjaan tersebut dengan mengikuti instruksi pimpinan, dapat berhati-hati dalam bekerja serta mempunyai inisiatif yang tinggi.

Manajemen Dan Penilaian Kinerja ke 2

2.4. Kesalahan dalam penilaian prestasi kerja

a. Efek halo (pancaran cahaya)

Efek halo (halo effect) adalah suatu kesalahan dilakukan manajer karena menggunakan hanya satu factor mewakili factor lain dalam mengambil keputusan untuk menentukan kinerja seseorang. Sebagai contoh, seorang karyawan memiliki kesetiaan yang tinggi, manajer memberikan penilaian tinggi tanpa memerhatikan factor lain. Suatu kemungkinan terjadi seorang karyawan baik dalam kesetiaan tetapi belum tentu baik pada factor lain, seperti kuantitas dan kualitas hasil pekerjaannya. Memang, jarang sekali seorang karyawan baik atau buruk dalam semua factor pekerjaannya. Tetapi, seorang karyawan baik atau buruk pada suatu factor tertentu perlu pertimbangan atas factor lain sebelum memutuskan dalam penilaian kinerja.

b. Kecenderungan penilaian terpusat (sentral)

Ada penilai yang enggan memberi penilai kinerja bawahannya baik atau buruk, sehingga memberikan penilai rata-rata, walaupun kinerjanya bervariasi. Kesalahan seperti ini mungkin terjadi karena penilai kurang informasi, tersedia waktu yang sedikit dalam menilai, kurang pengetahuan yang memadai mengenai factor yang dinilai.

c. Terlalu lunak atau terlalu keras.

Ada sebagian penilai memberikan penilaian sangat baik atau sangat buruk saja. Karena ada penilaian bersifat murah hati dan keras hati. Dosen yang mengajar mata kuliah tertentu memberikan nilai kepada mahasiswanya dengan nilai A atau E. Penilaian terlalu lunak adalah pemberian nilai yang sangat baik atas kinerja karyawan. Penilaian sangat baik terjadi karena menghindari konflik. Seorang manajer memberikan penilaian kepada para bawahan lebih tinggi daripada nilai yang semestinya diperoleh. Pada sisi lain. Ada penilaian yang keras hati, enggan memberikan penilaian yang sangat baik. Penilaian seperti ini tergolong pada terlalu keras. Penilai yang masih muda dan belum berpengalaman sering melakukan kesalahan seperti ini.

d. Terpaku pada prestasi terbaru

Dalam banyak program evaluasi prestasi kerja, perilaku yang paling baru (*recent behaviour*) dari karyawan yang dinilai mewarnai penilaian. Dengan hanya menggunakan perilaku yang paling baru untuk mengadakan evaluasi dapat menimbulkan

bulkan kesalahan yang dinamakan kesalahan peristiwa baru (*recency events error*).

1. Jelaskan perbedaan manajemen kinerja dengan penilaian kinerja?
 - Cara terorganisir untuk mengevaluasi kinerja dan potensi karyawan untuk pertumbuhan dan perkembangan masa depan mereka dikenal sebagai Penilaian Kinerja. Proses lengkap mengelola sumber daya manusia organisasi dikenal sebagai Manajemen Kinerja.
 - Penilaian Kinerja adalah suatu sistem sedangkan Manajemen Kinerja adalah suatu proses.
 - Penilaian kinerja tidak fleksibel, tetapi manajemen kinerja fleksibel.
 - Penilaian Kinerja adalah alat operasional untuk meningkatkan efisiensi karyawan. Namun, manajemen kinerja adalah alat yang strategis.
 - Penilaian Kinerja dilakukan oleh departemen sumber daya manusia organisasi, sedangkan manajer bertanggung jawab atas manajemen kinerja.
 - Dalam penilaian kinerja, koreksi dilakukan secara retrospektif. Berbeda dengan manajemen kinerja yang memandang ke depan.
 - Penilaian Kinerja memiliki pendekatan individualistis yang bertolak belakang dalam hal Manajemen Kinerja.
 - Penilaian Kinerja dilakukan pada akhirnya, tetapi Manajemen Kinerja adalah proses yang berkelanjutan.
2. Jelaskan empat alat penilaian kinerja.
 - a. Melakukan penilaian dengan metode 360 derajat
 - b. Melakukan penilaian kuantitatif
 - c. Memastikan tercapainya kualitas kerja
 - d. Memperbaiki manajemen waktu
3. Jelaskan dengan ilustrasi contoh permasalahan yang harus dihindari dalam menilai kinerja?
 - a. Kurangnya objektivitas

Salah satu kelemahan metode penilaian kinerja tradisional adalah kurangnya objektivitas. Dalam metode rating scale, misalnya, faktor-faktor yang lazim digunakan seperti sikap, loyalitas dan

kepribadian adalah faktor-faktor yang sulit diukur. Penggunaan faktor-faktor yang terkait dengan pekerjaan (job related factors) dapat meningkatkan objektivitas.

b. Bias “Halo error”

Bias “Halo error” terjadi bila penilai mempersepsikan satu faktor sebagai kriteria yang paling penting dan memberikan penilaian umum baik atau buruk berdasarkan faktor tunggal ini.

c. Terlalu “longgar” / terlalu “ketat”

Penilai terlalu “longgar” (leniency) kecenderungan memberi nilai tinggi kepada yang tidak berhak, penilai memberi nilai lebih tinggi dari seharusnya.

Penilai terlalu “ketat” (strictness) terlalu kritis atas kinerja seorang pekerja (terlalu “ketat” dalam memberikan nilai). Penilaian yang terlalu ketat biasanya terjadi bila manajer tidak mempunyai definisi atau batasan yang akurat tentang berbagai faktor penilaian.

d. Kecenderungan memberikan nilai tengah

Kecenderungan memberi nilai tengah (Central tendency), terjadi bila pekerja di beri nilai rata-rata secara tidak tepat atau di tengah-tengah skala penilaian, Biasanya, penilai memberi nilai tengah karena ingin menghindari kontroversi atau kritik.

4. Sebutkan kriteria wawancara penilaian yang efektif?

- a. Kualitas mental pelamar
- b. Kemampuan berfikir positif
- c. Pemikiran masa depan
- d. Keterampilan mengembangkan ide

5. Jelaskan cara “membagi” karyawan untuk tujuan penilaian dan pemberian imbalan?

Tujuan yang paling utama dalam pemberian imbalan adalah efisiensi, keadilan dan pemenuhan). Pengembangan tujuan pembayaran imbalan sangat tergantung pada masing-masing perusahaan dan jenis usaha.



Bab 11-12.

Mengelola Retensi, Keterlibatan, dan Karier Karyawan

Tujuan Pembelajaran:

1. Mendeskripsikan sebuah pendekatan komprehensif untuk mempertahankan karyawan.
2. Menjelaskan mengapa keterlibatan karyawan menjadi hal yang penting, dan bagaimana cara mengembangkan keterlibatan tersebut.
3. Membahas apa yang dapat dilakukan pemberi kerja dan penyelia untuk mendukung kebutuhan perkembangan karyawan.
4. Menyebutkan dan mendiskusikan sumber kandidat luar.
5. Menyebutkan dan menjelaskan secara singkat keputusan utama yang harus diperhatikan oleh pemberi kerja dalam mencapai keputusan promosi dan karier siklus hidup karyawan lainnya.
6. Menjelaskan setiap dasar utama untuk pemberhentian.

Mengelola Perputaran dan Retensi Karyawan

Setelah menginvestasikan waktu dan sumber daya untuk mempekerjakan dan melatih karyawan tersebut, manajer ingin memastikan bahwa orang tersebut tetap tinggal. Perputaran—kecepatan karyawan meninggalkan perusahaan—bervariasi secara menyolok antarindustri.

Sebagai contoh, perputaran dalam industri jasa akomodasi dan makanan sangat tinggi, dengan lebih dari separuh karyawan dalam industri tersebut meninggalkan pekerjaan secara sukarela setiap tahunnya. Sebaliknya, perputaran sukarela dalam industri pendidikan hanya sekitar 12%.

Untuk mengurangi perputaran, kita harus mengidentifikasi dan mengelola alasan baik untuk perputaran sukarela maupun paksa.



Perputaran dan Kinerja

Apa hubungan antara tingkat perputaran dan kinerja organisasi? Mungkin secara mengejutkan, masalah ini masih menjadi perdebatan (meskipun tampak jelas bahwa memberhentikan seorang karyawan yang tidak kompeten adalah hal yang positif).⁴ Permasalahannya adalah bahwa sesuatu yang mungkin tampak positif, dalam kasus individual menjadi negatif ketika pemberi kerja secara berulang-ulang kehilangan karyawan. Sebuah studi menyimpulkan bahwa *semua* perputaran, baik sukarela maupun paksa, dikaitkan dengan kinerja perusahaan yang menurun. Periset tersebut berkata, "Organisasi harus mengenali bahwa ketika tingkat perputaran meningkat, angkatan kerja dan kinerja keuangan mereka berisiko. Mereka harus mencari strategi untuk mengurangi dan menghilangkan perputaran, dan mengenali bahwa perputaran yang lebih rendah [dari semua jenis] adalah selalu lebih baik."⁵

Sebuah studi menganalisis biaya yang dapat diraba dan tidak dapat diraba dari perputaran di sebuah pusat panggilan dengan 31 agen dan 4 penyelia.⁶ Biaya dapat diraba yang berhubungan dengan agen yang meninggalkan perusahaan meliputi biaya perekrutan, penyaringan, wawancara, dan tes pelamar, serta biaya gaji ketika agen yang baru diorientasi dan dilatih. Biaya tidak dapat dirabanya meliputi kerugian produktivitas yang hilang untuk agen baru tersebut (yang kurang produktif pada awalnya), biaya pengerjaan kembali kesalahan agen yang baru tersebut, dan biaya kepenyeliaan untuk melatih agen yang baru tersebut. Kalkulasi periset memperkirakan bahwa biaya dari seorang agen yang keluar adalah sekitar \$21.551. Pusat panggilan ini mempunyai rata-rata 18,6 lowongan per tahun (tingkat perputaran sekitar 60%). Oleh karena itu, periset memperkirakan bahwa total biaya tahunannya adalah \$400.853. Dengan mengambil langkah-langkah untuk memangkas tingkat perputaran ini, katakanlah, menjadi separuhnya dapat membuat perusahaan tersebut menghemat sekitar \$200.000 per tahun. Bagaimana kita dapat memangkas perputaran? Ada studi lainnya yang berfokus pada maksud perputaran di antara pekerja teknologi pemerintah. Studi tersebut menyimpulkan bahwa manajer sumber daya manusia dapat memengaruhi perputaran melalui praktik seperti kesempatan promosi, pelatihan dan pengembangan, kepuasan bayaran dan imbalan, dan kebijakan yang ramah keluarga.⁷ Pada dasarnya adalah bahwa praktik SDM dapat memberikan pengaruh besar pada perputaran karyawan, dan oleh karenanya pada profitabilitas perusahaan.

 **Pertanyaan Diskusi 10-1:** Diskusikan tiga langkah yang akan Anda ambil untuk mengurangi keharusan untuk memberhentikan karyawan.

Mengelola Perputaran Sukarela

Untuk mengurangi perputaran sukarela, kita harus mengidentifikasi penyebabnya dan kemudian menanganinya. Akan tetapi, untuk mengidentifikasi mengapa karyawan keluar secara sukarela tidak begitu mudah.



Strategi Retensi untuk Mengurangi Perputaran Sukarela

Pemberi kerja hanya dapat menangani masalah-masalah seperti ini dengan menerapkan praktik manajemen bakat (perekrutan, seleksi, pelatihan, penilaian, dan kompensasi) yang efektif dan terkoordinasi. Dengan kata lain, perputaran (baik sukarela maupun paksa) **acap kali berawal dari keputusan seleksi yang buruk, pelatihan yang tidak memadai, penilaian yang tidak sensitif, dan bayaran yang tidak layak.** Berusaha merumuskan “strategi retensi” tanpa mempertimbangkan semua praktik SDM ini adalah sia-sia.



Pendekatan Komprehensif untuk Mempertahankan Karyawan

MENGIDENTIFIKASI MASALAHNYA

Wawancara keluar yang dilakukan secara efektif dapat memberikan wawasan yang berguna mengenai area-area perputaran yang bermasalah.

Para ahli dari perusahaan konsultan Development Dimensions International (DDI) dan perusahaan pekerjaan Robert Half International menyarankan untuk membangun program retensi komprehensif di seputar langkah-langkah berikut.



KOMPENSASI

Penjelasan yang paling nyata mengenai mengapa karyawan berhenti acap kali juga merupakan jawaban yang benar: bayaran yang rendah.



SELEKSI

Retensi dimulai dengan menyeleksi dan merekrut karyawan yang tepat. Seleksi tidak hanya merujuk pada **pekerja**, tetapi juga untuk **memilih penyelia** yang tepat.

PERTUMBUHAN PROFESIONAL

Secara berkala, diskusikan preferensi dan prospek **karier karyawan** dengan mereka, dan bantulah mereka menyiapkan rencana karier mereka.

MEMPROMOSIKAN

KESEIMBAN

GAN PEKERJAAN–KEHIDUPAN (WORK LIFE BALANCE)

Dalam sebuah survei yang dilakukan oleh Robert Half dan careerbuilder.com, pekerja mengidentifikasi “pengaturan kerja yang fleksibel” dan “telecommuting” sebagai dua manfaat teratas yang akan mendorong mereka memilih satu pekerjaan atau yang lainnya.



KERJAYANG BERARTI DAN

KEPEMILI KANSASARAN

Orang tidak dapat melakukan pekerjaan mereka jika mereka tidak mengetahui apa yang harus dilakukan atau apakah sasaran mereka.

GUNAKAN PRAKTIK SISTEM KERJA BERKINERJA TINGGI

Dalam sebuah studi, pemberi kerja pusat panggilan lebih banyak memanfaatkan praktik kerja dengan **keterlibatan tinggi** (misalnya, dalam hal pemberdayaan karyawan, kelompok pemecahan masalah, dan tim mandiri) mempunyai tingkat berhenti, pemberhentian, dan total perputaran yang lebih rendah secara signifikan.



GUNAKAN ANALITIK DATA

Google menggunakan analitik untuk mengolah data karyawan pada metrik-metrik seperti **tingkat absensi dan moral** untuk mengidentifikasi mereka yang berpotensi untuk meninggalkan perusahaan.

PENAWARAN BALIK

Jika seorang karyawan yang berharga mengatakan ingin meninggalkan perusahaan untuk mendapatkan pekerjaan yang lain, haruskah Anda memberikan penawaran balik? Banyak orang yang berargumen menentangnya, dengan menyebutnya sebagai “perban untuk luka di kepala.”



PERENCANAAN ANGKATAN KERJA

Mengidentifikasi dan menyiapkan kesenjangan keterampilan dapat membantu mengurangi perputaran yang dapat dipicu oleh kesenjangan dalam keterampilan yang tidak terduga.



Manajemen Bakat dan Retensi Karyawan

Praktik terbaik manajemen bakat menyarankan untuk memfokuskan upaya retensi yang lebih besar pada karyawan perusahaan yang paling penting.

Penarikan Diri dari Pekerjaan

Penarikan diri secara umum berarti memisahkan diri seseorang dari situasinya yang sekarang—ini berarti pelarian untuk seseorang merasa **tidak puas** atau takut. Dalam pekerjaan, penarikan diri dari pekerjaan telah didefinisikan sebagai “tindakan yang dimaksudkan untuk menaruh jarak fisik atau psikologis antara karyawan dan lingkungan kerja mereka.”



MENANGANI PENARIKAN DIRI DARI

Studi yang ada mengonfirmasi tingginya biaya dari perilaku penarikan diri dari pekerjaan sehingga penting bagi kita untuk memahami penyebabnya. Banyak orang pernah mengalami keinginan untuk menarik diri—untuk “melarikan diri” dari situasi tertentu—jadi mungkin tidaklah sulit untuk **berempati** dengan mereka yang merasa mereka perlu melepaskan diri.



Mengelola Keterlibatan Karyawan

Keterlibatan merujuk pada keterlibatan secara psikologis dalam, terhubung dengan, dan berkomitmen untuk menyelesaikan pekerjaan seseorang. Karyawan yang terlibat “mengalami tingkat konektivitas tinggi dengan tugas kerja mereka,” dan oleh karenanya bekerja keras untuk menyelesaikan sasaran terkait tugas mereka.

Keterlibatan dan Kinerja Karyawan

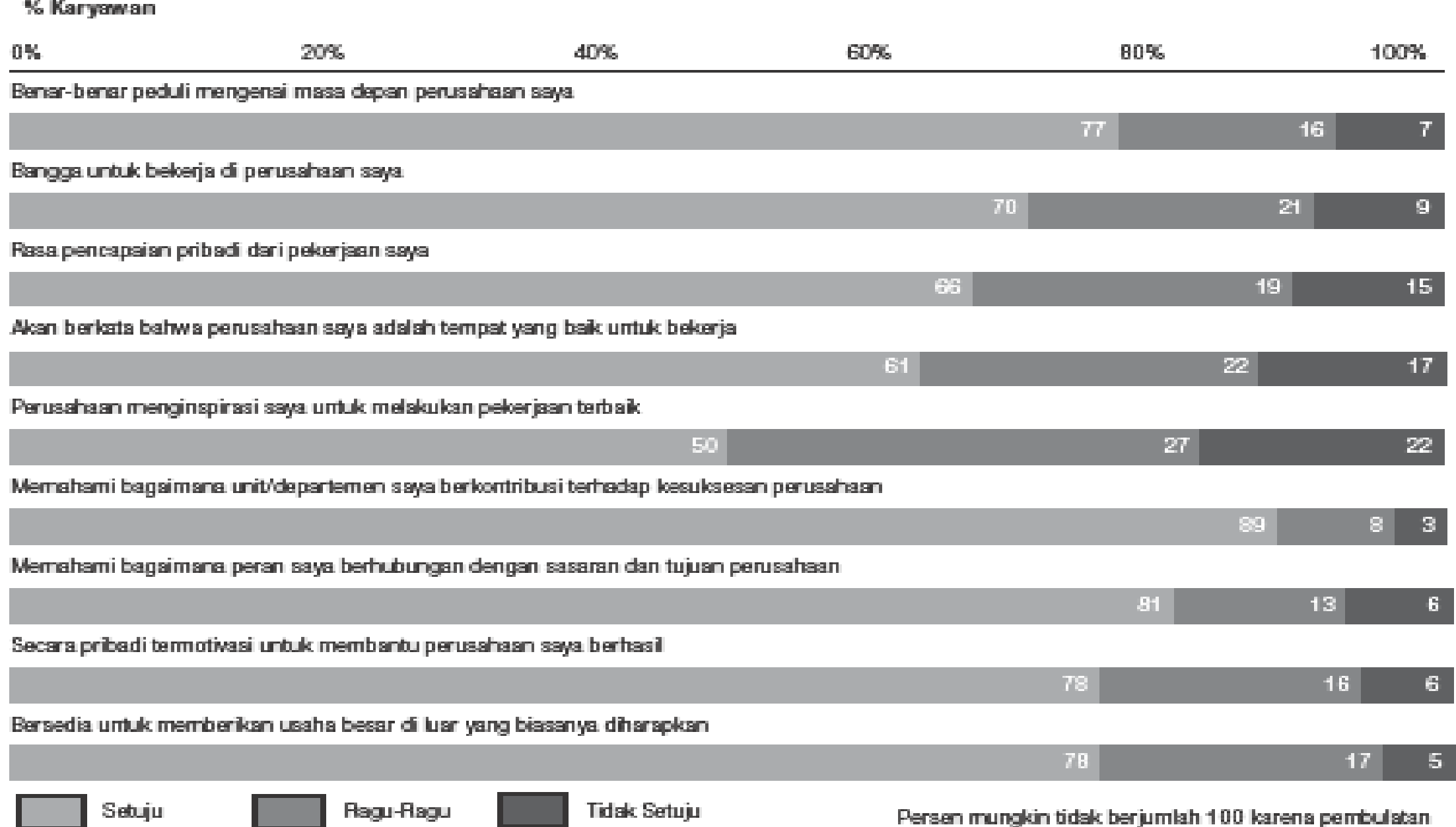
Keterlibatan karyawan adalah penting karena baik perilaku karyawan (termasuk perputaran) maupun kinerja organisasi mencerminkan apakah karyawan tersebut “terlibat”.



Tindakan yang Menumbuhkan Keterlibatan

Tindakan pendukung keterlibatan yang penting termasuk memastikan agar karyawan:

1. Memahami bagaimana departemen mereka berkontribusi pada kesuksesan perusahaan
2. Melihat bagaimana usaha mereka sendiri berkontribusi untuk mencapai sasaran perusahaan
3. Mendapatkan rasa pencapaian dari bekerja diperusahaan tersebut



GAMBAR 10-1

Tindakan Pemberi Kerja yang Membuat Karyawan Merasa Lebih Terlibat

Sumber: "Working Today: Understanding What Drives Employee Engagement", dari The 2003 Towers Perrin Talent Report. Hak Cipta © Towers Perrin. Dicitak ulang dengan izin dari Towers Watson.


Manajemen Karier

Terminologi Karier


Karier: Posisi pekerjaan yang dimiliki seseorang selama bertahun-tahun.



Manajemen Karier: Proses yang memungkinkan karyawan untuk lebih memahami dan mengembangkan keterampilan dan minat karier mereka, dan untuk menggunakan keterampilan dan minat ini secara lebih efektif.



Pengembangan Karier: Serangkaian aktivitas seumur hidup yang berkontribusi pada eksplorasi, pembentukan, keberhasilan, dan pemenuhan karier seseorang.



Perencanaan Karier: Proses yang disengaja untuk menjadikan seseorang sadar akan keterampilan, minat, pengetahuan, motivasi, dan karakteristik pribadi lainnya dan menetapkan rencana tindakan untuk mencapai sasaran spesifik.

Karier di Zaman Sekarang

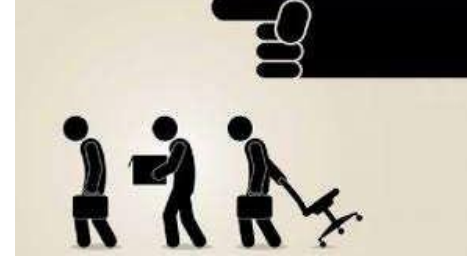
Zaman sekarang, banyak orang masih bergerak naik, tetapi banyak (atau kebanyakan) menemukan diri mereka harus menemukan kembali diri mereka sendiri. Karier di zaman sekarang berbeda dari beberapa tahun yang lalu. Dengan semakin banyak wanita yang mengejar karier profesional dan manajerial, keluarga harus menyeimbangkan tantangan yang berhubungan dengan tekanan karier ganda.

Kontrak Psikologis

Apa yang diharapkan pemberi kerja dan karyawan dari satu sama lain merupakan bagian dari apa yang oleh psikolog disebut sebagai kontrak psikologis. Kontrak psikologis ini mengidentifikasi ekspektasi mutual setiap pihak.

Peran Karyawan dalam Manajemen Karier

Pemberi kerja dan manajer mempunyai peran dalam menuntun karier karyawan, tetapi tidak ada karyawan yang akan menyerahkan tugas ini kepada orang lain. Perencanaan karier berarti menyesuaikan kekuatan dan kelemahan individu dengan kesempatan dan ancaman pekerjaan.



LATIHAN 1

Sebuah latihan yang berguna untuk mengidentifikasi keterampilan pekerjaan adalah dengan membuat judul pada sebuah halaman “Tugas Sekolah atau Pekerjaan yang Paling Menyenangkan untuk Dilakukan.” Kemudian, tulislah sebuah karangan pendek yang menjelaskan mengenai tugas tersebut. Berikan sebanyak mungkin detail mengenai tugas dan tanggung jawab Anda, dan apa yang menurut Anda menyenangkan dari setiap tugas. (Ini tidak selalu merupakan pekerjaan yang paling menyenangkan yang pernah Anda miliki, tetapi tugas yang paling menyenangkan yang harus Anda laksanakan dalam pekerjaan Anda.) Berikutnya, pada halaman lainnya, lakukanlah hal yang sama untuk dua tugas lainnya. Sekarang, periksalah ketiga karangan tersebut. Garis bawahi keterampilan yang paling sering Anda sebutkan. Sebagai contoh, apakah Anda secara khusus menikmati jam-jam yang Anda habiskan di perpustakaan untuk melakukan riset untuk atasan Anda ketika Anda bekerja disuatu musim panas sebagai seorang karyawan magang?

LATIHAN 2

Terdapat latihan lainnya yang dapat mencerahkan. Pada sebuah halaman, jawablah pertanyaan: “Jika Anda dapat memiliki pekerjaan apa pun, apakah itu?” Tentukan jawaban Anda sendiri jika perlu, dan jangan khawatir mengenai apa yang dapat Anda lakukan—hanya apa yang ingin Anda lakukan.






Menyusun Rencana Bayaran Strategis

TATAP MUKA 13

Tujuan Pembelajaran:

1. Menyebutkan faktor-faktor dasar yang menentukan tingkat bayaran.
 2. Mendefinisikan dan memberikan contoh cara melakukan evaluasi pekerjaan.
 3. Menjelaskan secara terperinci cara menyusun rencana bayaran yang kompetitif-pasar.
 4. Menjelaskan cara menetapkan pembayaran untuk pekerjaan manajerial dan profesional.
 5. Menjelaskan perbedaan antara rencana bayaran berbasis kompetensi dan tradisional.
- 

Faktor-Faktor Dasar dalam Menentukan Tingkat Bayaran

- ✓ **Kompensasi karyawan** (*employee compensation*) meliputi semua bentuk bayaran yang diberikan kepada karyawan dan timbul dari hubungan kerja mereka.
- ✓ 2 Komponen Utama Kompensasi Karyawan
 1. **Pembayaran finansial langsung** atau *direct financial payments* (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus).
 2. **Pembayaran finansial tidak langsung** atau *indirect financial payments* (tunjangan finansial seperti asuransi dan liburan yang dibayar oleh pemberi kerja).
- ✓ Beberapa faktor yang memengaruhi berbagai rancangan rencana bayaran
 1. Pertimbangan kebijakan strategis
 2. Pertimbangan keadilan, hukum, dan serikat pekerja.



Menyerahkan Total Imbalan dengan Strategi



- ✓ Rencana kompensasi harus mengedepankan tujuan strategis perusahaan terlebih dahulu—manajemen harus membuat *strategi imbalan setujuan*.
- ✓ Ini berarti membuat paket kompensasi (meliputi upah, insentif, dan tunjangan) yang menghasilkan perilaku karyawan yang sesuai dengan yang dibutuhkan perusahaan untuk mencapai strategi kompetitifnya.
- ✓ Pertanyaan ilustratif yang harus diajukan ketika merancang kebijakan bayaran berorientasi strategi.

TABEL 11-1 Apakah Kebijakan Kompensasi Mendukung Tujuan Strategis Kita?

- Apa sajakah tujuan strategis kita?
- Perilaku dan keterampilan seperti apa yang kita butuhkan dari karyawan untuk mencapai tujuan strategis kita?
- Kebijakan dan praktik kompensasi—gaji, rencana insentif, dan tunjangan—apa yang dapat membantu menghasilkan perilaku karyawan yang kita butuhkan untuk mencapai tujuan strategis kita?

Keadilan dan Pengaruhnya pada Tingkat Bayaran

- ✓ Teori motivasi keadilan menyebutkan bahwa orang termotivasi untuk mempertahankan keseimbangan antara apa yang mereka rasakan sebagai kontribusi mereka dan imbalan mereka.
- ✓ Dalam kompensasi, seseorang dapat menjumpai keadilan eksternal, internal, individual, dan prosedural.
- ✓ Keadilan eksternal merujuk pada bagaimana tingkat bayaran suatu pekerjaan di sebuah perusahaan dibandingkan dengan tingkat bayaran pekerjaan tersebut di perusahaan lain.



Keadilan dan Pengaruhnya pada Tingkat Bayaran (Lanjutan)

- ✓ Keadilan internal merujuk pada sejauh mana tingkat bayaran pekerjaan tersebut adil ketika dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan yang sama.
- ✓ Keadilan individual merujuk pada keadilan bayaran individu jika dibandingkan dengan yang didapatkan oleh rekan kerjanya atau oleh pekerjaan yang sangat serupa dalam perusahaan tersebut, berdasarkan pada kinerja setiap orang.
- ✓ Keadilan prosedural merujuk pada “keadilan proses dan prosedur yang dirasakan yang digunakan untuk mengambil keputusan mengenai alokasi bayaran.



Pertimbangan Hukum dalam Kompensasi

✓ Undang-Undang Ketenagakerjaan

Pengaruh Serikat Pekerja pada Keputusan Kompensasi

- ✓ Undang-Undang Relasi Tenaga Kerja Nasional Tahun 1935 (National Labor Relations Act of 1935) (Wagner Act) memberikan karyawan hak untuk berserikat dan untuk melakukan tawar-menawar secara kolektif.
- ✓ Wagner Act menciptakan Dewan Relasi Tenaga Kerja Nasional (National Labor Relations Board—NLRB) untuk mengawasi praktik pemberi kerja dan memastikan bahwa karyawan menerima hak-hak mereka.

Metode Evaluasi Pekerjaan

- **Evaluasi pekerjaan** (*job evaluation*) adalah sebuah perbandingan pekerjaan secara formal dan sistematis untuk menentukan nilai dari satu pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lain.
- Evaluasi pekerjaan bertujuan untuk menentukan nilai relatif sebuah pekerjaan.
- Evaluasi pekerjaan pada akhirnya menghasilkan struktur atau hierarki upah atau gaji.
- Prinsip dasar dari evaluasi pekerjaan adalah : Pekerjaan yang membutuhkan kualifikasi lebih tinggi, tanggung jawab lebih besar, dan tugas kerja yang lebih kompleks harus menerima bayaran yang lebih besar dari pekerjaan dengan persyaratan yang lebih rendah.



Faktor-Faktor yang Dapat Dikompensasi

- **Faktor yang dapat dikompensasi** (*compensable factors*) adalah faktor-faktor yang membentuk bagaimana pekerjaan tersebut dibandingkan terhadap satu sama lain, dan yang menentukan bayaran untuk setiap pekerjaan.
- Beberapa pemberi kerja mengembangkan faktor yang dapat dikompensasi mereka sendiri. Tetapi, sebagian besar menggunakan faktor-faktor yang dipopulerkan oleh paket sistem evaluasi pekerjaan atau oleh legislasi federal.
- **Undang-Undang Bayaran Setara** (Equal Pay Act) menggunakan empat faktor yang dapat dikompensasi—keterampilan, usaha, tanggung jawab, dan kondisi kerja.



Metode Evaluasi Pekerjaan: Pemeringkatan

- **Metode pemeringkatan** (*ranking method*), metode evaluasi pekerjaan yang paling sederhana, yaitu dengan memeringkat setiap pekerjaan secara relatif terhadap pekerjaan lainnya, biasanya berdasarkan pada sejumlah faktor keseluruhan seperti “kesulitan pekerjaan.”

- Langkah-langkah dalam metode pemeringkatan
 1. Mendapatkan informasi pekerjaan.
 2. Memilih dan mengelompokkan pekerjaan.
 3. Memilih faktor yang dapat dikompensasi.
 4. Memeringkat pekerjaan.
 5. Menggabungkan peringkat.



Metode Evaluasi Pekerjaan: Klasifikasi Pekerjaan



- ✓ **Klasifikasi pekerjaan** (*job classification*) (atau *job grading*) adalah metode evaluasi pekerjaan yang sederhana dan digunakan secara luas di mana penilai mengategorikan pekerjaan menjadi kelompok-kelompok; semua pekerjaan di setiap kelompok kurang lebih bernilai sama untuk tujuan pembayaran.
- ✓ Kelompok tersebut disebut sebagai *class* ketika kelas ini berisi pekerjaan yang serupa, atau *grade* ketika berisi pekerjaan yang serupa dalam kesulitannya, tetapi berbeda jenisnya.

Metode Evaluasi Pekerjaan: Metode Poin



- **Metode poin** (*point method*), metode evaluasi pekerjaan di mana sejumlah faktor yang dapat dikompensasi, diidentifikasi dan kemudian ditentukan derajat keberadaan setiap faktor ini dalam pekerjaan.
- Tujuan dari metode poin adalah untuk menentukan seberapa banyak pekerjaan yang Anda evaluasi memuat faktor yang dapat dikompensasi terpilih.
- Evaluasi pekerjaan metode poin adalah metode evaluasi pekerjaan yang paling populer sekarang ini.

Evaluasi Pekerjaan Terkomputerisasi

- Evaluasi pekerjaan dengan bantuan komputer dapat merampingkan proses evaluasi pekerjaan.
- Sebagian besar sistem terkomputerisasi ini mempunyai dua komponen utama.
 - Pertama, terdapat kuesioner terstruktur.
 - Kedua, semua sistem serupa menggunakan model statistis.



Enam Belas Langkah dalam Menciptakan Rencana Bayaran Kompetitif-Pasar

1. Memilih *benchmark job*
2. Memilih faktor yang dapat dikompensasi
3. Memberikan bobot pada faktor yang dapat dikompensasi
4. Mengubah persentase menjadi poin untuk setiap faktor
5. Mendefinisikan derajat setiap faktor



6. Menentukan poin derajat faktor untuk setiap faktor
7. Meninjau deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan
8. Mengevaluasi pekerjaan
9. Menggambar kurva upah sekarang (internal)
10. Melakukan analisis pasar: survei gaji
11. Menggambar kurva upah pasar (eksternal)



12. Membandingkan dan menyesuaikan tingkat upah sekarang dan pasar untuk pekerjaan

13. Mengembangkan grade bayaran

14. Menetapkan kisaran tingkat bayaran

15. Menangani pekerjaan yang tersisa

16. Mengoreksi tingkat bayaran yang di luar garis



Menetapkan Harga Pekerjaan Manajerial dan Profesional

- ✓ Menyusun rencana kompensasi untuk manajer atau profesional hampir sama dengan menyusun rencana untuk karyawan manapun.
- ✓ Tujuan dasarnya adalah sama, yaitu untuk menarik, memotivasi, dan mempertahankan karyawan yang baik.
- ✓ Tetapi, terdapat beberapa perbedaan besar. Pekerjaan manajerial cenderung lebih menekankan faktor yang lebih sulit untuk dihitung seperti penilaian dan **pemecahan masalah** daripada pekerjaan produksi dan administrasi.
- ✓ Selain itu juga terdapat penekanan lebih untuk membayar manajer dan profesional berdasarkan pada **kinerja** mereka atau pada apa yang dapat mereka lakukan, dan bukan pada tuntutan pekerjaan statis seperti kondisi kerja.



Apakah yang Menentukan Bayaran Eksekutif? (Lanjutan)

- Untuk pekerjaan eksekutif puncak (khususnya CEO), **evaluasi pekerjaan biasanya kurang relevan.**
- Kebijakan tradisional adalah bahwa **ukuran perusahaan dan kinerja** secara signifikan memengaruhi gaji manajer puncak.
- Studi dari awal tahun 2000-an memperlihatkan bahwa ukuran dan kinerja hanya menjelaskan sekitar 30% alasan penentuan bayaran CEO.
- Realitasnya, bayaran CEO ditetapkan oleh dewan dengan mempertimbangkan berbagai faktor, seperti **strategi bisnis, tren korporat**, dan yang paling penting dimana mereka ingin berada



Mengompensasi Eksekutif dan Manajer

- ✓ *Bayaran dasar*
- ✓ *Insentif jangka pendek*
- ✓ *Insentif jangka panjang*
- ✓ *Tunjangan dan fasilitas eksekutif*



Mengompensasi Karyawan Profesional

- Dalam mengompensasi profesional, pemberi kerja terlebih dahulu harus memastikan bahwa setiap karyawan sebenarnya adalah seorang “profesional” berdasarkan hukum.
- Dalam praktiknya, **jarang sekali perusahaan hanya mengandalkan evaluasi pekerjaan** untuk menetapkan nilai bayaran pekerjaan profesional.
- Faktor seperti kreativitas sulit untuk diukur, dan masalah non-bayaran acap kali memengaruhi keputusan pekerjaan profesional.



Mengompensasi Karyawan Profesional (Lanjutan)

- Sebagian besar pemberi kerja menekankan pendekatan **penetapan harga pasar** untuk pekerjaan-pekerjaan ini.
- Mereka menentukan harga pekerjaan profesional dalam pasar sebaik mungkin, untuk menetapkan nilai dari *benchmark job*.
- Mereka memasukkan *benchmark job* ini dan pekerjaan profesional mereka lainnya ke dalam sebuah struktur gaji.



Meningkatkan Kinerja Melalui SISDM: Administrasi Gaji



- ✓ Administrasi gaji adalah salah satu fungsi pertama yang dikomputerisasikan atau dikontrakkan keluar (*outsource*) oleh sebagian besar pemberi kerja.
- ✓ Banyak pemberi kerja melakukan fungsi ini sendiri, biasanya dengan paket peranti lunak pemrosesan daftar gaji.
 - *Basic Payroll* dari Intuit
 - *Workforce Payroll* dari Kronos
- ✓ Sebaliknya, tidak sedikit pula pemberi kerja yang melakukan *outsourcing* pada administrasi gaji pada vendor seperti ADP.

Topik Kontemporer dalam Kompensasi

Enam topik penting terkait kompensasi kontemporer.

1. Bayaran berbasis kompetensi
2. *Broadbanding*
3. Manajemen bakat
4. Nilai sebanding
5. Pengawasan dewan terhadap bayaran eksekutif
6. Total imbalan



Bayaran Berbasis Kompetensi

- Bayaran berbasis kompetensi: ketika perusahaan membayar karyawan untuk keterampilan dan pengetahuan yang mampu ia gunakan dan bukan berdasarkan tanggung jawab atau jabatan pekerjaan yang dipegang.
- Pada praktiknya, bayaran berbasis kompetensi biasanya bergantung pada bayaran berbasis pengetahuan atau keterampilan.



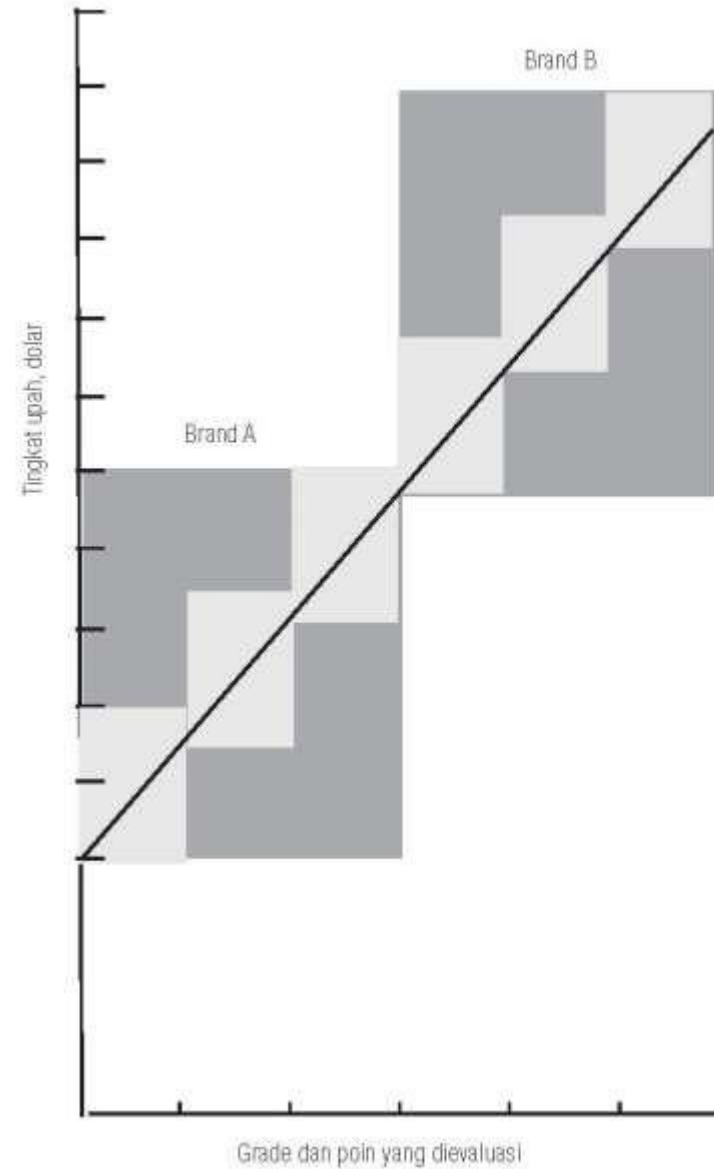
Broadbanding

- *Broadbanding* berarti menggabungkan *grade* gaji hanya menjadi beberapa tingkat atau *band* yang lebar, yang masing-masing memuat tingkatan pekerjaan atau bayaran yang berkisaran relatif lebar.
- *Broadbanding* memasukkan fleksibilitas yang lebih besar ke dalam bayaran karyawan.



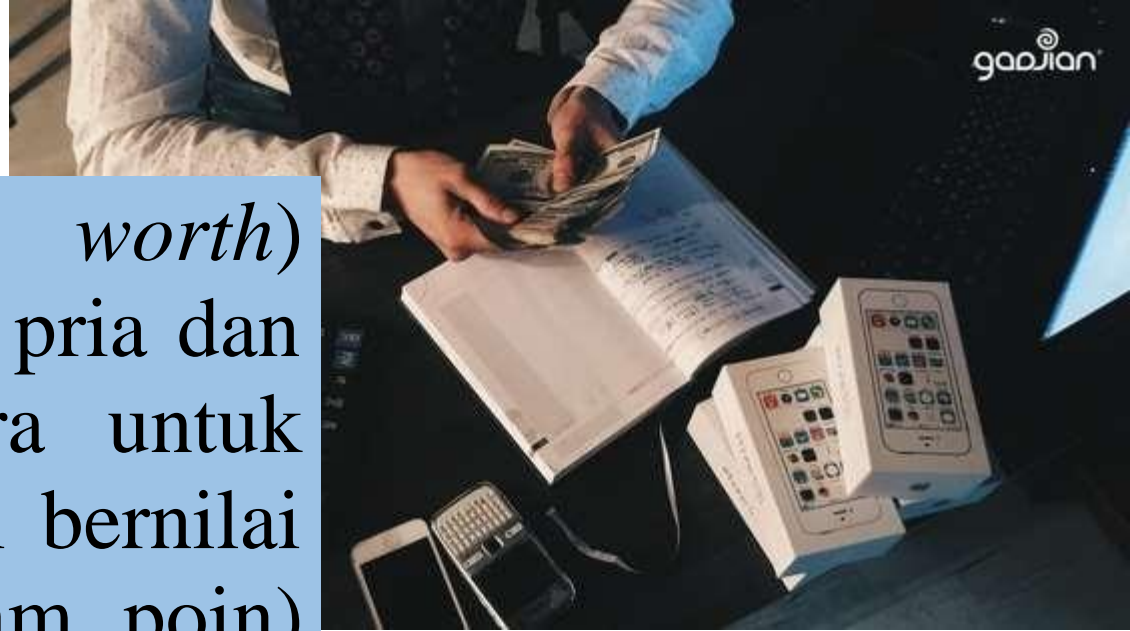
Broadbanding (Lanjutan)

GAMBAR 11-11
Struktur Broadband dan
Bagaimana Hubungannya
dengan Grade dan Kisaran
Bayaran Tradisional



Nilai Sebanding

- **Nilai sebanding** (*comparable worth*) merujuk pada perlunya membayar pria dan wanita dengan upah yang setara untuk pekerjaan yang tidak serupa tetapi bernilai sebanding (misalnya, diukur dalam poin) bagi pemberi kerja.
- Nilai sebanding mempunyai implikasi untuk evaluasi pekerjaan.





Bayaran Berdasarkan Kinerja dan Insentif Finansial

TATAP MUKA 14

Tujuan Pembelajaran:

1. Menjelaskan bagaimana Anda akan menerapkan empat teori motivasi dalam merumuskan rencana insentif.
2. Mendiskusikan insentif utama untuk karyawan individual.
3. Mendiskusikan pro dan kontra dari komisi versus bayaran langsung untuk tenaga penjual.
4. Mendeskripsikan insentif utama untuk manajer dan eksekutif.
5. Menyebutkan dan mendeskripsikan rencana insentif seluruh organisasi yang paling populer.

Peran Uang dalam Motivasi

- ✓ Frederick Taylor memopulerkan penggunaan **insentif finansial** (*financial incentives*).
- ✓ Tiga kontribusi Taylor
 - **“Hari kerja yang wajar”** (“*fair day’s work*”).
 - **Gerakan manajemen ilmiah** (*scientific management movement*).
 - Taylor memopulerkan penggunaan bayaran insentif.



Terminologi Bayaran Insentif

- ✓ Secara tradisional, semua rencana insentif merupakan rencana *bayaran berdasarkan kinerja*.
- ✓ **Bayaran variabel** (*variable pay*) bersifat lebih spesifik: Rencana ini biasanya merupakan rencana insentif yang menghubungkan bayaran kelompok atau tim dengan sejumlah ukuran profitabilitas perusahaan (atau unit tersebut) secara keseluruhan.



Menghubungkan Strategi, Kinerja, dan Bayaran Insentif

- ✓ Bayaran insentif—mengaitkan bayaran pekerja dengan kinerja mereka—sangatlah populer.
- ✓ Permasalahannya adalah mengaitkan bayaran dengan kinerja lebih mudah dikatakan daripada dilakukan.
- ✓ Banyak pemberi kerja mengabaikan fakta bahwa insentif yang dapat memotivasi beberapa orang tidak akan memotivasi orang lainnya.



Motivasi dan Insentif



MOTIVATOR DAN FREDERICK HERZBERG

Cara terbaik untuk memotivasi seseorang adalah dengan mengorganisasi pekerjaan sedemikian rupa sehingga pekerjaan tersebut memberikan tantangan dan pengakuan yang dibutuhkan oleh semua orang untuk membantu memuaskan kebutuhan “tingkat yang lebih tinggi” terkait hal-hal seperti pencapaian dan pengakuan.

Motivasi dan Insentif (Lanjutan)

DEMOTIVATOR DAN EDWARD DECI



Deci menemukan bahwa imbalan ekstrinsik terkadang dapat mengurangi motivasi intrinsik seseorang.

Motivasi dan Insentif (Lanjutan)

TEORI EKSPEKTANSI DAN VICTOR VROOM



Motivasi seseorang untuk mengeluarkan sejumlah usaha tergantung pada tiga hal:

1. Ekspektansi (*expectancy*) seseorang (dalam hal probabilitas) bahwa usahanya akan menghasilkan kinerja.
2. Instrumentalitas (*instrumentality*), atau adanya hubungan yang dirasakan (jika ada) antara kinerja yang berhasil dan memperoleh imbalan secara aktual.
3. Valensi (*valence*), yang mewakili nilai yang dilekatkan seseorang pada imbalan tersebut.

Motivasi dan Insentif (Lanjutan)

MODIFIKASI/PENGUATAN PERILAKU DAN B. F. SKINNER



Bagi manajer, modifikasi perilaku terdiri atas dua prinsip utama.

1. Perilaku yang tampak menimbulkan konsekuensi positif (imbalan) cenderung diulangi, sementara perilaku yang tampak menimbulkan konsekuensi negatif (hukuman) cenderung tidak diulangi.
2. Karena hal tersebut, manajer membuat seseorang mengubah perilakunya dengan memberikan imbalan (atau hukuman) terjadwal yang sesuai.

Program Insentif dan Pengakuan Karyawan Individual

PEKERJAAN PER POTONG

- ✓ Pekerjaan per potong (*piecework*) adalah rencana insentif tertua dan masih merupakan yang paling luas digunakan.
- ✓ Sebuah sistem bayaran yang didasarkan pada jumlah barang yang diproses oleh setiap pekerja individual dalam sebuah unit waktu, seperti jumlah barang per jam atau jumlah barang per hari.

Program Insentif dan Pengakuan Karyawan Individual (Lanjutan)

PEKERJAAN PER POTONG

KELEBIHAN

- Penghitungannya sederhana dan mudah dipahami oleh karyawan.
- Rencana pekerjaan per potong tampak adil secara prinsip.
- Nilai insentifnya kuat karena dihubungkan secara langsung dengan kinerja.

KEKURANGAN

- Sejumlah pemberi kerja yang secara sewenang-wenang meningkatkan standar produksi.
- karena tarif per potong dinyatakan atas dasar per potong, dalam pikiran pekerja standar produksi (dalam jumlah potong per jam) menjadi terkait dengan jumlah uang yang didapatkan.

Program Insentif dan Pengakuan Karyawan Individual (Lanjutan)



BAYARAN BERDASARKAN JASA SEBAGAI INSENTIF

- ✓ **Bayaran berdasarkan jasa** (*merit pay*) atau kenaikan bayaran berdasarkan jasa (*merit raise*) adalah kenaikan gaji yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan individual berdasarkan pada kinerja individual.
 - Memberikan kenaikan bayaran berdasarkan jasa dalam pembayaran sekaligus setahun sekali dan *tidak* membuat kenaikan tersebut sebagai bagian dari gaji karyawan.
 - Menghubungkan penghargaan berdasarkan jasa dengan kinerja

Program Insentif dan Pengakuan Karyawan Individual (Lanjutan)

INSENTIF UNTUK KARYAWAN PROFESIONAL

- ✓ Karyawan profesional adalah mereka yang pekerjaannya melibatkan penerapan pengetahuan yang telah dipelajari untuk memecahkan permasalahan pemberi kerja, seperti pengacara dan teknisi.
- ✓ Membuat keputusan bayaran insentif untuk karyawan profesional adalah sesuatu yang menantang.
- ✓ *Tangga karier ganda* adalah cara lain untuk mengelola bayaran profesional.

Program Insentif dan Pengakuan Karyawan Individual (Lanjutan)

PENGHARGAAN NON-FINANSIAL DAN BERBASIS PENGAKUAN

- ✓ Istilah *program pengakuan* biasanya merujuk pada program formal, seperti program karyawan bulan ini.
- ✓ *Program pengakuan sosial* merujuk pada pertukaran informal manajer–karyawan seperti pujian, dukungan, atau ungkapan penghargaan untuk pekerjaan yang telah dilakukan dengan baik.
- ✓ *Umpan balik kinerja* berarti memberikan informasi kuantitatif atau kualitatif pada kinerja tugas untuk mengubah atau mempertahankan kinerja.

Program Insentif dan Pengakuan Karyawan Individual (Lanjutan)

Sebuah survei terhadap 235 manajer menemukan bahwa imbalan yang paling banyak digunakan untuk memotivasi karyawan adalah:

- Pengakuan karyawan
- Sertifikat hadiah
- Acara khusus
- Imbalan uang
- Insentif barang
- Komunikasi surel/cetak

- Program pelatihan
- Tunjangan pekerjaan/kehidupan
- Bayaran variabel
- Perjalanan berkelompok
- Perjalanan individual
- Undian

Insentif untuk Tenaga Penjual

RENCANA PENJUALAN

- ✓ Beberapa perusahaan membayarkan gaji tetap kepada tenaga penjual (mungkin dengan insentif berkala dalam bentuk bonus, hadiah kontes penjualan, dan sebagainya).
- ✓ Mengapa ini dilakukan?
 - Gaji tetap dibutuhkan ketika tugas utamanya melibatkan mencari klien baru atau melayani akun.
 - Alasan lainnya adalah perputaran.

Insentif untuk Tenaga Penjual (Lanjutan)

RENCANA KOMISI

- ✓ Rencana komisi langsung membayar tenaga penjual berdasarkan hasil, dan hanya berdasarkan hasil.
- ✓ Alternatif rencana komisi meliputi komisi langsung, bonus kuota (untuk mencapai kuota tertentu), program manajemen sesuai objektif (bayaran didasarkan pada metrik spesifik), dan program pemeringkatan (program ini memberikan imbalan kepada mereka yang berprestasi tinggi, tetapi memberikan bonus kecil atau tidak sama sekali kepada tenaga penjual yang berkinerja terendah).

Insentif untuk Tenaga Penjual (Lanjutan)

RENCANA KOMBINASI

- ✓ Sebagian besar perusahaan membayar tenaga penjual dengan kombinasi antara gaji dan komisi, biasanya dengan komponen gaji yang cukup besar.
- ✓ Bauran insentif yang terdiri atas sekitar 70% gaji dasar/30% insentif.
- ✓ Cara ini melindungi tenaga penjual dari risiko terburuk (tidak menghasilkan apa pun), sembari membatasi risiko bahwa besarnya komisi akan tidak terkendali dari sudut pandang perusahaan.

Insentif untuk Tenaga Penjual (Lanjutan)

MEMAKSIMALKAN HASIL PENJUALAN

- ✓ Menetapkan kuota penjualan dan tingkat komisi, sasarannya adalah untuk memotivasi aktivitas penjualan tetapi menghindari komisi yang berlebihan.
- ✓ Penetapan kuota yang efektif merupakan sebuah seni.
- ✓ Pemberi kerja juga harus mempertimbangkan pengaruh dari penjualan dari periode sebelumnya yang terbawa ke periode sekarang.

Insentif untuk Tenaga Penjual (Lanjutan)

MENINGKATKAN KINERJA MELALUI SISDM: SEBERAPA EFEKTIFKAH

- ✓ Untuk melakukan analisis kinerja, dibutuhkan aplikasi peranti lunak manajemen insentif perusahaan khusus.
- ✓ Beberapa vendor memasok aplikasi ini. Salah satunya adalah VUE Software™, yang memasok VUE Compensation Management®.
- ✓ Dengan bantuan VUE Compensation Management®, manajer penjualan dapat menganalisis data kompensasi dan kinerja, melakukan analisis dan laporan “bagaimana-jika”, dan melakukan analisis tren.

Insentif untuk Manajer dan Eksekutif

- ✓ Penggunaan beberapa kriteria berbasis strategi dalam memberikan insentif kepada eksekutif merupakan cara yang terbaik. Kriteria-kriteria tersebut meliputi:
 - Kinerja keuangan
 - Jumlah sasaran strategis yang tercapai
 - Ukuran produktivitas karyawan
 - Survei kepuasan pelanggan
 - Survei semangat karyawan.
- ✓ Idealnya, standar kinerja dari rencana kompensasi eksekutif harus menyertakan kombinasi *benchmark* pasar (seperti kinerja terhadap pesaing) serta standar kinerja perusahaan (seperti pertumbuhan laba per lembar saham).



Insentif untuk Manajer dan Eksekutif (Lanjutan)



- ✓ Sebagian besar perusahaan mempunyai rencana **bonus tahunan** (*annual bonus*) untuk memotivasi kinerja jangka pendek manajer.
- ✓ Terdapat tiga faktor yang memengaruhi bonus seseorang:
 - Kelayakan,
 - Ukuran dana, dan
 - Kinerja individual.

Insentif untuk Manajer dan Eksekutif (Lanjutan)

INSENTIF JANGKA PANJANG STRATEGIS

- ✓ Pemberi kerja menggunakan insentif jangka panjang untuk memasukkan perspektif jangka panjang ke dalam keputusan eksekutif mereka.
- ✓ Insentif jangka panjang yang populer meliputi
 - uang,
 - saham,
 - opsi saham,
 - hak apresiasi saham, dan
 - saham bayangan.

Insentif untuk Manajer dan Eksekutif (Lanjutan)

INSENTIF EKSEKUTIF LAINNYA

- ✓ Beberapa darinya memberikan insentif kepada eksekutif agar tetap berada di perusahaan.
- ✓ **Parasut emas** (*golden parachute*) merupakan pembayaran luar biasa yang diberikan perusahaan kepada eksekutif terkait adanya pergantian kepemilikan atau kendali perusahaan.
- ✓ Beberapa perusahaan menggunakan pinjaman sebagai insentif.

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi

BAGAIMANA MENDESAIN INSENTIF TIM

- ✓ **Rencana insentif tim** (atau kelompok) (*team (or group) incentive plans*) membayarkan insentif kepada tim berdasarkan pada kinerja tim tersebut.
- ✓ Tujuan utamanya adalah untuk membuat semua tim Anda bekerja bersama.

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi (Lanjutan)

PRO DAN KONTRA DARI INSENTIF TIM

- ✓ Insentif tim dapat menguatkan perencanaan dan pemecahan masalah tim, dan dapat membantu memastikan adanya kerja sama.
- ✓ Insentif tim juga memfasilitasi pelatihan.
- ✓ Namun menyebabkan pengurangan motivasi dari pekerja yang berbagi bayaran berbasis tim bersama pekerja yang tidak bekerja sepenuh hati untuknya (penumpang gratis).

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi (Lanjutan)

SDM BERBASIS BUKTI: KETIDAKADILAN YANG MELEMAHKAN INSENTIF TIM

- ✓ Kompensasi finansial setiap anggota tim acap kali sama, meskipun satu atau dua orang “melakukan sebagian besar dari pekerjaannya.”
- ✓ Pemberi kerja memilih satu atau dua anggota tim untuk dipromosikan, yang membuat anggota lainnya merasa bahwa mereka telah bekerja keras untuk mendukung karier orang lain.

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi(Lanjutan)

RENCANA INSENTIF SELURUH PERUSAHAAN

- ✓ **Rencana insentif seluruh perusahaan** (*organization-wide incentive plans*) adalah rencana di mana semua atau sebagian besar karyawan dapat berpartisipasi, dan yang biasanya mengaitkan imbalan dengan sejumlah ukuran kinerja perusahaan secara menyeluruh.
- ✓ Rencana ini meliputi pembagian laba, rencana Scanlon/pembagian keuntungan, dan rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock ownership—ESOP*).

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi(Lanjutan)

RENCANA PEMBAGIAN LABA

- ✓ **Rencana pembagian laba** (*profit-sharing plans*) adalah rencana yang mana semua atau sebagian besar karyawan menerima bagian dari laba tahunan perusahaan tersebut.
- ✓ Beberapa jenis rencana pembagian laba
 - Rencana pembagian *laba lancar* atau uang tunai.
 - Rencana pembagian *laba tertunda*.



Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi (Lanjutan)

RENCANA SCANLON

- **Rencana Scanlon** (*Scanlon plan*), yang dikembangkan pada 1937 oleh Joseph Scanlon, seorang pejabat di United SteelWorkers Union.
- Rencana Scanlon mempunyai lima elemen dasar.
 - Filosofi kooperasi scanlon
 - Identitas
 - Kompetensi
 - Sistem keterlibatan
 - Rumus pembagian manfaat

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi (Lanjutan)

RENCANA PEMBAGIAN KEUNTUNGAN LAINNYA

- Pembagian keuntungan adalah rencana insentif yang melibatkan banyak atau seluruh karyawan dalam suatu usaha bersama untuk mencapai sasaran produktivitas perusahaan, dengan keuntungan penghematan biaya yang dihasilkannya dibagi di antara karyawan dan perusahaan.
- Rencana pembagian keuntungan lainnya yang populer termasuk rencana Lincoln, Rucker, dan Improshare.
- Perbedaan mendasar antara rencana-rencana ini adalah pada bagaimana pemberi kerja menentukan bonus karyawan.

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi (Lanjutan)

DELAPAN LANGKAH DASAR DALAM MENERAPKAN RENCANA PEMBAGIAN KEUNTUNGAN:

1. Menetapkan tujuan rencana secara umum.
2. Memilih ukuran kinerja spesifik.
3. Memutuskan porsi dari keuntungan yang akan diterima karyawan.
4. Memutuskan metode yang akan digunakan untuk mendistribusikan bagian karyawan.

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi(Lanjutan)

DELAPAN LANGKAH DASAR DALAM MENERAPKAN RENCANA PEMBAGIAN KEUNTUNGAN:

5. Memilih bentuk pembayaran, biasanya secara tunai.
6. Memutuskan seberapa sering bonus akan dibayarkan.
7. Mengembangkan sistem keterlibatan.
8. Menerapkan rencana tersebut.

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi (Lanjutan)

RENCANA BAYARAN BERISIKO

- **rencana bayaran penghasilan berisiko** (*earnings-at-risk pay plan*), karyawan sepakat untuk memberikan sebagian dari bayaran normal mereka (katakanlah, 6%) untuk dirisikokan (direlakan) jika mereka tidak memenuhi sasaran mereka, dengan imbalan untuk kemungkinan mendapatkan bonus yang jauh lebih besar (katakanlah, 12%) jika mereka melampaui sasaran mereka.

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi (Lanjutan)

RENCANA KEPEMILIKAN SAHAM KARYAWAN

- ✓ **Rencana kepemilikan saham karyawan** (*employee stockownership plans*—ESOP) adalah rencana seluruh perusahaan yang mana pemberi kerja mengontribusikan sebagian dari sahamnya sendiri (atau uang tunai agar digunakan untuk membeli saham tersebut) kepada sebuah perwalian yang dibentuk untuk membeli saham perusahaan kepada karyawan.

Rencana Insentif Tim dan Seluruh Organisasi (Lanjutan)

RENCANA INSENTIF DALAM PRAKTIK: NUCOR

- ✓ Nucor Corp. adalah produsen baja terbesar di Amerika Serikat.
- ✓ Karyawan bisa mendapatkan bonus sebesar 100% atau lebih dari gaji dasarnya, dan semua karyawan Nucor berpartisipasi dalam salah satu dari empat rencana insentif berbasis kinerja.
 - Rencana insentif produksi,
 - Rencana insentif manajer departemen,
 - Rencana bonus administrasi dan profesional,
 - Rencana insentif pejabat senior.



DAFTAR PUSTAKA

- Budi, T. Prawira. 2005. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: TUGU Publisher.
- Gary Dessler. 2017. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Penerbit Salemba
- Suswanto dan Priansa, D. Juni. 2011. *Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis*. Bandung: ALFABETA.
- Sondang P. Siagian, MPA, Prof, Dr. 1996. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara, Jakarta
- Malayu S.P. Hasibuan, Drs. 1994. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. CV. Haji Masagung. Jakarta
- Alex S. Nitisemito, Drs, Ec. 1988. *Manajemen Personalialia*. Ghalia Indonesia. Jakarta
- Lyle M. Spencer, Jr., and Signe M. Spencer. 1993. *Competence at Work*. Edition 1. Wiley, New York
- Robert L. Mathis, John H. Jackson. 2006. *Human Resource Management*. Edisi 10, Terjemahan. Salemba Empat. Jakarta
- , Undang-undang Nomor 43 Tahun 1999, (Online) <http://www.bkn.go.id/perundangan/uu/uu43tahun1999.htm>, diakses 23 Nopember 2008
- <https://ilmumanajemenindustri.com/pengertian-rekrutmen-recruitment-metode-sumber-rekrutmen/>
- <https://ratihkoesherawati.wordpress.com/2017/03/17/pentingnya-seleksi-dan-rekrutmen-di-perusahaan/>
- <https://stietrisnanegara.ac.id/jurnal/index.php/aktual/article/download/42/42>